

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Aprendizagem Organizacional: Estudo do Ambiente na  
Primeira Instância do Poder Judiciário do Estado do Rio de  
Janeiro**

por

Alexandre Bellinassi Pereira

Rio de Janeiro  
2006

**ALEXANDRE BELLINASSI PEREIRA**

**Aprendizagem Organizacional: Estudo do Ambiente na  
Primeira Instância do Poder Judiciário do Estado do Rio de  
Janeiro**

Dissertação apresentada à  
Escola Brasileira de  
Administração Pública e de  
Empresas/Fundação Getúlio  
Vargas como pré-requisito  
para obtenção do grau de  
Mestre em Administração  
Pública, orientado pelo  
Professor Dr. Paulo Emílio  
Matos Martins.

Rio de Janeiro  
2006

## **AGRADECIMENTOS**

A minha esposa Adriana e a minha filha Júlia pelo amor que me faz realizar sonhos aparentemente impossíveis.

Aos meus pais, Evaldo e Regina, que por meio de seus exemplos de vida me ensinaram a ser persistente e a lutar para atingir meus objetivos.

A minha irmã Renata pelo carinho, apoio e incentivo e a minha irmã Rachel.

A minha sogra Cleonice e meus enteados Maria Clara e Moreno pelo suporte.

Ao meu orientador e professor Paulo Emílio que em pouco tempo de orientação conseguiu transformar o impossível em possível. O seu modo de agir demonstra como um admirador de Paulo Freire deve proceder. Por sua atitude democrática e sábia sou profundamente agradecido.

A todos os professores da EBAPE sempre dispostos a ajudar e transmitir conhecimento.

E em especial ao professor Luis César G. de Araújo que muito admiro.

A todos funcionários da EBAPE sempre dispostos a tornar a vida dos alunos menos atribulada. Joarez e Cordélia representam a dedicação e a competência com que esses profissionais contribuem para a excelência dos cursos oferecidos pela EBAPE. Muito obrigado pelo carinho que vocês sempre nos dispensaram.

A equipe da Biblioteca sempre simpática e eficiente. Lígia e seus colegas de trabalho sempre superaram minhas expectativas e merecem créditos por este trabalho.

Aos colegas do curso de Mestrado. A Angélica, Fábio e Octávio pelo companheirismo e a Janaína Simões pelos conselhos, exemplos e amizade.

Aos meus colegas de trabalho de Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro. Ao Marcelo e ao Luiz Antônio, grandes amigos e incentivadores e a inigualável Teresa pelo apoio e amizade.

A Luiz Pintor e André Vidigal pelo incentivo e paciência.

## **RESUMO**

Este trabalho analisa a capacidade transformadora do ser humano no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, considerando as características históricas, organizacionais e institucionais do referido Poder. O trabalho ora apresentado é orientado pelo pressuposto de que as relações sociais dentro das organizações têm caráter educacional e geram conhecimento. A pesquisa relaciona a manutenção ou quebra de paradigmas com a postura que a organização incentiva o ser humano a adotar diante da realidade que lhe é imposta.

## **ABSTRACT**

This present study aims the human being's change aptness in the Judicial Power of The State of Rio de Janeiro, considering the Judiciary's historical, organizational and institutional characteristics. The introduced study is guided by the objective that social relations within some institutions have educational features and how these relations can generate knowledge. The analysis relates the maintenance or the rupture of the paradigms that the institution stimulates to be adopted by the human beings when they need to face reality.

## LISTA DE FIGURAS

|  | Página |
|--|--------|
| Figura 1 <i>Homo Social</i>  | 34     |
| Figura 2: Relação entre o homem que aprende, o homem reativo e o homem parentético | 36     |
| Figura 3 Processo de Aprendizagem Organizacional de Argyris e Schön                | 43     |
| Figura 4 Estrutura do Poder Judiciário no Brasil                                   | 58     |
| Figura 5 Diagrama de contexto da 13ª Vara Cível da Capital                         | 66     |
| Figura 6 Nível gerencial e nível técnico ou operacional do PJERJ                   | 71     |

## LISTA DE QUADROS

|  | Página |
|--|--------|
| Quadro 1 Características relacionadas aos tipos de aprendizagem  | 12     |
| Quadro 2 Virtudes sociais dos modelos I e II   | 44     |
| Quadro 3 Taxionomia das sociedades   | 48     |
| Quadro 4 Confronto entre o processo de aprendizagem e o processo de mudança organizacional planejada (confronto substantivo) | 49     |
| Quadro 5 Características da ação antidialógica e da ação dialógica   | 52     |
| Quadro 6 Confronto aprendizagem antidialógica e aprendizagem dialógica   | 53     |
| Quadro 7 Síntese das principais características das aprendizagens  | 57     |
| Quadro 8 Características dos extremos diálogo e antidiálogo  | 78     |
| Quadro 9 Confronto entre o processo de aprendizagem e o processo de mudança organizacional planejada                         | 80     |

**LISTA DE SIGLAS**

|         |   |
|---------|---|
| CF-88   | Constituição da República Federativa do Brasil de 1988                  |
| CGJ     | Corregedoria Geral de Justiça   |
| CODJERJ | Código de Organização e Divisão Judiciárias do Estado do Rio de Janeiro |
| P.I.    | Processamento Integrado   |
| PJERJ   | Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro                            |
| TJERJ   | Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro                         |

## SUMÁRIO

|  | Página |
|--|--------|
| <b>1 SÃO PROFUNDAS AS TRANSFORMAÇÕES PROMOVIDAS PELA MODERNIDADE?</b>  | 10     |
| <b>2 MUDANÇAS, ORGANIZAÇÕES E APRENDIZAGEM</b>   | 12     |
| <b>3 ORGANIZAÇÕES: MANTENEDORAS DO <i>STATUS QUO</i> DOMINANTE OU INCENTIVADORA DE NOVA RELAÇÃO HOMEM-MUNDO?</b>                                   | 14     |
| 3.1 Objetivo da pesquisa   | 14     |
| 3.2 Delimitação do estudo  | 14     |
| 3.3 O objeto de estudo   | 15     |
| 3.3.1 O contexto histórico   | 16     |
| 3.3.2 A delimitação do objetivo  | 18     |
| 3.4 A metodologia adotada  | 18     |
| 3.4.1 Tipo de pesquisa   | 18     |
| 3.4.2 Universo e amostra e seleção de sujeitos   | 19     |
| <b>4 O PROJETO DE MODERNIDADE</b>  | 22     |
| 4.1 A manutenção da ordem  | 22     |
| 4.2 A relação homem-trabalho   | 24     |
| 4.3 O predomínio da ciência  | 27     |
| 4.4 A crise do paradigma científico dominante  | 29     |
| 4.5 Algumas considerações  | 31     |
| <b>5 A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E SEUS MODELOS DE HOMEM</b>  | 32     |
| <b>6 A APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES</b>   | 38     |
| <b>7 APRENDIZAGEM DE CIRCUITO SIMPLES E APRENDIZAGEM DE CIRCUITO DUPLO</b>   | 41     |
| 7.1 Organizações de aprendizagem   | 45     |
| <b>8 APRENDIZAGEM DIALÓGICA</b>  | 47     |
| 8.1 Organizações que educam  | 54     |
| <b>9 SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS DAS APRENDIZAGENS</b>   | 56     |
| <b>10 O PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL</b>   | 58     |
| <b>11 O PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO</b>   | 61     |
| 11.1 A estrutura do Poder Judiciário do Rio de Janeiro, segundo o CODJERJ – Código de Organização e Divisão Judiciária do Estado do Rio de Janeiro | 61     |
| 11.2 O planejamento estratégico do PJERJ   | 63     |



|   |            |
|---|------------|
| <b>12 AS QUATORZE PRIMEIRAS ENTREVISTAS COM DEZESSETE ENTREVISTADOS</b>                           | <b>67</b>  |
| <b>13 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS</b>   | <b>72</b>  |
| 13.1 Dimensão de análise <i>Continuum</i> Homem Operacional —Homem Reativo                        | 74         |
| 13.1.1 Apatia e comprometimento   | 74         |
| 13.1.2 Autonomia e sujeição   | 76         |
| 13.2 Dimensão de análise <i>continuum</i> diálogo — antidiálogo                                   | 77         |
| <b>14 A ANÁLISE DAS QUATORZE PRIMEIRAS ENTREVISTAS</b>  | <b>82</b>  |
| 14.1 Entrevista 1   | 83         |
| 14.2 Entrevista 2   | 84         |
| 14.3 Entrevista 3   | 84         |
| 14.4 Entrevista 4   | 85         |
| 14.5 Entrevista 5   | 86         |
| 14.6 Entrevista 6   | 87         |
| 14.7 Entrevista 7   | 87         |
| 14.8 Entrevista 8   | 88         |
| 14.9 Entrevista 9   | 90         |
| 14.10 Entrevista 10   | 91         |
| 14.11 Entrevista 11   | 91         |
| 14.12 Entrevista 12   | 92         |
| 14.13 Entrevista 13   | 94         |
| 14.14 Entrevista 14   | 95         |
| <b>15 AS QUATRO ÚLTIMAS ENTREVISTAS</b>   | <b>96</b>  |
| <b>16 A ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS CONSIDERANDO O CONTINUUM HOMEM OPERACIONAL —HOMEM REATIVO</b> | <b>99</b>  |
| 16.1 Análise das características: apatia e comprometimento  | 99         |
| 16.2 Análise da autonomia e sujeição  | 101        |
| <b>17 A ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS CONSIDERANDO O CONTINUUM DIÁLOGO —ANTIDIÁLOGO</b>             | <b>108</b> |
| <b>18 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>  | <b>110</b> |
| <b>19 BIBLIOGRAFIA</b>  | <b>114</b> |

## **1 SÃO PROFUNDAS AS TRANSFORMAÇÕES PROMOVIDAS PELA MODERNIDADE?**

A busca pela transformação e pelo controle da natureza foi intensificada pelo homem nos últimos séculos. Para alcançar esse intuito, o homem desenvolve teorias e práticas que não raro o converte em escravo de seus objetivos. A ciência é o principal instrumento de transformação e controle do homem. Consolidando e questionando conceitos, o pensamento científico institui e quebra paradigmas.

O positivismo foi estabelecido pela ciência como uma regra indispensável para a revelação do que é aceito como verdadeiro. Este novo paradigma foi disseminado por toda sociedade, determinando as regras de aceitação do verdadeiro e estigmatizando de falsa qualquer proposta divergente da regra imposta. Quando a verdade absoluta do pensamento científico foi disseminada na sociedade, ao homem restou o papel de coadjuvante nas prioridades do projeto da modernidade.

A razão instrumental emana desse novo paradigma e emerge como feitora do projeto de modernidade. As organizações modernas, caracterizadas pela predominância da dominação racional-legal e pela pré-determinação de objetivos, representam o cenário ideal para a aplicação da racionalidade instrumental. Nesse cenário, medra o conflito do ser humano, obrigado a agir em concordância com os ditames da racionalidade instrumental e a adaptar-se rapidamente as situações originárias de incessantes transformações tecnológicas e sociais, sob pena de exclusão do processo produtivo e ser condenado a viver à margem da sociedade.

As organizações, em meio às transformações sociais, são obrigadas a promoverem constantes mudanças para não se tornarem obsoletas. No ambiente organizacional incerto, devido às constantes mudanças, que influencia e é influenciado

pelo ser humano, é imprescindível que a organização aprenda para mudar, e para aprender necessita incentivar processos que estimulem a aprendizagem na organização.

A aprendizagem pode ser organizacional ou individual, sendo que as duas estão intimamente relacionadas, pois apesar da verificação de ocorrência da aprendizagem individual não significar a existência aprendizagem organizacional não existe aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual.

Diante da necessidade da organização de adquirir conhecimento, a qual tipo de aprendizagem o ser humano é mais estimulado? Uma aprendizagem com propósitos adaptativos em que os pressupostos manifestados no paradigma dominante são mantidos e as mudanças são superficiais, ou uma aprendizagem emancipadora em que existe a possibilidade de mudanças na sociedade com a quebra do paradigma dominante e a conseqüente modificação dos princípios norteadores da relação homem-mundo?

## 2 MUDANÇAS, ORGANIZAÇÕES E APRENDIZAGEM

As transformações nas relações sociais motivadas pela mudança no modo de vida do ser humano, em decorrência da incorporação de novas tecnologias e valores, causam impacto no mundo organizacional e promovem alterações constantes no ambiente em que as organizações estão inseridas. O ambiente incerto impõe, à organização, a necessidade de adaptar-se rapidamente às novas situações. Como mudança é imanente ao conceito de aprendizagem, o estudo do processo de aprendizagem nas organizações adquire importância diante da inconstância do ambiente ao qual a organização está inserida.

O processo de aprendizagem pode gerar de mudanças superficiais a mudanças radicais, e somente uma análise criteriosa desse processo pode determinar para qual extremidade do *continuum* mudanças superficiais — radicais a organização está tendendo. Discutir os limites da aprendizagem organizacional significa questionar a interferência da organização na manutenção ou subversão do *status quo* social, assim como o seu poder de influenciar a postura do ser humano diante da realidade.

Cada um dos três tipos de aprendizagem, que detalhamos em capítulos posteriores, está relacionado com determinadas características que influenciam as relações sociais, conforme resumimos no quadro a seguir:

Quadro 1: Características Relacionadas aos Tipos de Aprendizagem

| <b>Tipo de Aprendizagem</b>      | <b>Características Relacionadas</b>  |
|----------------------------------|--|
| Aprendizagem de circuito simples | Predominância da racionalidade instrumental<br>Predominância do homem-objeto<br>Lideranças inflexíveis e impositoras<br>Líderes responsáveis |
| Aprendizagem de circuito duplo   | Predominância da racionalidade instrumental<br>Predominância do homem-objeto<br>Lideranças flexíveis<br>Líderes e subordinados responsáveis  |
| Aprendizagem dialógica           | Predominância da racionalidade substantiva<br>Predominância do homem-sujeito<br>Liderança dialógica<br>Líderes e subordinados responsáveis   |

As relações sociais suscitadas pelas organizações influenciam a postura do ser humano diante da realidade, do mesmo modo que a realidade influencia a postura do ser humano diante do ambiente organizacional. As relações sociais dentro de uma organização praticante da aprendizagem de circuito simples diferem das relações sociais da sociedade igualitária, assim como, as relações sociais em uma organização que adote a aprendizagem transformadora diferem das existentes em sociedades totalitárias. Portanto, as posturas adotadas pelas organizações podem gerar conflitos que questionem o *status quo* ou reafirmem a estrutura social vigente.

A atitude do ser humano diante da realidade também é influenciada pelas posturas organizacionais. As pessoas incentivadas pelas organizações com as quais mantêm relacionamento a participar, comprometer-se e decidir apropriam-se de experiências com potencial transformador. As relações entre seres humanos e organizações colaboram para o nascimento de um novo ser e, também, para a redefinição de sua relação com o mundo ou a reafirmação da relação existente.

### **3 ORGANIZAÇÕES: MANTENEDORAS DO *STATUS QUO* DOMINANTE OU INCENTIVADORA DE NOVA RELAÇÃO HOMEM-MUNDO?**

Conforme já observamos, o *modus operandi* da organização pode favorecer a manutenção do *status quo* dominante, ao fomentar aprendizagens que proporcionam mudanças superficiais nas relações humanas, ou incentivar a construção de uma nova relação homem-mundo por meio do estímulo a uma aprendizagem emancipadora, da qual emergem mudanças realmente transformadoras do modo de interação do ser humano com o mundo.

#### **3.1 Objetivo da pesquisa**

O objetivo central desta pesquisa é analisar a capacidade de transformação do ser humano dentro da primeira Instância do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, considerando a influência das características históricas, institucionais e organizacionais nos processos de aprendizagem organizacional. Assim, a análise do tipo de aprendizagem favorecido pela organização indica se ela é predominantemente mantenedora do *status quo* dominante ou agente de superação do mesmo.

#### **3.2 Delimitação do estudo**

O estudo do processo de aprendizagem organizacional, neste trabalho, é delimitado pelos modelos de aprendizagem propostos por Argyris/Schön e pela aprendizagem dialógica de Paulo Freire. Em suas pesquisas, Argyris e Schön propuseram os modelos de aprendizagem de circuito simples e de circuito duplo. Segundo Prestes Motta (2003), os autores apresentam uma resposta à necessidade de substituição do modelo taylorista mecanicista. No entanto, os modelos de Argyris e Schön não representam uma ruptura com o modelo taylorista, apenas uma adequação

desse modelo às transformações sociais. Diferentemente dos modelos propostos por Argyris e Schön, a aprendizagem dialógica de Paulo Freire significa uma verdadeira ruptura com o modelo taylorista, no que concerne ao crescimento do ser humano na sociedade e a superação do *status quo* dominante.

Segundo Luciano Zajdsznajder (1984), a pesquisa organizacional pode ser realizada em dois níveis: organizacional e institucional. Mesmo afirmando que os dois são inseparáveis, o autor salienta que por vezes é necessário que os níveis sejam tratados de forma separada e autônoma. Nesta pesquisa, o institucional e o organizacional assumirão o papel de protagonista e coadjuvante alternadamente, entretanto, são tratados de forma indivisível. Tanto a análise do institucional quanto do organizacional exige uma separação que não os distancie de forma a romper com a relação existente entre eles. Portanto, mesmo quando um dos níveis é protagonista na análise de determinada realidade, as indicações obtidas por meio da análise do nível coadjuvante exercem considerável influência.

Não é objetivo deste trabalho propor variáveis universais que possam ser utilizadas em qualquer organização. A aplicação da metodologia proposta é um entendimento dinâmico, e, portanto, relacionado ao seu tempo, da relação entre a literatura acerca das aprendizagens citadas e as características da organização em estudo. Dessa relação emanam considerações relevantes para responder a pergunta motivadora da pesquisa.

O estudo do objeto desta investigação foi realizado no período compreendido entre os anos de 2001 e 2006, inclusive.

### **3.3 O objeto de estudo**

O *modus operandi* organizacional é decisivo na predominância de determinado tipo de aprendizagem. A eleição da organização a ser analisada é fundamental para o

enriquecimento da pesquisa, uma vez que nas organizações tipicamente direcionadas para a manutenção do paradigma dominante o conflito entre os três tipos de aprendizagem é minimizado.

As organizações governamentais e as que se diferenciam das empresas privadas tradicionais voltadas para o mercado, tais como: cooperativas, partidos políticos, organizações religiosas e organizações não-governamentais, são as que apresentam maiores possibilidades de riquezas de análise, pois estão inseridas no paradigma da modernidade sem, em tese, ser parte constitutiva direta de seu princípio predominante que é o do mercado.

Sabendo que em qualquer dos dois tipos citados de organizações encontraremos interessantes perspectivas de pesquisa, optamos pelas organizações governamentais, mais especificamente pela primeira Instância do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ).

### **3.3.1 O Contexto Histórico**

O fim da ditadura militar representou uma nova época para a sociedade brasileira. No início do período democrático, foi instituída a Assembleia Constituinte que resultou na promulgação da Constituição Brasileira de 1988, denominada Constituição Cidadã. Em tempos de liberdade, a sociedade civil ganhou o direito constitucional de questionar a atuação do Estado, seja através da imprensa, de manifestações pacíficas ou de greve, e de exigir o cumprimento dos princípios republicanos.

Diante do novo contexto, tornou-se inevitável que o Estado, com suas estruturas construídas para funcionar em regime de força, sofresse uma reestruturação visando a sua adaptação aos novos tempos de democracia. Passados quase trinta anos da promulgação da Constituição e do efetivo início da redemocratização do Estado



brasileiro, os três Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, ainda sofrem transformações e um contínuo processo de adaptação às novas demandas sociais.

No que se refere ao Poder Judiciário, há muito é citado que a Legislação é antiquada não refletindo as necessidades da sociedade e que a Justiça é morosa. No entanto, restringir a discussão a aspectos jurídicos, tentando solucionar o problema da morosidade judiciária unicamente por meio de novas Leis é apresentar uma visão míope da situação, pois, assim procedendo, menospreza-se o fato de que a execução das Leis é dependente de procedimentos administrativos por parte do Estado como um todo e do Poder Judiciário em particular.

Considerando o Poder Judiciário como parte do Estado e suscetível às pressões e transformações por ele sofridas, em virtude dos novos tempos, a atuação do Judiciário é constantemente questionada e sujeita a adaptações. Diante de tais questionamentos, quais tipos de mudança o Poder Judiciário é potencialmente capaz de promover em seu agir? Mudanças no agir do Poder Judiciário seriam proposições de caráter jurídico, administrativo, filosófico ou uma composição destas e outras abordagens?

Sendo representante do mundo das Leis e gerenciado por doutores em Leis, muitos Tribunais, sejam federais ou estaduais, atentaram para o fato de que o saber administrativo é essencial para a sobrevivência da organização. Isto pode ser notado na grande quantidade de Tribunais, como o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, os Tribunais Regionais Eleitorais de Rondônia e de Santa Catarina e o Tribunal Superior Eleitoral, que estão implementando o planejamento estratégico com o objetivo de adotar procedimentos administrativos condizentes com a expectativa da sociedade em relação à administração das organizações.

Diante do exposto, propomos abordar o Poder Judiciário de uma perspectiva que só agora começa a ser explorada com maior vigor, que é a perspectiva administrativa.

Ao discutir a organização Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, poderemos estudar seus valores, apontando algumas de suas peculiaridades, potencialidades e fragilidades e contribuir para a discussão acerca de sua administração.

### **3.3.2 A delimitação do objeto**

A pesquisa abrange os serventuários do nível técnico e operacional lotados em primeira instância do PJERJ.

## **3.4 A metodologia adotada**

Utilizamos a taxionomia de Vergara (2004) para descrever esta pesquisa.

