

Gilcimar Cardoso Freire

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO EM REDE EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: O CASO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO TERCEIRA
REGIÃO – MINAS GERAIS

BELO HORIZONTE

2015

Gilcimar Cardoso Freire

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO EM REDE EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: O CASO DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO TERCEIRA
REGIÃO – MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase em Gestão de Pessoas do Tribunal Regional do Trabalho Terceira Região e da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Agnez de Lélis Saraiva.

BELO HORIZONTE

2015

Freire, Gilcimar Cardoso
F618t Tecnologia da Informação e gestão em rede em organizações públicas: o caso do Tribunal Regional do Trabalho Terceira Região – Minas Gerais / Gilcimar Cardoso Freire – Belo Horizonte 2015.
85 p. : il.

Monografia (Especialização em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro.

Orientador: Agnez de Lélis Saraiva
Referência: f. : 80-85

1. Organização pública – Minas Gerais. 2. Tecnologia da informação – Minas Gerais. 3. Administração pública – Minas Gerais. 4. Tribunal Regional do Trabalho – 3ª Região – Minas Gerais. I. Saraiva, Agnez de Lélis. II. Título.

CDU 35(815.1)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus por mostrar sempre sua presença em minha vida e pela força que me deu nos momentos em que pensei em desistir, sei que ele estava sempre ali perto de mim me acolhendo nos momentos tristes e conduzindo meus passos no caminho cheio de pedras. Obrigado Pai!

Agradeço também a toda a minha família, principalmente a minha esposa e filhas pela paciência sempre demonstrada comigo. Ao incentivo nos momentos de desânimo. Os puxões de orelha quando mereci. E o amor e carinho confortantes dedicados a mim. Amo todas vocês!

Aos colegas de turma pela troca de experiências e pelos momentos agradáveis e às vezes árduos, que vivemos durante o curso. Muito obrigado!

Aos professores, agradeço, pelo conhecimento ensinado e pelo companheirismo demonstrado a todos nós alunos.

Agradeço também ao professor Agnez, sempre paciente e dedicado a mim. Muito obrigado pela orientação valiosa, sem a qual seria ainda mais complicado este trabalho.

RESUMO

O trabalho se inicia por um resgate histórico dos modelos de gestão, principalmente os modelos de gestão pública. Em seguida é feita uma análise dos modelos de gestão utilizados no Brasil, principalmente a partir de 1900, dando um enfoque maior no Tribunal Regional do Trabalho, para entender como evoluiu a gestão dentro do órgão. É mostrado também o crescimento do órgão e o aumento na sua complexidade que levou à busca de novas formas de gestão. Em seguida, a partir de uma análise da sua gestão atual do órgão, com foco no modelo de gestão em rede procurou-se mostrar os pontos onde a gestão atual está alinhada com este modelo e os pontos onde diverge do mesmo. Mostra as principais características do modelo apontando onde se pode melhorar pela aplicação do modelo. Através da análise dos principais documentos internos do órgão, foi possível mostrar um pouco de como funciona a gestão dentro da instituição e como são tratadas as decisões administrativas internas. Foi possível constatar que a instituição possui alguns traços dos modelos de gestão em rede, pela aplicação de uma metodologia de análise. Assim ficou evidente que, apesar de possuir estes traços do modelo de gestão em rede, muito ainda pode e deve ser trilhado dentro deste modelo para proporcionar ganhos substantivos na gestão da instituição. O trabalho também tenta mostrar como a tecnologia da informação surgiu no TRT e como foi a evolução desta tecnologia a longo dos quase trinta anos de atuação dentro da instituição. Procurou-se mostrar como o setor de tecnologia da informação está alinhado à gestão do órgão. O alinhamento entre o planejamento estratégico da instituição e o planejamento de tecnologia da informação ocorre na teoria, porém na prática existe uma defasagem entre estes dois planejamentos.

Palavras-chaves: tecnologia da informação, gestão em rede, Tribunal Regional de Minas Gerais, redes organizacionais.

ABSTRACT

The work begins with a historical of management models, especially models of public management. Next This is followed by an analysis of management models used in Brazil, especially after 1900, giving a greater focus on the Regional Labor Court, to understand how has the management within the organ. Also shown is the organ growth and the increase in its complexity that led to the search for new forms of management. Then, from an analysis of its current management agency, focusing on network management model we tried to show the points where the current management is in line with this model and the points where diverges from it. Shows the main features of the model pointing where you can improve the application of the model. Through the analysis of the major internal documents of the body, it was possible to show a little of how the management within the institution and how the internal administrative decisions are treated. It was found that the institution has some traces of network management models, by applying a methodology. Thus it became clear that, despite having these features of network management model, much can and should be followed in this model to provide substantial gains in the management of the institution. The work also attempts to show how information technology emerged in the TRT and as the evolution of this technology over the nearly thirty years of experience within the institution. We tried to show how the information technology sector is in line with the agency's management. The alignment between the strategic planning of the institution and the information technology planning occurs in theory, but in practice there is a gap between these two plans.

Keywords: information technology, network management, Regional Court of Minas Gerais, organizational networks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma informal - Primeira Parte.....	53
Figura 2 - Organograma informal - Segunda Parte.....	54
Figura 3 - Organograma informal - Terceira Parte.....	55
Figura 4 - Organograma informal - Quarta Parte	56
Figura 5 - Organograma informal - Quinta Parte	57
Figura 6 - Organograma informal - Sexta Parte	58
Figura 7 - Organograma informal - Sétima Parte	59
Figura 8 - Quantitativo de Servidores no mês de Novembro de 2014.....	60
Figura 9- Índice de Celeridade Processual	69
Figura 10 - Funções comissionadas transformadas em cargos em comissão.....	71
Figura 11 - Funções comissionadas convertidas em funções de nível superior.....	71
Figura 12 - Resultado da pesquisa de satisfação com TI no Tribunal	72
Figura 13 - Representação de estrutura de rede.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TRT-MG	-	Tribunal Regional do Trabalho – Terceira Região
TRT	-	Tribunal Regional do Trabalho
SIC	-	Serviço de Informações ao Cidadão
PSO	-	Public Service Orientation
CNT	-	Conselho Nacional do Trabalho
TI	-	Tecnologia da Informação
CSMA	-	Carrier Sense with Multiple Access
Tribunal	-	Usado aqui como referencia ao Tribunal Regional do Trabalho Terceira Região
JCJ	-	Juntas de Conciliação e Julgamento
CRT	-	Conselhos Regionais do Trabalho
CNT	-	Conselho Nacional do Trabalho
TST	-	Tribunal Superior do Trabalho
STF	-	Supremo Tribunal Federal
PJe	-	Processo Judicial Eletrônico
CPD	-	Centro de Processamento de Dados
CTIC	-	Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação
ERA	-	Reunião de Análise Estratégica
PETIC	-	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação
EPTI	-	Escritório de Projetos de Tecnologia da Informação

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	13
2.1. A Gestão pública contemporânea	13
2.2. O Estado e a gestão pública	14
2.3. A trajetória da gestão no contexto brasileiro	24
2.4. Tecnologia da Informação	32
2.5. O conceito de redes	36
2.6. A organização em redes	38
3. METODOLOGIA	41
3.1. Tipo de pesquisa	41
3.2. Natureza da pesquisa	41
3.3. Técnicas	41
4. O TRT E A GESTÃO EM REDES	43
4.1. Retomada histórica da justiça do trabalho no Brasil	43
5. ESTUDO DE CASO	50
5.1. Estrutura organizacional e administrativa formal do TRT-MG	50
5.2. A Instalação e o crescimento da informática no Tribunal	63
5.3. A gestão em redes no Tribunal	68
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78

1. INTRODUÇÃO

As organizações existem para um objetivo específico e traçar os rumos de seu caminho não é uma tarefa fácil. A adoção de novas técnicas de gerenciamento tem permitido mudanças consideráveis nas organizações que conseguiram implantá-las de forma adequada.

Gestão para resultados, planejamento estratégico dentre outros métodos de gerenciamento foram implantados nos últimos tempos, mas mudar conceitos organizacionais é um processo difícil. Em muitas organizações a dificuldade de comunicação entre as suas diversas áreas ainda é grande e seus departamentos ainda trabalham de forma muito isolada e com dificuldades de interações.

Trocar informações entre seus diversos departamentos certamente pode contribuir e muito para o funcionamento da organização com um todo. Esta tarefa pode ser facilitada pela adoção das novas tecnologias, permitindo uma maior visão da organização e permitindo uma melhor interação entre os vários setores da organização.

Este trabalho pretende discutir e mostrar os benefícios que podem ser alcançados pela adoção do gerenciamento em redes. Mostrar as várias formas de aplicação que têm sido adotadas no mundo em organizações que passaram a adotar este modelo de gestão. A adoção de novas tecnologias, nos últimos anos, vem permitindo melhorar ainda mais este modelo de gerenciamento e está conseguindo lidar com a coordenação e a interação de alta complexidade das grandes organizações.

Adotando como modelo conceitual o gerenciamento em redes, aplicado dentro da organização, no qual as diversas gerências são vistas como nós de uma rede e suas interações como as interligações entre estes nós, buscar-se-á analisar as interações entre a Diretoria de informática com as outras Diretorias do Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais (TRT3) para analisar se estas interações podem ser melhoradas com a adoção de modelo de gerenciamento em questão.

O trabalho terá por objetivo geral a análise da estrutura organizacional formal e as interações que acontecem entre as diretorias internas que compõem o TRT/MG.

Os objetivos específicos deste trabalho científico consistirão em: (i) Produzir uma revisão literária sobre gestão de organizações públicas; (ii) Avaliar atual forma de organização do TRT comparando-a com a teoria das organizações; e (iii) Verificar a partir da Diretoria de Informática como acontece a interação entre as

diversas diretorias que compõem o TRT-MG;

O desenvolvimento do trabalho utilizará a pesquisa exploratória por meio de levantamento documental com abordagem de temas sobre os diversos tipos de gestão e a trajetória histórica da gestão em alguns países e, mais especificamente, no Brasil.

Será também realizado estudo de caso através de uma pesquisa documental de natureza qualitativa e exploratória, no âmbito do Tribunal do Trabalho da 3ª Região, para entender como se dá a gestão no órgão sem muita preocupação com dados estatísticos. A pesquisa envolverá temas como Planejamento Estratégico da organização, o plano de Gestão por competências que está sendo implantado no Tribunal, procurando também identificar com a Tecnologia da Informação está integrada ao Planejamento Estratégico da organização.

Serão analisados alguns os documentos do Tribunal que tratam do tema de gestão organizacional e outros documentos que possam dar subsídios para análise de como a Tecnologia da Informação está engajada com a Estratégia Organizacional.

Como fontes bibliográficas secundárias, utilizando outras literaturas, buscar-se-á entender como a gestão vem se evoluindo nas administrações públicas em especial as organizações públicas no Brasil.

A pesquisa será orientada sobre documentos internos do TRT-MG e também a legislações que tenham relação com o tema abordado.

Apesar de falar um pouco sobre o período monárquico o foco histórico concentrará mais no período a partir do início do século XX, pois é a partir daí que vem surgindo principalmente no Brasil as relações de trabalho não escravo.

Segue-se um breve apanhado histórico da gestão no contexto brasileiro procurando identificar suas principais características que vão moldando os comportamentos organizacionais no início do século XX.

A seção 2.4 discute um pouco sobre o surgimento da Tecnologia da Informação e como esta tecnologia vem influenciando comportamentos gerenciais desde a sua disseminação e mostrando-se cada vez mais indispensável nos dias de hoje.

A próxima seção discute um pouco dos conceitos de redes, seus principais componentes, alguns exemplos de redes e as regras que devem ser seguidas para se fazer parte de uma rede, os chamados protocolos de interação.

Na seqüência discute se um pouco do conceito de rede aplicado às organizações, como surgiu este conceito, suas características, as diferentes formas de aplicação do conceito.

Segue-se um estudo da gestão do Tribunal dentro do enfoque da gestão em redes buscando identificar pontos onde o Tribunal possui características do modelo e onde ele destoa do modelo. Durante este estudo procura-se mostrar os benefícios que poderiam ser conseguidos pela aplicação do modelo onde ele não se mostra evidente.

Concluindo o trabalho faz um apanhado geral do que foi discutido ao longo do trabalho e algumas recomendações que podem ser utilizadas dentro da instituição para promover a gestão em redes dentro do órgão.

2. GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

2.1. A Gestão pública contemporânea

Nos últimos anos, como é possível perceber mesmo sem estudos mais aprofundados, muito tem se falado em novas formas de gestão em órgãos públicos, por vezes, seguindo a tendência do que já era feito nas empresas privadas. Neste tempo, acredita-se os órgãos públicos vêm modificando formas de atuação e implementando modelos tidos como boas práticas na condução do órgão como um todo. Contudo, estudos mais cuidados precisam ser feitos para verificar se de fato isto está acontecendo e também verificar a profundidade destas mudanças.

O Tribunal Regional do Trabalho – Terceira Região (TRT-MG) seguindo esta corrente de modernização da gestão pública moderna vem conversando sobre a necessidade de implementação uma série de ações que visam melhorar os seus resultados quanto a qualidade dos serviços prestados ao público em geral.

Planejamento Estratégico, Servidor em pauta, a modernização dos processos judiciais através da implantação do Processo Judicial Eletrônico, são algumas das ações propostas e que já começaram a ser implantadas visando alcançar melhores resultados na atuação do órgão perante a sociedade. Outras ações para tentar melhorar a transparência e *Accountability* do órgão, foram propostas, dentre elas pode-se citar a TV TRT e radio TRT que são ações da Assessoria de Comunicação Social que tem por objetivo a divulgação das principais ações do órgão perante a sociedade em geral.

No portal do órgão encontra-se um atalho para área de transparência que visa entre outras coisas disponibilizar à sociedade informações sobre os gastos do órgão principalmente com pessoal.

A ouvidoria, que foi regulamentada em 2007, visou estabelecer um canal mais eficaz de comunicação entre o órgão e a comunidade em geral, através do SIC – “Serviço de Informações ao Cidadão” que “recebe, registra, controla e responde os pedidos de acesso às informações formulados ao Tribunal por qualquer cidadão”, conforme citado no próprio sitio do órgão.

O órgão também disponibiliza informações nas redes sociais através do facebook, twitter e youtube, conforme ícones destes aplicativos que se encontram disponíveis no portal do órgão (Sitio Tribunal).

Estas são algumas das ações que o TRT/MG passou a desenvolver, ou ainda está em desenvolvimento para buscar a melhoria no seu desempenho junto à sociedade. Como já destacado anteriormente, um dos objetivos deste trabalho é analisar estas ações na ótica do novo modelo de gestão em redes, mostrar o que está em conformidade com este modelo de gestão ele e o que pode ser reformulado na tentativa de melhoria constante na gestão do referido tribunal.

Para entender melhor como foi a trajetória gerencial do TRT/MG é necessário, também, conhecer um pouco da trajetória da gestão nas organizações públicas em geral. Pois, entende-se aqui que há modelos que constituem os alicerces daqueles utilizados nos diversos seguimentos do Estado e que também, podem estar embasando as decisões gerenciais deste órgão.