### **3.4.1 Tipo de pesquisa**

Em relação ao tipo, a pesquisa pode ser classificada: quanto aos fins, descritiva e explicativa; e quanto aos meios, pesquisa de campo, documental e bibliográfica.

A pesquisa é descritiva por descrever as características das aprendizagens de circuito simples, de circuito duplo e da aprendizagem dialógica transformadora, relacionando-as com: a manutenção e a quebra de paradigmas; as diferentes visões de homem desenvolvidas pela ciência da administração; e as diferentes perspectivas de mudanças.

É, também, explicativa, uma vez que objetiva esclarecer como as características organizacionais que tendem para o favorecimento de determinado tipo de aprendizagem influenciam a capacidade do ser humano de se reinventar, assim como, de redefinir sua relação com o mundo.

Para compor o referencial teórico, utilizamos a pesquisa documental e a bibliográfica por meio de materiais publicados em livros, revistas, dissertações e na Internet, enquanto que a pesquisa de campo foi norteadas pelas entrevistas realizadas

com serventuários do PJERJ. As entrevistas foram abertas e focalizadas, e, posteriormente, por pauta.

### **3.4.2 Universo e amostra e seleção de sujeitos**

Os serventuários do Poder de Judiciário do Estado do Rio de Janeiro foram o universo da pesquisa de campo. A escolha da população amostral foi por acessibilidade e tipicidade. Para assegurar a representatividade dos sujeitos da pesquisa, consideramos cinco grupos de serventuários: os que trabalham em cartório, os que exercem ou já exerceram cargos de chefia ou assessoramento na primeira instância, os que exercem ou já exerceram cargos de chefia ou assessoramento na segunda instância, os técnicos e os magistrados.

Os que trabalham em cartório não possuem grande poder de decisão, são aqueles que processam e possibilitam ao juiz de direito exercer a sua função judicante. São subordinados ao escrivão ou responsável pelo expediente e fiscalizados pela Corregedoria. Como na maioria dos cartórios foi implantada uma nova forma padronizada de processar, denominada processamento integrado, esses serventuários possuem vivência rica em experiências que podem auxiliar no esclarecimento de qual o tipo de aprendizagem é mais favorecido pela organização.

A mudança do modo de processar no PJERJ, planejada e executada pela organização, reformula os procedimentos administrativos dos que trabalham em cartório. Portanto, conhecer como esses serventuários percebem o processamento integrado e a sua implantação é de grande potencial explicativo, uma vez que evidencia o *modus operandi* organizacional.

“Entregar a prestação jurisdicional em tempo adequado à natureza dos conflitos propostos, obtendo o reconhecimento da sociedade sobre a contribuição do Judiciário para o exercício democrático da cidadania e o desenvolvimento harmonioso de todos os

segmentos sociais” foi definido pelo PJERJ, em seu planejamento estratégico, como a visão do Poder Judiciário. Portanto, conclui-se que um dos grandes objetivos do Judiciário Estadual atualmente é conferir maior celeridade aos seus trabalhos.

O PJERJ, sabendo que maior celeridade só é possível logrando maior produtividade cartorária, empenha-se em dotar os cartórios das condições necessárias para aumentar a sua produtividade. Assim, justifica-se o empenho em treinar serventuários, prover os cartórios de equipamentos de informática, desenvolver e implantar o processamento integrado, assim como, eleger a produtividade cartorária uma das prioridades do Judiciário.

Diante do exposto, não resta dúvidas de que ações organizacionais, visando a ratificar a importância do Poder Judiciário para a sociedade e para o atual momento democrático, refletem diretamente naqueles que trabalham em cartório, exacerbando a sua importância para a pesquisa. Esses serventuários vivenciam atitudes que revelam as relações entre o *modus operandi* da organização e os tipos de aprendizagem.

Os que exerceram cargos de chefia caracterizam-se por ter maior contato com os que realmente possuem poder de decisão no PJERJ. Não fizemos distinção entre chefias de cartório e demais unidades administrativas, no entanto, cabe ressaltar que existe um *continuum* de poder decisório ou de liberdade de ação, delegada por aqueles que realmente possuem poder de decidir, extremado por chefias de unidades e/ou cartórios com menor influência e por chefias de unidades e/ou cartórios com maior influência.

Os serventuários ocupantes de cargos de chefia desempenham papel de chefe e de subordinado. Dos chefes de primeira instância entrevistados, todos possuíam poder decisório limitado a sua serventia e restritos pelas determinações da Corregedoria e do Juiz de Direito responsável por seu cartório. As opiniões aqui coletadas objetivam enriquecer as inferências acerca da centralização de poder e da liberdade de ação na

organização. O serventuário de segunda instância com experiência em chefia possui maior experiência no contato com os magistrados com poder de decisão abrangente a todo PJERJ, uma vez que o presidente do Tribunal de Justiça é o chefe do Poder Judiciário Estadual.

Os aqui considerados técnicos são psicólogos, assistentes sociais, comissários da infância e juventude e todos aqueles que exercem funções especializadas fora dos cartórios. Alguns desses técnicos estão afastados do trabalho rotineiro do cartório e interagem com a sociedade mais efetivamente, possibilitando uma visão do Judiciário menos impessoal e mais abrangente. Um dos técnicos entrevistados corrobora com a afirmação acima expondo o seguinte: “[...] nós temos uma noção de justiça mais ampla [...] a máxima do Direito de que o que não está nos Autos não está no mundo [...] o mundo muitas vezes não está nos Autos. A realidade é diferente do que está no papel[...]”.

As conquistas e os dissabores desses técnicos são fontes de análises interessantes a respeito do potencial transformador do Poder Judiciário. A necessária interação do técnico com a sociedade possibilita a expansão de sua visão para uma realidade diferente das previstas nas rotinas procedimentais da organização. É factível que o técnico desperte para a situação global da sociedade e tenda para uma aprendizagem dialógica transformadora.

Os magistrados são Desembargadores e Juízes de Direito. Os magistrados possuem a atribuição atípica de administrar o órgão ao qual está vinculado. As políticas organizacionais do PJERJ são determinadas pelos magistrados.

## **4 O PROJETO DE MODERNIDADE**

Consideramos o projeto de modernidade com base nos estudos de Boaventura de Sousa Santos. O entendimento do paradigma sócio-cultural da modernidade, discutido pelo autor, permite inferir sobre a possibilidade de existência, nas organizações, do processo de aprendizagem fundamentado na emancipação do ser humano.

Tecendo considerações a respeito de como a nossa realidade é configurada pelo paradigma da modernidade, percebe-se como o pensamento dominante se estende do todo social para as organizações por meio da transformação da ciência em oráculo.

### **4.1 A manutenção da ordem**

O paradigma sócio-cultural da modernidade, conforme Santos (2005), assenta-se em dois pilares: o pilar da regulação e o pilar da emancipação. O pilar da regulação é constituído pelos princípios: do Estado, do mercado e da comunidade, enquanto que o pilar da emancipação é formado por três lógicas de racionalidade definidas por Max Weber: racionalidade estético-expressiva das artes e da literatura, racionalidade cognitivo-instrumental da ciência e tecnologia e racionalidade moral-prática da ética e do direito.

O desenvolvimento desses pilares ocorre em desequilíbrio, uma vez que tanto o pilar da regulação quanto o da emancipação buscam maximizar a utilização de seus princípios. Essa busca pela maximização impede o compromisso pragmático entre os pilares e contraria o projeto do paradigma que pretende o desenvolvimento harmonioso da regulação e da emancipação a fim de atender as expectativas geradas pelo próprio projeto da modernidade.

Esse desequilíbrio no desenvolvimento dos pilares é caracterizado pela maior importância atribuída ao pilar da regulação. O pilar da emancipação é subjugado pelo da regulação e o seu desenvolvimento restrito às ações necessárias para o fortalecimento de seu dominador.

Nota-se o desequilíbrio não apenas no desenvolvimento dos pilares, como também no desenvolvimento de seus princípios constitutivos. O princípio do mercado exerce posição hegemônica no pilar da regulação com a conseqüente desvalorização dos princípios do Estado e da comunidade. No pilar da emancipação, a racionalidade cognitivo-instrumental da ciência e tecnologia adquiriu maior relevo do que a racionalidade estético-expressiva das artes e da literatura e da racionalidade moral-prática da ética e do direito.

Dois conhecimentos emergem do projeto da modernidade: o conhecimento-regulação e o conhecimento-emancipação. No conhecimento-regulação, o saber é a ordem e a ignorância é o caos, enquanto que no conhecimento-emancipação, o saber é a solidariedade e a ignorância é o colonialismo. Devido a excessiva valorização do pilar da regulação e a hegemonia exercida pelo princípio do mercado, a ordem, que é o saber do conhecimento-regulação, torna-se preponderante em relação à solidariedade.

Tendo em vista a relação de dominação existente entre os pilares e seus princípios, os fundamentos do conhecimento-emancipação são subvertidos e o colonialismo, que representa a ignorância na conceituação do citado conhecimento, é recodificado como ordem, sendo-lhe atribuído prestígio condizente com o seu auxílio à manutenção do saber do pilar da regulação.

A teoria que se pretende crítica ao paradigma da modernidade não pode ser orientada pela mesma racionalidade que o sustenta. Deste modo, a teoria fundamentada

na ordem e no colonialismo e, portanto, no conhecimento-regulação, concorre para a manutenção do paradigma da modernidade e, conseqüentemente, do *status quo*.

#### **4.2 A relação homem-trabalho**

No processo de absorção da emancipação pela regulação, a racionalidade cognitivo-instrumental da ciência e tecnologia é utilizada como mecanismo de assimilação da emancipação. Assim, a posição dominante exercida pelo princípio do mercado no paradigma da modernidade é materializada por meio das intervenções da racionalidade instrumental. Weber considerou que o intuito de tal racionalidade é, principalmente, de superar o pensamento tradicional em favor dos interesses do mercado.

O paradigma sócio-cultural da modernidade surgiu antes do modo de produção capitalista tornar-se dominante nos países centrais. A modernidade sofreu influência tanto desse modo de produção capitalista quanto do modo de produção socialista marxista. Entretanto, os processos de desenvolvimento do paradigma da modernidade e do modo de produção capitalista se desenvolveram convergindo e entrecruzando-se ao longo da história.

A organização racional do trabalho é apresentada por Weber como uma decorrência da necessidade de moldar as atitudes dos seres humanos de forma a viabilizar a existência do modo de produção capitalista. Para satisfazer ao novo modo de produção, o pensamento tradicional deve ser substituído pelo pensamento racional.

A relação homem-trabalho quando caracterizada pelo pensamento tradicionalista é antagônica ao espírito do capitalismo. Para legitimar o modo de produção capitalista, é necessário incentivar a caracterização da relação homem-trabalho pela ótica do pensamento racional:



[...] o trabalho deve ser executado como se fosse um fim absoluto em si mesmo, como uma vocação. Contudo, tal atitude não é produto da natureza. Não pode ser estimulada apenas por baixo ou altos salários, mas só pode ser produzida por um longo e árduo processo educativo. (WEBER, 2004, p.55)

Entendemos o longo e árduo processo educativo, citado por Weber, como uma referência à submissão do ser humano a uma disciplina imposta pela racionalidade instrumental para satisfazer as necessidades do princípio do mercado. Para não ser expurgado do sistema produtivo, o ser humano é obrigado a adotar posturas condizentes com este sistema:

A economia capitalista moderna é um imenso cosmos no qual o indivíduo nasce, e que se lhe afigura, ao menos como indivíduo, como uma ordem de coisas inalteráveis, na qual ele tem de viver. Ela força o indivíduo, à medida que ele esteja envolvido no sistema de relações de mercado, a se conformar às regras de comportamento capitalista. (WEBER, 2004, p.50)

A relação imposta é orientada pela utilidade das partes. A utilidade é definida pelas necessidades surgidas a partir da nova configuração do mundo promovida pela racionalidade instrumental e ditada pelo mercado. Quanto às relações, Weber (2004, p.27) cita que “quando a transação é racional, o cálculo é a base de toda ação individual entre os parceiros”.

O trabalhador, no novo sistema produtivo, é sujeito à dominação racional-legal das organizações burocráticas. A dominação racional-legal é baseada em normas e Leis e ordena as relações burocratizadas que são caracterizadas pela impessoalidade, hierarquia e racionalidade. A adaptação do ser humano à relação homem-trabalho imposta pelas organizações burocráticas requer o longo e árduo processo educativo citado pelo autor.

As transformações sociais exigidas pelo capitalismo encontram no pensamento tradicional um opositor que deve ser eliminado por meio do estabelecimento de um novo modo de vida, uma nova razão para existência. O homem se sujeita à dominação

por fundamentar a sua existência em uma nova racionalidade. O trabalho livre deixa de se sujeitar à vida e a vida se sujeita ao trabalho, é o trabalho como um fim absoluto em si mesmo.

As transformações na relação homem-trabalho são estudadas por Thiry-Cherques no livro *Sobreviver ao Trabalho*, onde o autor “quis entender como o trabalhador de todos os níveis, formações e setores elabora e põe em prática estratégias que lhe permitem sobreviver espiritualmente, que lhe permitem não só viver do trabalho, mas conviver com o trabalho.” (THIRY-CHERQUES, 2004, p.13)

Em sua análise dos tempos atuais, Thiry-Cherques descreve o mundo do trabalho como, por vezes, hostil, incoerente e contraditório. O trabalhador que para subsistir deve conviver com este mundo cria estratégias de sobrevivência para manter a sua humanidade. Ou seja, a relação de trabalho configurada pelo projeto de modernidade sujeita o ser humano a situações desumanas.

Martins (2006) corrobora com a ponderação de Thiry-Cherques ao questionar o significado do trabalho para o homem sob o impacto das transformações fomentadas pelo avanço científico e tecnológico. O autor opõe-se a afirmação de que o trabalho tende a readquirir o seu caráter desafiador, criativo, lúdico na modernidade à percepção do trabalho que pode ser resumida pela descrição do nativo brasileiro Thini-á, da nação Fulni-ô, que traduziu para a língua de seu povo a palavra trabalho de nossa cultura como sendo “fingir viver”.

Diante do desequilíbrio de forças no desenvolvimento do paradigma da modernidade, só nos resta concluir que o significado do trabalho em nossa sociedade, tal qual se apresenta, não é compreensível ao homem e que a sua execução, por ser ininteligível, torna-se mecânica. O mecanicismo do trabalho espelha o mundo-máquina configurado pela razão instrumental.

### 4.3 O predomínio da ciência

No século XIX, o modelo de racionalidade das ciências naturais se estende às ciências sociais, então emergentes, na tentativa de criar um modelo global de racionalidade científica. Esse novo paradigma científico propunha a luta contra todas as formas de dogmatismo e de autoridade, melhor observação dos fatos e uma nova visão do mundo e da vida.

A nova racionalidade hegemônica das ciências, que transbordou do estudo da natureza para o estudo da sociedade, tornou-se um modelo autoritário, em contradição às suas propostas iniciais. Com a supremacia de tal modelo, o reconhecimento como racional é condicionado a obrigatoriedade de seguir as regras epistemológicas e metodológicas do modelo dominante.

A racionalidade do paradigma dominante da ciência moderna é caracterizada por: ter a matemática como lógica de observação; ser um modelo totalitário, onde uma única forma de conhecimento é considerada verdadeira; sua arrogância; entender o mundo como ordenável e estável e sua visão mecanicista (mundo-máquina).

O paradigma dominante da ciência ambiciona desprover do processo de conhecimento os elementos não cognitivos (como a paixão, o amor e o desejo) por entender que tais elementos prejudicam a visão racional da realidade. Fatos somente prováveis ou não quantificáveis não são considerados científicos. Outras formas de conhecimento divergentes do modelo global não são admitidas como verdades:

Sendo um modelo global, a nova racionalidade científica é também um modelo totalitário na medida em que nega o caráter racional a todas as formas de conhecimento que não se pautarem pelos seus princípios epistemológicos e pelas suas regras metodológicas. (SANTOS, 2005, p.61)

No mundo ordenável, configurado pela racionalidade instrumental por meio da ciência, tudo tem o seu lugar e o seu tempo. Os seres humanos convencidos dessa

ordem aceitam passivamente a hierarquização da sociedade. O mundo estável possibilita a reificação do ser humano e sugere a imobilidade social.

A visão mecanicista que reifica o mundo predomina no mundo-máquina. Assim como coisifica a relação sujeito-objeto nas pesquisas orientadas pelo paradigma dominante das ciências. A sociedade como objeto de estudo das ciências sociais é reificada e, portanto, desumanizada.

O paradigma da modernidade e o capitalismo convergem na transformação social por meio da intervenção da racionalidade cognitivo-instrumental da ciência e da tecnologia. A racionalidade instrumental utilizada para maximizar o princípio do mercado desenvolve o projeto de promover as mudanças sociais imprescindíveis ao capitalismo. O ser humano no papel de dominador e transformador da natureza atende as imposições do mercado incentivando o desenvolvimento desse princípio com total desleixo quanto às necessidades do Estado e da comunidade que é o princípio da regulação mais negligenciado pelo projeto de modernidade.

Entendemos o poder do ser humano de dominar e transformar como um “ouro de tolos”, uma vez que o controle e a decisão do que deve ser realizado não é seu, pois em troca do conforto proporcionado pelo desenvolvimento da ciência o homem perdeu a sua liberdade de agir:

Hoje não é surpresa para ninguém que o conforto que a sociedade de consumo nos proporcionou (a todos os que têm uma procura solvente, pois só essa conta) tem um preço invisível (para além do que está colado às mercadorias): a nossa renúncia à liberdade de agir, o fluir com autonomia. (SANTOS, 1989, p.44)

A utilização da racionalidade cognitivo-instrumental da ciência e tecnologia pelo princípio do mercado conferiu à ciência o papel de oráculo na configuração da sociedade. Sendo a ciência um preposto do mercado, tal configuração busca atender aos

anseios do modo de produção capitalista. Assim, no papel de oráculo, é admitido que o paradigma das ciências determine as ações humanas.

A submissão das ações humanas à ciência se estende ao próprio cientista que se converte em escravo da epistemologia e da metodologia dominante. O cientista, para ser aceito como tal, deve curvar-se aos excessos do paradigma científico dominante.

Desenvolvendo uma análise marxista da produção científica, Santos (1989) analisou a proletarianização do cientista em laboratórios e centros de investigação, uma vez que o cientista, não dispondo dos meios de produção, é obrigado a vender a sua força de trabalho. Desse modo, a produção científica volta-se para o atendimento das necessidades das classes dominantes.

Nessa industrialização da ciência, as prioridades científicas são determinadas pelo centro de poder econômico, social e político. Considerando a hegemonia exercida pelo princípio do mercado, os esforços científicos são direcionados aos interesses desse princípio.

#### **4.4 A crise do paradigma científico dominante**

Segundo Santos (2004), o paradigma científico dominante apresenta fortes sinais de uma crise irreversível. Uma pluralidade de condições interage para resultar nessa crise, sendo que o autor discorre sobre as condições teóricas.

A primeira condição teórica apontada é à contestação de Einstein sobre o espaço e tempo absoluto de Newton. Segundo Einstein, a simultaneidade dos acontecimentos distantes somente poderia ser definida arbitrariamente. Em sequência, o autor cita que estudos da mecânica quântica demonstraram que os objetos não podem ser medidos e observados sem que os mesmos sofram alteração. Assim, a soma dos objetos divididos para estudo não é igual a totalidade originalmente observada.

A terceira condição teórica é a demonstração de Gödel de que o rigor matemático carece de fundamento. Após os questionamentos de Gödel, o rigor matemático deixa de ser natural e óbvio. Por fim, o autor acrescenta que “os progressos do conhecimento nos domínios da microfísica, da química e da biologia nos últimos trinta anos” são incompatíveis com os pensamentos Newtonianos que fundamentam o paradigma científico dominante. A contestação das bases paradigmáticas é assim exposta:

Em vez da eternidade, a história; em vez do determinismo, a imprevisibilidade; em vez do mecanicismo, a interpenetração, a espontaneidade, a irreversibilidade e a evolução; em vez da ordem, a desordem; em vez da necessidade, a criatividade e o acidente. (SANTOS, 2004, p.48)

Para entender a relação entre a crise da ciência e a reflexão epistemológica, Santos (1989) julgou necessário distinguir dois tipos de crise: as crises de crescimento e as crises de degenerescência. As crises de crescimento são pontuais e não representam questionamentos ao paradigma. Sua abrangência diz respeito apenas aos problemas quebra-cabeça, definidos por Kuhn (2000) como aqueles em que as regras do paradigma não são quebradas ou mesmo questionadas.

As crises de degenerescência referem-se à contestação do próprio paradigma da ciência. Essas crises são raras e englobam todas as disciplinas. Os questionamentos suscitados por ela são referentes ao entendimento do real. Não é possível afirmar quantas crises de crescimento são necessárias para que ocorra uma crise de degenerescência, assim como não é possível afirmar, com certeza, qual o tipo de crise está ocorrendo no momento atual. Após estudos epistemológicos e sociológicos o autor considerou a crise atual da ciência como uma crise de degenerescência.

#### 4.5 Algumas Considerações

A relação homem-trabalho configurada pela racionalidade instrumental favorece ao processo de aprendizagem em que o protagonista é o mercado e a produção e o coadjuvante é o ser humano. Portanto, a aprendizagem emancipadora do ser humano é desfavorecida.

A ciência, a serviço do paradigma dominante, trabalha para a manutenção do *status quo* e determina o que é científico tendo em vista os interesses dos dominadores. O pensamento admitido nos cânones científicos é orientado para a manutenção da ordem, sendo apócrifos os estudos que subvertem a citada ordem.

## 5 A CIENCIA DA ADMINISTRAÇÃO E SEUS MODELOS DE HOMEM

A administração adquiriu *status* de ciência no início do século XX, quando o seu estudo tornou-se mais sistematizado. O marco desta transição foi o livro, de Frederick W. Taylor, *Shop Management*, lançado em 1903 nos Estados Unidos da América. Tal livro foi relançado em 1911, junto ao *Principles of Scientific Management*, também de autoria de Taylor, após as técnicas administrativas propostas pelo autor ganharem reconhecimento público.

A denominada Escola da Administração Científica originou-se dos estudos de Taylor e seus seguidores. Dentre as propostas dessa escola, estão: a análise dos tempos e movimentos, a divisão do trabalho e a especialização do operário, o desenho de cargos e tarefas e incentivos salariais e prêmios de produção. O foco na estrutura e no interior da organização é uma característica da administração científica.

Se não é ciência, no sentido cartesiano da palavra, porque seus princípios não são enunciáveis em termos quantitativos, ou demonstráveis em termos matemáticos, como as leis da física, a construção de Taylor pode ser considerada como produto da aplicação do positivismo lógico. Com efeito, Taylor elaborou seus princípios experimentalmente, de estrito acordo com os cânones do espírito científico. (SILVA, 1987:11)

O pensamento taylorista, que norteia a administração científica, é reflexo da submissão da nascente ciência da administração ao paradigma científico dominante. Assim como, um exemplo da ação da racionalidade instrumental que impõe um ordenamento mecanicista ao mundo.

A convergência e o entrecruzamento do projeto de modernidade e o modo de produção capitalista pode ser representado pelo esforço da nascente ciência da administração, orientada pelo pilar da modernidade que é a racionalidade instrumental, em substituir o pensamento tradicional pelo pensamento racional. Essa substituição,



necessária ao modo de produção capitalista, é executada pela administração científica por meio da implementação de suas propostas. Vale ressaltar, que, segundo Santos (1989), a produção científica põe-se a serviço das necessidades das classes dominantes e, acrescentamos que, a ciência da administração não foge a essa realidade.

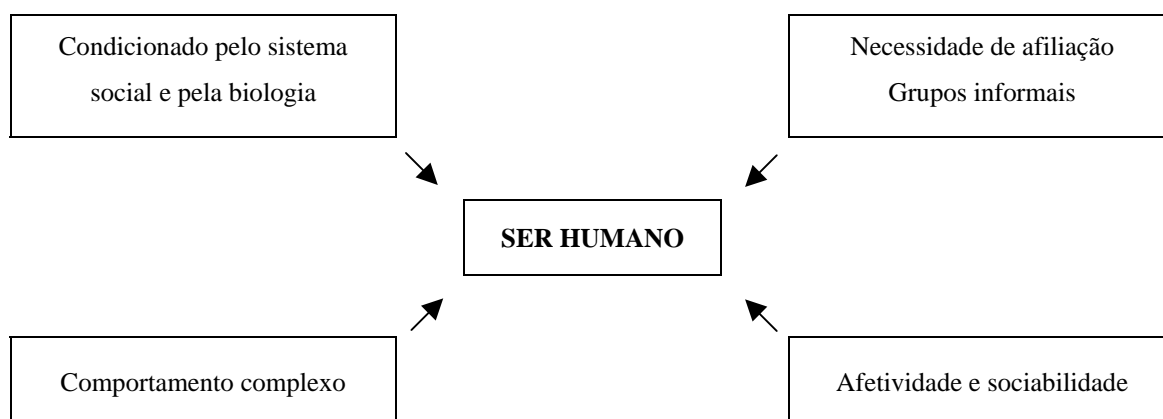
o pensamento administrativo surge a partir da consolidação da lógica de mercado e da consolidação das estruturas burocráticas, como forma de organização do trabalho humano com o objetivo inicial de aumentar a produtividade e gerar lucro. (PRESTES MOTTA e VASCONCELLOS, 2004, p.11)

O mundo-máquina ao qual a administração científica se submete é representado pela visão do homem por ela formulada, o *homo economicus*. Nesse mundo mecanicista, o ser humano é entendido como um ser passivo que deve ser condicionado e controlado. As vantagens pecuniárias são consideradas como o maior estímulo do empregado. Entretanto, conforme já observou Weber (2004) no início do século passado, portanto, contemporaneamente a Taylor, a atitude em relação ao trabalho não pode ser estimulada apenas por baixos ou altos salários.

Com o taylorismo, o operário deixou de ser responsabilizado arbitrariamente pela queda de produção, por ser a produção uma responsabilidade do engenheiro. No entanto, o operário é tido como incapaz de pensar e submetido a um trabalho alienante que impede o aprendizado. As regras burocráticas distribuem responsabilidades, porém as atribuídas aos operários são ínfimas (PRESTES MOTTA e VASCONCELLOS, 2004, p.43). A divisão entre os que pensam e os que executam é extremada.

O desenvolvimento das diferentes visões do homem pelas teorias administrativas foi pautado pela subserviência à racionalidade instrumental. E mesmo o *homo social* apresentado pela Escola de Relações Humanas após crítica feroz ao *homo economicus* segue os ditames da citada racionalidade. Prestes Motta e Vasconcelos apresentam a figura a seguir como característica do *homo social*.

Figura 1: *Homo Social*



Fonte: Prestes Motta e Vasconcellos (2004)

Prestes Motta e Vasconcellos (2004) descrevem outras visões de homem existentes na teoria administrativa, tais como: homem complexo, homem que decide, homem organizacional e homem funcional. No entanto, entendemos que as diferentes visões são decorrentes da necessidade da ciência administrativa se adaptar às exigências impostas ao paradigma científico dominante pelo paradigma da modernidade em crise.

Ao relacionar os modelos de homem e as teorias administrativas, Guerreiro Ramos (1984) descreveu apenas dois modelos de homem: o homem operacional e o homem reativo e apresentou um novo modelo surgido como reflexo das novas circunstâncias sociais, o homem parentético.

O homem operacional é desenvolvido num modelo onde: o homem é um ser passivo que deve ser programado para trabalhar na organização, calculista e motivado pela recompensa material e econômica; o trabalho é entendido como um adiamento da satisfação humana; o treinamento visa ajustar o indivíduo para maximizar a produção; Existe indiferença ao ambiente externo; as teorias administrativas são neutras e isentas e a liberdade pessoal é estranha ao modelo organizacional.

O homem reativo, caracterizado por Guerreiro Ramos, surge na escola de relações humanas e apresenta uma visão mais sofisticada da motivação humana se comparado ao homem operacional. Os valores, os sentimentos e as atitudes são considerados como influenciadores do processo produtivo e a organização é entendida como um sistema aberto.

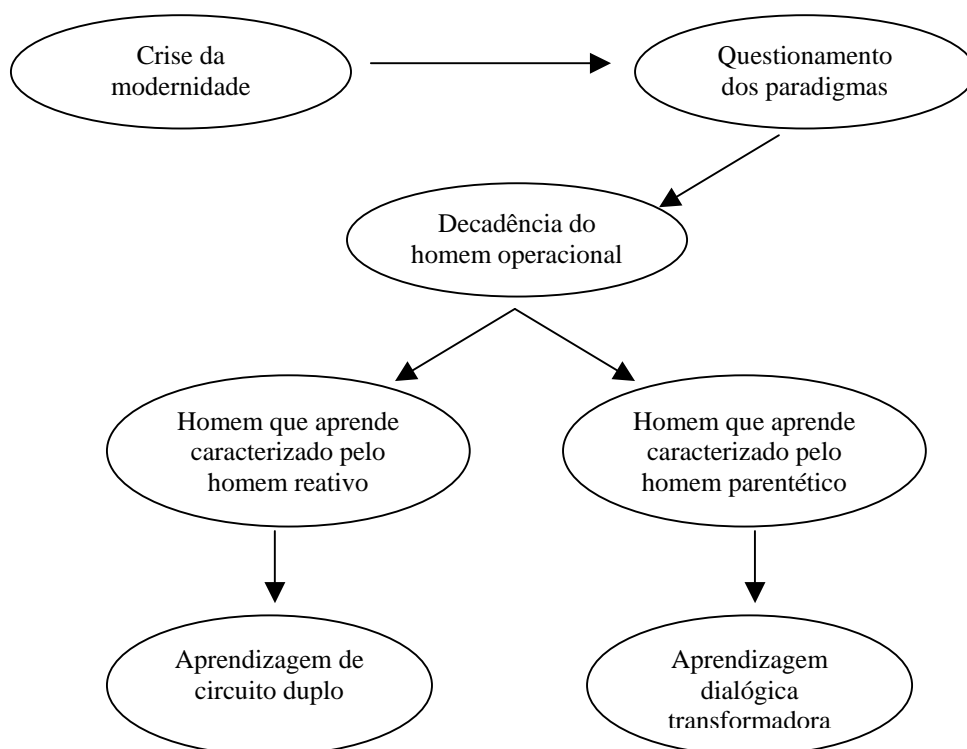
O homem reativo difere do homem operacional. No entanto, os dois modelos de homem possuem o mesmo objetivo de atingir as metas da empresa, sendo que, em nenhuma dessas visões ocorre o questionamento da racionalidade instrumental norteadora da ciência administrativa. Portanto, o desenvolvimento do ser humano só é objetivado quando necessário à melhoria do processo produtivo e julgado indispensável para que a organização alcance seus objetivos e metas.

Nesse contexto, Guerreiro Ramos afirma que os conceitos de mudança organizacional são formulados em termos reativos. Uma possível alteração na relação homem-natureza é descartada, pois o autor percebe que a teoria administrativa aceita ingênua e acríticamente os conceitos de mudança organizacional planejada, sem o questionamento dos parâmetros impostos pelo ambiente. Assim, a mudança organizacional deve ajustar-se ao “padrão normativo inquestionável”.

O homem parentético é descrito como um reflexo das novas circunstâncias sociais e apresenta uma relação profunda com o todo. Esse homem busca um significado para a sua vida e está “apto a graduar o fluxo da vida diária para examiná-lo e avaliá-lo como um espectador” (GUERREIRO RAMOS, 1984, p.8). Existe a tentativa do ser humano em ser autônomo e essa visão de homem permite a sua liberdade.

A figura a seguir contextualiza e relaciona o homem reativo, o homem parentético e o homem que aprende.

Figura 2: Relação entre o homem que aprende, o homem reativo e o homem parentético



A figura acima apresenta o questionamento dos paradigmas científicos como decorrência da crise da modernidade. A decadência do homem operacional é inevitável, uma vez que o paradigma que o fundamentava deixa de possuir hegemonia absoluta nas ciências. Como uma das opções de superação do homem operacional surge o homem que aprende.

O homem que aprende pode ser caracterizado pelo homem reativo ou pelo homem parentético. A teoria administrativa adota a forma reativa como a única verdadeira. O homem que aprende que consta nos cânones da ciência administrativa não questiona o paradigma da modernidade, ou o *status quo* social, e busca apenas a melhoria do processo produtivo. Dessa variante, emerge a aprendizagem de circuito duplo, que veremos no capítulo 7.

O homem que aprende caracterizado pelo homem parentético não é inserido nos cânones da ciência administrativa orientada pela racionalidade instrumental a serviço do

mercado. Ele questiona o *status quo* social e o paradigma dominante e acredita que “não é suficiente gerir as organizações: é necessário dirigir a sociedade total” (GUERREIRO RAMOS, 1984, p.10). Dessa variante, emerge a aprendizagem dialógica transformadora de Paulo Freire, que abordaremos no capítulo 8.

## 6 A APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Fleury (1995) define aprendizagem como “um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. Em Caravantes e Pereira (1981), a aprendizagem é “o processo de aquisição de conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento”. Já para Carvalho (1990) “aprender é modificar o comportamento – por meio do treino ou da experiência – visando a alcançar uma resposta melhor e mais adequada às situações-estímulo que se nos apresentam”.

Mudança é citada nas três definições, sendo que nas duas últimas a modificação do comportamento é decisiva, enquanto que, na primeira, não aparece explicitamente como uma necessidade, mesmo tendo sido explicitado que a aprendizagem é um processo de mudança. Em todas se encontram referência à prática/treino e/ou a experiência anterior. Conforme Finger e Brand (2001, p.167), “Aprendizagem, na literatura, é, portanto, quase um sinônimo de mudança”.

As relações do homem com o mundo geram experiências que são fontes de conhecimento, portanto, a vivência diária é uma forma primária de aprendizagem e, também, de educação. Ayas (2001, p. 223) salienta que “cada interação entre indivíduos é uma transação onde certo conhecimento é criado” e Paulo Freire (2003, p. 130) cita que “é impossível organizar sem educar e sem ser educado pelo próprio processo de organizar”.

Para efeito deste trabalho, a aprendizagem será considerada como um processo contínuo, alimentado pelo contexto social, pelas ações individuais e organizacionais e pelas interações entre indivíduos e destes com a organização, que gera conhecimento e

necessariamente resulta em mudança comportamental efetiva ou potencial. O treinamento é considerado como uma ação organizacional que visa mudanças planejadas. O *modus operandi* organizacional é considerado como uma influência decisiva no processo de aprendizagem.

Há algo paradoxal aqui. As organizações não são meramente coletivos de indivíduos, no entanto, não há organizações na ausência de tais coletivos. Similarmente, a aprendizagem organizacional não é meramente aprendizagem individual, mas as organizações aprendem somente por meio da experiência e ações de indivíduos. O que, então, podemos definir como aprendizagem organizacional? O que é uma organização para que possa aprender?. (ARGYRIS E SCHÖN apud ANTANACOPOULOU, 2001, p. 265)

Antanacopoulou (2001) cita Argyris e Schön salientando que o dilema de 20 anos atrás é vivido até hoje e que “há ainda um entendimento limitado sobre o relacionamento entre a aprendizagem individual e organizacional”.

Caravantes *et al.* (1981) não faz distinção entre aprendizagem individual e organizacional, “pois a racionalidade e o aprender são sempre atributos do indivíduo”. Tal distinção é percebida por Schikmann (2003) que embora reconheça a relevância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional, trata-as de forma diferenciada. Senge (2003) salienta que são as equipes, e não os indivíduos, a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações, sendo que o autor não menospreza a importância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional.

As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre. (SENGE, 2003, p.167)

Apesar da falta de consenso sobre a relação entre aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, é fato que as organizações sofrem mudanças procedimentais contínuas, alterando o seu comportamento e indicando a existência de aprendizagem. Tais mudanças podem ser observadas em Motta (2003) quando o autor

relaciona as organizações de aprendizagem como um novo modelo de organização do trabalho em substituição ao modelo taylorista mecanicista. A observação de Motta pode ser relacionada ao homem reativo de Guerreiro Ramos e associada aos conceitos de aprendizagem propostos por Argyris e Schön: a aprendizagem de circuito simples e a aprendizagem de circuito duplo.



## **7 APRENDIZAGEM DE CIRCUITO SIMPLES E APRENDIZAGEM DE CIRCUITO DUPLO**

A administração, tento mostrar, cria organizações que aprendem a corrigir problemas superficiais de maneira a encobrir a superficialidade do aprendizado organizacional que existe. (ARGYRIS, 1992, p.2)

Para compreender o processo de aprendizagem organizacional, Chris Argyris relacionou o comportamento social do homem com o desenvolvimento de ações nas organizações. Observando este relacionamento, o autor concluiu que a aprendizagem organizacional pode ocorrer de dois modos distintos, que foram denominados: aprendizagem de circuito simples e aprendizagem de circuito duplo.

Argyris (1992) salientou que as pessoas são ensinadas desde cedo a agir de modo a não perder o controle da situação, e que tais ensinamentos são transformados em teorias de ação. Essas teorias possuem regras utilizadas pelas pessoas no dia-a-dia sempre que as mesmas se encontram em situações embaraçosas ou ameaçadoras. As teorias de ação combinadas com os valores da sociedade encorajam raciocínios e ações defensivas que inibem o verdadeiro aprendizado.

Dando continuidade a sua avaliação do comportamento humano, o autor afirma que, para permanecer no controle da situação, os seres humanos possuem dois roteiros em suas mentes: a teoria de ação, já citada, e a teoria aplicada. A teoria de ação “consiste no conjunto de crenças e valores que as pessoas possuem para conduzir suas vidas” e a teoria aplicada “consiste nas regras reais usadas para gerenciar suas crenças”. Ou seja, para o autor, o comportamento humano segue padrões com o objetivo de gerenciar convicções pessoais.

Argyris afirmou existir a possibilidade de criação de modelos para as teorias aplicadas. Tal afirmação é baseada na premissa de que as teorias aplicadas não sofrem

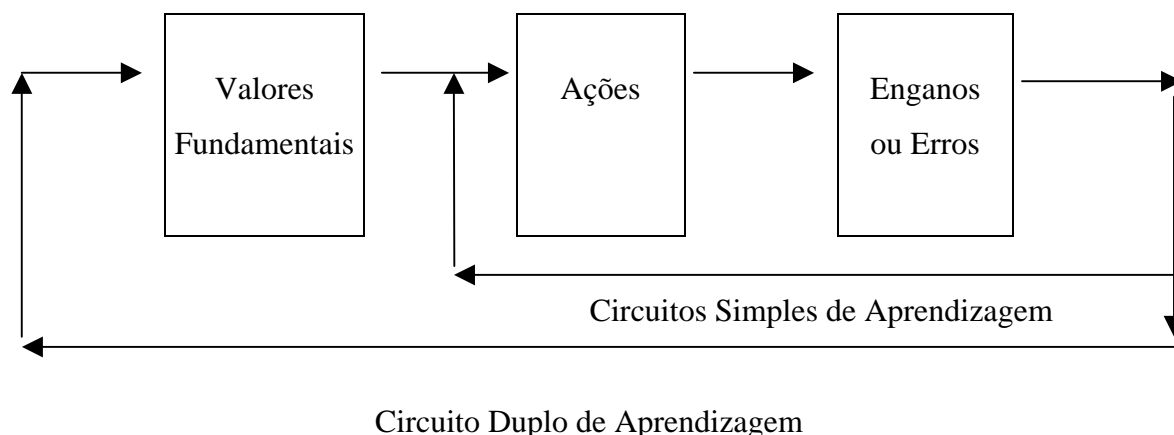
variações, pois a variação é própria dos comportamentos reais produzidos pelas pessoas para viabilizar a implementação de suas teorias. Acreditando ser invariável a teoria que fundamenta o comportamento, Argyris e Schön descreveram características norteadoras do comportamento em modelos denominados: Modelo I e Modelo II.

O Modelo I “instrui os indivíduos a procurar o controle unilateral, a vencer e a não perturbar as pessoas”. Para que ocorra, é necessário que as pessoas estejam dispostas a aceitar a submissão, a passividade e a dependência. Este modelo possui características autoritárias e as organizações em que é aplicado são repletas de defesas tornadas rotineiras. A sua utilização está relacionada à aprendizagem de circuito simples.

Os valores fundamentais do Modelo II são “as informações válidas, as escolhas bem-embasadas e a responsabilidade de monitoração da implementação da escolha”. Para tomar decisões, o maior número possível de informações válidas é buscado, possibilitando escolhas acertadas. Os indivíduos são responsáveis por suas decisões e pelo monitoramento de sua execução. Esse modelo é relacionado ao aprendizado de circuito duplo.

Segundo Argyris e Schön, a aprendizagem de circuito simples ocorre quando o erro é detectado e solucionado sem que suas verdadeiras causas sejam combatidas. Para tanto, não existe reflexão profunda ou mudanças nas crenças dos indivíduos e nos valores da organização. Já a aprendizagem de circuito duplo ocorre quando é promovida uma profunda reflexão acerca das circunstâncias que levaram aos erros, questionando pressupostos organizacionais e propiciando mudanças de crenças individuais e valores organizacionais. A figura a seguir esquematiza o processo de aprendizagem organizacional.

Figura 3: Processo de Aprendizagem Organizacional de Argyris e Schön



Fonte: Argyris (1992)

O simples aprimoramento do processo produtivo por meio da detecção de problemas e correção de erros representa a aprendizagem de circuito simples uma vez que para haver a aprendizagem de circuito duplo é necessário que se façam “perguntas não apenas sobre fatos objetivos, mas também sobre as razões e os motivos por trás deles”.

Segundo Argyris (1992), virtudes sociais condicionam a aprendizagem na organização. O autor relacionou virtudes sociais correspondentes ao Modelo I, do qual a aprendizagem de circuito simples se origina, e ao Modelo II, do qual a aprendizagem de circuito duplo deriva. Assim, a aprendizagem de circuito simples prevalece nas organizações onde predominam as virtudes sociais correspondentes ao Modelo I, enquanto a aprendizagem de circuito duplo prevalece nas organizações onde predominam as virtudes sociais correspondentes ao Modelo II.

A seguir é apresentado quadro fundamentado em Argyris (1992) contendo as virtudes sociais correspondentes aos Modelos I e II.

Quadro 2: Virtudes Sociais correspondentes aos Modelos I e II

| Virtudes Sociais do Modelo I   | Virtudes Sociais do Modelo II  |
|--|--|
| Ameaças e embaraços são evitados e o líder demonstra responsabilidade pelos subordinados.  | Líderes e subordinados são incentivados a encarar suas suposições mais internas, seus preconceitos e seus medos. Os subordinados são responsáveis por seus atos. |
| As posições da liderança são inflexíveis.  | As posições são defendidas, porém sem demonstrar inflexibilidade.  |
| É dito tudo o que se pensa e sente, sem mentiras. No entanto, não existe o esforço prévio em confirmar tais pensamentos e sentimentos. | As distorções do que é dito são evitadas por meio da franqueza e consistência das afirmações. As pessoas são encorajadas a dizerem o que sabem.                  |
| O líder age de acordo com seus princípios, valores, ou crenças.  | O líder defende seus princípios, valores e crenças, de modo a estimular o questionamento e a encorajar outras pessoas a fazê-lo.                                 |

Argyris (2001) demonstrou que mesmo existindo uma boa comunicação na organização pode ocorrer a aprendizagem de circuito simples. Vale ressaltar que o conceito da comunicação citada por Argyris aproxima-se de uma boa rede de informações, diferentemente do conceito desenvolvido por Paulo Freire. Tal diferenciação é compreensível considerando que Argyris objetiva a adoção da aprendizagem de circuito duplo e a conseqüente melhoria do processo produtivo, enquanto que Paulo Freire objetiva a transformação da sociedade e a adoção do princípio da solidariedade.