Assim, fazendo um retorno histórico da trajetória dos modelos de gestão, será mostrado como estes surgiram e como vem se desenvolvendo ou modificando ao longo das últimas décadas. Para tanto, deve-se entender o que é Estado e como é a sua relação com a sociedade.

Partindo do modelo de gestão burocrático, fará um esforço aqui em mostrar a sua trajetória para os novos modelos de gestão contemporâneos. Este esforço permitirá entender melhor o caminho trilhado pela gestão pública atual e finalmente chegar-se-á ao objetivo do trabalho, introduzindo ao assunto a reflexão sobre o modelo de gestão em rede, como uma nova alternativa de gestão.

2.2. O Estado e a gestão pública

A convivência em grupos implica a aceitação de regras e limites. Isto parece ser o que acontece nas relações entre qualquer conjunto de indivíduos. Na natureza, os animais que vivem em grupos têm uma série de regras que são seguidas e que garantem sua sobrevivência. Nestes grupos existe sempre um indivíduo que se destaca, que dita as regras do jogo e é chamado de líder.

Na sociedade humana isto também acontece. Desde que o homem passou a viver em sociedade, foram criadas várias regras e leis que são seguidas, ao menos pela grande maioria dos indivíduos, aqui chamados de cidadãos. Estes cidadãos, como não conseguem tratar diretamente de todos os seus interesses, elegem representantes em diversos seguimentos e situações. Estes representantes exercem papéis de liderança, mas

devem também seguir regras, zelando pelos interesses de seus representados. Quando um síndico é eleito, espera-se dele que faça melhoria no condomínio, busque reduzir custos de aquisição de materiais e serviços, preste conta de tudo o que acontece no condomínio, zele pela segurança de todos, etc.

Assim acontece também quando se elege um governador ou o presidente da república. Espera-se que exerçam o seu papel da melhor maneira possível, convertendo os impostos e as taxas pagas em bens e serviços para a população. Entretanto, nem sempre foi assim, os monarcas do passado enxergavam o reino como propriedade sua e não fazia distinção entre o que era sua propriedade privada e o que pertencia ao coletivo, ao público. Assim, para eles os gastos com uma festa no reino ou comprar jóias e roupas, era encarado da mesma forma como a construção de uma estrada ou ponte. E o monarca não fazia a distinção da origem do dinheiro, se da sua renda particular ou dos proventos do reino. Como cita Bresser-Pereira (1998):

A característica que definia o governo nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas era a privatização do Estado, ou a interpermeabilidade dos patrimônios público e privado. Patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados. (p.26)

Assim, o monarca entendia que o reino era patrimônio seu e que sobre ele teria o total poder. Ele ditava as regras do jogo criando as leis, as fazia cumprir mesmo que para isto tivesse que utilizar a força. Para isso, era comum julgar, condenar e punir a todos aqueles que ousassem desobedecê-las. Esta forma de governo ficou conhecida como patrimonialista. Este nome deixa claro que o Estado confunde-se com a figura do monarca. Portanto, trata-se de uma extensão de suas propriedades. Fato este que coloca os indivíduos como seus súditos e não como cidadãos e as propriedades contidas no reino como de posse do rei que concede aos súditos o seu uso. Isto também pode ser visto no relato de Fredys (2004) quando o descreve o regime Absolutista:

Nele o monarca centraliza integralmente o poder, personaliza todas as funções, confunde a sua pessoa com a do próprio Estado; inexistindo, portanto, as esferas pública e privada. Luís XIV (le Roi-Soleil), que considerava o seu poder de origem divina, tornou-se de tal sorte paradigmático que é figura recorrente quando se pensa em monarca absoluto. Essa concentração do poder de maneira integral teve como resultado o rebaixamento da nobreza francesa, à qual, não se deve esquecer, pertencia o Barão de la Brède e de Montesquieu¹. (p. 73/74)

No patrimonialismo, o monarca concentrava em suas mãos diversos

poderes, ou seja, ele ditava as leis para o reino que deveriam ser seguidas por todos, exercia assim o poder de legislativo. Colocava-as em prática e garantia sua execução, assim exercia o poder executivo. E julgava e aplicava sanções aos cidadãos que as descumpria, exercia assim o terceiro e último poder, o judiciário.

Com o afloramento da indústria e da sociedade industrial, acentuou-se ainda mais as desigualdades sociais, já que a burguesia em ascensão na época ditava as regras e pregava a política do “Estado mínimo”. Nesta época o a principal função do Estado era garantir os direitos de propriedade, conforme cita Bresser-Pereira (1998):

Se, no século XIX, a administração pública do Estado liberal era um instrumento para garantir os direitos de propriedade – assegurando a apropriação dos excedentes da economia pela classe capitalista emergente. (p. 27)

Para a burguesia da época, o Estado deveria interferir o mínimo possível na sociedade e principalmente no mercado. Pois, fazia-se a distinção entre o público e o privado. Sendo a política e as coisas do Estado pertencentes à política e, por sua vez, a economia deveria pertencer à vida privada.

Nesta forma de ver, os principais serviços para a sociedade deveriam ser providos pelo próprio mercado, o que garantia a apropriação dos excedentes econômicos. Esta corrente de pensamento e as práticas do capitalismo liberal agravaram mais ainda as condições de vida da classe trabalhadora. Pois esta não tinha condições de arcar com os custos dos serviços prestados pelo mercado e não recebia estes serviços do Estado. Os trabalhadores tinham dificuldade de acesso à educação, em sua maioria eram analfabetos, a segurança pública era garantida tão somente para os estratos mais altos da sociedade. A área de saúde possuía poucos profissionais e eram caros, inviabilizando o acesso das camadas mais baixas da sociedade a este serviço.

Foi quando surgiu, após a Segunda Grande Guerra, por volta da década de 1930, uma nova forma de se pensar a papel do Estado frente aos problemas e aos direitos coletivos. Este modelo ficou conhecido como *Welfare State* ou Estado de Bem Estar Social. Este consiste, entre outras coisas, no Estado como garantidor do bem estar comum e provedor de uma série de bens e serviços públicos necessários para manutenção da unidade social do país. Os governos obtiveram grande êxito, durante mais de trinta anos, alavancados pelo grande crescimento econômico, social e político, como pode ser confirmado na afirmação de Abruccio (1997),

A principal receita para o contínuo sucesso durante trinta anos foi a existência de um amplo consenso social a respeito do papel do Estado, o qual procurava garantir prosperidade econômica e bem-estar social. [...] tinha três dimensões (econômica, social e administrativa), todas interligadas. (p. 6)

Na economia, o Estado atuava de forma ativa, garantindo o monopólio estatal nos setores estratégicos e a manutenção de pleno emprego, de acordo com a dimensão *keynesiana*¹. Na esfera social, aqui conhecida como *Welfare State* ou Estado de Bem Estar Social, procurava-se garantir a manutenção do bem estar da população ofertando serviços básicos como saúde, educação, moradia, segurança, além de um conjunto de leis de proteção ao trabalhador, entre outras coisas. Na administração, contrapondo ao patrimonialismo anterior, surgiu a burocracia que procurava desempenhar seu papel racionalmente de forma neutra e impessoal (ABRUCCIO, 1997).

Contudo, na década de 1970, uma crise econômica reforçada pela crise do petróleo se apresentou para os diversos estados, principalmente, na Europa ocidental e Estados Unidos. Esta crise se desdobrou em uma crise social, com a contribuição da alta burocracia do Estado. Isto porque a alta burocracia era ineficiente, fechada nos seus próprios interesses, preocupada com o formalismo e distante da visão de que existe para servir a sociedade. A crise econômica acabou por refletir sobre toda sociedade, porém àqueles indivíduos que mais dependem da ação do Estado foram os que mais sentiram.

A crise econômica desdobrou-se em uma crise administrativa e fiscal já que os governos necessitando cada vez mais de recursos para custear seus projetos governamentais depararam com uma revolta dos contribuintes que já não viam uma relação direta entre o aumento de impostos e obtenção de serviços públicos. Na sua raiz, alguns analistas entenderam que a obtenção de um conjunto de bens e serviços públicos ligados às políticas sociais foram os responsáveis pelo excesso de gastos e desperdícios de recursos por parte do Estado. A esta crise econômica seguiu-se a crise política gerada pela comparação da gestão implementada pelo setor privado em relação ao setor

¹Keynesianismo é Conjunto de idéias que propunham a intervenção estatal na vida econômica com o objetivo de conduzir a um regime de pleno emprego. As teorias de [John Maynard Keynes](http://www.economiabr.net/teoria_escolas/teoria_keynesiana.html) tiveram enorme influência na renovação das teorias clássicas e na reformulação da política de livre mercado. Acreditava que a economia seguiria o caminho do pleno emprego, sendo o desemprego uma situação temporária que desapareceria graças às forças do mercado. (http://www.economiabr.net/teoria_escolas/teoria_keynesiana.html, acesso em 28/08/2014)

público. Os analistas argumentavam que enquanto o setor privado conseguia produzir resultados com gastos menores, o setor público gastava muito e pouco produzia. Com isso, o Estado foi pressionado a reformular a sua forma atuação perante a sociedade (ABRUCCIO, 1997; DULCI, 1997).

Foi neste contexto que surgiu um novo modelo de gestão pública que ficou conhecido como gerencialismo puro. Este procurava alterar o funcionamento do Estado, trazendo para a agenda pública a discussão sobre a questão fiscal e a introdução no setor público de novos modelos de gerenciamento espelhados no que se fazia no setor privado.

As mudanças políticas no final da década de 1970 ajudam a implementação das mudanças e das reformas no Estado. É o que reconhece Abruccio (1997) ao afirmar que,

Mas este sentimento difuso contrário à burocracia estatal e favorável aos ideais da iniciativa privada precisou de um catalisador político para se impor. A vitória dos conservadores na Grã-Bretanha, em 1979, e dos republicanos nos Estados Unidos, em 1980, representou a vitória dos grupos que contestavam o antigo consenso social pró-Welfare State. (p.11)

Na esfera econômica, o Estado promoveu uma verdadeira reforma procurando reduzir sua participação direta no mercado. Neste sentido, procurou adotar algumas iniciativas vindas do setor privado e procurou dar início a privatizações de empresas públicas e de setores que até então eram considerados estratégicos. Estes passaram a serem administrados pela iniciativa privada, cabendo ao governo o controle sobre o setor através de agências de regulação (ABRUCCIO, 1997; DULCI, 1997; REZENDE, 2002).

Na esfera social procurou-se minimizar a atuação do Estado nas políticas públicas, devido à política de corte de gastos, mas esta tarefa nem sempre foi bem sucedida. E na esfera política procurou introduzir formas de controle e uma melhor gestão dos gastos públicos. Para isso, procurou-se implantar o “modelo gerencial” procurando rever processos muito morosos e dispendiosos para o Estado (ABRUCCIO, 1997; ABRUCCIO, 2007; REZENDE, 2008).

Foram pensadas mudanças significativas na administração do Estado, sempre procurando cortar gastos, principalmente, com pessoal, tentando assim economizar recursos. Argumentava-se que os processos burocráticos e morosos emperravam os procedimentos internos e, por isso, deveriam ser revistos. Deveria-se

minimizar os passos intermediários no processo de produção do Estado, deixando a máquina mais ágil e flexível para enfrentar as rápidas mudanças requeridas pela sociedade que acabara de dar outro sentido a globalização.

Segundo Abruccio (1997) o modelo gerencial pode ser dividido em pelo menos três vertentes ou gerações, o modelo gerencial puro, o *consumerism*, e o *Public Service Orientation* (PSO).

Pode-se intuir destas três gerações de reforma do Estado como se estas fossem uma implantação em fases de um novo modelo de gerencia que vem evoluindo durante as últimas décadas por alguns estados nacionais pelo mundo. Vale ressaltar aqui que eles não são mutuamente excludentes um do outro, apresentando traços de maiores ou menores de um ou outro nos governos onde foram observados. Esta divisão, portanto é apenas didática como forma de evidenciar os períodos em que aparece cada um dos modelos como mais evidência.

Na primeira geração, o gerencialismo puro, preocupou-se muito em tornar o Estado gerenciável e econômico. Como já foi discutido anteriormente, buscava-se cortar gastos e modificar os processos morosos praticados por uma burocracia voltada para si e com um reduzido comprometimento com a sociedade e os seus problemas. Neste momento, os governantes estavam focados simplesmente em reformar a maneira de atuar do Estado, mas ainda com o foco muito em si próprio, ou seja, olhando quase tão somente para o aparato do Estado e seus procedimentos internos, procurando rever processos duplicados e eliminar outros desnecessários, sem se preocupar muito com a visão e interesse da sociedade (ABRUCCIO, 1997).

Na época, os estudos realizados por comissões avaliativas e críticas em relação a atuação do Estado evidenciavam a atuação despreparada dos membros do governo, sua morosidade fruto do excesso de níveis hierárquicos que compunham o aparato Estatal. Outro problema enfatizado era a falta de interação com a sociedade.

O Estado, neste momento implementava ações para a sociedade, mas o diálogo com a ela não era simples e fácil, meio que tentando adivinhar suas reais necessidades, pois os dados estatísticos sobre a sociedade eram poucos, dispersos e difíceis de serem obtidos, tratados e analisados. Neste momento, a Tecnologia da Informação ainda era embrionária e não conseguia ajudar no armazenamento, tratamento e manipulação dos dados no sentido de obter informações palpáveis que pudessem ajudar os governantes na tomada de decisões, mas este é um assunto que será tratado mais adiante.

Neste período de crise fiscal, ficaram evidentes as dificuldades da gestão pública e isto provocou a necessidade de reformulação da administração pública. Esta reformulação, neste momento, porém preocupou-se muito com a questão eficiência e esta é a característica principal e marcante do modelo gerencial puro. Neste momento, o Estado procurou difundir entre os seus servidores uma maior consciência sobre custo-benefício dos gastos públicos.

Para a implantação de modelo gerencial foi preciso estabelecer claramente as responsabilidades da cada agência no setor público. Com isso, passou a preocupar em implementar uma administração voltada para os objetivos de cada uma delas. Este esforço visava reduzir os níveis hierárquicos das agências estatais delegando responsabilidades para níveis mais baixos do aparato estatal.

Este período também ficou marcado pela grande onda de privatizações de empresas estatais e a transferência para o setor público não estatal a provisão de certos serviços. Estas medidas foram postas em prática como um meio para o Estado reduzir seus gastos e minimizar a diferença em relação a sua arrecadação. Cabe reforçar que neste momento muitos dos seus serviços foram transferidos para a iniciativa privada, através das terceirizações, parcerias e privatizações.

As tentativas de produzir mudanças gerenciais no período do gerencialismo puro ficaram, muitas vezes, emperradas devido a um excesso de rigidez nos processos utilizados para tentar modificar os modelos empregados até aquele momento. Porém, os hábitos conseguidos no período burocrático que primavam pelos procedimentos rígidos e rotinas fixas fizeram com que os funcionários públicos desenvolvessem uma conduta muito automatizada o que dificultou muito esta mudança de direção.

Os governantes diante desta barreira burocrática da administração pública sentiram a necessidade de implementar uma política de flexibilização do setor público através de inserção de um planejamento estratégico, que procurava ditar novos rumos para o aparato estatal. Além dele, a busca por flexibilidade e qualidade também foram questão postas à mesa. A eficiência supostamente conseguida no gerencialismo puro, agora tomava novo rumo em direção na busca da qualidade do processo.