O Modelo II não é o contrário do Modelo I. O contrário deste significaria a adoção de valores fundamentais tais como “todos no poder” e “todos deveriam vencer”; significaria a supressão de pensamentos racionais e a expressão pura de sentimentos. Esses valores são úteis. O problema com eles é que não são realistas quando algum trabalho tem de ser feito, ou o desempenho avaliado, ou ainda a busca da excelência garantida. (ARGYRIS, 1992, p.129)

A boa comunicação que impede a aprendizagem de circuito duplo é aquela em que os líderes enfrentam problemas utilizando métodos que impedem a obtenção de informações profundas, o comportamento perceptivo e a mudança produtiva. Esses

métodos são ancorados em valores sociais que reforçam o Modelo I em detrimento ao Modelo II. Quando os líderes adotam este procedimento incentivam que seus subordinados não assumam responsabilidades e desenvolvam rotinas defensivas, impedindo a aprendizagem de circuito duplo.

### **7.1 Organizações de Aprendizagem**

Com o propósito de criar organizações onde a aprendizagem é valorizada, Senge (2003) apresentou prescrições objetivando a criação de Organizações de Aprendizagem (O.A.). O objetivo da O.A. é permitir que a aprendizagem de circuito duplo seja favorecida, facilitando, assim, que as organizações alcancem suas metas.

O pensamento sistêmico norteia o conceito de O.A.. Peter Senge acredita que o raciocínio linear ensinado pela educação tradicional bloqueia habilidades latentes que o ser humano possui. O pensamento sistêmico é contrário à fragmentação utilizada pela educação tradicional e sugere que o ensinamento deve privilegiar o todo. A visão do todo deve ser compartilhada, assim como os objetivos comuns e os modelos mentais comuns.

A visão sistêmica e o conceito de O.A. de Senge influenciaram Norton e Kaplan (1997) quando os autores conferiram vital importância à aprendizagem estratégica para que a organização logre sucesso em alcançar as metas estipuladas no planejamento estratégico. O planejamento estratégico implementado por meio do *balanced scorecard*, descrito pelos autores, contém entre os requisitos necessários para o sucesso à visão compartilhada, direção comum e mecanismos de comunicação e educação que seriam parte do alinhamento estratégico. Portanto, os conceitos de O.A., que estimulam a aprendizagem de circuito duplo, e o planejamento estratégico possuem relações manifestas.

O conceito de O.A. desenvolvido por Senge possui limitada capacidade de mudança em função de seu viés funcionalista e de sua característica servil ao paradigma dominante. Villardi *et al.* (2000) admitem essa gênese funcionalista e prescritiva do conceito, no entanto, consideram-no uma alternativa promissora e com potencial para realizar mudanças transformadoras nas empresas. Os autores lembram que:

[...] para se tornar um conceito efetivo de mudança transformadora, a OA terá de deslocar os modelos mentais vigentes, com seus valores pessoais, cultura, sistema de poder e ideologia autoritária do capital, para os modelos mentais do humanismo, aceitando resolver a ordem estabelecida, que não é apenas das organizações produtivas, mas da sociedade como um todo [...] (VILLARDI *et. al.*, 2000, p.61)

Tendo em vista a identidade imanente ao conceito de O.A., desenvolvido por Senge, com a ordem estabelecida, representada pelo paradigma da modernidade e pelo modo de produção capitalista, comungamos com o pensamento de que a mudança transformadora, onde a vida e o ser humano são protagonistas, não é possível quando assumido compromisso unicamente com a produção e a acumulação de capital como um fim em si mesmo.

Como alternativa às aprendizagens de circuito simples e duplo, apresenta-se a aprendizagem dialógica, que é fundamentada na pedagogia de Paulo Freire e propõe a transformação da sociedade como um todo. Essa aprendizagem é condizente com a conceituação do homem que aprende que não é utilizada pela teoria administrativa e, portanto, com o homem parentético de Guerreiro Ramos.

## 8 APRENDIZAGEM DIALÓGICA

Caravantes e Pereira (1981) consideraram a aprendizagem organizacional como figura de retórica, uma vez que os autores julgam-na como sendo nada mais do que o aprendizado de indivíduos na organização. A aprendizagem é tratada como forma de libertação do homem e, para tal, é utilizado o conceito, de educação dialógica transformadora, proposto por Paulo Freire.

Os autores observam que, após a revolução industrial, a sociedade utiliza a racionalidade de forma desequilibrada, tendendo para a aplicação excessiva da racionalidade funcional (instrumental) em prejuízo da racionalidade substantiva. Com isso, as organizações buscam sempre objetivos bem definidos e não permitem uma posição crítica que possibilite a aprendizagem a “transcender os padrões de comportamento consagrados em nossa sociedade”:

[...] independente do que possamos pensar ou dizer, nossa civilização industrial chegou a uma encruzilhada:

- a) em nome da eficiência, conseguiu padronizar o pensamento e a ação;
- b) desenvolveu sistemas educacionais visando a socialização das pessoas e tendo como objetivo uma produção homogênea de seres humanos;
- c) desenvolveu meios de comunicação – a mídia – buscando a uniformização das opiniões das pessoas. (CARAVANTES E PEREIRA, 1981, p.33)

Com outras palavras, descrevemos, em conformidade com o pensamento de Boaventura de Sousa Santos, o mesmo desequilíbrio na utilização da racionalidade quanto tratamos do paradigma da modernidade. Lembramos que Sousa Santos advertiu que a racionalidade instrumental adquiriu *status* de representante e executora dos ditames do paradigma dominante, exercendo papel decisivo na manutenção da ordem.

As respostas necessárias para enfrentar os desafios propostos pelo ambiente criado pela ação do homem exigem que as organizações adotem atitudes criativas e

inovadoras que só podem ser desenvolvidas em liberdade. Caravantes e Pereira apontam a necessidade da aprendizagem apresentar características diferentes do que apenas replicar o que já foi feito. Para isto, o ser humano deve adotar uma postura de sujeito e não de objeto no processo de aprendizagem.

Os autores utilizaram a taxionomia de Paulo Freire que chamou as sociedades capazes de aprender de sociedades-sujeito e as sociedades apenas replicativas de sociedade-objeto. As características dos dois tipos de sociedades estão expostas no quadro a seguir:

Quadro 3: Taxionomia das Sociedades

| Sociedades-sujeito  | Sociedade-objeto  |
|---|---|
| 1. Consciente de seus valores e deficiências  | 1. Voltada para e saudosa de culturas alienígenas   |
| 2. Decide sobre seu próprio destino. Senso de liberdade   | 2. Centros de decisão são externos a ela  |
| 3. Autodeterminísticas  | 3. Síndrome da dependência. <i>Mind-set</i>   |
| 4. Baseada no diálogo e na comunicação  | 4. Antidialógica, unidirecionada  |
| 5. Participante, nos seus diversos níveis, da construção dos seus destinos. Construtora e transformadora da realidade. Proativa | 5. Mera expectadora da realidade. Reativa   |
| 6. Pensamento crítico dominante   | 6. Pensamento alienado  |
| 7. Visão histórica. O presente é o segmento entre passado e futuro  | 7. Atemporal. Sem raízes. Desprezo pelo passado. Sem memória. “Futuro a Deus pertence.” O presente é tudo o que existe. Imediatista |

Fonte: Caravantes e Pereira (1981)

Caravantes e Pereira (1981) apontaram similaridades entre o modelo de processo de aprendizagem de Argyris e Schön e o conceito de mudança planejada. Portanto, interessa-nos o quadro comparativo do modelo de aprendizagem defendido pelos autores com o conceito de mudança organizacional planejada para que sejam



explicitadas diferenças entre a aprendizagem transformadora e as aprendizagens de circuito simples e de circuito duplo propostas por Argyris e Schön.

Quadro 4 : Confronto entre o processo de aprendizagem e o processo de mudança organizacional planejada

| (confronto substantivo)                                |   |
|--|---|
| Processo de Aprendizagem                               | Mudança Organizacional Planejada              |
| Autonomia  | Socialização<br>Condicionamento<br>Acomodação |
| Pensamento crítico                                     | Doutrinação<br>Treinamento                    |
| Liberdade de criação e de expressão                    | Sujeição a normas, políticas e diretrizes     |
| Participação real                                      | Participação verbalizada                      |
| Uso da experiência acumulada na resolução de problemas | Mudança pela mudança                          |
| Ênfase na racionalidade substantiva                    | Ênfase na racionalidade funcional             |
| Ênfase em conteúdo, mais que em processos              | Ênfase em processos, mais que em conteúdo     |
| Fonte: Caravantes e Pereira (1981)                     |   |

A aprendizagem transformadora é dialógica e contrária às aprendizagens de circuito simples e de circuito duplo. Tal antagonismo é verificado no âmago dos conceitos de aprendizagem, uma vez que a aprendizagem dialógica é baseada na educação libertadora de Paulo Freire que visa à transformação social, e os modelos propostos por Argyris e Schön promovem uma análise processual objetivando a melhoria do processo produtivo nas organizações.

Tanto a presença quanto a ausência do diálogo influencia o processo de aprendizagem. A sua ausência relaciona-se com uma aprendizagem de caráter replicativo, sem um conseqüente questionamento da realidade e com baixo ou nenhum poder de mudança dos pressupostos nortecedores desta realidade. A aprendizagem

baseada no diálogo apresenta um poder questionador de valores que possibilita a transformação da realidade por meio de sua reinvenção.

Freire (1977) estabeleceu analogias entre os conceitos de extensão e de comunicação e as aprendizagens de caráter antidialógico e dialógico. O autor desenvolveu tal paralelo analisando a tentativa dos agrônomos chilenos em transmitir conhecimentos técnicos aos camponeses daquele país. O conceito de educação bancária é a base do questionamento da relação agrônomo-camponês, assim como a fundamentação da relação educador-educando. Esse conceito, também, refletirá nas características da aprendizagem antidialógica, extensionista, e na dialógica, comunicativa.

Paulo Freire (1979) encontrou no inacabamento do homem o núcleo fundamental do processo de educação. O ser humano pode fazer auto-reflexão e descobrir-se inacabado. A consciência de ser inacabado o faz querer ser mais. Na concepção freireana, ninguém educa ninguém. O ser humano é o sujeito de sua educação e esta se dá na comunhão com outras consciências, por meio da comunicação, do relacionamento. Em sua pedagogia, o ser humano não pode ser tratado como um receptáculo vazio que deve ser preenchido com os conhecimentos determinados pelos doutores do saber. A transformação do educando em objeto, no processo educacional, foi chamada por Paulo Freire de educação bancária:

[...] A concepção “bancária”, que a ela serve, também o é. No momento mesmo em que se funda num conceito mecânico, estático, espacializado da consciência e em que transforma, por isto mesmo, os educandos em recipientes, em quase coisas, não pode esconder sua marca necrófila. Não se deixa mover pelo ânimo de libertar o pensamento pela ação dos homens uns com os outros na tarefa comum de refazerem o mundo e de torná-lo mais e mais humano. (FREIRE, 1987, p.65)

O ser humano não se relaciona apenas com os outros, mas também com o mundo, ele está no mundo e com o mundo. Uma das características deste relacionamento é a consequência que permite ao ser humano criar e recriar:

[...] os animais são incoerentes... As abelhas, por exemplo, não podem fazer um mel especial para consumidores mais exigentes. Estão determinadas pelo instinto.

Uma educação que pretendesse adaptar o homem estaria matando suas possibilidades de ação, transformando-o em abelha. A educação deve estimular a opção e afirmar o homem como homem. Adaptar é acomodar, não transformar. (FREIRE, 1979, p.32)

Para o autor, o ser humano ao perceber-se inacabado, busca ser mais. Essa busca se dá em comunhão com os outros seres humanos e com o mundo. Em sua trajetória, o ser humano exerce, simultaneamente, o papel de educador e de educando. O processo de aprendizagem do homem, concebido pelo autor, não se restringe aos muros das escolas e à relação professor-aluno, ele extrapola esses limites e invade as relações cotidianas.

Neste contexto, o conceito de educação de Paulo Freire é abrangente e aceita a possibilidade de aprendizagem por meio da capacitação técnica. No entanto, a capacitação técnica pode produzir duas consequências contrárias: a) manter o “*status quo*” da sociedade, se praticada a ação antidialógica, ou b) possibilitar a transformação social, por meio da ação dialógica.

É a partir deste saber fundamental: mudar é difícil mas é possível, que vamos programar nossa ação político-pedagógica, não importa se o projeto com o qual nos comprometemos é de alfabetização de adultos ou de crianças, se de ação sanitária, se de evangelização, se de formação de mão-de-obra técnica. (FREIRE, 1996, p.79)

No quadro a seguir, estão relacionadas características da ação antidialógica e da ação dialógica, organizadas a partir de Freire (1977):

Quadro 5 – Características da Ação Antidialógica e da Ação Dialógica

| <b>Extensão – Ação Antidialógica</b>   | <b>Comunicação – Ação Dialógica</b>   |
|--|---|
| O educador é o detentor do saber e o educando o receptáculo vazio que será preenchido com o conhecimento depositado. | Ninguém sabe tudo e ninguém ignora tudo.  |
| O educador assume postura de superior, enquanto o educando de inferior.  | O educador ensina e aprende em comunhão com o educando que, também, ensina e aprende.               |
| O homem é objeto no processo de aprendizagem.  | O homem é sujeito no processo de aprendizagem.  |
| Possui conotação mecanicista – levar, transferir, depositar algo em alguém.  | É humanista – o saber é construído.   |
| O conteúdo estendido se torna estático, o homem é separado do mundo.   | O homem é percebido como um ser histórico. Estuda os condicionamentos histórico-culturais do homem. |
| Pretende fazer do homem um ser dócil e paciente receptor de comunicados  | Estimula a consciência crítica e a reflexão.  |

A prática da aprendizagem antidialógica não elimina a possibilidade de ganhos em produtividade, conforme Freire (1977, p.36) “[...] Se se satisfizer com um mero adestrar pode, inclusive, em certas circunstâncias, conseguir uma maior rentabilidade do trabalho [...]”. O autor repudia tal prática, afirmando que “[...] Entretanto, não terá contribuído em nada ou quase nada para a afirmação deles como homens mesmos [...]”.

A capacitação técnica pode ser classificada como antidialógica ou dialógica observando as características quanto: ao conteúdo, a posse do saber, a utilização da linguagem, a contextualização e ao trato do conflito e da realidade.

Na aprendizagem antidialógica, os conteúdos são determinados pelo educador que é o responsável pela definição do que deve ser ensinado ao educando. Existe o pressuposto de que o educador é o dono do saber, sendo superior ao educando que é tratado como um receptáculo vazio a ser preenchido. A linguagem do educador é imposta ao educando que deve adaptar-se aos signos lingüísticos impostos. O conflito é evitado e o consenso imposto.

Contrariamente a aprendizagem dialógica, a aprendizagem antidialógica trata o ser humano como um ser anistórico e a realidade como acabada. O ser humano

anistórico é descontextualizado de sua história e sua cultura. O ser humano histórico assume sua vida, pode comprometer-se e, portanto, tem capacidade de construir e reconstruir sua realidade. A realidade não se apresenta como acabada, e sim em constante construção, inacabada e passível de modificação.

Na aprendizagem dialógica, o conteúdo é proposto pelo educador ao educando que participa de sua elaboração. O educador é consciente de seu inacabamento e, sabendo-se incompleto, busca ser mais em comunhão com o educando. O educador também é educando e o educando também é educador. Existe a necessidade de que se fale a mesma língua, os signos lingüísticos são escolhidos de forma democrática, sem imposição do educador. O conflito é incentivado, e a rebeldia responsável estimulada. É importante que não se confunda liberdade com licenciosidade e autoridade com autoritarismo.

No quadro abaixo, apresentamos as características das aprendizagens antidualógicas e dialógicas organizadas a partir de Freire (1987):

**Quadro 6 – Confronto Aprendizagem Antidualógica e Aprendizagem Dialógica**

| <b>Aprendizagem Antidualógica</b>                        | <b>Aprendizagem dialógica</b>   |
|--|---|
| Apresenta conteúdos                                      | Discute conteúdos   |
| Pressupõe que o educador é “dono” do saber               | Pressupõe que o saber não tem dono  |
| Pode ocorrer sem a utilização do mesmo signo lingüístico | Necessita da utilização do mesmo signo lingüístico                                  |
| Combate à rebeldia adestrando e domesticando             | Busca o debate, incentiva a rebeldia responsável problematizando e conscientizando. |
| A contextualização não é uma necessidade                 | Não existe sem contextualização   |
| A realidade é acabada, estática.                         | A realidade é inacabada.  |

## 8.1 Organizações que Educam

A organização que educa é a organização onde predomina a aprendizagem dialógica. Por ser dialógica, a organização não é comprometida com a princípio do mercado e com a racionalidade instrumental, que são os expoentes do paradigma da modernidade.

O ser humano nas organizações que educam não é treinado, é formado para exercer uma função, que lhe é significativa, mesmo que com isso ocorra uma perda momentânea de produtividade.

A administração de um colégio pode afastá-lo do conceito de uma organização que educa. Segundo Myles Horton (1905-1990), fundador e idealizador da Highlander Folk School, “[...] não falamos por meio de palavras e debates, mas falamos através da maneira que nossos programas são executados”. Ou seja, nas organizações que educam os procedimentos administrativos são executados de forma dialógica e são fontes de conhecimentos de cunho emancipador. É incoerente uma organização auto proclamada dialógica ser administrada de forma extensionista, que foi a denominação de Paulo Freire para o oposto ao dialógico.

A Highlander é uma organização que foi fundada no Platô de Cumberland – Tennessee no Sul dos Estados Unidos da América em 1932 e participou ativamente dos movimentos de direitos civis e da formação de organizadores sindicais. Vale ressaltar que Rosa Parks esteve na Highlander meses antes de lançar a “faísca para o *bus boycott* em Montgomery, quando se recusou a dar seu lugar em um ônibus para um homem branco” (Freire, 2003; 26).

Segundo Myles Horton:

a grande maioria dos organizadores e funcionários dos sindicatos no Sul tinham estudado na Highlander[...] O público em geral [...] presumia que nós éramos uma escola de treinamento de organizadores. Mas eu fiquei repetindo que não e não. Nós educamos

e eles passam a ser organizados [...] o que fazemos não é treinamento técnico... Nós damos ênfase a formas de analisar, de se desempenhar, de se relacionar com as pessoas, mas isso eu chamo de educação, não de organização. (FREIRE, 2003, p.126)

Para ser uma organização que educa, é indispensável que o processo decisório da organização seja democrático, pois os procedimentos administrativos democráticos educam enquanto organizam. No entanto, o processo democrático não é indício de caos, que é a ignorância do conhecimento-regulação. Conforme citou Paulo Freire:

[...] eficiência, sem ser um instrumento de escravização, é algo que é absolutamente necessário. Ineficiência tem a ver com a distância entre o que você faz e o que você gostaria de obter. (FREIRE, 2003 , p.130)

No mundo dominado pelo mercado, descrito por Boaventura de Sousa Santos, não se admite o caos de modo algum, a ordem nunca é relativizada. E, acreditamos, que vislumbrando o organizador pertencente a este mundo do mercado, Myles Horton afirmou que a “tarefa do organizador não é educar as pessoas como consideração prioritária. Sua tarefa é realizar uma meta limitada e específica”. Portanto, a organização que educa apresenta, como condição de existência, o distanciamento prudente dos desmandos do paradigma científico e da submissão ao paradigma da modernidade, sendo que uma das características dessas organizações é, justamente, a busca da superação desses paradigmas.

## **9 SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS DAS APRENDIZAGENS**

Elaboramos, a partir da literatura apresentada, o quadro sintético, não exaustivo, contendo as principais características das aprendizagens de circuito simples, de circuito duplo e da aprendizagem dialógica transformadora.



Quadro 7: Síntese das principais características das aprendizagens

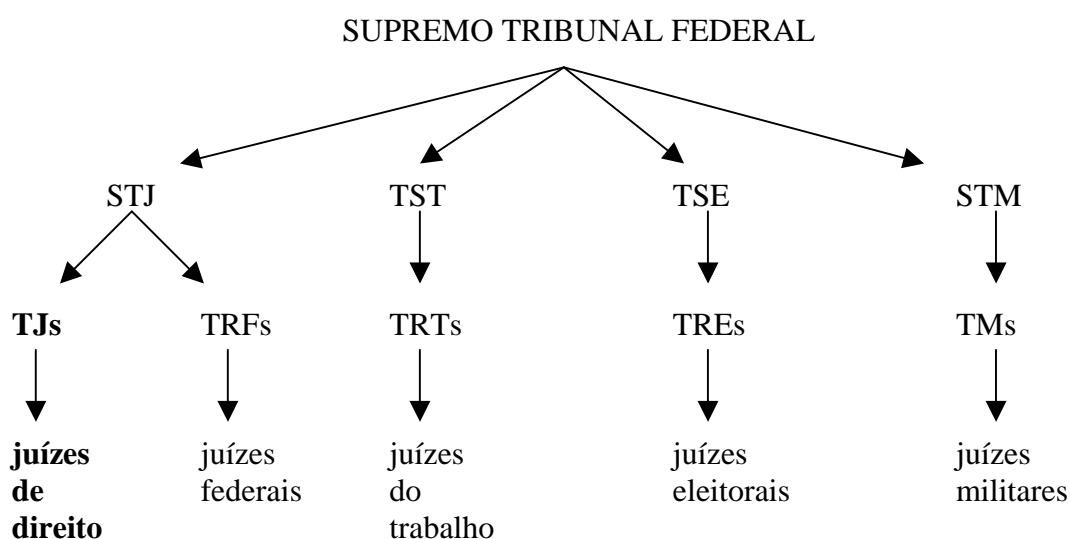
| Aprendizagem de Circuito Simples  |   | Aprendizagem de Circuito Duplo | Aprendizagem Dialógica  |
|---|---|--------------------------------|---|
| Alinhamento com o conhecimento-regulação: o saber é a ordem e o colonialismo  |   |                                | Alinhamento com o conhecimento-emancipação: o saber é a solidariedade               |
| Manutenção do paradigma da modernidade  |   |                                | Superação do paradigma da modernidade   |
| Organização do trabalho condizente com a racionalidade instrumental   |   |                                | Organização do trabalho condizente com a racionalidade substantiva                  |
| Trabalho sem significado para o trabalhador;<br>Alienante em todos os aspectos  | Possibilidade de questionamento, desde que restrito a produção, com vistas a aumentá-la; Alienante quanto ao aspecto social |                                | Questionador e transformador da sociedade   |
| Crença irrestrita no paradigma científico   | Possibilidade de quebra do paradigma científico   |                                | Possibilidade de superação de qualquer paradigma, seja científico ou da modernidade |
| Homem Operacional   | Homem Reativo   |                                | Homem Parentético   |
| Defesas tornadas rotineiras; ações que visam não polemizar com outras pessoas   | Trabalho em equipe; críticas a procedimentos alheios, com responsabilidade, visando alcançar aos objetivos organizacionais  |                                | Diálogo; ação comunicativa entre as pessoas   |
| Virtudes Sociais do Modelo I  | Virtudes Sociais do Modelo II   |                                | Sociedades-sujeito  |
| Organizações máquinas   | Organizações que aprendem   |                                | Organizações que educam   |
| Mudança Organizacional Planejada com diferenças decorrentes das idiossincrasias próprias do tipo de aprendizagem preponderante na organização |   |                                | Mudança dialógica consensual e transformadora                                       |
| Extensionistas, no conceito de Paulo Freire   |   |                                | Comunicativa  |
| Homem objeto  | Homem objeto com o esforço organizacional de aparentar diálogo entre chefes e subordinados                                  |                                | Homem sujeito   |

## 10 O PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL

A separação dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário é garantida pelo Artigo 2º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, sendo que o Artigo 60, III da mesma Constituição tornou essa separação uma cláusula pétrea. A propalada independência entre os poderes não é o tema central deste trabalho, entretanto, cabe ressaltar que os três poderes necessitam de estruturas administrativas independentes para exercerem as suas funções principais de legislar, executar e julgar.

Em conformidade com o Art. 92 da CF-88, são órgãos do Poder Judiciário: o Supremo Tribunal Federal; o Conselho Nacional de Justiça; o Superior Tribunal de Justiça; os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; os Tribunais e Juízes do Trabalho; os Tribunais e Juízes Eleitorais; os Tribunais e Juízes Militares; e os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios. De Moraes (2005, p.457) adaptamos o seguinte quadro estrutural, tendo como base as funções jurisdicionais do Poder Judiciário:

Figura 4: Estrutura do Poder Judiciário no Brasil



STJ = Superior Tribunal de Justiça

|      |   |                                 |
|------|---|---------------------------------|
| TST  | = | Tribunal Superior do Trabalho   |
| TSE  | = | Tribunal Superior Eleitoral     |
| STM  | = | Superior Tribunal Militar       |
| TJs  | = | Tribunais de Justiça            |
| TRFs | = | Tribunais Regionais Federais    |
| TRTs | = | Tribunais Regionais do Trabalho |
| TRÊS | = | Tribunais Regionais Eleitorais  |
| TMs  | = | Tribunais Militares             |

A posição hierárquica dos Tribunais, sugerida pela figura acima, não se aplica quanto à administração dos Tribunais. A CF-88 garante autonomia administrativa aos Tribunais, sendo-lhes facultado o direito de optar pelos procedimentos e estruturas de melhor conveniência, desde que respeitadas as Leis.

O Conselho Nacional de Justiça não foi incluído por Moraes (2005) no quadro estrutural por não possuir competência jurisdicional (só julga processos disciplinares). Cabe salientar, que controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário é competência do Conselho e que por ser um Órgão novo (foi instalado em 14 de junho de 2005) não é possível ainda avaliar adequadamente o impacto de sua atuação na administração do Judiciário.

Os Tribunais de Justiça são organizados pelos Estados, sempre observando os preceitos constitucionais. No que se refere à independência do Judiciário, Alexandre de Moraes no livro Direito Constitucional cita que:

Com fundamento na independência do Poder Judiciário e no princípio do autogoverno da magistratura, o Supremo Tribunal Federal declarou a inconstitucionalidade de dispositivos da Constituição da Bahia que atribuíam ao Governador do Estado a nomeação dos desembargadores do Tribunal de Justiça local, relativamente aos cargos reservados aos juízes de carreira, condicionando, inclusive, essa nomeação à aprovação do indicado pela maioria da Assembléia Legislativa. (MORAES, 2005; p.460)

A decisão do STF fortalece a independência dos Tribunais de Justiça impedindo que outro Poder interfira em sua composição. Essa decisão visa impedir que outros Poderes possuam ingerência nas decisões jurisdicionais dos Tribunais de Justiça, reafirmando a autonomia administrativa do Poder Judiciário.

## **11 O PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Após a proclamação da República, a Justiça Estadual do Rio de Janeiro foi estruturada em conformidade com as regras contidas no Decreto 272, de 29 de junho de 1891. O Tribunal de Relação foi instituído como a mais alta instância da Justiça do Rio de Janeiro nesse Decreto.

A partir da Constituição Federal de 1934, os Tribunais Estaduais passaram a chamar-se de Corte de Apelação. A denominação de Tribunal de Justiça só foi estabelecida pela Constituição Federal de 1946 e permanece até os dias atuais.

O Estado da Guanabara foi criado no dia 14 de abril de 1960 em decorrência da transferência da capital federal para Brasília e o Tribunal de Justiça do novo Estado foi composto pelos magistrados oriundos do antigo Distrito Federal. A partir de 15 de março de 1975, os Estados do Rio de Janeiro e o da Guanabara passaram a constituir um único Estado denominado Rio de Janeiro.

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – TJERJ foi criado em 15 de março de 1975 como órgão superior do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro – PJERJ, sendo extintos os Tribunais de Justiça dos antigos Estados.

### **11.1 A estrutura do Poder Judiciário do Rio de Janeiro, segundo o CODJERJ – Código de Organização e Divisão Judiciárias do Estado do Rio de Janeiro**

Segundo o Artigo 2º do CODJERJ:

São órgãos do Poder Judiciário do Estado:

- I. o Tribunal de Justiça;
- II. os Juízes de Direito;
- III. o Tribunal do Júri;
- IV. os Conselhos da Justiça Militar;
- V. os Juizados Especiais e suas Turmas Recursais.

Para efeito dessa pesquisa, consideramos como o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro – PJERJ: o Tribunal de Justiça, os Juízes de Direito e os Juizados Especiais e suas Turmas Recursais. Tal denominação deve-se ao fato da mesma estrutura administrativa ser utilizada pelos três órgãos. O Presidente do Tribunal de Justiça é o chefe do Poder Judiciário estadual, sendo-lhe facultado, portanto, determinar as políticas administrativas do Poder Judiciário estadual, como, por exemplo, o planejamento estratégico. Portanto, a divisão legal é sobrepujada por procedimentos administrativos comuns aos órgãos, assim como, as características organizacionais, que pesquisamos nesse trabalho, são compartilhadas pelos órgãos que consideramos como sendo PJERJ.

A divisão judiciária do território estadual é realizada “obedecendo às necessidades decorrentes da prestação do serviço judiciário”. Assim como o município é a parcela mais importante da divisão político-administrativa, a comarca é a parte de maior relevância na divisão judiciária. Cada comarca corresponde a um ou mais municípios. As comarcas são classificadas em três níveis: primeira entrância, segunda entrância e entrância especial. A classificação depende de critérios, tais como: número de habitantes ou de eleitores, movimento forense e receita tributária. O Estado do Rio de Janeiro possui 40 comarcas de primeira entrância, 34 de segunda entrância e 9 de entrância especial, totalizando 83 comarcas.

Nas comarcas de primeira entrância existe a Vara Única, ou seja, a mesma Vara trata de todos os processos da comarca. Em regra, cada Vara corresponde a um Cartório. Os municípios das comarcas de primeira entrância são menores que os das comarcas de segunda entrância. Nas comarcas de segunda entrância, existem dois ou mais Cartórios tornando o serviço mais especializado, uma vez que o Cartório da Vara de Família, por exemplo, somente trata de Família, o da Criminal somente de penal. As comarcas de

entrância especial estão localizadas em municípios com maiores demandas por serviços judiciários. Das decisões prolatadas por Juízes das comarcas (1ª Instância) cabe recurso para o Tribunal de Justiça (2ª Instância).

Segundo o Artigo 17 do CODJERJ:

O Tribunal de Justiça compõe-se de 160 (cento e sessenta) desembargadores e tem como Órgãos Julgadores as Câmaras Isoladas, a Seção Criminal, o Conselho de Magistratura, o Órgão Especial [...] e, como integrante de sua estrutura administrativa, a Escola de Magistratura do Estado do Rio de Janeiro.

A Corregedoria-Geral de Justiça (CGJ) atua “como órgão de disciplina e correção dos serviços judiciais e extrajudiciais de primeira instância”. As comarcas estão relacionadas a CGJ, aumentando o vínculo administrativo entre os diferentes órgãos do Poder Judiciário estadual. Conforme informado na *home page* do TJERJ, pesquisada em abril de 2006, a missão da CGJ é:

agilização da entrega da prestação jurisdicional pelas serventias judiciais bem como a fiscalização da qualidade, eficiência e segurança dos cartórios extrajudiciais, zelando pelo bom funcionamento da estrutura da Justiça de 1º grau, representativa de aproximadamente 90% da força de trabalho da magistratura estadual.

Para desconcentrar a atividade administrativa da CGJ, o território do Estado foi dividido em 11 Núcleos Regionais da Corregedoria – NURCs. Esses núcleos possuem um Juiz Dirigente e auxiliam os trabalhos tanto da CGJ como da Presidência do Tribunal de Justiça.

## **11.2 O planejamento estratégico do PJERJ**

A missão, a visão, os valores e a política de qualidade do PJERJ podem ser encontrados no *site* do PJERJ na Internet e no livro “A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro” (2005, p.32-33)

**Missão do Poder Judiciário**

Resolver os conflitos de interesses que lhe sejam levados pela população, garantindo as liberdades, assegurando os direitos e promovendo a paz social.

**Visão do Poder Judiciário**

Entregar a prestação jurisdicional em tempo adequado à natureza dos conflitos propostos, obtendo o reconhecimento da sociedade sobre a contribuição do Judiciário para o exercício democrático da cidadania e o desenvolvimento harmonioso de todos os segmentos sociais.

**Valores do Poder Judiciário**

Conhecimento jurídico atualizado

Ética

Objetividade

Melhoria contínua

**Política da Qualidade do Poder Judiciário**

Desenvolver continuamente as melhores práticas de gestão, para que os órgãos de prestação jurisdicional e as unidades administrativas que lhes dão apoio atendam à missão e à visão estabelecidas para o Poder Judiciário.

As definições acima descritas foram possíveis em decorrência da elaboração e implantação do planejamento estratégico no PJERJ a partir do ano de 2001. As transformações objetivadas no planejamento estratégico foram implementadas em duas vertentes simultâneas: estruturação da retaguarda e reformulação de procedimentos administrativos (MEYER FLEURY, 2005).

A retaguarda se propõe a “apoiar as ações da linha de frente do Judiciário, no âmbito da primeira e da segunda instâncias, assim como a gestão da sua Administração Superior” (MEYER FLEURY, 2005:88). Foram instituídas as seguintes unidades de retaguarda, subordinadas a segunda instância do PJERJ:

DGJUR – Diretoria Geral de Apoio ao Segundo Grau de Jurisdição

DGCON – Diretoria Geral de Gestão de Conhecimento

DGTEC – Diretoria Geral de Tecnologia da Informação

DGPCF – Diretoria Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças

DGLOG – Diretoria Geral de Logística

DGPES – Diretoria Geral de Gestão de Pessoas



DGSEI – Diretoria Geral de Segurança Institucional

DGCOI – Diretoria Geral de Controle Interno

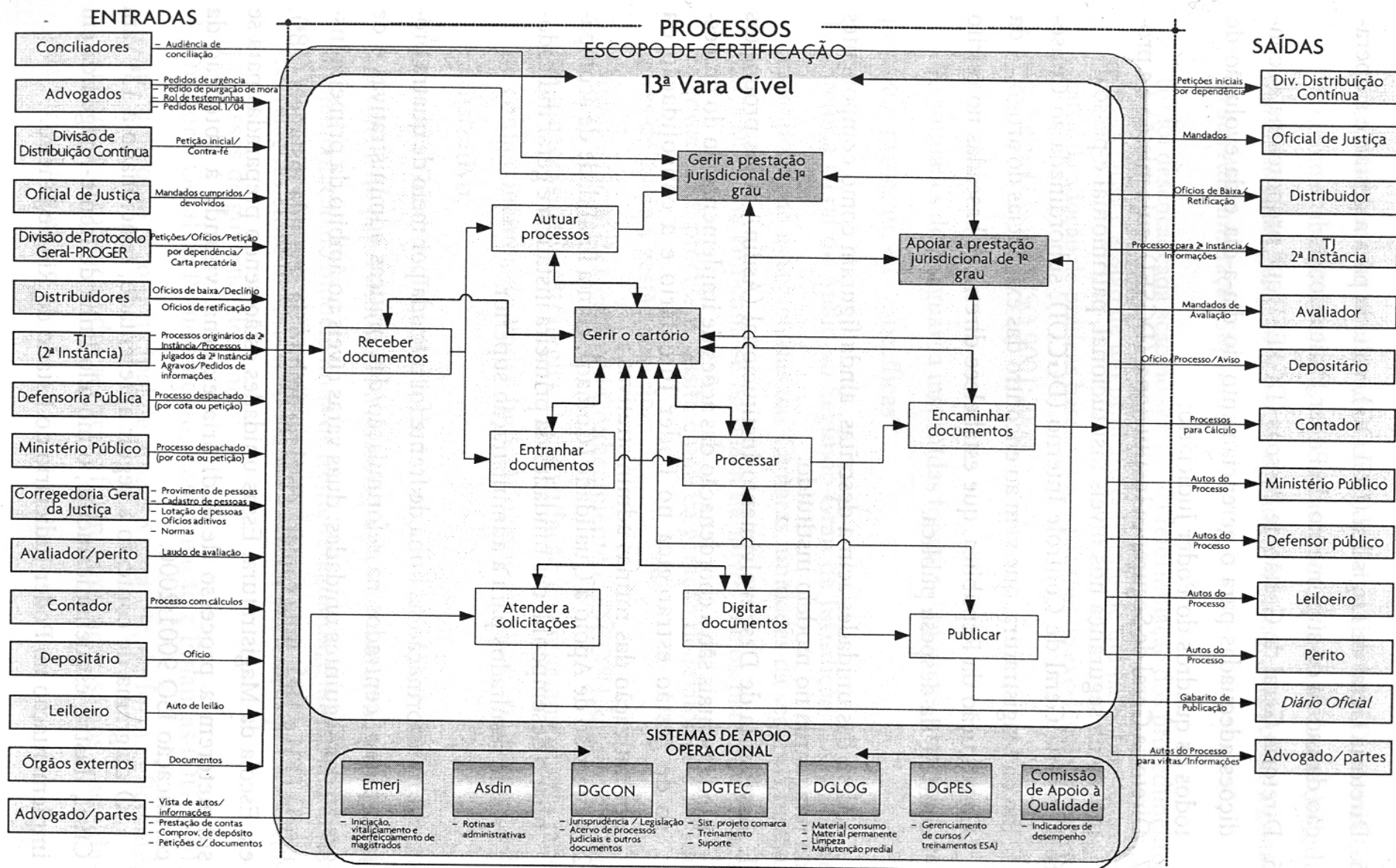
Asdin – Assessoria de Desenvolvimento Institucional

Comaq – Comissão de Apoio à Qualidade

No que concerne aos procedimentos de operação e gestão, foram adotadas medidas reformuladoras utilizando-se de padrões de excelência recomendados pela Norma ISO 9001:2000. De início, o PJERJ almejou obter a certificação ISO 9001:2000 em quatro unidades: a 13ª e a 18ª Varas Cíveis da Capital, a 18ª Câmara Cível e a Escola de Magistratura.

O diagrama de contexto da 13ª Vara Cível (MEYER FLEURY, 2005, p.90) é apresentado a seguir. Mesmo considerando que tal diagrama é idealizado especificamente para a 13ª Vara Cível da Capital, podemos generalizá-lo para as outras Varas do Estado com o intuito de facilitar o entendimento dos trabalhos de uma unidade cartorária do PJERJ e das relações, necessárias ao funcionamento cartorário, com as demais unidades da organização PJERJ.

Figura 5: Diagrama de contexto da 13ª Vara Cível da Capital



## **12 AS QUATORZE PRIMEIRAS ENTREVISTAS COM DEZESSETE ENTREVISTADOS**

Por acreditar que as entrevistas devem ser orientadas num sentido que ofereça as melhores condições de representar a realidade, e que, para isso, o entrevistado deve sentir-se livre para expor seus pensamentos de forma sincera e espontânea, as primeiras quatorze entrevistas alternaram entre abertas e focalizadas, com predomínio das abertas.

Os dezessete primeiros entrevistados encontravam-se lotados na primeira instância, sendo: nove serventuários que trabalham em cartório, dos quais seis ocupam cargo de nível superior e três de nível médio; três serventuários que exercem ou já exerceram cargos de chefia e cinco técnicos. Os serventuários entrevistados são lotados em três diferentes NURCs: no 1º NURC, dois que trabalham em cartório; no NURC do interior 1, dois que trabalham em cartório, dois serventuários que exercem ou já exerceram cargos de chefia; e dois técnicos; e no NURC do interior 2, cinco serventuários que trabalham em cartório, um que exerce cargo de chefia; e três técnicos.

No início das entrevistas, perguntava-se: Há quanto tempo é serventuário do PJERJ? Em quantas comarcas e/ou setores já trabalhou? Em quantos municípios diferentes? Qual cargo/função exerce atualmente? Há quanto tempo? Quanto tempo em cargo de chefia e/ou assessoramento? Qual a formação completa? Qual o ano de conclusão? Qual a sua idade? Essas primeiras perguntas objetivavam não apenas obter dados, como, principalmente, estabelecer o primeiro contato entre entrevistador e entrevistado.

Em várias entrevistas as primeiras perguntas já motivaram considerações acerca da organização, transformando a entrevista em quase uma conversa informal. Quando isso acontecia, as perguntas iniciais por vezes foram sacrificadas em favor da iniciativa

e da espontaneidade do entrevistado em construir o seu discurso. Sempre que necessário, formulávamos perguntas com o intento de esclarecer questões relevantes ao objetivo da pesquisa ou de incentivar o entrevistado a aprofundar o seu raciocínio.

Durante as entrevistas, estimulava-se o discurso sobre os procedimentos administrativos, as perspectivas de modificação desses procedimentos por meio de sugestões dos serventuários, a relação entre os diversos setores do Tribunal, a implantação de novos projetos no PJERJ e a política de recursos humanos da organização. Os temas não foram rígidos, e os discursos dos primeiros entrevistados motivaram novas perguntas aos entrevistados seguintes.

Das questões suscitadas nas entrevistas destacaram-se: a implantação do projeto comarca, por sua proposta ambiciosa e pela mudança por ele promovida nas rotinas cartorárias; a afirmação de que nos cartórios onde foi implantado o processamento integrado houve diminuição da responsabilidade do serventuário e aumento da responsabilidade do responsável pelo cartório; e a dúvida dos entrevistados quanto a profundidade e a abrangência das mudanças em curso no PJERJ.

Por fim, foi perguntado se o serventuário exercia alguma atividade fora (entende-se atividade fora como um *hobby*) do PJERJ? Se havia tempo para isso? Se o serventuário percebia alguma crise no Judiciário, uma vez que constantemente existem notícias abordando a lentidão da Justiça e, recentemente, sobre o nepotismo. E, finalmente, se o dito popular “manda quem pode obedece quem tem juízo” se aplica ao PJERJ.

Adotar as entrevistas abertas nos primeiros encontros mostrou-se uma ferramenta minimizadora da influência dos pressupostos e das experiências anteriores do pesquisador na caracterização da organização. Com base nas primeiras entrevistas, tecemos considerações quanto: ao método de trabalho; ao treinamento; ao planejamento

estratégico; às perspectivas de mudanças; à relação entre serventuários-Administração; e quanto ao dito popular “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, conforme listamos abaixo:

• ***Quanto ao método de trabalho***

Os serventuários referiram-se ao Processamento Integrado (P.I.) utilizando termos comparativos com a produção em massa, tais como: linha de montagem e fábrica. Outra caracterização atribuída ao P.I. foi à despersonalização dos processos, causando a falta de identificação do serventuário com o produto de seu trabalho.

• ***Quanto ao treinamento***

Questionou-se a obrigatoriedade da participação dos serventuários em 30 horas/ano de cursos. As principais alegações foram: os cursos são oferecidos, em sua maioria, fora do horário de expediente; por vezes, o serventuário se inscreve em cursos apenas para cumprir a obrigatoriedade; e os assuntos/temas dos cursos não são escolhidos com base em dificuldades observadas no cotidiano da instituição.