Antigos processos automatizados agora poderiam tornar-se mais flexíveis, muitas vezes pulando etapas desnecessárias em muitos dos processos utilizados. (ABRUCCIO, 1997).

Neste período, os dados conseguidos com a tecnologia da informação que foram inicialmente obtidos e armazenados no período anterior começam a ser tratados e

utilizados. Assim, programas que foram planejados e implementados no passado agora podem ser analisados, medidos e modificados quando os resultados não são satisfatórios. Contudo, pode-se manter os processos que estão dando certo e traçar novas estratégias para tentar modificar os processos ou resultados que ainda não são satisfatórios. Isto pode ser verificado no trecho de Abruccio (1997) em que ele cita Crozier:

No caminho da flexibilização da gestão pública, também podemos citar a passagem da lógica do planejamento para a lógica da estratégia (CROZIER,1992: 93). Na primeira, prevalece o conceito de plano, o qual estabelece, a partir de uma racionalidade técnica, o melhor programa a ser cumprido. Já na lógica de estratégia, são levadas em conta as relações entre os atores envolvidos em cada política, de modo a montar cenários que permitam a flexibilidade necessária para eventuais alterações nos programas governamentais. (p. 20)]

Os cidadãos, que tem uma crescente desconfiança dos governantes e cobram cada vez mais uma postura que valorize os serviços públicos que por algum tempo apresentava um desempenho insatisfatório frente as suas crescentes demandas, naquele momento foram provocados se inserir no cenário e a atuar no debate sobre a provisão e qualidade das políticas públicas.

O foco que antes era muito voltado para as engrenagens da máquina estatal, a partir deste momento volta-se para os indivíduos, ou melhor, os beneficiários das políticas públicas. O governo agora inicia um processo de busca de informações para tentar suprir as reivindicações da população. Assim, os programas implementados através das estratégias traçadas pelo governo passam a serem observados quanto a reação provocada na população e quanto ao enfoque dado pelos funcionários públicos a esta estratégia. No decorrer do percurso, eles são avaliados e medidos quanto a sua efetividade medida pela avaliação de resultados. Ainda espelhando-se em algumas ações originadas no setor privado e tentando aproximar com a abordagem da qualidade total, o setor público passou a tratar os indivíduos como consumidores de serviços públicos.

Desta forma, buscava identificar as principais necessidades de cada camada da população, seus clientes na abordagem dada, para estrategicamente fornecer os serviços (produtos) solicitados, ou pelos menos uma parcela deles, tidos como os mais essenciais, já que devido à escassez de recursos não se conseguia fornecer todos. Além disso, como uma estratégia para induzir a melhoria dos bens e serviços públicos

ofertados pelas agências estatais, procurou introduzir ou dinamizar a competição entre estas agências.

Para alcançar a meta de identificar o que os consumidores desejam, os governantes, em muitos lugares, passaram a adotar uma política de descentralização buscando estar mais próximo do mercado consumidor e, quem sabe, poder melhor identificar suas demandas e necessidades. Para descentralizar também era necessário promover uma delegação de autoridade que pudesse fiscalizar de perto a condução das políticas públicas e melhor ouvir a população.

Esta descentralização criou várias células governamentais, que naquele momento começavam a travar uma disputa por recursos públicos para dar andamento às políticas públicas. O governo adotou uma medida que estimulava a competição entre as várias agências. Neste sentido, a agência que obtivesse melhores resultados na oferta de seus produtos também receberia mais recursos e poderia melhorar ainda mais seu desempenho.

Os cidadãos consumidores de serviços públicos, baseado num conceito de mercado, da escolha do melhor fornecedor destes serviços, poderiam selecionar os melhores prestadores destes serviços. Porém, esta competição entre as agências criou uma disparidade enorme entre elas, já que as melhores que também recebiam mais recursos alcançaram um padrão de quase excelência no atendimento, mas as que recebiam menos recursos ficaram quase que abandonadas. Este fato fica melhor expresso nas afirmações de Abruccio (1997), quando afirma que

A premiação reflete, sem dúvida, um círculo virtuoso, saudável como técnica para tornar o Estado mais capaz de responder às demandas da população. Mas, por outro lado, os equipamentos sociais que não conseguirem as melhores avaliações dos consumidores caminharão para um círculo vicioso, ou seja, receberão menos recursos, os seus funcionários não terão incentivos financeiros e ficarão desmotivados, e seus consumidores continuarão insatisfeitos (p. 20).

Esta foi a principal crítica a este modelo, pois tratar o cidadão como consumidor de serviço público pode banalizar o sentido dos serviços públicos que aqui, ao contrário do que acontece com os bens do mercado que podem ser adquiridos ou não pelo consumidor dependendo exclusivamente de sua vontade ou decisão, os serviços públicos tem um caráter essencial. Ou seja, os bens e serviços públicos são compulsórios e precisam ser disponibilizados pelo setor público, podendo ter serias conseqüências caso não seja prestado adequadamente, podendo por em risco até mesmo

a vida dos cidadãos pela sua má prestação ou ausência, como é o caso dos atendimentos hospitalares, por exemplo.

Visto desta forma, este modelo pode estar ferindo o princípio da equidade, pois acaba por deixar as lacunas no fornecimento dos serviços públicos. A parcela de cidadãos que melhor se organizarem neste modelo, normalmente obtém um melhor resultado na busca pelos serviços públicos. Enquanto isso, a outra parcela da população fica descoberta destes serviços públicos ou as tem de forma precária. Fato este que pode gerar ou contribuir para o aumento das desigualdades na sociedade.

Outro problema que pode ocorrer é a formação de grupos de interesse, pois a burocracia pressionada a obter melhores resultados busca atender prioritariamente alguns grupos específicos, pois estes, tendo mais voz e mais acesso às arenas decisórias tende a cobrar mais os serviços públicos. Eles geralmente também são os responsáveis por dar o *feedback* das políticas implementadas ao governo através das mídias, por exemplo, e acabam por tornar-se clientes especiais na visão dos burocratas. Este fato pode ser um gerador de novas formas de clientelismo no serviço público (ABRUCCIO, 1997).

Em um terceiro momento, para tentar sanar os riscos de práticas clientelistas no interior do Estado, melhorar a equidade na provisão dos serviços públicos, introduzir mecanismos de *accountability* na prestação dos serviços públicos, novas formas e práticas republicanas e participativas foram introduzidas ou dinamizadas em muitos lugares e em diversas agências no interior do Estado. A estas novas práticas, alguns autores denominaram PSO.

Conforme define Abruccio (1997) o PSO consiste em uma tendência para superar as recentes críticas aos outros dois modelos anteriores de reforma do Estado. Por ainda não estar consolidado e sofrendo muitas mudanças ainda não se tem um modelo propriamente dito.

Ele surge como uma forma de preencher as lacunas que foram deixadas em aberto pelo outros dois modelos, incentivando práticas gerenciais que se mostram promissoras em outros contextos e modificando e melhorando técnicas deficientes.

Neste novo modelo pode destacar a preocupação com indivíduo enquanto cidadão, enquanto um indivíduo que merece bons serviços públicos e eficazes. Aqui há uma maior preocupação com conceitos como transparência, *accountability*, participação política da sociedade, equidade e justiça.

Assim para o PSO, as políticas públicas devem ser conduzidas tendo sempre

em mente o cidadão. Nele os governantes buscam uma maior participação da sociedade na arena pública de debate, para melhor conhecer seus anseios.

As informações públicas são mais transparentes, o que pode melhorar a visão dos cidadãos frente ao que está sendo feito pelo governo. A prestação de contas também passa a fazer parte da agenda pública.

Combatendo as formas contemporâneas de apropriação da res-publica, como o clientelismo e o corporativismo, o novo modelo busca dar maior equidade aos serviços públicos e promovendo justiça social.

2.3. A trajetória da gestão no contexto brasileiro

A trajetória da gestão pública no Brasil passou por um processo que pode ser considerado uma evolução deste o Império no século XIX. Neste período, a sociedade brasileira estava dividida principalmente em duas classes sociais: aristocracia rural, classe que possuía, além da propriedade rural e de escravos, todas as regalias do império. Era o grupo social com maior influência nos rumos da sociedade e do Estado brasileiro. E na outra ponta da sociedade estava a classe trabalhadora constituída, neste momento, em grande parte por escravos sem quaisquer direitos civil, social e político. Na verdade, falar em direitos em um sistema escravista é anacrônico.

Neste período, a aristocracia rural detinha o poder sobre o Estado. Somente a esta classe social eram oferecidas as condições para acesso aos poucos serviços públicos brasileiros, em especial a educação. Era a única que possuía os recursos econômicos para arcar com os custos em saúde que nesta época era muito ruim no país, mesmo para este estrato social. Também a ela era garantida a segurança patrimonial.

No Brasil, a garantia dos direitos civis² começou a ganhar força somente após a abolição da escravatura, quase cem anos depois deste movimento ter se iniciado na Europa. Porém, foi somente no início do século XX que se deram os primeiros passos rumo à garantia dos direitos sociais para alguns setores da sociedade brasileira. Neste período, o país ainda estava muito voltado para produção rural, mesmo com a

² Segundo o argumento de Carvalho (2002), a cidadania pressupõe o acesso a três conjuntos de direitos: os direitos civis, os direitos políticos e os direitos sociais. A estabilidade do sistema político e social pressupõe que os três conjuntos de direitos sejam garantidos a todos os indivíduos de uma sociedade. A ordem cronológica das conquistas destes direitos também contribui para a estabilidade do sistema. Para este autor, os direitos civis são os primeiros, os políticos vêm em seqüência e os sociais vêm por último.

mudança nas relações de trabalho no campo a partir da abolição da escravatura.

A industrialização dava os primeiros passos e a população urbana começava a ser constituída. A alta burguesia da época ainda continuava a tratar o Estado como seu patrimônio e esta visão patrimonialista perduraria por muitas décadas no Brasil. A classe trabalhadora ainda era muito marginalizada e lutava para a aquisição de direitos sociais, direitos estes que muitas vezes não eram reconhecidos pelo o Estado.

Em 1907 foi criada a Lei de Sindicalização, que procurava estabelecer as bases legais para a criação das associações trabalhistas. Como desdobramento dos problemas que afetava o operariado e, também, da referida lei, surgiram os primeiros movimentos políticos dos trabalhadores, destes originou-se os primeiros alicerces dos direitos sociais e trabalhistas para esta classe. Mas, foi somente dez anos depois que o primeiro projeto de um código Trabalhista era discutido no parlamento. Apesar de não ter sido aprovado, um ano após criou-se uma Comissão de Legislação Social na Câmara dos Deputados, com o objetivo de elaborar uma legislação trabalhista. Um ano depois, era promulgada a primeira lei de acidentes de trabalho, que foi regulamentada em 1923 (SITIO DO TRIBUNAL).

Durante e após a primeira Grande Guerra o mundo e o Brasil passaram por mudanças profundas em relação aos direitos civis e sociais. Neste momento de crise e, também, por uma economia assolada pela guerra e as crescentes manifestações trabalhistas que ocorreram no período, forçaram tanto o governo, quanto a elite econômica a ampliar os direitos dos trabalhadores. Para tentar minimizar os conflitos e acalmar os ânimos exaltados pela visível lacuna social que existia entre a alta sociedade e a classe trabalhadora, o governo brasileiro da época procurou implantar algumas medidas de caráter social, conforme pode-se verificar a seguir,

A partir dessa década as intervenções do Estado na vida econômica brasileira vão paulatinamente abarcando a questão social do trabalho, procurando criar instâncias para a resolução dos conflitos trabalhistas mais agudos – ou prementes. Em 1923, através da Lei Eloy Chaves (Decreto 4.682), foram criadas as Caixas de Aposentadorias e Pensões para os ferroviários, garantindo-lhes estabilidade aos dez anos de serviço (SITIO DO TRIBUNAL).

No mesmo ano foi instituído o Conselho Nacional do Trabalho (CNT) que procurou efetivar negociações e intermediar conflitos trabalhistas, dada vez mais freqüentes no Brasil que começava a se industrializar. É o que se verifica no texto colocado a seguir,

Considerado o embrião do futuro Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, o CNT foi concebido como órgão consultivo dos Poderes Públicos, que intermediava e conduzia os debates e os litígios trabalhistas com representantes de patrões e empregados. Em 1926, com a Emenda nº 22 ao artigo 34 da Constituição de 1891, passou a ser atribuição do Congresso Nacional legislar sobre o trabalho (inciso 28) e sobre licenças, aposentadorias e reformas (inciso 29). Logo em seguida foi elaborado o Código de Menores (promulgado em 1927) e foi regulamentada a Lei de Férias (SITIO DO TRIBUNAL).

Esta legislação pode ser entendida como um embrião de um período do *Welfare State* no Brasil. Contudo, este modelo de Estado, não foi visto como um ganho, resultado das lutas operárias em várias partes do mundo e mesmo no Brasil. Há autores que compreendem o Estado de Bem Estar Social como um instrumento de controle. É o que se pode observar no trecho que Medeiros (2001) cita a Vacca (1991):

Vacca (1991), por exemplo, aponta que o *Welfare State* surgiu como mecanismo de controle político das classes trabalhadoras pelas classes capitalistas: a intervenção no processo de barganha limita institucionalmente a capacidade de organização extra-estatal dos trabalhadores. (p. 7)

Conforme argumenta Medeiros (2001) o surgimento do *Welfare State* no Brasil se dá, entre outras coisas, como um mecanismo de controle da classe trabalhadora, pois busca uma forma de conter a crescente onda de manifestações trabalhistas que aconteciam à época. O Estado também procurou influenciar na atuação da nascente burguesia brasileira através da concessão do direito de propriedade privada, crédito e outras formas de apoio, em troca de um maior controle das suas atividades. Este forma de agir ganhou relevância com a criação de um conjunto de agências no interior do Estado, principalmente a partir da constituição de agências reguladoras mais recentemente.

Aparentemente, esta forma de atuação trazia de certa maneira mais recursos para o aparato Estatal, já que de um lado, restringia os benefícios aos trabalhadores, gastando-se menos do que deveria com os projetos sociais. Porém, a ampliação dos direitos sociais, por si só, já faz aumentar as gastos públicos. Acontece que há estudos que apontam que as políticas sociais geram um círculo virtuoso de melhoria das condições sociais da população, com reflexos nas atividades econômicas.

Assim, para dar conta das novas atribuições do Estado brasileiro com a ampliação dos direitos sociais, criava-se instituições públicas que eram bancadas pelos

impostos ou taxas cobrados não só dos capitalistas, mas principalmente, dos trabalhadores e da população em geral., já que o sistema tributário no país se constituiu como regressivo³. Este cenário tinha como objetivo o fortalecimento e o aumento da estrutura do Estado brasileiro dando mais força à burocracia estatal (MEDEIROS, 2001).

A consolidação do Estado de Bem Estar Social no Brasil, somente ganha força a partir da década de 1930, quando são criadas leis que visam a proteção dos trabalhadores. Até então, o Estado não se fazia atuante nas várias esferas sociais. A educação até esta época era de cunho elitista, as ações em saúde somente eram tratadas em eventos de epidemia e emergenciais, na habitação nada era feito, os conflitos sociais eram tratados pelas forças policiais.

A partir da década de 1930, se constituiu uma sociedade de bem estar social que alguns analistas disseram ser ancorada por um autoritarismo. Para alguns deles, os direitos trabalhistas e sociais foram concessões do Estado e não fruto de lutas sociais e de avanços do Estado brasileiro. Estes analistas consideraram que houve restrições a outras reivindicações sociais, através de uma repressão política à setores da classe trabalhadora, como pode-se constatar em parte da transcrição do trecho feito por Medeiros (2001), citando Barcellos:

O corporativismo, deslocando os conflitos entre capital e trabalho para a esfera do Estado, descaracterizou e obstaculizou a livre manifestação das reivindicações dos trabalhadores (p. 10).

Como já dito anteriormente, alguns analistas consideraram que no Brasil, ao contrário de que ocorreu em outros países, o processo de bem estar social não foi uma conquista de lutas dos trabalhadores, foi muito mais uma série benefícios disponibilizados pelos governos para atrair mais mão de obra para a implementação de um Estado nacional desenvolvimentista. É importante destacar que se trata de uma visão simplificadora de um processo difícil e de um momento histórico complexo. Negligenciar as lutas sociais e acreditar que o Estado não tenha vínculo com a sociedade

³ O sistema tributário pode ser progressivo ou regressivo, dependendo das suas características. No progressivo há a predominância de impostos diretos como renda e propriedade. Neste caso, quem tem mais paga mais e quem tem menos, paga menos. No regressivo há a predominância dos impostos indiretos, ou seja, os impostos sobre produtos e serviços. Neste caso, como são tributados a produção e o consumo de bens e serviços, o valor do imposto recai sobre os seus preços. Logo, todos os consumidores pagam a mesma alíquota. O que é injusto, pois os mais pobres pagam o mesmo valor de imposto que os ricos. O que acaba por penalizar os mais pobres. Este último modelo é o brasileiro.

pode ser um grande engano destes analistas.

Durante o período autoritário de Getúlio Vargas, é que se deu grande parte das conquistas trabalhistas e sociais do Estado de Bem Estar Social. Foram criadas as leis que regulamentavam o trabalho feminino e dos menores de 18 anos de idade, instituiu-se a jornada de trabalho e concessão de férias aos trabalhadores, entre outros benefícios.

Neste período que foram criados os tribunais do trabalho para intermediar os conflitos trabalhistas. Foi criado, também, o Instituto de Previdência Social público para o amparo dos trabalhadores. Toda esta legislação e os instrumentos públicos para colocá-la em prática podem ser considerados grandes avanços. Além deles, as conquistas nas áreas de saúde e educação, também foram significativas. Porém a grande parte dos benefícios conquistados restringia-se a classe trabalhadora urbana. Este fato, associado a grande concentração fundiária em mãos de grandes latifundiários, resultaria na grande migração da mão de obra do campo para a cidade. Contudo, pode-se verificar que ampliou, também, a participação dos trabalhadores na política com a regulamentação dos sindicatos.

Todas estas mudanças acabaram por legitimar o Estado, pela ampliação de sua atuação junto a sociedade. Todavia, os críticos à presença do Estado nas atividades econômicas e sociais argumentaram que foram mudanças de cunho corporativo e clientelista, deixando de fora boa parte da população desamparada. Pois os benefícios somente eram concedidos àqueles incluídos socialmente, ou seja, aos que tivessem vínculos trabalhistas formais.

Embora pouco significativos, os avanços sociais foram lentamente ganhando força até meados da década de 1960, quando entre em cena o governo militar. Neste período, cresceu no Brasil a crítica ao crescimento das políticas sociais. Estas eram vistas como características dos governos taxados de cunho populista. Os governos militares acreditavam que o desenvolvimento só continuaria fomentado por um crescente acúmulo de riquezas.

As políticas sociais implementadas a partir de então tinham um cunho compensatório de caráter estratégico na contenção de conflitos sociais emergentes. E, também, procuravam fomentar mais o desenvolvimento considerando apenas a política educacional como caminho para isto. Para o governo militar, a educação tinha como seu principal objetivo formar a mão de obra para o mercado, que até então tinha pouca qualificação.

As outras políticas de carácter social eram pouco incentivadas pelo governo e demoraram muito para serem implantadas. É o caso, como exemplo, do vale transporte, vale alimentação e outros benefícios. Estas só foram implementadas pelas empresas privadas com a concessão de bonificação àquelas que as ofertassem a seus operários e trabalhadores.

Assim o mercado se viu estimulado em participar da oferta de políticas públicas. Porém isto acabou trazendo a tona novamente a questão do corporativismo, já que o Estado ao compartilhar com as empresas a área social acabou por beneficiar os setores do operariado brasileiro com maior poder de mobilização e mais organizados politicamente e deixando meio de lado outros públicos menos atuantes na política.

O Brasil não experimentou na totalidade o Estado de Bem Estar Social de índole universal. Os setores do operariado com menor poder de mobilização, os trabalhadores rurais e as camadas mais baixas da população sempre encontraram dificuldade de acesso às políticas públicas. Pois, em grande medida, o acesso a estas existia para aqueles indivíduos e grupos que estavam vinculados ao mercado de trabalho. Assim pode-se dizer que o Estado de Bem Estar Social no Brasil é meritocrático-particularista-clientelista, conforme trecho de Medeiros (2001) citando uma classificação feita por Draibe:

Com o uso de uma variante da tipologia de Titmus, o Welfare State brasileiro é classificado por Draibe (1989, p. 10) como meritocrático-particularista-clientelista no período entre o início da década de 1970 e fins da década de 1980. Tipos meritocráticos agem como mecanismos de estratificação social à medida que definem políticas específicas para grupos sociais diferentes. Neles, um dos critérios de elegibilidade é a participação do indivíduo na construção do sistema. (p. 15)

Este fator, associado a outros, contribuiu para acentuar as desigualdades sociais no Brasil até meados da década de 1980 e que tenderam a piorar com a queda do regime militar no Brasil. Assim, o pouco que se fazia em relação às políticas sociais até aquela época, fora desmantelado e quase que abolido pelo novo regime. O país vivia os reflexos da crise econômica mundial que se iniciou na década de 1970 com a crise do petróleo. O novo governo não tinha vontade e ainda não possuía base de apoio consolidada que desse suporte à implementação das políticas públicas.

Além disso, a falta de indicadores estatísticos que pudesse servir de avaliação e readequação das políticas já implementadas, dificultou a tomada de decisão em relação a sua manutenção. Ressalte-se também a concentração de esforços na

elaboração de um novo texto constitucional que pudesse mudar os rumos políticos do país e colocar ordem na casa, retirou o foco na questão social.

O período conturbado durante a segunda metade da década de 1980 trouxe poucos avanços sociais, dentre eles pode destacar a criação do seguro desemprego e a implantação, mesmo que tímida, de alguns assentamentos agrários que foram conduzidos pelo Poder Executivo. Na área legislativa, com a promulgação da constituição de 1988, o país obteve avanços sociais, principalmente no campo trabalhista e previdenciário, o que tinha o intuito de corrigir desigualdades bem como expandir direitos sociais (MEDEIROS, 2001).

Outros avanços foram importantes já que recuperaram os elementos da democracia representativa no país e, além disso, possibilitaram à sociedade a participação na arena política do país, com vários instrumentos participativos. Entende-se aqui que este fato incrementou a atividade política e sindical no país (MEDEIROS, 2001). Contudo, a construção política dos brasileiros apenas começava novamente, após 20 anos de abstinência política.

Se a década de 1980 viu a inflação estourar devido aos desajustes estruturais macroeconômicos herdados dos governos militares, os anos de 1990 foram marcados por um ajuste neoliberal para conter os altos índices de inflação. A tentativa de estabilizar e controlar a inflação que trouxe muitos prejuízos sociais ao país, incentivando a especulação econômica e ampliando ainda mais as desigualdades existentes no Brasil. O governo FHC argumentou que havia um alto déficit orçamentário e isto induziu à retração das políticas públicas novamente e trouxe de volta o assistencialismo e clientelismo do passado. Contudo, este argumento foi frontalmente contestado por especialistas que defendiam um desenvolvimento nacional autônomo.

A constituição recém promulgada ainda precisava ser complementada por muitas leis para cruzar a barreira entre o de direito e o de fato, ou seja, para ser colocada realmente em prática. Tratava-se das leis complementares que deveriam ser tratadas no parlamento brasileiro.

No campo político, o país passou por uma crise no início dos anos de 1990, quando a presidente Collor sofreu um *impeachment*. Os problemas na administração do Estado brasileiro, também, eram evidentes. Além destes, havia problemas com algumas das políticas públicas, principalmente, em relação a sua coordenação e, por isso, havia sobreposição ou falta de algumas delas. Para agravar o cenário, o governo FHC na sua

ânsia de fazer o ajuste fiscal, fez cortes profundos no orçamento para as políticas públicas.

Diante deste descontrole governamental e crise do Estado, os movimentos sociais tomam a frente e juntamente com o Estado, através de parcerias promovem um resgate no cunho social. Esta é a constatação de Medeiros (2001) quando afirma que

A descentralização das políticas, a articulação de fato entre os diversos programas e a parceria entre governo e movimentos sociais foram inovações que permitiram redução das práticas clientelistas, distanciamento das políticas assistenciais e continuidade dos programas. A introdução de critérios de delimitação territorial do público-alvo, aliados aos de renda, permitiram melhor focalização dos beneficiários (p. 18).

A Constituição de 1988 havia assegurado formalmente um conjunto de direitos sociais universais que antes o país não havia experimentado. Porém, os problemas econômicos e fiscais criavam dificuldades para o financiamento destas políticas e, por isso, elas demoraram a ganhar forma como instrumento de melhoria social.

Durante o governo Fernando Henrique Cardoso a prioridade foi o controle da inflação e o ajuste fiscal. Mas, isto foi muito pouco para remediar as diferenças sociais no país. O que se percebeu é que as mudanças sociais no Brasil vinham apresentando uma trajetória de lenta alteração e, até certo ponto, com o agravamento das desigualdades e da pobreza. O longo período em que as políticas sociais foram relegadas ao segundo plano, aliado aos interesses das camadas mais altas da sociedade brasileira criaram inúmeras dificuldades para a implementação de reformas de cunho social. Soma-se ainda baixa participação na arena política pelas camadas mais baixas da população que tiveram acesso a esta arena bem recentemente, o que torna as mudanças mais difíceis ainda.

Nos últimos dez anos, porém, os avanços sociais têm ganhado força. Os primeiros frutos sociais na área de educação possibilitados pela nova constituição começam a dar os primeiros resultados. Os movimentos sociais ocorridos nas duas últimas décadas serviram de estímulo político às classes mais baixas. A inclusão social da classe miserável com a criação das políticas assistencialistas inclusivas iniciadas por organizações não governamentais no início do governo Lula e incrementadas pelo Partido dos Trabalhadores nos últimos anos tem contribuído minimizar as diferenças sociais no país. O combate à corrupção também tem ganhado força nos últimos anos,

pelas medidas adotadas no sentido de maior transparência no setor público.

Na economia, o alto preço pago em nome de uma estabilização neoliberal, fez o país aumentar a sua dependência das economias desenvolvidas, principalmente, a norte-americana. Por outro lado, a privatização das empresas estratégicas para o desenvolvimento nacional, como nas telecomunicações e a abertura das fronteiras comerciais com a globalização trouxe uma grande dependência do país à tecnologia de outros países. Este fato trouxe graves problemas para os governantes nas últimas duas décadas, pois dificultou que o aparato público investisse mais recursos na introdução de novas tecnologias da Informação no seu âmbito.

Discutir-se-á um pouco sobre esta tecnologia, na próxima seção, pois ela é fator determinante nos novos modelos de gestão e principalmente ao modelo de gestão em redes que aqui está sendo tratado.

2.4. Tecnologia da Informação

Para dar suporte aos novos paradigmas de gestão nos tempos modernos em que, uma infinidade de fatores atua sobre os processos internos e externos das organizações, inclusive de organizações públicas, faz-se necessária a utilização da Tecnologia da Informação.

Analisar os dados obtidos junto à sociedade quer seja através de formulários como o do Imposto de Renda ou quem sabe dados clínicos de pacientes do SUS, ou talvez, ainda, identificar os pontos mais vulneráveis à criminalidade e onde se concentra a maior parte dos crimes no âmbito municipal, torna-se uma tarefa quase impossível sem o emprego da Tecnologia da Informação. Através das técnicas de processamento de dados utilizando equipamentos e poderosos chips de computador que conseguem processar milhões de informações por segundo, este trabalho fica facilitado e a tarefa de planejar, coordenar e, mesmo, executar fica mais fácil.

Com o uso da Tecnologia é possível transformar um conjunto de dados em uma infinidade de informações. Os dados de um cadastro de clientes, por exemplo, podem virar informações, que poderão ser utilizadas em momentos distintos dentro de uma organização. Assim este cadastro de clientes, pode virar informações para uma mala direta publicitária. Em outro momento, a organização pode analisar estes dados, buscando saber onde a maior parte de seus clientes mora com a finalidade de criar uma

nova filial.

Os governantes também podem obter informações valiosas utilizando os dados obtidos nos vários segmentos do Estado. Estas informações vão desde uma simples contagem de usuários que utilizaram um posto de saúde em um dia, mês ou ano, até informações mais complexas como cruzar os dados dos contribuintes do Imposto de Renda, em busca de possíveis fraudes contra a Receita Federal.

Na primeira situação, é possível obter esta informação através do acesso aos dados dos usuários cadastrados no posto de saúde e assim utilizar a tecnologia para contar quantos registros (dados dos atendimentos) foram inseridos naquele determinado período, por exemplo.

Já na segunda forma de se utilizar a Tecnologia da Informação, é bem mais complicado, pois os dados obtidos dos contribuintes de Imposto de Renda, precisam ser cruzados com outros dados obtidos de declarações de pagamentos de impostos e taxas efetuados por empresas e que também constam dos bancos de dados da Receita Federal. Este cruzamento de dados poderia ser muito mais complexo, caso a Receita Federal resolvesse cruzar os dados da declaração de bens dos contribuintes do Imposto de Renda, com dados do Detran para checar a conformidade do registro de um veículo neste órgão de trânsito, com a devida declaração de Imposto de Renda. Ou quem sabe ainda pesquisar nos dados dos registros de imóveis dos cartórios um imóvel que conste da declaração de um contribuinte ao fisco.

Note que para ser possível cruzar estes dados, o fisco precisaria ter acesso ao banco de dados do Detran ou ainda ao banco de dados dos cartórios. Neste caso, os dados poderiam ser enviados do órgão de trânsito a Receita Federal, pois são dados estáticos de uma base histórica de proprietários de carro. Porém se estes dados sofrem alterações a todo instante e precisam ser acessados por outros órgãos, então será mais razoável que estes órgãos possam trocar informações em tempo real, através de uma rede de telecomunicações. Isto permite maior agilidade e confiança na troca de dados entre as instituições.