• ***Quanto ao planejamento estratégico***

A missão e os objetivos estratégicos da instituição foram definidos pela instância superior de forma monocrática e não são compartilhados e/ou conhecidos pelos serventuários. Percebe-se o objetivo de padronizar procedimentos, e para tal intento a força é utilizada com maior frequência do que o convencimento dos serventuários e da conseqüente adesão dos mesmos aos objetivos institucionais.

• ***Quanto às perspectivas de mudanças***

Existe um ceticismo quanto à implementação de mudanças profundas no PJERJ. As mudanças na estrutura física ocorrem em velocidade muito superior às mudanças de pensamento.

• ***Quanto à relação serventuários-Administração***<sup>1</sup>

Observou-se:

- a) forte hierarquização;
- b) decisões de cima para baixo; e
- c) falta de comunicação entre Administração e serventuários.

Como exemplificadores das observações expostas, podemos citar:

- a) o desconforto em questionar ordens superiores;
- b) as constantes afirmações de que o P.I. foi imposto; e
- c) as dificuldades encontradas pelos serventuários em opinar ou sugerir alterações no P.I.

Existe a descrença de que a Administração considere as sugestões apresentadas pelos serventuários.

Os serventuários tratam os magistrados com cerimônia, evitando qualquer situação polêmica. Assim, o questionamento de ações ou intenções dos magistrados é raro e, essa falta de questionamento, dificulta o debate.

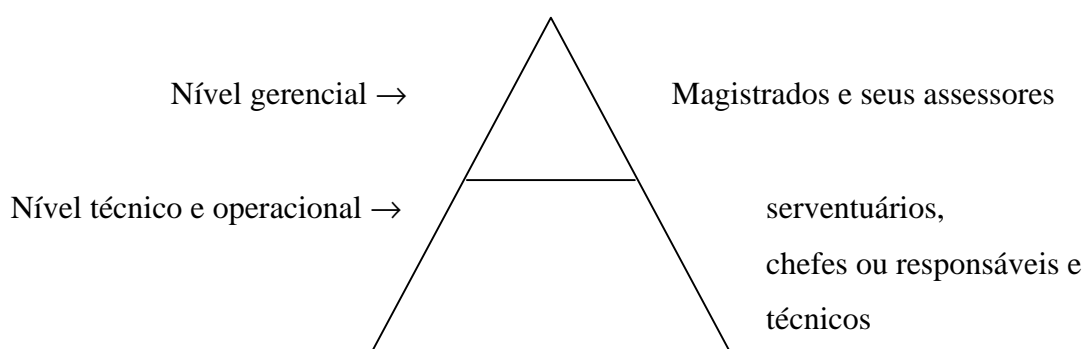
1. Administração = Desembargadores, Juízes e ocupantes de cargos em comissão. Pessoas com poder de decisão e influência na implantação ou definição das políticas institucionais.

• *Manda quem pode obedece quem tem juízo*

A frase foi considerada de grande aplicação na instituição, tendo sido afirmado por serventuários: “é a frase que norteia o Tribunal” e “você tem que obedecer...”. No entanto, em entrevista com uma serventuária com experiência anterior em instituições militares, foi considerado que tal frase tem aplicação no militarismo e não no Tribunal.

Tais considerações são fundamentais para a caracterização da organização, no entanto, possuem forte viés, pois a população amostral foi formada, principalmente, por serventuários a margem do círculo de poder da organização. Como visto, anteriormente, na descrição dos sujeitos da pesquisa, os entrevistados podem ser considerados como pertencentes aos níveis tático e operacional da organização.

Figura 6: Nível gerencial e nível técnico ou operacional do PJERJ



### 13 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise de conteúdo manifesta-se como uma escolha natural para tratar os dados coletados, uma vez que existe a certeza de que o método qualitativo é a melhor escolha para elucidar o problema proposto. Segundo Bardin (1977, p.44), “ a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça [...] a análise de conteúdo é uma busca de outras realidades através das mensagens”.

Seria incoerente descrever o projeto de modernidade com base nos estudos de Boaventura de Sousa Santos, onde a racionalidade instrumental é criticada por reificar o ser humano ao configurar o mundo quantificando-o, e realizar de forma quantitativa o tratamento dos dados.

A busca da padronização, da regularidade, própria do método quantitativo, não é fundamental à resposta da pergunta da pesquisa, uma vez que:

Por vezes torna-se necessário distanciarmo-nos da crença sociológica na significação da regularidade. O acontecimento, o acidente e a raridade, possuem, por vezes, um sentido muito forte que não deve ser abafado. (BARDIN, 1977, p.116)

Um elemento significativo pode surgir em meio a acontecimentos raros e não é aconselhável que o pesquisador se exima da busca de seu significado para a organização, pois esse acontecimento raro pode significar anseios reprimidos ou correntes de pensamento minoritárias com potencial transformador.

Recorremos a indicadores para inferir sobre a realidade da organização. Os indicadores são frutos de uma combinação entre as características das aprendizagens pesquisadas na literatura e a análise das primeiras entrevistas realizadas.



Das situações e descrições contidas nos discursos dos entrevistados emergiram relações com a literatura pesquisada e possibilitaram a elaboração de contínuos a serem utilizados como dimensões de análises, são eles:

- a) homem operacional — homem reativo; e
- b) diálogo — antidiálogo.

Chris Argyris desenvolveu seus estudos no sentido de auxiliar a manifestação da aprendizagem de circuito duplo nas organizações. Para tal, opôs-se as atitudes que impedem o questionamento dos valores fundamentais dos seres humanos, classificadas pelo autor de rotinas defensivas.

A simples mudança das ações visando a corrigir os erros ou enganos é vinculada a aprendizagem mecânica que é condizente com o taylorismo e, portanto, com o homem operacional e a aprendizagem de circuito simples. Já o questionamento dos valores fundamentais é harmônico com o homem reativo, e requer algo mais profundo que a simples detecção e correção de erros. A aprendizagem de circuito duplo, que questiona os valores fundamentais, se apresenta como uma adaptação da organização ao pensamento agora dominante na ciência da administração que adota a visão do homem reativo.

Mesmo diferenciando os objetivos e os conceitos da aprendizagem de circuito simples e da aprendizagem de circuito duplo, Argyris explicitou que essas aprendizagens não são contrárias, pois o seu contrário seria a adoção de valores fundamentais, tais como: todos no poder ou todos devem vencer, que é considerado pelo autor como utopia romântica. O autor não pretende transformar a sociedade por meio do fortalecimento do princípio da solidariedade e sim aprimorar os métodos de produção, permitindo o aumento da produtividade.

A primeira dimensão de análise, que é o *continuum* homem operacional — homem reativo, pretende, principalmente, explicitar as características organizacionais relacionadas aos modelos de aprendizagens propostos por Argyris e Schön. Portanto, mesmo sabendo que as duas dimensões propostas são parte de um todo inter-relacionado e indivisível, utilizamos a primeira dimensão com o objetivo de esclarecer, principalmente, a tendência da organização à aprendizagem de circuito simples ou a aprendizagem de circuito duplo.

É de primordial importância salientar que os extremos dos contínuos são tratados como tipos ideais e que admitimos como pressuposto a impossibilidade da caracterização exata da organização com algum dos extremos. Não é demais lembrar que um dos critérios de escolha da organização a ser pesquisada foi não ser claramente pertencente ao princípio do mercado.

### **13.1 Dimensão de análise *Continuum* Homem Operacional — Homem Reativo**

O *continuum* homem operacional — homem reativo é uma ferramenta de análise criada para verificar as características organizacionais que incentivam a aprendizagem de circuito simples ou a aprendizagem de circuito duplo. Quanto mais as características organizacionais tenderem para o incentivo da visão de homem operacional, mecânico, e apático, maior será o estímulo à adoção da aprendizagem de circuito simples na organização. Caso as características organizacionais incentivem a visão do homem reativo e comprometido, a aprendizagem de circuito duplo estará sendo avivada.

#### **13.1.1 Apatia e Comprometimento**

A responsabilidade pelos atos praticados e pelo produto final do trabalho é um diferencial entre apatia e comprometimento. Enquanto o trabalhador responsável pelos

seus atos tende a ser comprometido com o seu trabalho e com os resultados dele, aquele que não é responsável por seus atos tende a ser apático e a não se envolver com os objetivos organizacionais. No limite do modelo homem operacional, o chefe é responsável pela produção e por seus subordinados, já no extremo do modelo homem reativo, o grupo é que é o responsável pela produção e cada um é responsável por seus atos.

Na organização próxima do extremo homem operacional, a participação não é estimulada e o trabalhador é dominado pelo comportamento defensivo. As ações dos trabalhadores são orientadas para evitar ameaças, embaraços e qualquer situação de conflito, limitando, assim, a possibilidade de questionamentos e impossibilitando a transformação dos valores fundamentais. O posicionamento contra ou a favor de qualquer tema é evitado, uma vez que isso pode ocasionar situações conflituosas com aqueles que não compartilham das mesmas idéias.

A participação é estimulada naquelas organizações que tendem para o extremo homem reativo. Chefes e subordinados compartilham o objetivo comum de aprimorar o processo produtivo. Qualquer questionamento responsável e consciente visando à melhoria da produção é incentivado. Cabe ressaltar, que o conflito e o questionamento são incentivados desde que restrito à produção.

O comprometimento é fundamental para a aprendizagem dialógica transformadora, no entanto, o seu conceito nesse tipo de aprendizagem está relacionado ao homem parentético, descrito por Guerreiro Ramos, ao contrário da aprendizagem de circuito duplo que vincula comprometimento com o homem reativo. Enquanto que na aprendizagem de circuito duplo o comprometimento limita-se as metas e objetivos organizacionais, na aprendizagem dialógica transformadora o ser humano deve comprometer-se com o mundo. O cerne da aprendizagem dialógica transformadora é o

ser humano que necessita organizar-se para melhorar a condição de vida coletiva e não os procedimentos administrativos como meio de aumentar a produtividade.

### **13.1.2 Autonomia e Sujeição**

Autonomia e Sujeição são nitidamente congruentes com cada um dos extremos representados pelo homem reativo e pelo homem operacional. A autonomia é relacionada com o homem reativo e com a aprendizagem de circuito duplo, enquanto que a sujeição é vinculada ao homem operacional e com a aprendizagem de circuito simples. Assim, a liberdade de ação do trabalhador indica para qual extremo a organização tende.

Conforme já mencionamos, as organizações alinhadas com a visão de homem reativo, que é a alternativa predominante na ciência da administração, estruturam-se de modo a valorizar a participação de seus trabalhadores/colaboradores. O *feedback* daqueles que trabalham diretamente na produção, para os formuladores das políticas organizacionais, é incitado e a distância entre os que pensam e os que executam pretende-se diminuir.

Chefia flexível que “defende seus princípios, valores e crenças” encorajando seus subordinados ao questionamento e a busca das melhores opções para que a organização atinja seus objetivos é uma característica da organização que tende ao extremo homem reativo.

A comunicação entre chefia e subordinados, entre os que possuem poder de decidir e aqueles que não o possuem é uma característica das organizações onde o questionamento é incentivado, o *feedback* existente e a chefia flexível. Outra característica das organizações que tendem para o extremo homem reativo é possuir políticas que facilitem a comunicação no ambiente organizacional.

O trabalhador/colaborador no ambiente próprio do extremo homem reativo possui liberdade para utilizar o sistema de comunicação existente na organização para questionar os valores fundamentais de suas atividades visando à melhoria do processo produtivo.

O ambiente próprio do extremo homem operacional é estruturado de forma altamente hierarquizada e com o poder decisório centralizado. A separação entre os que pensam e os que executam é cultivada pela crença de que o homem é o lobo do homem. Nesse ambiente, a chefia é inflexível e age de acordo com seus princípios, valores e crenças sem considerar as opiniões de seus subordinados que devem obedecer cegamente.

Vale relembrar as características, descritas por Guerreiro Ramos (1984), do ambiente em que o homem operacional é predominante: o homem é um ser passivo que deve ser programado para trabalhar na organização, calculista e motivado pela recompensa material e econômica; o trabalho é entendido como um adiamento da satisfação humana; o treinamento visa ajustar o indivíduo para maximizar a produção; Existe indiferença ao ambiente externo; as teorias administrativas são neutras e isentas; e a liberdade pessoal é estranha ao modelo organizacional.

O ambiente próprio do homem reativo é mais condizente com as perspectivas atuais da ciência administrativa. O homem máquina não é predominante e os valores, sentimentos e atitudes são mais considerados se comparados ao homem operacional.

### **13.2 Dimensão de análise *Continuum* Diálogo — Antidiálogo**

Esse *continuum* pretende diferenciar se a organização tende a agir dialógica ou antidialógicamente. A organização que tende para o extremo Diálogo é, potencialmente, instrumento de superação do *status quo* social. Quando tende para o extremo

antidiálogo, a organização é, potencialmente, mantenedora do *status quo* social. Abaixo confrontamos as características dos extremos do *continuum* diálogo — antidiálogo a partir da literatura pesquisada:

Quadro 8: Características dos Extremos Diálogo e Antidiálogo

| Extremo Diálogo   | Extremo Antidiálogo   |
|---|---|
| Estimula o agir reflexivo, os procedimentos administrativos são contextualizados e possuem significado para os que os executam.           | Os procedimentos administrativos são apresentados e devem ser executados independentemente de seu significado para os executores. A contextualização é limitada pelo conhecimento necessário à busca da eficiência produtiva. |
| A ordem é relativizada.   | A ordem é totalitária.  |
| O processo decisório é democrático e o saber de todos   | O processo decisório é monocrático e o saber propriedade dos detentores do poder.   |
| A organização forma e é formada por seus componentes. O ser humano é educado e reconhece a necessidade de executar determinada atividade. | O trabalhador é moldado de acordo com a necessidade fixada pela administração da organização. O ser humano é adestrado para executar uma atividade pré-estabelecida.  |

A elaboração e implementação das ações administrativas indicam a presença ou a ausência de diálogo na organização. A análise de procedimentos administrativos pode ser utilizada para tornar patente para qual extremo a organização tende. Para isso, devemos responder perguntas, tais como:

- a) Qual o processo que culminou na decisão de que determinado procedimento deveria ser considerado necessário? – Respondendo a essa pergunta, poderemos encontrar indícios se os conteúdos são apresentados ou discutidos.
- b) Existe uma rotina determinada para a execução do procedimento? Como essa rotina de execução foi concebida? – Aqui se discute se o saber tem dono. Encontraremos vestígios se a determinação de como executar o procedimento é construída para ou com aquele que executa. Para responder a pergunta deveremos questionar se existe uma contextualização dos procedimentos ou se esses são impostos acriticamente.

- c) Qual o modo de difusão do procedimento? – Está em questão o treinamento oferecido pela organização para a execução dos procedimentos. Mesmo a inexistência de treinamento formal, com instrutores e cursos, a organização pode desenvolver um *modus operandi* de desenvolvimento do ser humano diferenciado. Portanto, a análise do desenvolvimento de como o procedimento é executado na organização pode revelar características importantes para responder a pergunta da pesquisa, tais como: existe liberdade para criar ou agir?
- d) Como o procedimento foi implementado e como é mantido e avaliado? – A participação no processo decisório da organização está implícita em todas as perguntas. No entanto, aqui se revela explicitamente se o trabalhador/colaborador contribui efetivamente para a implementação das políticas organizacionais.

O confronto do processo de aprendizagem com a mudança organizacional planejada arquitetado por Caravantes *et al.* (1981) nos auxilia a caracterizar os extremos do *continuum* em análise. O extremo diálogo é congruente com as características atribuídas ao processo de aprendizagem e o extremo antidiálogo com a mudança organizacional planejada.

Quadro 9: Confronto entre o processo de aprendizagem e o processo de mudança organizacional planejada

(confronto substantivo)

| Processo de Aprendizagem                               | Mudança Organizacional Planejada              |
|--|---|
| Autonomia  | Socialização<br>Condicionamento<br>Acomodação |
| Pensamento crítico                                     | Doutrinação<br>Treinamento                    |
| Liberdade de criação e de expressão                    | Sujeição a normas, políticas e diretrizes     |
| Participação real                                      | Participação verbalizada                      |
| Uso da experiência acumulada na resolução de problemas | Mudança pela mudança                          |
| Ênfase na racionalidade substantiva                    | Ênfase na racionalidade funcional             |
| Ênfase em conteúdo, mais que em processos              | Ênfase em processos, mais que em conteúdo     |

Fonte: Caravantes e Pereira (1981)

As perguntas acerca do desenvolvimento dos procedimentos administrativos não discutem o quadro acima exaustivamente. Questionar como a racionalidade instrumental influencia o *modus operandi* da organização enriquece a análise do *continuum* diálogo — antidiálogo.

A racionalidade instrumental, como oráculo do paradigma científico dominante (SANTOS, 1989), dita regras que são utilizadas pela ciência da administração que, por sua vez, orienta a mudança organizacional planejada. Em Guerreiro Ramos (1984), constatamos que a Teoria Administrativa aceita ingênua e acríticamente as imposições do paradigma da modernidade, fato que não colabora para com a subversão da ordem vigente.

Caravantes *et al.* (1981) associou a mudança organizacional planejada aos conceitos de aprendizagem propostos por Argyris e Schön, demonstrando a sua incompatibilidade com a aprendizagem dialógica de Paulo Freire. A vinculação da racionalidade instrumental com as aprendizagens de circuito simples e de circuito duplo



é corroborada por Argyris (2001) quando o autor reafirma o pensamento racional como prioritário na execução de um trabalho.

Neste contexto, o planejamento estratégico emerge como um representante da ordem vigente. A opção da organização de implementar o planejamento estratégico requer atitudes individuais e organizacionais harmônicas com a visão de homem reativo e a minimização do pensamento orientado pela visão do homem operacional. Conforme se observa em Kaplan e Norton (1997), a aprendizagem de circuito duplo é imprescindível para o sucesso do planejamento estratégico. Conseqüentemente, as organizações que trabalham com o planejamento estratégico orientam suas ações para que a visão de homem reativo seja preponderante em seu ambiente, uma vez que esse homem é compatível com tal planejamento.

Estendemos para o planejamento estratégico a observação de Villardi *et al.* (2001) de que a Organização de Aprendizagem “pode se tornar um conceito efetivo de mudança transformadora” desde que desloque a sua subordinação ao capital (que entendemos representante da racionalidade instrumental) para o humanismo que pretende transformar a sociedade como um todo.

Portanto, as ações organizacionais que objetivam a elaboração e implementação do planejamento estratégico indicam se a organização tende para o extremo homem operacional ou homem reativo, assim como, indicam a tendência para o extremo diálogo ou antidiálogo.

## 14 A ANÁLISE DAS QUATORZE PRIMEIRAS ENTREVISTAS

Na análise das quatorze primeiras entrevistas, utilizaremos características dos extremos do *continuum* homem operacional — homem reativo. As características relacionadas à apatia e ao controle relacionam-se ao extremo homem operacional e as características relacionadas ao comprometimento e a autonomia vinculam-se ao extremo homem reativo.

Características relacionadas à apatia:

- Comportamento defensivo;
- Atitudes estanques: parte isolada do todo;
- Realidade ordenada e imutável;
- Não se importa ou tenta se eximir de responsabilidade para com as decisões da organização.

Características relacionadas ao comprometimento:

- Participação;
- Atitudes contextualizadas: parte integrante e integrada ao todo;
- Crença na transformação da realidade;
- Importa-se e assume as decisões da organização.

Características relacionadas ao controle:

- Elevada padronização das tarefas com limitação do espaço para inovação;
- Impotência para inovar ou propor inovações;
- Normatização exaustiva.

Características relacionadas à autonomia:

- Liberdade para inovar ou propor inovações;
- Executa suas atribuições sem temor de punições;

- Poder para inovar.

## 14.1 ENTREVISTA 1

Cargo informado pelo serventuário: Auxiliar de cartório

Tempo de serviço no PJERJ: 22 anos

### Comprometimento

Percebe-se otimismo quanto às mudanças implementadas. Citou que para o processamento integrado (P.I.) funcionar as equipes devem ser preparadas e coesas. Nítido engajamento no sucesso do P.I.

### Controle

Alta padronização e sentimento de monitoramento. Consciência da possibilidade de punição.

### Observações:

O P.I. foi implantado a força. Evitar a corrupção como um dos motivos para essa implantação.

### Citações:

“... tudo o que é possível manter agente mantém. Até porque nós somos supervisionados por lá...” [sic]

“O P.I. parece uma transferência de responsabilidade, porque se eu não fizer vem outro lá na frente e faz”

“Agora tudo é monitorizado, tudo é controlado. É produção do cartório, é produção do Juiz. Eles sabem de tudo, tudo, tudo.”

“Eu acho até que eles estão querendo transformar o TJ em empresa privada”

Manda quem pode, obedece quem tem juízo:

Aplica-se no TJ. Hierarquia vai ser sempre hierarquia.