Pode-se notar, portanto que a Tecnologia da Informação sem dúvida, trouxe ganhos incalculáveis para a sociedade. Estes avanços também podem acontecer no setor público. Mas o que vem a ser Tecnologia da Informação? Qual a sua relação com a gestão das organizações, inclusive das públicas? Como o emprego da Tecnologia pode ajudar a gestão organizacional, criando novas interações entre os diversos departamentos através do emprego da tecnologia de redes? Como estas redes

computacionais podem pavimentar a construção de uma gestão em redes?

A definição de Tecnologia da Informação é um conceito bem abrangente que pode ser entendido de diversas maneiras. Nas palavras de Laurindo, Shimizu, Carvalho e Rabechini Jr (2001), citando Keen:

O conceito de Tecnologia da Informação é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais (KEEN, 1993). (p. 160-161)

Assim, Tecnologia da Informação (TI) pode ser encarada como um conjunto de hardware e software, que empregando sistemas de informação concebidos utilizando uma engenharia de software, permite aos indivíduos obter informações através de um processamento dos dados obtidos pela organização. As informações são obtidas e tratadas de forma a possibilitar a elaboração das estratégias gerenciais e apoiar a tomada de decisões organizacionais.

A tecnologia também pode ser entendida de uma maneira mais abstrata, nas palavras de Castells (2005):

Como tecnologia, entendo, em linha direta com Harvey Brooks e Daniel Bell, “o uso de conhecimentos científicos para especificar as vias de se fazerem as coisas de uma maneira reproduzível”.

Em outras palavras, a tecnologia permite reproduzir eventos de maneira automatizada e numa velocidade muito maior. Assim, permite-se ganhar muito tempo em tarefas rotineiras, que se reproduzidas manualmente gastariam muito mais tempo na execução, disponibilizando este tempo adicional para tarefas de planejamento e elaboração de novos procedimentos.

Com o emprego da Tecnologia da Informação foi possível obter ganhos significativos de performance, sobretudo na administração das organizações. A partir da 1970, a Tecnologia da Informação começou a ser empregada nas organizações privadas e foi se difundindo a partir daí. No setor público, foi introduzida com mais força na década de 1980, porém as grandes mudanças gerenciais, só passaram a serem implementadas no início de 1990.

Os grandes questionamentos na gestão pública passaram a ocorrer a partir da década de 1990, quando algumas medidas de caráter gerenciais passaram a serem executadas. Certamente que elas tiveram a contribuição advinda da Tecnologia da

Informação (TI). Hoje, é possível afirmar que ela exerce, um papel estratégico nas empresas públicas e privadas que conseguiram aliar a estratégia de TI a estratégia organizacional.

Porém, este é ainda um problema para várias empresas, por falta de estratégia da própria TI ou por desalinhamento organizacional deste setor com o restante da empresa. Assim, muitos autores têm questionado sobre evidências de ganho substancial no emprego da TI nas empresas. Contudo, este incremento de produtividade pelo emprego deste tipo de tecnologia nas organizações demanda um longo caminho a ser percorrido por cada uma delas de forma intensa, dinâmica e contínua e que requer, muitas vezes, mudanças de rumo para não perder o sincronismo com os rumos tomados pela organização.

A TI traz maior dinamismo à organização, porém também requer dinamismo na sua atuação. Em outras palavras:

O uso eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da idéia de ferramenta de produtividade, sendo muitas vezes fator crítico de sucesso. Hoje, o caminho para este sucesso não está mais relacionado somente com o hardware e o software utilizados, ou ainda com metodologias de desenvolvimento, mas com o alinhamento da TI com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional. (LAURINDO, SHIMIZU, CARVALHO e RABECHINI Jr, 2001, p. 161).

Isto significa dizer que a administração da organização seja pública ou privada precisa estar sincronizada com a tecnologia da Informação para que se obtenha o seu máximo. Em outras palavras, se este tipo de tecnologia na instituição não trilhar os rumos da organização ou ainda não conseguir acompanhá-la, ou vice-versa, os resultados obtidos podem seriamente comprometidos. Para tanto é necessário que a TI esteja representada na alta administração da organização para que receba informações administrativas estratégicas que possam fornecer os insumos necessários à produção da estratégia de TI, mas também possa repassar suas informações estratégicas de TI para que a administração dê o seu aval e apoio à implementação.

Esta integração se faz necessária não só para elaboração da estratégia de TI. É mais importante ainda que a própria Tecnologia de Informação penetre nas entranhas da organização em busca das necessidades de tecnologia da organização para que possa elaborar sua estratégia.

Este diálogo com os diversos setores da organização permite uma maior integração e obtenção de informações relevantes, sem o ruído provocado pela

retransmissão destas informações, que distorcem a informação inicial e podem prejudicar seu objetivo inicial.

O que está sendo dito aqui e que o conhecimento prévio do funcionamento dos vários setores pode ajudar e muito na atuação da TI na organização. Este diálogo não precisa e não deve ser restrito à conversas da TI e outras áreas, esta interação deve acontecer entre os diversos setores da organização criando uma estrutura de rede de integração entre eles. Cada setor deve, portanto, ser considerado um pequeno nó que deve possuir uma interligação com os outros nós desta rede permitindo uma disseminação mais real e rápida das necessidades de cada setor, para que supridas, possam permitir o crescimento da organização como um todo.

Na próxima seção será discutida um pouco do conceito de redes.

2.5. O conceito de redes

A expressão redes hoje é utilizada em vários momentos e situações diferentes. Para exemplificar o amplo uso do termo, é possível destacar a rede elétrica, as redes de computadores, rede de lojas de uma organização, rede de água e esgoto entre outras tantas que é possível citar.

Em todos os exemplos citados, pode-se notar um conjunto de objetos ou coisas que possuem algum tipo de interligação entre eles e que faz com que estes elementos trabalhem juntos e executem alguma tarefa bem definida, mas que sem esta interconexão ou interação entre eles a execução da mesma tarefa se torna muito difícil, ou até mesmo impossível de ser executada. Em alguns casos ainda é possível identificar as mesmas tarefas ou tarefas similares nas entidades isoladas, mas que ao se interconectarem em uma rede ganham um incremento de performance, ou tornam possível a criação de novas tarefas simples ou a transformação daquelas tarefas originais em novas tarefas mais complexas.

Assim, os vários componentes de uma rede têm tarefas que devem ser executadas por cada nó desta rede para que o todo funcione bem. E quando um dos nós da rede deixa de executar suas tarefas, o funcionamento da rede toda pode ficar comprometido.

Fazer parte de uma rede, portanto, implica em cumprir uma série de requisitos para que ela funcione adequadamente. Um computador para funcionar em

rede segue uma série de regras de negociação para estabelecer um diálogo com outros computadores. Para entender um pouco como isto acontece pode-se analisar o funcionamento do protocolo Ethernet (PERES, 2000 citando TAN 1994).

Estes dois protocolos utilizam o método de acesso ao meio Carrier Sense with Multiple Access (CSMA) [Tan94, MSA86] para permitir que estações compartilhem o mesmo meio de transmissão. Uma estação verifica se o canal está ocupado por outra estação, para iniciar o envio de dados. Se o canal está ocupado, a estação espera até que esteja disponível. Duas estações podem verificar a utilização do canal ao mesmo tempo e perceber que este está disponível, sendo possível que transmitam ao mesmo tempo. Quando isto ocorre, acontecem colisões entre pacotes enviados pelas diferentes estações.

O entendimento do funcionamento deste protocolo pode ser facilitado pela comparação com uma mesa de jantar onde estão alguns convidados conversando,

Na prática, funciona como um jantar onde os convidados usam um meio comum (o ar) para falar com um outro. Antes de falar, cada convidado educadamente espera que outro convidado termine de falar. Se dois convidados começam a falar ao mesmo tempo, ambos param e esperam um pouco, um pequeno período. Espera-se que cada convidado espere por um tempo aleatório de forma que ambos não aguardem o mesmo tempo para tentar falar novamente, evitando outra colisão. O tempo é aumentado exponencialmente se mais de uma tentativa de transmissão falhar (PAIOSSIN, 2014).

O intuito aqui não é explicar o funcionamento deste protocolo, mas apenas enfatizar que a participação em qualquer tipo de rede seja ela uma rede de computadores ou uma rede social ou até mesmo uma gerencia em rede, implica o cumprimento de uma série de regras, ou melhor dizendo, um protocolo de comunicação. Para explicar melhor, pode-se tomar emprestada a posição de Teixeira (2002), quando ele argumenta que

A criação e manutenção da estrutura de redes impõem desafios administrativos fundamentais, vinculados aos processos de negociação e geração de consensos, estabelecimento de regras de atuação, distribuição de recursos e interação, construção de mecanismos e processos coletivos de decisão, estabelecimento de prioridades e acompanhamento (p.2).

Neste trecho a autora se refere a gestão em rede, mas o conceito pode ser generalizado, pois é muito pertinente o bom funcionamento de qualquer rede.

2.6. A organização em redes

A organização funciona melhor quanto mais integrados estiverem seus diversos departamentos permitindo uma melhor troca de informações e interações entre eles. O conhecimento, por parte de todos os departamentos, daquilo acontece em determinado setor pode contribuir muito para o sucesso da organização como um todo.

Logo, pode-se definir a organização com um quebra cabeças que é constituído de pequenas peças únicas que separadas não fazem sentido algum, mas que quando reunidas e encaixadas de forma correta revelam o retrato de uma organização com todos os seus detalhes. Assim, entende-se aqui que os detalhes e as características de uma organização serão melhor conhecidos, quanto mais forte seja a conexão entre estas várias peças encaixadas e que dão o toque final na organização como um todo.

Isto é o que propõe o modelo gerencial em rede. Este modelo originou-se de uma variação do modelo de gerenciamento denominado “Toyotismo” que emergiu a partir dos anos de 1950. Entretanto, ele foi sendo aperfeiçoado durante 20 anos pelos engenheiros da Toyota que generalizou o processo, a partir de procedimentos para avaliação de estoques das prateleiras empregados nos supermercados americanos (CASTELLS, 2005).

Este modelo tem grande capacidade de incremento nos níveis de produção ao dar uma maior autonomia de trabalho para os níveis hierárquicos mais baixos. E também propunha incentivar a produção adotando políticas de recompensa pelo desempenho alcançado pelas equipes. Por dar maior autonomia aos níveis mais baixos, adota um modelo mais horizontal de trabalho e possui poucos níveis hierárquicos em relação aos modos tradicionais de gerência organizacional.

Alguns elementos citados por Castells (2005), para caracterizar este modelo são o sistema de fornecimento de insumos *just in time*⁴, outras características também citadas são “controle de qualidade total”, melhor utilização dos recursos, envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo por meio de trabalho em equipe, iniciativa descentralizada.

Este modelo vem se espalhando pelo mundo utilizando diferentes abordagens. Uma delas é modo de trabalho adotado por alguns seguimentos varejistas

⁴ *just in time* é um termo que significar entregar os insumos no local e no momento em que eles são necessários eliminando a necessidade de estoque

utilizando um modelo de trabalho conjunto que visa aprendizado compartilhado e união de forças na compra de produtos visando obter melhor preço pela compra de produtos e insumos em grande escala. O que é diferente aqui é que cada um dos comerciantes tem sua individualidade preservada na tomada de decisão sobre como tocar seu negócio e até mesmo na hora de atribuir um preço de venda aos seus produtos. Outra variante deste modelo também pode ser encontrada em franquias que têm certa autonomia gerencial, mas são vinculadas a uma grande empresa que controla toda a rede de franquias.

Outra aplicação deste modelo vem sendo utilizada na esfera governamental como meio de se atingir melhores resultados na condução de políticas públicas, através do diálogo e troca de experiências e opiniões. Segundo argumenta Teixeira (2002):

a multiplicidade de atores sociais influenciando o processo político, seja na decisão, execução ou controle de ações públicas, sinaliza para o florescimento de uma sociedade policêntrica, na qual se organizam distintos núcleos articuladores, que, por sua vez, tendem a alterar os nexos verticais entre estado e sociedade, baseados na regulação e subordinação, em direção às relações mais horizontais e que privilegiam a diversidade e o diálogo.(p. 3).

Com isso pode-se pensar na integração dos vários ramos da política pública identificando, quem sabe na saúde, oportunidades de ação na educação e saneamento público. Ou identificando na educação oportunidades de melhora na saúde e nutrição pública e assim por diante, compartilhando informações úteis e estratégicas de um seguimento público para auxiliar na melhor atuação de outro seguimento público. Isto é possível e pode melhorar a condução das políticas públicas na sociedade, porém envolve a participação das diversas camadas da sociedade para que forneça resultados satisfatórios.

Uma outra forma de gerência que também deriva do modelo de gestão de redes, e que interessa a este trabalho, é a vertente de gerenciamento interno da organização em rede. Este modelo significa estruturar a empresa internamente em “nós de gerências” para que estas gerências possam trabalhar de forma articulada e assim obter melhores resultados para a empresa. Através da inclusão de grupos de discussão, por exemplo, pode-se melhorar a troca de informações estratégicas dentro da organização no sentido de dotá-la de informações importantes e relevantes, para que juntos os diversos departamentos possam tomar decisões mais conscientes e acertadas relativas à condução da empresa.

Assim, partindo das teorias das organizações analisar-se-á o Tribunal buscando entender sua estrutura interna e forma de organização. Mostrando como a estrutura e o modelo organizacional adotado pode dificultar estas interações entre suas diversas secretarias. Buscar-se-á, nas Teorias de Gerenciamento em Rede, mostrar alternativas que podem contribuir para interações mais sólidas melhorando sua articulação interna e refletindo assim na sua atuação junto à sociedade.

3. METODOLOGIA

Dentro do contexto abordado, serão apresentados nesta seção o tipo, a natureza e a amostragem da pesquisa, além da forma como os dados foram tratados ao longo do trabalho. Serão demonstradas, ainda, as técnicas de pesquisa, além da descrição do universo pesquisado e sua delimitação.

3.1. Tipo de pesquisa

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com abordagem de temas sobre os diversos tipos de gestão e a trajetória histórica da gestão em alguns países e, mais especificamente, no Brasil.

Logo após foi utilizada uma pesquisa documental para entender como se dá a gestão no âmbito do TRT/MG. A pesquisa envolveu temas como Planejamento Estratégico da organização, o plano de Gestão por competências que está sendo implantado no Tribunal, procurou-se também identificar com a Tecnologia da Informação está integrada ao Planejamento Estratégico da organização.

3.2. Natureza da pesquisa

A natureza desta pesquisa é qualitativa e exploratória, pois procurou fazer uma análise do modelo de gestão do tribunal procurando identificá-lo ao modelo de gestão em rede sem se preocupar com dados estatísticos.

3.3. Técnicas

a) Documentação indireta

Foram analisados alguns os documentos do Tribunal que tratam do tema de gestão organizacional e outros documentos que pudessem dar subsídios para análise de como a Tecnologia da Informação está engajada com a Estratégia Organizacional.

Como fontes bibliográficas secundárias, foram buscadas literaturas que ajudassem a entender como a gestão vem se evoluindo nas administrações públicas em

especial as organizações públicas no Brasil.

d) Delimitação do universo

A pesquisa foi orientada sobre documentos internos do TRT-MG e também a legislações que tem relação com o tema abordado.

4. O TRT E A GESTÃO EM REDES

4.1. Retomada histórica da justiça do trabalho no Brasil

Durante as primeiras três décadas do século passado ainda predominava a agricultura como a principal atividade econômica. Fruto de um longo passado histórico de escravidão principalmente no setor agrícola, este setor da economia não sofreu muita mudança social na primeira metade do século passado. Ainda havia muita exploração da mão de obra neste seguimento da população. Os trabalhadores deste setor não tinham quase nenhum direito social, nem político e os poucos direitos existentes quase sempre eram ignorados pelos grandes latifundiários que dominavam a política, principalmente, a local devido ao seu poderio econômico e ao seu prestígio político.

A escravidão havia sido abolida formalmente no Brasil, mas na prática ainda se encontrava instalada em muitos locais no Brasil, e até nos dias de hoje ainda podem ser encontrados traços desta cultura pelo Brasil. Esta cultura exploratória entranhada na sociedade brasileira perdurou durante muitos anos no setor agrícola do Brasil (DELGADO 2001).

Após a abolição da escravatura e a transformação do Brasil em república, ganhou força o processo de industrialização do Brasil. Foi neste seguimento que o processo social teve os maiores avanços até meados do século passado.

As primeiras manifestações rumo às reivindicações sociais aconteceram no começo do século passado. Em 1907 foi criada a Lei de sindicalização que se mostrava com um avanço para os trabalhadores, mas que na prática não contrariava os interesses da burguesia da época. Dez anos mais tarde surgiria no congresso os primeiros esboços do de seria o primeiro projeto trabalhista do Brasil, mas que fora derrotado no parlamento.

Dois anos mais tarde foi promulgada a primeira lei de acidentes de trabalho, mas que seria regulamentada somente cinco anos mais tarde, em 1923.

Neste mesmo ano, foi criado o Conselho Nacional do Trabalho que ainda não possuía a atribuição de julgamento de causas trabalhistas e funcionava apenas como um conselho consultivo e era vinculado ao Poder Executivo.

Até então, os conflitos trabalhistas eram tratados apenas pelo poder executivo, pois não havia uma base jurídica consolidada no país para tratar os assuntos

do trabalho.

Em 1927, a questão trabalhista passa a ser regulamentada pelo congresso e três anos mais tarde passa a ser tratada como um problema social no governo de Getúlio Vargas. Esta pode ser considerada uma importante conquista e um grande avanço para a época.

Foi no governo Vargas que o mundo do trabalho no Brasil ganhou o seu poder judiciário, com a criação da estrutura da Justiça do Trabalho. Em 1932 foram criadas as Comissões Mistas de Conciliação e Juntas de Conciliação e Julgamento, pilares iniciais da justiça do trabalho, mas ainda vinculadas em poder executivo.

A justiça do trabalho prevista desde as constituições de 1934, no seu artigo 122

Art. 122 - Para dirimir questões entre empregadores e empregados, regidas pela legislação social, fica instituída a Justiça do Trabalho, à qual não se aplica o disposto no Capítulo IV do Título I.

e na constituição de 1937 no seu art 139:

Art. 139 - Para dirimir os conflitos oriundos das relações entre empregadores e empregados, reguladas na legislação social, é instituída a Justiça do Trabalho, que será regulada em lei e à qual não se aplicam as disposições desta Constituição relativas à competência, ao recrutamento e às prerrogativas da Justiça comum (BRASIL, 1937).

somente foi criada de fato pelo decreto lei 1237 (1939)

Art. 2º A administração da Justiça do Trabalho será exercida pelos seguintes órgãos e tribunais:
 a) as Juntas de Conciliação e Julgamento e os Juizes de Direito;
 b) os Conselhos Regionais do Trabalho;
 c) o Conselho Nacional do Trabalho, na plenitude de sua composição, ou por intermédio de sua Câmara de Justiça do Trabalho (BRASIL, 1939).

e instalada, na prática, no ano de 1941.

Inicialmente era estruturada em três instâncias a saber: as Juntas de Conciliação e Julgamento (JCJ), os Conselhos Regionais do Trabalho (CRT) e Conselho Nacional do Trabalho (CNT). As Juntas de Conciliação tinham jurisdição municipal, enquanto os Conselhos Regionais tinham jurisdição regional.

Cada Junta de Conciliação era formada por um presidente e dois vogais, um representando os empregados e outro os empregadores. Cada um dos membros da junta

ainda possuía um suplente. Nesta época, Minas Gerais possuía apenas duas juntas de conciliação e julgamento.

Os Conselhos Regionais eram compostos por um presidente nomeado pelo Presidente da República, um representante dos empregados, um representante dos patrões e dois alheios aos interesses profissionais. Cada membro ainda possuía um suplente totalizando 10 membros. Inicialmente foram criados oito Conselhos Regionais do Trabalho, dentre eles o da Terceira Região com compreendia os Estados de Goiás e Minas Gerais.

No ano de 1939 o Conselho Nacional do Trabalho foi reorganizado pelo decreto nº 1346 de 1939. O artigo primeiro e seu parágrafo definiam a composição:

Art. 1º O Conselho Nacional do trabalho compor-se-à de dezenove membros, nomeados em comissão pelo Presidente da República, que dentre eles designará o presidente e dois vice-presidente.

§ 1º Quatro dos membros do Conselho serão escolhidos dentre os empregadores e quatro dentre os empregados, cujos nomes constarem de listas tríplexes que as respectivas associações sindicais de grau superior remeterem ao Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio nas condições e estipuladas no regulamento desta lei; quatro dentre os funcionários do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e das instituições de previdência social a êste subordinadas, e sete dentre pessoas de notório saber das quais quatro, pelo menos, bacharéis em direito (BRASIL, 1939).

Em 1946, pelo decreto lei 9797/1946 a Justiça do Trabalho passou a fazer parte do poder Judiciário e sofreu modificações em sua estrutura. Os Conselhos do Trabalho passaram à designação de Tribunais e ganharam a competências para execução de suas decisões.

Art. 644. São órgãos da Justiça do Trabalho:

- a) o Tribunal Superior do Trabalho;
- b) os Tribunais Regionais do Trabalho;
- c) as Juntas de Conciliação e Julgamento ou 03 Juízos de Direito (BRASIL, 1946).

Este Decreto também instituiu a criação do Tribunal Superior do Trabalho (TST), constituído por onze juizes, sendo sete alheios ao interesses profissionais, dois representantes dos empregados e dois representantes dos empregadores. O presidente e o vice-presidente eram eleitos dentre os sete representantes não classistas.

Art. 693. O Tribunal Superior do Trabalho compõe-se de onze juízes, sendo:
a) sete, alheios aos interesses profissionais, nomeados pelo Presidente da República, dentre brasileiros natos, de reputação ilibada e notável saber

jurídico, especialmente em Direito Social, dos quais cinco pelo menos bacharéis em Direito;

b) quatro, representantes classistas, dois dos empregadores e dois dos empregados, nomeados pelo Presidente da República, por um período de 3 anos, podendo ser reconduzidos.

§ 1º Dentre os Juízes do Tribunal Superior do Trabalho, alheios aos interesses profissionais, serão, pelo Presidente da República, nomeados o presidente e vice-presidente do Tribunal (BRASIL, 1946).

Na época o Tribunal da Terceira Região tinha composição de cinco juizes sendo um representante dos empregados, um representante dos empregadores e três alheios aos interesses profissionais.

Art. 670. Os Tribunais Regionais da 1ª e 2ª Regiões compõem-se de sete juizes, nomeados pelo Presidente da República, dos quais, dois serão representantes classistas, um dos empregadores e outro dos empregado.

§ 1º Haverá um suplente para cada juiz representante classista.

[...]

§ 3º Nos Tribunais do Trabalho das demais Regiões, terão assento três juizes alheios aos interesses profissionais (BRASIL, 1946).

O Tribunal da Terceira Região era constituído, na época, por 4 Juntas de Conciliação e Julgamento [JCJ], sendo três em Minas Gerais e 1 em Goiás, tendo cada uma a seguinte composição, ainda pelo decreto 9797/1946):

Art. 647. Cada Junta de Conciliação e Julgamento terá a seguinte composição:

a) um juiz do trabalho, que será seu presidente;

b) dois vogais, sendo um, representante dos empregadores, e outro, dos empregados.

Parágrafo único. Haverá um suplente para cada vogal (BRASIL, 1946).

No ano de 1952 (LEI 1764/1952), o Tribunal passou a contar com mais um JCJ na cidade de Belo Horizonte, passando a ter 5 Juntas no total, uma em Goiás e quatro em Minas Gerais.

Art. 1º É criada, na Terceira Região da Justiça do Trabalho, uma Junta de Conciliação e Julgamento, com sede em Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais (BRASIL, 1952).

Em 1958, pela lei 3492/1958, o Tribunal da Terceira Região foi elevado à primeira categoria, e assim passou a ser composto de sete juizes

Art. 1º Ficam os Tribunais do Trabalho das 3ª, 5ª e 6ª Regiões [...] elevados à Primeira Categoria, com aumento para 7 (sete) do número de seus Juizes [...] (BRASIL, 1958).

Além desta composição em termos do número de juizes, foram criadas mais

doze Juntas de Conciliação e Julgamento. É que demonstra a referida Lei,

§ 1º As Juntas ora criadas na Terceira Regiões terão sede: 3 (três) em Belo Horizonte e 9 (nove) nas cidades de: Juiz de Fora, São João del Rei, Uberaba, Cataguazes, Barbacena, Uberlândia, Governador Valadares e Conselheiro Lafaiete, Estado de Minas Gerais, e Anápolis, Estado de Goiás (BRASIL, 1958).

Assim, o Tribunal da Terceira Região passou a ser composto de 17 Juntas de Conciliação e Julgamento (JCJ), sendo 15 em Minas Gerais e 2 em Goiás. Cada JCJ era composta à época por três juizes, o presidente da junta, e dois vogais, um dos empregados e outro dos empregadores, cada um dos três ainda possuía um suplente.

Em 1960, pela lei ordinária 3754/1960, com a criação do Distrito Federal, a Terceira Região recebe mais JCJ, criada em Brasília.

Art. 81. Fica criada na 3ª Região da Justiça do Trabalho, uma Junta de Conciliação e Julgamento com sede no Distrito Federal e jurisdição sobre todo o seu território (BRASIL, 1960).

Cinco anos mais tarde a cidade receberia mais duas JCJ pela lei 4816/1965, como fica demonstrado a seguir,

Art. 1º São criadas, na 3ª Região da Justiça do Trabalho, 2 (duas) Juntas de Conciliação e Julgamento (2ª e 3ª), com sede no Distrito Federal e jurisdição sobre todo o seu território (BRASIL, 1965).

Não foram encontrados registros sobre a quantidade de funcionários da cada Junta de Conciliação e Julgamento (JCJ) na documentação pesquisada, porém no ano de 1965, segundo registro da lei de criação das varas de Brasília, pode-se estimar que cada Junta contava, na época, com 10 funcionários.(BRASIL,1965). A tabela abaixo mostra a quantidade estimada de funcionários da cada Junta à época.

Tabela 1 -Quantidade de funcionários das JCJ (presumida)

Cargo	Quantidade
Chefe de Secretaria	1
Oficial Judiciário	2
Auxiliar Judiciário	4
Oficial de Justiça	1
Auxiliar de Portaria	2

Fonte: lei federal 4816/1965 (BRASIL,1965).

Em 1967, é criada mais Uma JCJ em Montes Claros, pela lei 5310 (1967)

Art. 1º É criada na 3ª Região da Justiça do Trabalho um Junta de Conciliação e Julgamento, com sede na Cidade de Montes Claros, no Estado de Minas Gerais e jurisdição sôbre a respectiva Comarca e as de Pirapora, Januária e Francisco Sá, no mesmo Estado (BRASIL, 1967).

Em 1970, o Tribunal da Terceira Região passa a contar com 29 Juntas de Conciliação e Julgamento, com a adição de mais 6 na cidade de Belo Horizonte e 2 em Brasília, Conforme lei 5633 (1970).

Art 1º Ficam criadas na 1ª e 3ª Regiões da Justiça do Trabalho dezenove (19) Juntas de Conciliação e Julgamento, assim distribuídas:

[...]

b) seis (6) em Belo Horizonte (7ª a 12ª), no Estado de Minas Gerais e duas em Brasília (4ª e 5ª), no Distrito Federal (BRASIL, 1970).

No ano de 1981, pela lei 6927, desmembrou-se da Terceira Região o Estado de Goiás e o Distrito Federal.

Art. 1º - Ficam criados, por esta Lei, a 10ª Região da Justiça do Trabalho, que abrangerá o Distrito Federal e os Estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, e, com jurisdição sobre a mesma, o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, que terá sede em Brasília (BRASIL, 1981).

Cinco anos mais tarde, Minas Gerais ganha 17 novas Juntas de Conciliação e Julgamento pela lei 7471 (1986)

Art. 7º Ficam criadas, na 3ª Região da Justiça do Trabalho, Estado de Minas Gerais, Juntas de Conciliação e Julgamento, assim distribuídas: sete na cidade de Belo Horizonte e uma nas cidades de Betim, Caratinga, Contagem, Formiga, Itabira, Ituiutaba, Juiz de Fora, Teófilo Otoni, Ubá, Uberlândia (BRASIL, 1986).

Em 1988, criou-se mais uma Junta de Conciliação e Julgamento em Congonhas pela lei 7665

Art. 1º Fica criada, na 3ª Região da Justiça do Trabalho, Junta de Conciliação e Julgamento, em Congonhas, Estado de Minas Gerais, com jurisdição nos Municípios de Congonhas, Belo Vale, Moeda e Ouro Branco (BRASIL, 1988).

Um ano depois o Tribunal da Terceira Região passava a contar com 61 Juntas de Conciliação e Julgamento com a lei 7729 (1989)

Art. 5º São criadas, na 3ª Região da Justiça do Trabalho, no Estado de Minas Gerais, trinta e duas Juntas de Conciliação e Julgamento, assim distribuídas: seis em Belo Horizonte (20ª a 25ª) e uma em Aimorés, Almenara, Araguari, Araxá, Betim (3ª), Bom Despacho, Caxambu, duas em Contagem (3ª e 4ª), uma em Coronel Fabriciano (2ª), Curvelo, Diamantina, Guaxupé, Itaúna,

Januária, Juiz de Fora (4ª), Lavras, Manhuaçu, Monte Azul, Muriaé, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Pirapora, Sete Lagoas (2ª) e Uberaba (2ª) (BRASIL, 1989).

No ano de 1992 o número de Juntas passaria a ser de 80, crescendo ainda mais a Estrutura do Tribunal de Minas Gerais.

Art. 3º São criadas, na 3ª Região da Justiça do Trabalho, as seguintes Juntas de Conciliação e Julgamento [...], assim distribuídas: Belo Horizonte (10), Alfenas (1), Betim (1), Congonhas (1), Coronel Fabriciano (2), Divinópolis (1), Governador Valadares (1), Guanhães (1), João Monlevade (1), Montes Claros (1), Nova Lima (1), Passos (1), Pedro Leopoldo (1), Ribeirão das Neves (1), Sabará (1), Santa Luzia (1), Uberlândia (2), Unaí (1) (BRASIL, 1992).