## 14.2 ENTREVISTA 2

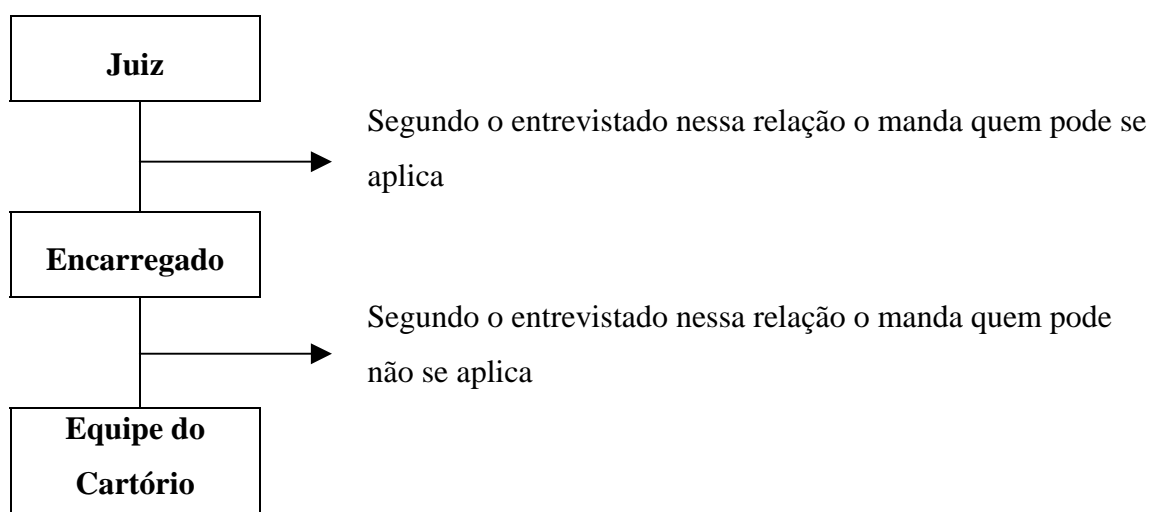
Cargo informado pelo serventuário: Analista Judiciário

Tempo de serviço no PJERJ: 4 anos

Observações:

As propostas são aceitas e analisadas em virtude da postura adotada pela chefia imediata.

Manda quem pode, obedece quem tem juízo:



## 14.3 ENTREVISTA 3

Cargo informado pelo serventuário: Técnico Judiciário I

Tempo de serviço no PJERJ: 2,5 anos

Controle:

Sugestões ignoradas pelo sistema operacional de apoio. Imposição de mudanças no cartório pela Administração.

Observações:

O entrevistado alegou falta de comunicação entre cartório e Administração.

O responsável pelo cartório corroborou com as opiniões do entrevistado quanto à imposição de rotinas pela Administração afirmando que: “... já vem tudo prontinho [...] publicam dizendo que a partir de tal data tem que ser daquele jeito e agente se vira para fazer. Não querem saber [...] do mecanismo do dia a dia [...] eles não convocam os funcionários para fazer uma reunião, para dar sugestões...” [sic]

Manda quem pode, obedece quem tem juízo:

“Funciona. Você tem que obedecer mesmo, se não você vai criar caso, vai ficar mal visto...”.

#### **14.4 ENTREVISTA 4**

Cargo informado pelo serventuário: Técnico

Tempo de serviço no PJERJ: 18 anos

Controle:

Excesso de normatização.

Observação:

Acredita que o TJ está se organizando e se estruturando cada vez mais. Apesar da extrema burocracia, acredita que tudo caminhou num sentido positivo.

Citou mudança na relação entre o magistrado e a equipe técnica. Juiz pedindo parecer psicológico até no crime. Crê em mudança de mentalidade, mesmo que mais lenta que a mudança estrutural.

Citações:

“... sendo realista mesmo. Apesar dessa coisa toda. Porque também se ele estivesse estagnado a sociedade estaria rechaçando mais ainda do que já acontece [...] eu acho que é mais para parecer que está mudando...” (quando perguntada sobre a mudança no Judiciário)

Manda quem pode, obedece quem tem juízo:

Foi contrária a execução de um determinado serviço solicitado por um Juiz em determinada situação. Seus colegas disseram que tal questionamento era loucura. “Ninguém questiona uma ordem de cima”. Após questionar, o técnico disse ter pensado: “seja como Deus quiser”.

## **14.5 ENTREVISTA 5**

Cargo informado pelo serventuário: Analista Judiciário com experiência em chefia

Tempo de serviço no PJERJ: 10 anos

No decorrer da entrevista dois outros analistas judiciários se uniram ao entrevistado.

Apatia:

Comportamento defensivo.

Controle:

Várias sugestões para melhoria de projetos do Tribunal que nunca foram apresentadas. Monitoramento das ações.

Observação:

Uma das entrevistadas acredita que o TJ realmente quer mudar.

Citações:

“... eles implantaram no dia que quiseram.” (sobre o projeto comarca)

“... se você faz um mandado o seu nome está ali gravado, se você fizer algo errado está ali o seu nome” (no projeto comarca) [sic]

“... se nós fossemos ouvidos”

## **14.6 ENTREVISTA 6**

Cargo informado pelo serventuário: Técnico

Tempo de serviço no PJERJ: 2 anos

Apatia:

Falta de condições de trabalho angustia o profissional e causa apatia.

Observação:

Apesar do excesso de trabalho gosta do ambiente de trabalho e acredita possuir diálogo com seu chefe imediato, que é o Juiz.

Citou imposição da administração e melhoria de estrutura física.

Controle estatístico da produção sem adequada análise qualitativa.

Manda quem pode, obedece quem tem juízo:

Não se aplica, pois sua coordenadoria é ausente.

## **14.7 ENTREVISTA 7**

Cargo informado pelo serventuário: Técnico

Tempo de serviço no PJERJ: 2 anos

Apatia:

Comportamento defensivo.

Comprometimento:

Desenvolvimento de projetos que extrapolam as obrigações formais do cargo.

Controle:

Temor de punições. Imposição de rotinas sem prévia consulta.

Observações:

Controle estatístico da produção sem adequada análise qualitativa.

Citações:

“Muito poder nas mãos de poucos”.

“... você não poder estar falando de igual é muito complicado”. [sic]

“... agente sabe que, realmente, está sujeito a sanções, a punições, a represálias [...] isso acontece em qualquer serviço”.

“...quando você questiona [...] eu ouvi isso [...] não fala que fica chato...”

(quando questionou ordens do Núcleo Regional da Corregedoria)

“... quem pensa o TJ não é a sua grande maioria [...] as pessoas que estão aqui em baixo não são ouvidas”.

## **14.8 ENTREVISTA 8**

Dois entrevistados

Cargo informado pelo serventuário: Analista Judiciário

Tempo de serviço no PJERJ: 8 anos



Cargo informado pelo serventuário: Analista Judiciário

Tempo de serviço no PJERJ: 12 anos

Apatia:

Cartórios isolados.

Controle:

Normatização exaustiva. Sugestões ignoradas.

Observações:

Diminuição da responsabilidade dos escreventes e aumento da responsabilidade do escrivão com o P.I.

São sanadas dúvidas quanto ao funcionamento dos sistemas de informática. O canal institucional para sugestões não funciona.

Com o sistema implantado com o projeto comarca tudo está controlado, o Tribunal pode controlar tudo, todos os serventuários.

Citou os NURCs como meio de controlar os serventuários.

P.I. como meio de acabar ou minimizar a corrupção.

Somente na implantação do projeto comarca no cartório que os serventuários tomaram conhecimento do mesmo.

Citações:

“Até a questão do *layout* dentro do cartório é determinada pelo Tribunal, posições de mesas, estantes...”.

“Agente sabe da burocracia que se dá que agente deixa pra lá... se agente tiver que perder meio dia fazendo determinada coisa ali agente vai fazer, porque se ligar pra

lá para dar sugestão, alterar isso é tanta burocracia que é melhor fazer aquilo e deixar pra lá”. [sic]

“Na minha opinião é uma tendência, o Tribunal copia muito as grandes firmas, a evolução das grandes firmas, ele tenta ser uma coisa privada”. [sic]

“... todo mundo partindo no mesmo sentido, coisa que aqui não há”.

“Quem é aprovado em concurso público quase é jogado na cova dos leões, não tem preparo algum, ele vem igual miojo, preparado em três minutos lá no Rio e jogado dentro de uma Vara dessa, ele nunca viu processo e não sabe nem o que é isso”. [sic]

Manda quem pode, obedece quem tem juízo:

“Isso é a tônica”.

#### **14.9 ENTREVISTA 9**

Cargo informado pelo serventuário: Analista Judiciário com experiência em chefia

Tempo de serviço no PJERJ: 12 anos

Comprometimento:

Entre a equipe do cartório existe liberdade para opinar sobre o serviço.

Controle:

Possibilidade de punição.

Citações:

“O grande problema de fazer curso com o Juiz é que o funcionário tem muito prurido, muito medo de questionar o Juiz, inclusive eu fui alvo de brincadeiras por colegas por que eu questionava...”.

“Em 12 anos o Tribunal revolucionou a infra-estrutura, mas engessou a superestrutura, ou seja, o maquinário, os computadores, a informatização foi revolucionário, mudou demais, agora eu acho que a mentalidade do papel do Judiciário na sociedade mudou muito pouco...” [sic]

#### **14.10 ENTREVISTA 10**

Cargo informado pelo serventuário: Técnico

Tempo de serviço no PJERJ: 2,5 anos

Observações:

Segundo o entrevistado, o TJ está mudando lentamente. Os serventuários mais antigos comentam que está mudando para melhor. Acredita que a mentalidade está mudando. Acrescentou que está entrando muita gente nova.

Necessidade de fazer algo mais do que o previsto em suas atribuições legais, desmotivação com o descaso das autoridades com os problemas relacionados a sua atividade.

Citações:

“Nós temos uma noção de justiça mais ampla [...] a máxima do Direito de que o que não está nos Autos não está no mundo [...] o mundo muitas vezes não está nos Autos. A realidade é diferente do que está no papel”.

#### **14.11 ENTREVISTA 11**

Cargo informado pelo serventuário: Analista Judiciário com experiência em chefia

Tempo de serviço no PJERJ: 12 anos

**Controle:**

Sugestões ignoradas pela Administração do Tribunal. Tentativa de padronização por meio do P.I.. Existência de temor de punição.

**Observações:**

Não cabe ao serventuário olhar o processo com olhos de Juiz, e sim de técnico. Existe a necessidade de igualar a precisão com a rapidez. O processo complicado só existe para o Juiz. Para o cartório não existe processo complexo, a dificuldade é prática e não teórica.

Classificou os NURCs de satélites observadores, uma central de monitoração.

**Citações:**

“Eu penso que o Tribunal é uma elite, se você está na elite é ouvido, se não está na elite não. Eu acho que eles não aceitam idéias que não saíram da cúpula, tem que ter saído da cúpula, porque se não, eles não dão valor”.

“Se você se deixar levar você trabalha com temor, tipo: se eu errar posso ser punido [...] posso não ser punido pelo meu chefe imediato [...] mas se chegar lá em cima eu estou frito”.

Manda quem pode, obedece quem tem juízo:

Aplica-se sim. O Poder Judiciário é totalitário.

**14.12 ENTREVISTA 12**

Cargo informado pelo serventuário: Técnico

Tempo de serviço no PJERJ: 2 anos

Apatia:

Distanciamento entre objetivos da organização e da unidade.

Comprometimento:

Desenvolvimento de projetos que extrapolam as obrigações formais do cargo.

Autonomia:

Desde que cumpra com todas as obrigações de seu cargo, sente liberdade para criar projetos alternativos à realidade social encontrada.

Observações:

São organizados encontros e simpósios, no entanto, os serventuários não recebem convites e devem acompanhar a realização dos eventos pela publicação no Diário Oficial ou perdem a oportunidade de participar dos mesmos.

Cita o constrangimento que o cargo de Juiz causa ao serventuário.

Não acredita na validade da estatística que é obrigada a enviar para a Administração.

Citações:

“A exigência é responder os processos. Se chegar um momento em que o volume de processos que eu tiver que responder for muito grande, é claro que não vou dar conta de projetos extras”. [sic]

Manda quem pode, obedece quem tem juízo:

Pensa que no militarismo se aplica, em sua comarca não. Tem liberdade para discordar e questionar. Salientou que quando vai ao Tribunal sente um ambiente diferente e que deveríamos pesquisar junto aos servidores da capital.

### 14.13 ENTREVISTA 13

Cargo informado pelo serventuário: Analista Judiciário

Tempo de serviço no PJERJ: 9 anos

Apatia:

Comportamento defensivo.

Controle:

Tentativa de padronização e punições.

Observações:

Comparou a tentativa de padronização por meio do P.I. com os filmes que descrevem sociedades padronizadas. Com o P.I. “tudo vai para a conta do escrivão”.

Alegou ficar sabendo de tudo por boatos. Só soube do projeto comarca quando estava sendo implantado.

Citações:

Lembrou de uma frase de um antigo professor que dizia: “A crise surge quando o velho já acabou e o novo ainda não surgiu”. Acrescentou que “aqui não tem isso, porque os caras mandam e fazem o que quer. A crise não existe a crise é pra gente”.  
[sic]

Manda quem pode, obedece quem tem juízo:

“É a frase que norteia o Tribunal. Aplica-se completamente. Quem manda faz o que quer mesmo e quem está em baixo tem que obedecer. Quem questiona é execrado”.

#### 14.14 ENTREVISTA 14

Cargo informado pelo serventuário: Técnico Judiciário

Tempo de serviço no PJERJ: 6,5 anos

Controle:

Imposição de rotinas. Falta de comunicação entre administração e serventuários na implantação de mudanças. Possibilidade de Punição.

Observações:

Não se pode ganhar tudo, se você ganha rapidez e agilidade, perde a identificação do serventuário com o processo.

Necessidade do Poder Judiciário ser mais rápido.

O processamento integrado foi imposto.

Citações:

“Acredito que o cartório deveria ser fábrica” (Referindo-se a necessidade de implantação do P.I. no seu cartório)

“O Tribunal não reconhece o seu trabalho” (Afirmou ser lugar comum citar isso)

Manda quem pode, obedece quem tem juízo:

“Aplica-se, está super certo. Quem manda é o Juiz. Se ele mandar pular eu vou perguntar em que altura [...] se você não quiser ser mandado para Varre e Sai<sup>2</sup>”. [sic]

2. Varre e Sai é um Município localizado no interior do Estado do Rio de Janeiro

## 15 AS QUATRO ÚLTIMAS ENTREVISTAS

As quatorze primeiras entrevistas foram abertas e realizadas com serventuários pertencentes ao nível operacional ou técnico do PJERJ lotados em comarcas, ou seja, primeira instância. As quatro últimas entrevistas foram realizadas com: um técnico lotado na segunda instância; um serventuário com experiência em cargos gerenciais no PJERJ; um serventuário do nível operacional com experiência em chefia lotado na primeira instância; e um Juiz de Direito que exerce suas funções na primeira instância.

O PJERJ é uma organização altamente hierarquizada e com uma área de atuação que compreende todo o território do Estado do Rio de Janeiro. As políticas organizacionais são decididas pela cúpula detentora do poder decisório no Tribunal de Justiça e refletem em todas as gradações hierárquicas da organização. As características organizacionais que influenciam a tendência para determinado tipo de aprendizagem são maximizadas ou minimizadas dependendo de qual nível o serventuário pertence, gerencial ou operacional, e da sua distância daqueles com poder decisório.

Dada a complexidade da organização, percebemos que um retrato realista da totalidade do PJERJ requer uma população amostral mais abrangente do que a apresentada. As entrevistas até aqui realizadas nos permitem analisar com clareza a capacidade de transformação do ser humano lotado na primeira instância do PJERJ considerando a influência das características históricas, institucionais e organizacionais nos processos de aprendizagem organizacional.

Para retratar a totalidade do PJERJ, a população amostral deveria compreender: desembargadores, selecionados por tipicidade de forma a manifestar os diferentes níveis de poder decisório no Tribunal de Justiça; serventuários ocupantes de cargos de chefia e assessoramento com e sem acesso direto aos magistrados efetivamente responsáveis



pela formulação das políticas organizacionais; Juízes de Direito ocupantes de cargos de direção; Juízes de Direito responsáveis unicamente por Varas; e os grupos já pesquisados.

A opção por estudar parte da organização pesquisada não reduz a importância da pesquisa. O PJERJ se faz presente em todo o território estadual através dos órgãos de primeira instância e a sua atuação contribui para a percepção da sociedade sobre a qualidade dos serviços públicos oferecidos. O acesso ao Poder Judiciário se dá, em regra, por meio da interação do cidadão com a estrutura judicial de primeira instância.

O estudo das características organizacionais influenciadoras do processo de aprendizagem organizacional na primeira instância do PJERJ é de grande relevância para a orientação do planejamento estratégico em fase de implantação na organização estudada. Segundo a literatura pesquisada, a aprendizagem de circuito duplo é fundamental para que a organização implemente com sucesso o planejamento estratégico e seus conceitos. Portanto, a pesquisa delimitada pela primeira instância do PJERJ pode resultar em informações relevantes à Administração do PJERJ quanto a implantação de seu planejamento estratégico.

O planejamento estratégico da organização carece de constantes ajustes em sua implementação visando a redefinir táticas e objetivos estratégicos. As considerações extraídas das entrevistas e contextualizadas no processo de aprendizagem organizacional são de grande valor quanto à avaliação de como ações organizacionais influenciam os serventuários que, longe do círculo de poder, são utilizados como instrumento da organização para obter resultados pré-determinados.

Um questionamento de valor inestimável é de como a estrutura do PJERJ influencia o ser humano dela participante a enfrentar os ditames dos paradigmas dominantes que configuram a realidade. As relações sociais são fontes primárias de

conhecimento e educar é próprio de organizar, assim, as características organizacionais que norteiam as relações sociais no PJERJ causam impacto na postura do ser humano em relação ao *status quo* social. Ou seja, a predominância de um tipo de aprendizagem no ambiente organizacional da primeira instância do PJERJ nos indica a tendência de formar homens operacionais mantenedores dos paradigmas dominantes, homens reativos comprometidos com a mudança nos métodos de trabalho ou homens parentéticos comprometidos com a transformação da sociedade.

## **16 A ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS CONSIDERANDO O *CONTINUUM* HOMEM OPERACIONAL —HOMEM REATIVO**

Analisaremos, a seguir, o *continuum* homem operacional — homem reativo confrontando as considerações sintetizadas a partir das quatorze primeiras entrevistas quanto: ao método de trabalho, ao treinamento, ao planejamento estratégico, às perspectivas de mudanças, à relação serventuários-Administração e a aplicação do ditado popular “manda quem pode obedece quem tem juízo”, com as características de: apatia e comprometimento; e autonomia e sujeição.

Nas quatro últimas entrevistas, as considerações dos dezessete primeiros entrevistados foram apresentadas para discussão. Essa nova série de entrevistas foi útil tanto para a confirmação da validade das considerações quanto pelo contraditório apresentado pelo juiz de direito.

O magistrado entrevistado suscitou questões relevantes quanto ao desafio de fazer com que a “máquina pública” funcione. Nessa entrevista, percebemos patentemente o alinhamento do magistrado com os objetivos estratégicos do PJERJ. O discurso do entrevistado expressou o desejo de oferecer para a sociedade um serviço célere e de qualidade, que é o fundamento do planejamento estratégico do PJERJ.

### **16.1 Análise das características: apatia e comprometimento**

Quanto ao método de trabalho e ao planejamento estratégico:

É visível o esforço do PJERJ em “modernizar” o seu método de trabalho. A implantação do processamento integrado é uma tentativa de modificar estruturas enraizadas na instituição, adaptando-as aos procedimentos administrativos das organizações seguidoras do paradigma dominante da ciência da administração. Na

entrevista 8, encontramos a citação: “Na minha opinião é uma tendência, o Tribunal copia muito as grandes firmas, a evolução das grandes firmas, ele tenta ser uma coisa privada”. Essa percepção é corroborada na entrevista 1: “... eu acho até que eles estão querendo transformar o TJ em empresa privada”.

Os entrevistados que trabalham diretamente com o processamento integrado (P.I.) foram unânimes em afirmar que a responsabilidade do escrivão aumentou com o novo modo de processar, alguns lembraram que agora o escrivão é o gerente. O P.I. despersonalizou os processos, causando a falta de identificação do serventuário com o produto de seu trabalho. No entanto, foi contestado se existe a necessidade do serventuário possuir vínculo com os processos.

O Juiz entrevistado questionou se havia a necessidade do processo ter personalidade, uma vez que ele não considera problema ter contato com os processos oriundos dos Juizados Especiais apenas no momento da audiência. Outros entrevistados que já ocuparam cargos de chefia lembraram que o serventuário é técnico, deve fazer um trabalho técnico e que esse trabalho é mecânico por natureza.

“Acredito que o Cartório deve ser fábrica”, foi afirmado na entrevista 14 em que o entrevistado alertou que o preço por aumentar a produtividade é tornar o serventuário menos crítico por ser executor de um trabalho repetitivo e mecânico. Apenas nas entrevistas 11, 14 e do magistrado, foi citado com ênfase o problema de tornar o Judiciário mais célere.

Percebe-se que os objetivos estratégicos do PJERJ não são compartilhados pelos serventuários. Na entrevista 14 foi citado que “os serventuários não compraram a idéia do P.I.”. A maioria dos entrevistados atribuíram à implantação do P.I. a necessidade de acabar com a corrupção e não a relacionaram com a tentativa de agilizar os serviços judiciais.

A missão e os objetivos estratégicos da instituição foram definidos pela instância superior de forma monocrática e não são compartilhados e/ou conhecidos pelos serventuários.

Quanto à relação serventuários-Administração

“Quem pensa o TJ não é a sua grande maioria... as pessoas que estão aqui em baixo não são ouvidas.” A frase (entrevista 7) resume o pensamento corrente entre os serventuários lotados em Cartórios da primeira instância do PJERJ.

Os técnicos entrevistados não apresentaram a mesma convicção que os seus colegas de cartório, sendo que, ironicamente, a frase emblemática foi citada por um técnico. Os técnicos alegaram que são consultados e ouvidos pelos seus chefes imediatos que são os Juízes. Quanto à administração central, os técnicos compartilham do pensamento dos serventuários lotados em Cartórios de que não são ouvidos.

## **16.2 Análise da autonomia e sujeição**

Quanto ao treinamento

A opinião dos serventuários de primeira instância é que os cursos são dispensáveis e que a obrigatoriedade de cumprir 30 horas/ano de curso uma inconveniência. A necessidade de cumprir a carga horária determinada faz com que vários serventuários façam inscrições em cursos apenas para cumprir a obrigatoriedade. No entanto, são os serventuários que escolhem em que cursos se inscrever.