Com a Emenda Constitucional nº 24 (BRASIL, 1999) as Juntas de Conciliação e Julgamento foram transformadas em Varas do Trabalho e cada Estado passou a contar com pelo menos um Tribunal Regional do Trabalho.

Em 2003, foram adicionadas mais 23 varas à estrutura do TRT-MG pela lei 10.770:

Art. 3º São criadas na 3ª Região da Justiça do Trabalho 23 (vinte e três) Varas do Trabalho, assim distribuídas: Belo Horizonte (5), Araçuaí (1), Barbacena (1), Betim (1), Contagem (1), Governador Valadares (1), Juiz de Fora (1), Matozinhos (1), Montes Claros (1), Nanuque (1), Nova Lima (1), Pará de Minas (1), Poços de Caldas (1), Pouso Alegre (1), Santa Rita do Sapucaí (1), São Sebastião do Paraíso (1), Uberaba (1), Uberlândia (1), Varginha (1) (BRASIL, 2003).

A adição de mais 21 varas do trabalho pela lei 12616, completa a composição atual do Tribunal.

Art. 4º São criadas na jurisdição do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, com sede Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, 21 (vinte e uma) Varas do Trabalho, assim distribuídas: Alfenas (1), Araguari (1), Belo Horizonte (8), Betim (1), Contagem (1), Formiga (1), Itabira (1), Ituiutaba (1), Iturama (1), Pouso Alegre (1), Sete Lagoas (1), Uberaba (1), Uberlândia (1), Viçosa (1) (BRASIL, 2012).

5. ESTUDO DE CASO

5.1. Estrutura organizacional e administrativa formal do TRT-MG

Hoje o Tribunal conta com 2 postos avançados⁵, 24 Foros⁶ e 157 varas do trabalho⁷ espalhados por todo o Estado de Minas Gerais. Está presente hoje em 66 cidades mineiras, atuando na conciliação dos conflitos trabalhistas (SITIO DO TRIBUNAL, 2014).

Para dar suporte a toda esta estrutura o Tribunal hoje consta com 3675 funcionários ativos entre Técnicos e Analistas judiciários (dados de novembro de 2014) deste total existem 800 funcionários não estáveis, ou seja em período de adaptação (estágio probatório). Estes servidores dão suporte para 151 juizes titulares e 111 juizes substitutos que atuam nas varas de primeira instância espalhadas pelo Estado (SITIO DO TRIBUNAL, 2014).

A estrutura do Tribunal ainda possui 38 desembargadores responsáveis pelo tratamento processual em segunda instância. Eles ainda atuam no Tribunal Pleno ao qual compete entre outras coisas à:

- I - elaborar seu Regimento;
- II - eleger o Presidente do Tribunal, o 1º Vice-Presidente, o 2º Vice-Presidente, o Corregedor e o Vice-Corregedor;
- III - delegar matérias de sua competência ao Órgão Especial;
- [...]
- VII - uniformizar a jurisprudência do Tribunal;
- [...]
- IX - fiscalizar o cumprimento de suas próprias decisões;
- [...]
- X - convocar Juiz Titular de Vara do Trabalho para formação de quorum;
- [...]
- XII - organizar listas tríplices de Juizes Titulares para acesso, por merecimento, ao Tribunal;
- [...]
- XIV - formar as listas tríplices dos Advogados e membros do Ministério Público do Trabalho, indicados em lista sêxtupla pelos órgãos das respectivas classes;

⁵ Posto avançado: tipo simplificado de órgão julgador, normalmente instalado em locais que necessitam de atendimento rápido por parte do judiciário. Aplicável somente em 1ª instância.

⁶ Foro: corresponde à comarca onde a demanda deve ser proposta, isto é, a competência territorial para o ajuizamento da ação. Divisão territorial onde exercem a jurisdição dois ou mais juizes ou tribunais.

⁷ Vara do Trabalho: o ofício onde se guardam as minutas dos julgamentos e onde as declarações referentes ao processo são feitas. Cada uma das circunscrições judiciais presididas por um juiz de direito.

[...]

XXIII - impor aos Servidores do Tribunal penas disciplinares que não forem da alçada do Presidente;

[...]

XXV - organizar as listas tríplexes de Juízes Substitutos para promoção por merecimento e indicar e aprovar os nomes daqueles que devam ser promovidos por antiguidade;

[...]

XXVII - criar, distribuir ou transformar as funções gratificadas, na forma da lei;

XXX - apreciar as contratações disciplinadas na Lei 8.745, de 9 de dezembro de 1993;

XXXI - aprovar o Regulamento Geral de Secretaria, o da Escola Judicial e o da Corregedoria (SITIO DO TRIBUNAL, 2014).

Durante todo o processo de construção e ampliação do Tribunal em função do aumento nas demandas trabalhistas, o Tribunal foi se estruturando administrativamente para conseguir gerenciar a complexidade crescente de sua estrutura. Esta expansão do Tribunal foi necessária devido ao aumento do quantitativo dos processos trabalhistas, seja pelo aumento no número de demandantes, seja também pela expansão dos direitos trabalhistas que cresceram em quantidade, ou foi disponibilizado a um contingente maior de pessoas.

Durante todo o apanhado histórico que foi feito e pesquisas nos documentos antigos do Tribunal durante a realização deste trabalho poucos foram os registros encontrados sobre a quantidade de funcionários (servidores) do Tribunal. Alguns poucos destes registros foram conseguidos indiretamente através da leitura de outros documentos, como lei de criação e ampliação do Tribunal, os quais citam o quantitativo de pessoas disponibilizados para as varas e tribunais que estavam sendo criados.

A tabela 1 disponibilizada anteriormente mostra que a quantidade de funcionários administrativos em 1965, na época cada unidade do Tribunal possuía em torno de 10 servidores.

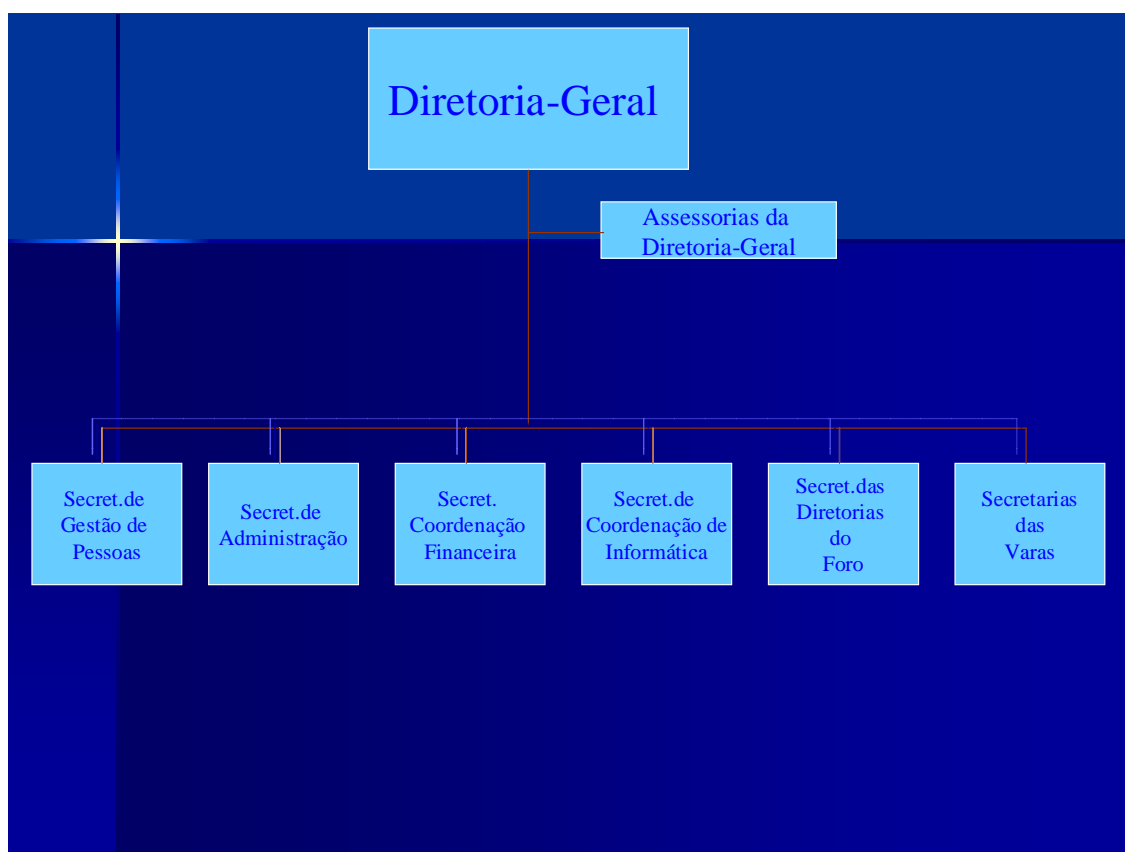
Esta estrutura foi crescendo ao longo dos anos e hoje possui uma estrutura complexa composta pela presidência, 2 vice-presidências, a corregedoria e vice-corregedoria, a Escola Judicial e os Gabinetes dos Desembargadores. Para dar suporte a tomada de decisões e fazer toda esta engrenagem funcionar, a Presidência possui três subdivisões: a Diretoria Geral, Secretaria Geral da Presidência e a Diretoria Judiciária.

A Diretoria Geral possui com 6 assessorias diretas e tem sobre sua subordinação também várias secretarias (Gestão de Pessoas, Administração, Coordenação Financeira, Coordenação de Informática, Secretaria das Diretorias do Foro, Secretaria das Varas). Note que cada Vara possui sua secretaria e nas localidades

onde existe mais de uma vara a estrutura conta ainda com o Foro das Varas que também tem uma secretaria.

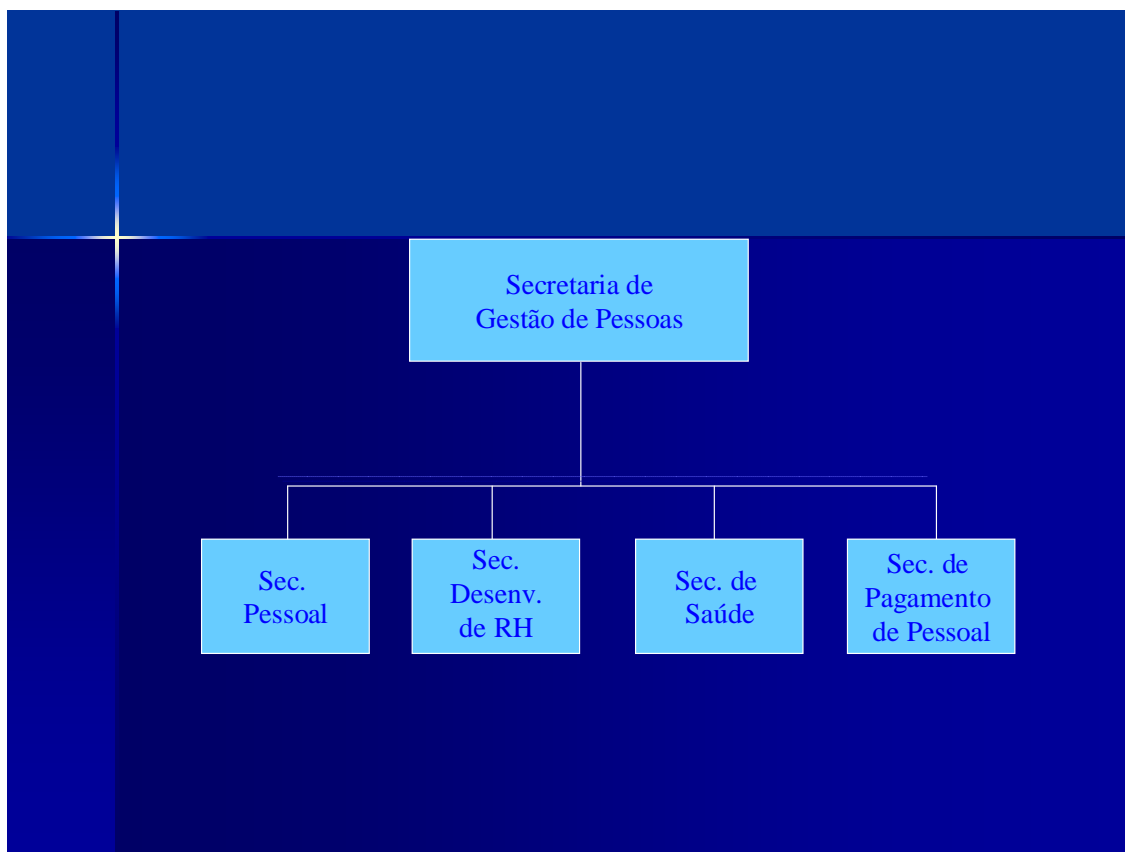
A Diretoria Judiciária está composta por nove secretarias (Secretaria do Tribunal Pleno, Secretaria das Turmas, Secretaria das Seções Especializadas, Secretaria de Atermação e Distribuição de Feitos de 1ª instância, Secretaria de Cadastramento Processual e Distribuição de Feitos de 2ª Instancia, Secretaria de Cálculos Judiciais, Secretaria de Recursos, Secretaria de Mandados Judiciais, Secretaria de Documentação Legislação e Jurisprudência) e uma Assessoria Jurídica.

Nas pesquisas realizadas não foi encontrado um organograma oficial, o que dificulta um pouco a compreensão da estrutura organizacional que é complexa. Assim, para melhor entendimento da estrutura do Tribunal buscou-se no órgão, juntamente com o departamento de Recursos Humanos, um organograma informal que apesar de não ser oficial, representa bem a estrutura interna da instituição. Este organograma é utilizado pelo setor para a apresentação da estrutura do Tribunal para os novos servidores e juízes que estão ingressam no Tribunal. Ele está dividido em sete pedaços e mostra uma estrutura composta por cinco níveis hierárquicos, porém ainda existem, dentro dos níveis mais baixos mostrados nesta estrutura, pelo menos mais três níveis de subordinação dentro de cada secretaria. A primeira parte do organograma (figura 1) mostra o nível hierárquico mais alto, nota-se que a alta administração está dividida em quatro grandes grupos que possuem uma certa autonomia e independência nas suas funções e decisões. São eles, a Corregedoria, a Presidência, Os Gabinetes dos Desembargadores e a Escola Judicial.