A liberdade para escolher em qual curso se inscrever revela que a organização não fornece ao serventuário um roteiro a ser seguido, ou seja, o serventuário tem liberdade para decidir o que pretende fazer. Segundo um entrevistado com experiência em cargos de direção, o PJERJ perde ao investir no serventuário sem possuir um

programa pré-definido de aproveitamento do conhecimento desenvolvido. Ou seja, essa liberdade é contrária a mudança organizacional planejada.

Em contradição com a afirmação acima, a autonomia conferida ao serventuário em escolher qual curso fazer é um indício de que existe espaço para a aprendizagem de circuito duplo na organização, uma vez que o ser humano responsável por seus atos é condizente com o paradigma da ciência da administração.

Quanto às perspectivas de mudanças

Seguem algumas frases sobre o tema:

“O PJERJ julga em 1º e 2º grau em menos tempo, é o único Tribunal totalmente informatizado e isso vem sendo construído em 10 anos” (entrevista com o Juiz)

“O Tribunal está mudando lentamente, pelo que os antigos comentam está mudando para melhor.” (entrevista 10)

“... o maquinário, os computadores, a informatização foi revolucionário, mudou demais, agora eu acho que a mentalidade do papel do Judiciário na sociedade mudou muito pouco.” [sic] (entrevista 9)

A estrutura física do PJERJ está sendo revolucionada. Como salientou um dos entrevistados, isso não é conquista de uma administração de dois anos, e sim de uma sequência de boas administrações ao longo dos últimos dez anos. A maioria dos entrevistados comunga da opinião de que as mudanças na estrutura física ocorrem em velocidade muito superior às mudanças de pensamento.

Quanto à relação serventuários-administração

As considerações com referência à relação entre serventuários e administração são ricas em indícios de como se desenvolve o processo de aprendizagem na

organização. A análise dessas considerações será focada na relação dos cartórios e dos técnicos com as unidades de apoio, na relação dos serventuários com os magistrados e na tentativa de controle da produção.

Conforme pode ser observado no diagrama de contexto da 13ª Vara Cível da Capital, as unidades de apoio, criadas ou reformuladas a partir do planejamento estratégico do PJERJ, objetivam dar suporte a produção cartorária. Em tese, ser apoio operacional é atender as necessidades que surgem de dentro para fora, ou seja, as dificuldades dos Cartórios em produzir que se pretende superar com o auxílio de unidades externas são os sujeitos da ação.

A dinâmica de identificar dificuldades, contatar a unidade de apoio e encontrar a solução para a dificuldade identificada é congruente com o esquema de aprendizagem organizacional de Argyris e Schön. Cabe-nos encontrar indícios se as soluções às dificuldades se restringem à correção de erros ou se questionam os valores fundamentais que motivam erros.

A boa comunicação entre os que executam e os que planejam é fundamental para a investigação dos motivos que levaram as dificuldades em executar determinada tarefa. A relação ótima entre unidade de apoio e órgão executor é de parceria, onde as diferentes unidades compartilham um objetivo comum.

Um dos entrevistados afirmou que por duas vezes tentou sugerir mudanças para melhorar um determinado sistema de informática que foi implantado no Cartório em que trabalha e obteve as seguintes respostas (entrevista 8):

Na primeira tentativa: “Identifiquei o problema, concordo contigo, mas você foi a única pessoa que reclamou” o entrevistado afirmou ter sugerido uma alteração no programa que eliminaria três etapas de execução.

Na segunda tentativa, o entrevistado informou que foi orientado que a sugestão deveria ser enviada em forma de ofício.

Por fim o entrevistado relatou que: “agente sabe a burocracia que dá... até deixa pra lá... se tiver que perder meio dia fazendo determinada coisa ali agente vai fazer... ligar pra lá para dar sugestão, alterar isso é tanta burocracia que é melhor fazer aquilo e deixar pra lá”

Outros entrevistados também revelaram experiências negativas quanto a sugestão de alterações visando a melhoria dos serviços cartorários. A experiência acima relatada em conjunto com as declarações dos outros entrevistados nos conduz a certeza de que o ambiente organizacional não é propício ao questionamento e as sugestões, mesmo que restritas a melhoria da produção.

O ambiente negativo a sugestões e questionamentos pode ser observado na relação entre serventuários e magistrados. Não é nosso objetivo inferir sobre as causas do distanciamento existente entre serventuários e magistrados, e sim identificá-la e analisar o seu impacto no processo de aprendizagem.

O Juiz entrevistado revelou que “ainda que o Juiz, ou o desembargador, ou o escrivão, se mostre acessível, eles (serventuários) entendem que não é acessível e você passa a ser inacessível por causa deles e não por sua causa”.

Na entrevista 9, um serventuário de cartório afirmou que “o grande problema de fazer cursos com o Juiz é que o funcionário tem muito prurido, muito medo de questionar o Juiz, inclusive eu fui alvo de brincadeiras por colegas por que eu questionava...” logo após o entrevistado acrescentou que “como esse Juiz é simples e afável não tive problemas... com outros juízes eu certamente teria problemas, nem todo juiz gosta de ser questionado”.



Um técnico (entrevista 4) relatou que, em determinada situação, foi contrário a execução de um determinado serviço solicitado por um Juiz e que os seus colegas disseram que tal questionamento era loucura. “Ninguém questiona uma ordem de cima”. Após questionar, o técnico disse ter pensado: “seja como Deus quiser”.

Independentemente das causas do distanciamento entre magistrados e serventuários, é inegável que essa característica inibe o desenvolvimento do processo de aprendizagem. A reverência excessiva, dispensada pelo serventuário ao Magistrado, limita o debate e favorece a aprendizagem de circuito simples.

A estatística, conforme constatado nas entrevistas, é a uma ferramenta de controle em uso no Tribunal. A estatística é intensamente utilizada para controlar Juízes, é empregada no controle e na distribuição de técnicos, assim como, foi indicada em entrevistas como uma futura ferramenta de controle da produção individual do serventuário. Um serventuário declarou: “Agora tudo é monitorizado, tudo é controlado. É produção do Cartório, é produção do Juiz. Eles sabem tudo, tudo.” (entrevista 1)

O controle de um procedimento administrativo sugere ao serventuário a importância de tal procedimento para a Administração. Portanto, o controle estatístico da produção dos Juízes indica que essa produção é um objetivo estratégico do PJERJ. Esse controle está vinculado a mudança organizacional planejada e faz alusão a aprendizagem de circuito duplo.

Entretanto, a combinação do constante temor em ser punido com a sensação de monitoramento induz o serventuário a proceder de forma a seguir estritamente o manual de normas e procedimentos acriticamente e ingenuamente.

Cabe ressaltar, que controle não é incompatível com despersonalização dos processos. No processamento integrado as movimentações processuais são registradas no sistema de informática, assim como qual serventuário responsável por tal

movimentação. Existe o controle, no entanto, o serventuário não é o responsável pelo processo. Um serventuário afirmou que “... se você faz um mandado o seu nome está ali gravado, se você fizer algo errado está ali o seu nome...” (entrevista 5)

Manda quem pode obedece quem tem Juízo

A aplicação do ditado popular manda quem pode obedece quem tem juízo nos serventuários do nível técnico ou operacional na primeira instância do PJERJ está relacionada à reverência com que os serventuários tratam os Magistrados e ao medo de ser punido pela administração.

Na entrevista 14, o serventuário declarou que na implantação do processamento integrado no cartório em que trabalhava na época foi constatado, pela escrivã e pelos serventuários no decorrer do trabalho, que o *layout* para o Cartório indicado pela equipe da Corregedoria responsável pela implantação não era o mais adequado para a execução dos serviços cartorários.

Segundo o entrevistado, a escrivã comunicou ao serventuário da Corregedoria o fato e foi orientada a modificá-lo em caso de necessidade. No entanto, como a autorização não foi formal, por escrito, ela não modificou o *layout* por temor de assumir qualquer responsabilidade. O serventuário acrescentou que essa postura era uma posição particular daquela escrivã, não sendo identificada em outras chefias com quem trabalhou.

Mesmo considerando que houve a autorização do serventuário da Corregedoria para que uma escrivã procedesse à alteração *layout*, é relevante à nossa pesquisa inferir sobre como essa autorização é tratada pelos serventuários de nível operacional da primeira instância. Apesar da atitude condizente com a aprendizagem de circuito duplo

do serventuário da Corregedoria, a resposta da escrivã foi harmônica com a aprendizagem de circuito simples.

Outro serventuário (entrevista 8) salientou que não existe liberdade, que o escrivão é um gerente sem poder, pois “até a questão do *layout* dentro do Cartório é determinada pelo Tribunal, posições de mesas, estantes...” Nessa afirmação, encontramos os mesmos indícios da situação anterior, o *layout* é entendido como uma determinação imutável.

Um dos entrevistados com experiência em chefia acrescentou que “se você se deixar levar trabalha com temor, tipo: se eu errar eu posso ser punido [...] posso não ser punido pelo meu chefe imediato [...] mas se chegar lá em cima eu estou frito” (entrevista 11).

## 17 A ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS CONSIDERANDO O *CONTINUUM* DIÁLOGO — ANTIDIÁLOGO

Considerando as declarações dos serventuários de nível técnico ou operacional lotados na primeira instância do PJERJ, podemos inferir quanto ao posicionamento da organização no *continuum* diálogo — antidiálogo tendo como base às características dos extremos apresentadas no quadro 7 – síntese das principais características das aprendizagens. Assim, ponderamos:

- a) Os procedimentos administrativos são apresentados e não discutidos;
- b) A ordem não é relativizada; e
- c) O processo decisório é monocrático;

Tais características indicam a tendência para o extremo antidialógico do *continuum*, enquanto, que a última característica sugere a tendência para o extremo oposto.

- d) Existem cursos que discutem questões filosóficas do direito e na Capital são oferecidos cursos e palestras com temas gerais que favorecem a formação do ser humano.

Localizamos no *site* do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro na Internet, a seguinte informação do Museu da Justiça, que é uma unidade do Tribunal subordinada a Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento:

Visando permitir a criação de uma consciência crítica na formação dos profissionais do Direito com a compreensão da relação entre a produção do Direito e o desenvolvimento histórico da sociedade, o Museu da Justiça, órgão da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento, com o apoio da Associação dos Magistrados do Estado do Rio de Janeiro, vem realizando uma série de cursos de extensão cultural.

No mês de abril, continuando tema anteriormente desenvolvido, se apresenta o *Curso de História das Instituições do Direito Público*, abrangendo o período que cobre a Idade Moderna (1452 a 1789) até os nossos dias (a partir da Revolução Francesa).

No mês de maio, aprofundando o tema das raízes históricas do Direito Público, será realizado o *Curso de História das Instituições do Direito Público III*, abrangendo a construção deste campo do Direito na América Latina e no Brasil.

Ambos os cursos, e outros que já estão na programação cultural do Museu, concedem horas tanto para magistrados como para funcionários e estudantes de Direito.

O espaço na organização para o incentivo da consciência crítica, por meio de cursos e palestras, pode ser considerado um indicador da possibilidade da existência da aprendizagem dialógica transformadora na organização.

Entretanto, as ações administrativas do PJERJ não indicam a existência da aprendizagem dialógica transformadora, uma vez que:

- a) Os procedimentos e as rotinas cartorárias são apresentados e não discutidos; e
- b) Os procedimentos são difundidos monocraticamente.

A elaboração planejamento estratégico é restrita ao nível gerencial do PJERJ. Nas entrevistas notou-se que os serventuários pertencentes ao nível técnico e operacional não se apropriaram dos conceitos definidos no planejamento e que, independente da qualidade das transformações proporcionadas, não existe o sentimento de que o sucesso do planejamento é um sucesso coletivo.

Nas entrevistas com os técnicos, percebemos que os entrevistados estão em contato permanente com os problemas sociais das comarcas em que atuam. Alguns desses técnicos implementaram, em suas comarcas, projetos com potencial dialógico que merecem citação e indicação para futura pesquisa para que se possa avaliar o seu potencial transformador.

## 18 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os serventuários entrevistados que contavam com mais de quinze anos de trabalho no PJERJ apresentaram uma visão otimista quanto as transformações em curso no PJERJ. Durante as entrevistas, sucessos administrativos do Judiciário Fluminense foram exaltados, tais como: a informatização do Tribunal, a celeridade com que se julga no 1º e no 2º grau em comparação com os outros Tribunais do país, a revolução da estrutura física, a atuação da ESAJ – Escola de Administração Judiciária e da EMERJ – Escola de Magistratura do Estado do Rio de Janeiro.

Um serventuário afirmou que empresas de outros estados estão adotando como prática eleger o Foro do Rio de Janeiro para dirimir possíveis conflitos de seus contratos, tendo em vista a comparação do tempo de julgamento do PJERJ com o tempo necessário para o julgamento nos Tribunais de outros estados.

A visão otimista de serventuários com tanto tempo de experiência na organização é uma indicação que deve ser considerada, pois sugere a existência de mudanças positivas na organização. Tais informações são relevantes e indicam um sucesso administrativo que merece consideração e indicação para futuras pesquisas.

O sucesso da organização em atingir seus objetivos não está diretamente vinculado ao processo de aprendizagem incentivado pelos procedimentos administrativos da organização. Ou seja, é factível que organizações praticantes da aprendizagem de circuito simples obtenham sucesso atingindo suas metas, assim como é exequível, em tese, que organizações praticantes da aprendizagem de circuito duplo ou da aprendizagem dialógica transformadora não sejam bem sucedidas em alcançar seus objetivos.

A tendência da organização para a adoção de um determinado tipo de aprendizagem pode ser relacionada à quebra ou manutenção de paradigmas. Assim, a predominância de características organizacionais que favoreçam a aprendizagem de circuito simples é um indício de que a organização contribui para a manutenção de paradigmas condizentes com o modelo de produção taylorista.

A predominância de características organizacionais incentivadoras da aprendizagem de circuito duplo indica que a organização colabora para a quebra dos paradigmas relacionados ao taylorismo e para a manutenção do paradigma da modernidade.

As organizações com predominância das características típicas da aprendizagem dialógica transformadora concorrem para a quebra dos paradigmas dominantes e para a transformação da sociedade, conforme objetivou Paulo Freire.

Em organizações voltadas para o atendimento dos ditames do pilar dominante da modernidade que é o mercado é eliminada a possibilidade de existência considerável de características típicas da aprendizagem dialógica transformadora.

O Poder Judiciário do Rio de Janeiro foi escolhido por ser uma organização tipicamente pertencente ao princípio do Estado, e, também, devido ao desafio proposto pela própria organização de promover reformas administrativas em busca de um novo modelo de gestão.

O projeto de modernidade demonstra sinais de esgotamento ao passo que a própria vida no planeta encontra-se ameaçada devido as constantes intervenções do ser humano na natureza trazendo-nos conseqüências desastrosas. Portanto, não pertencer ao princípio do mercado que configura a realidade é um fato relevante para a escolha da organização. Entretanto, vale ressaltar que o PJERJ pertence ao pilar da regulação, em que a ordem é o saber.

A iniciativa de reformar o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro é uma demonstração da necessidade de discutir administrativamente o Judiciário. A reforma não é um fato isolado vinculado a gestão de um presidente, e sim o trabalho de seguidas gestões que convergiram para a elaboração e implantação do planejamento estratégico.

Analizando apenas as iniciativas do PJERJ, tais como: a informatização e a conseqüente melhoria do sistema de comunicação da organização, criação da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento, atuação da Escola de Magistratura do Estado do Rio de Janeiro e da Escola de Administração Judiciária e o convênio firmado com a Fundação Getúlio Vargas para a criação da pós-graduação em administração judicial, poderíamos sugerir que a organização explicita desejo de promover a aprendizagem de circuito duplo.

Se a pesquisa terminasse nesse ponto, poderíamos inferir que a administração da organização está agindo em conformidade com os paradigmas dominantes da ciência da administração, uma vez que o planejamento estratégico é uma ferramenta a ser empregada em conjunto com o pensamento sistêmico que norteia a aprendizagem de circuito duplo e a organização mobiliza esforços para implantar tal planejamento.

Entretanto, nossa pesquisa não pretendeu ser superficial e inferir apenas considerando intenções sem avaliar qual o impacto das reformas em um espaço delimitado. Pretendemos analisar a capacidade de transformação do serventário de nível técnico ou operacional que presta serviço na primeira instância do PJERJ considerando as características históricas, institucionais e organizacionais nos processos de aprendizagem em curso no ambiente de trabalho desse serventário.

Após entrevistas abertas e focalizadas, com vinte e um serventários, e pesquisa na literatura, podemos apresentar ponderações relevantes para o entendimento do PJERJ e para orientar ações administrativas futuras.



A capacidade de transformação do serventuário, nessa pesquisa, está intimamente vinculada ao tipo de aprendizagem incentivado pela organização. E os tipos de aprendizagem são os já vinculados aos paradigmas no início deste texto: aprendizagem de circuito simples, aprendizagem de circuito duplo e aprendizagem dialógica transformadora.

O tipo de aprendizagem mais incentivado na primeira instância do PJERJ, considerando as características identificadas nos discursos dos serventuários foi à aprendizagem de circuito simples.

É nítida na organização a divisão entre os que pensam e os que executam. O espaço para questionamentos, sugestões e opiniões acerca dos trabalhos desenvolvidos pelo PJERJ é limitado.

Mesmo quando a administração incentiva à criação de espaços para o debate, os serventuários de nível operacional e técnico de primeira instância colaboram para o impedimento do sucesso de tais iniciativas, uma vez que questionam quais os verdadeiros objetivos da administração.

Tais questionamentos dos serventuários de nível operacional e técnico são plenamente justificáveis pelos depoimentos coletados nas entrevistas e, acreditamos, que superar essa desconfiança do serventuário para com a administração, assim como, uma possível desconfiança da administração para com o serventuário é um desafio para a organização.

A predominância de características incentivadoras da aprendizagem de circuito simples colabora com a minimização da capacidade transformadora do ser humano incentivando a percepção de que a realidade é imutável.

## 19 BIBLIOGRAFIA

ANTONACOPOULOU, Elena. **Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas.** In: EASTERBY-SMITH, M. et al. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem – desenvolvendo na teoria e na prática.* São Paulo: Atlas, 2001. cap. 12, p. 263-292.

ARGYRIS, Chris. **A boa comunicação que impede a aprendizagem.** In: *Aprendizagem Organizacional / Harvard Business Review.* Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 84-104.

\_\_\_\_\_. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

AYAS, Karen. **Estruturação de projetos para a aprendizagem e a inovação: lições aprendidas com a pesquisa-ação em uma companhia manufatureira de aeronaves.** In: EASTERBY-SMITH, M. et al. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem – desenvolvendo na teoria e na prática.* São Paulo: Atlas, 2001. cap. 10, p. 217-236.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. **Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um conflito crítico.** *Revista de Administração Pública.* Rio de Janeiro: FGV, 15(2):23-44, abr./jun. 1981.

CARVALHO, Irene. **O processo didático.** Rio de Janeiro: FGV, 1990.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Home page* <http://www.cnj.gov.br>. Várias consultas em março de 2006.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimere Carvalho da. **Análise de Conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; Zouain, Deborah Moraes. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97-118.

DOMINGUES, José Maurício. **A cidade: racionalização e liberdade em Max Weber**. In: SOUZA, Jessé. *A atualidade em Max Weber*. UNB, 2000.

FINGER, Matthias; BRAND, Silvia Bürgin. **Conceito de “Organização de Aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria**. In: EASTERBY-SMITH, M. et al. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem – desenvolvendo na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 08, p. 165-195.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Extensão ou comunicação?** 10 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 30 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo; HORTON, Myles. **O caminho se faz caminhando: conversas sobre educação e mudança social**. Organizado por Brenda Bell, John Gaventa e John Peters; tradução de Vera Lúcia Mello Josceline. Petrópolis – RJ: Vozes, 2003.

KUHN, Thomas S.. **A estrutura das revoluções científicas**. 5 ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

MARTINS, Paulo Emílio Matos. **A sociedade tecnoglobal e o trabalho**. In: Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo. Org. MARTINS, Paulo Emílio Matos, PIERANTI, Octávio Penna. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MEYER FLEURY, Newton. **A qualificação do modelo "linha de frete-retaguarda" e sua adaptabilidade às características da administração judiciária**. In: FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. A reforma do poder judiciário no Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Aprendizagem e psicodinâmica organizacional**. Relatório Nº 9/2003. São Paulo: EAESP/SP, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca F. G. de. **Teoria geral da administração**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NORTON, David P.; KAPLAN Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade F. Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Modelos de homem e teoria administrativa**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, 18(2):3-12, abr./jun. 1984.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**.

RIO DE JANEIRO, ESTADO DO. CODJERJ: **Código de organização e divisão judiciárias do Estado do Rio de Janeiro**. Organização e notas Cláudio Brandão de Oliveira. 8 ed. Rio de Janeiro: Roma Victor, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática. V.1. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

\_\_\_\_\_. **Um discurso sobre as ciencias**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SCHIKMANN, Rosane. **Características de uma organização de aprendizagem: pesquisa em uma empresa brasileira**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática de uma organização que aprende**. 14 ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social**. Ijuí: Unijuí, 2002.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Sobreviver ao trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – MUSEU DA JUSTIÇA. **Tribunais do Rio de Janeiro – 250 anos. Da relação, 1752 ao Tribunal de Justiça, 2002**. Rio de Janeiro: Ventura Cultural Ltda, 2002.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Home page* <http://www.tj.rj.gov.br>. Várias consultas entre junho de 2005 e maio de 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILLARDI, Beatriz Queiroz; Leitão, Sérgio Proença. **Organizações de aprendizagem e mudança organizacional**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, 34(34):53-70, maio./jun. 2000.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2004.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Um roteiro da pesquisa organizacional**. Revista de Administração da USP. São Paulo: USP, 19(4) – outubro/dezembro/84 – p. 38-43.