Figura 2 - Organograma informal - Segunda Parte

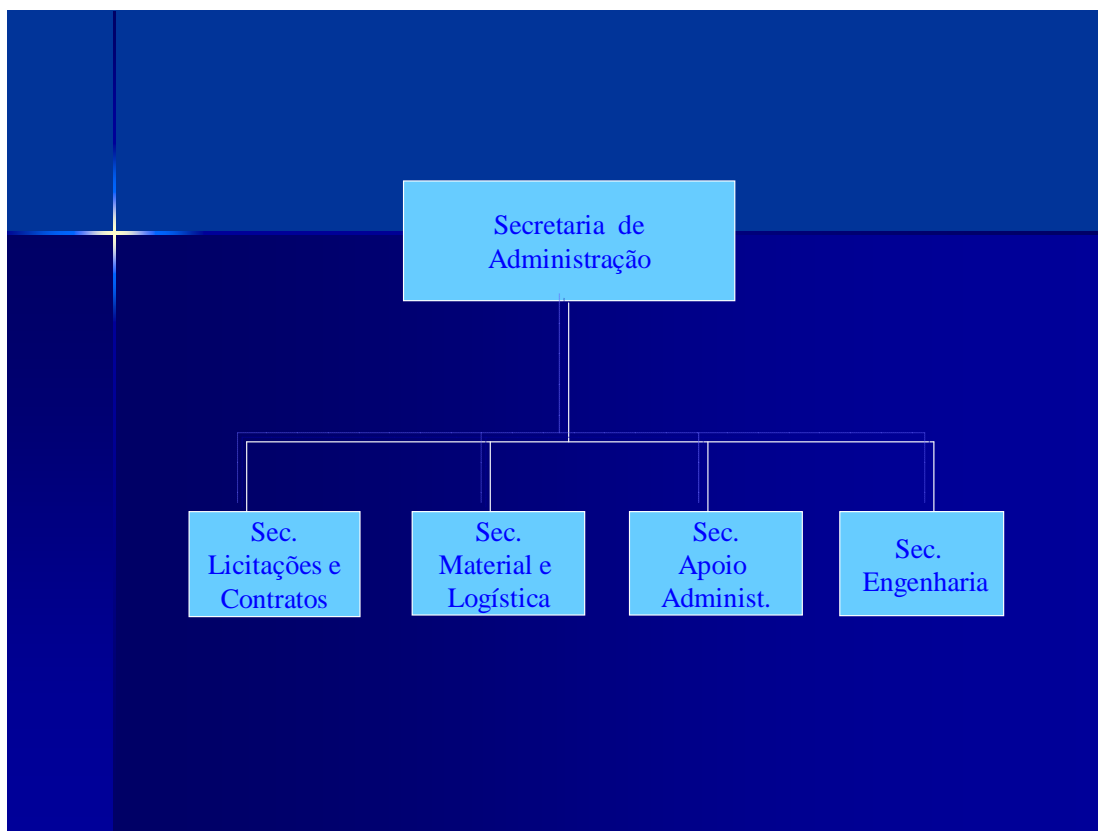
Fonte: Seção de Recursos Humanos – TRT/MG, 2014

A terceira parte mostra a Secretaria de Gestão de Pessoas que está subordinada a Diretoria Geral e é responsável por todo o registro, treinamento, pagamento e saúde ocupacional do corpo funcional do Tribunal.

Figura 3 - Organograma informal - Terceira Parte

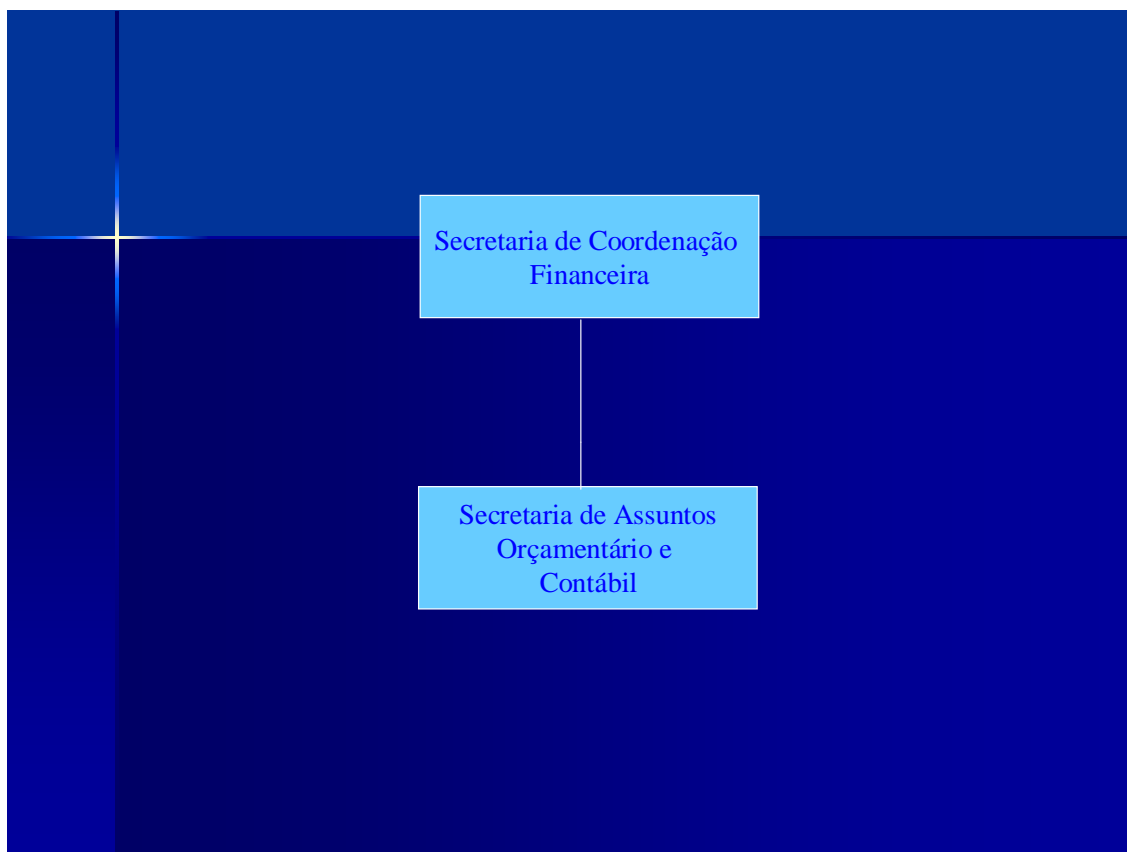
Fonte: Seção de Recursos Humanos – TRT/MG, 2014

A próxima figura mostra a Secretaria de Administração que tem a função precípua de prestar suporte administrativo às atividades finalísticas do Tribunal, buscando a maior eficiência do serviço jurisdicional, competindo-lhe implementar e gerenciar as ações referentes a licitação, contratos e convênios, projetos de arquitetura e serviços de engenharia e manutenção, bens patrimoniais e serviços gerais, compras, protocolo, informação e documentação.

Figura 4 - Organograma informal - Quarta Parte

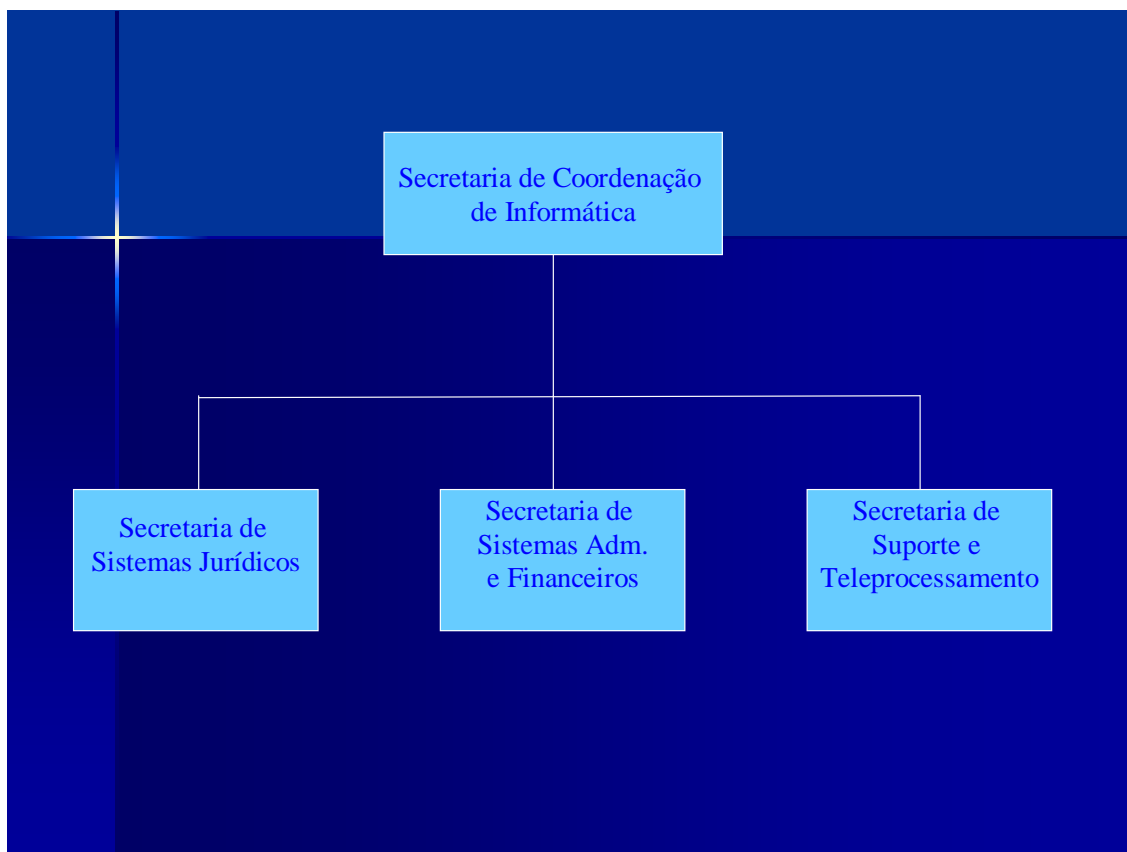
Fonte: Seção de Recursos Humanos – TRT/MG, 2014

Em destaque na próxima figura a Secretaria de Coordenação Financeira que também está subordinada a Diretoria Geral e tem a função principal de efetuar as operações financeiras do Tribunal.

Figura 5 - Organograma informal - Quinta Parte

Fonte: Seção de Recursos Humanos – TRT/MG, 2014

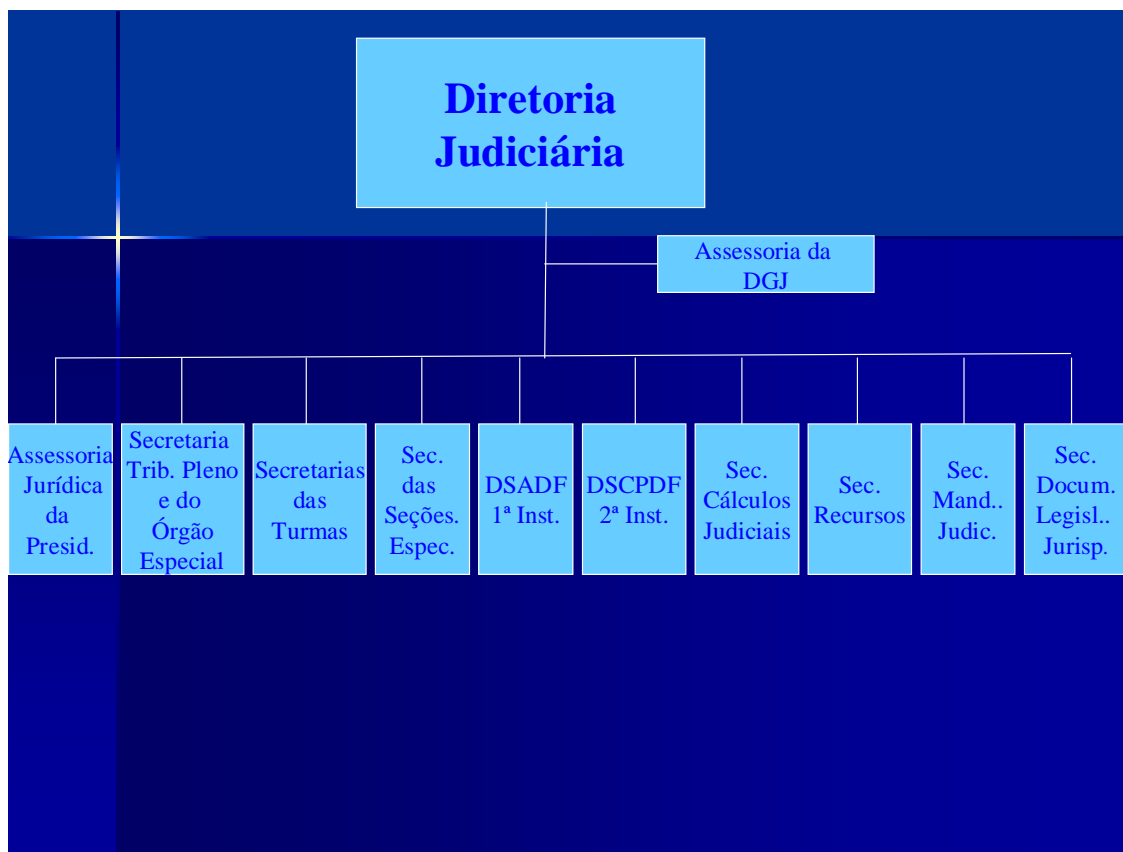
Abaixo está a estrutura da Secretaria de Coordenação de Informática responsável pela implantação, manutenção e controle de todo o parque computacional da instituição. Ela também está vinculada à Diretoria Geral.

Figura 6 - Organograma informal - Sexta Parte

Fonte: Seção de Recursos Humanos – TRT/MG, 2014

A última parte da estrutura, mostrada abaixo, a Diretoria Judiciária responsável por toda a parte judiciária do Tribunal.

Figura 7 - Organograma informal - Sétima Parte



Fonte: Seção de Recursos Humanos – TRT/MG, 2014

Nota-se que o Tribunal possui uma estrutura muito complexa e que hoje depende da Tecnologia da Informação para dar o suporte necessário ao seu funcionamento. Sem a TI e todos os sistemas informatizados que estão em funcionamento hoje no órgão seria inviável seu funcionamento. Nas próximas seções será discutido com a Tecnologia da Informação se mostra indispensável ao funcionamento do Tribunal e também quais os principais problemas enfrentados pela TI para cumprir seu papel de forma adequada. Também será mostrado o que está sendo feito para melhorar sua atuação. Procurar-se-á também mostrar como a Gestão em Redes pode ajudar na condução desta tarefa que não é nada fácil.

A estrutura do Tribunal é bastante hierarquizada com muitos degraus de comando o que dificulta a tomada de decisões rápidas como seria de se esperar de uma organização como o Tribunal. Apesar da grande contribuição que a informática tem dado no sentido de promover o suporte necessário às tomadas de decisão dentro do Tribunal esta estrutura, um tanto rígida e burocratizada, ainda tem passos lentos por

alguns motivos que serão discutidos nos próximos parágrafos.

O primeiro motivo observado é o quantitativo de servidores que está defasado em relação ao volume de serviço. Somente na Secretaria de Suporte E Teleprocessamento do órgão há um déficit de 9 funcionários de um montante total de 30, conforme o último levantamento feito pelo setor.

O segundo motivo passa pelo tempo que o servidor gasta para o entrosamento com a rotina interna do órgão, que devido à complexidade do órgão e o excesso de normas, exige dos novos servidores alguns meses para a sua adaptação. Isto é agravado mais ainda pelo montante de servidores em estágio de adaptação (não estáveis) que somam 951 servidores conforme dados de novembro do ano passado.

Figura 8 - Quantitativo de Servidores no mês de Novembro de 2014

Cargo	Cargos			Total
	Estáveis	Não Estáveis	Vagos	
ANALISTA-C-13	589	9	0	598
ANALISTA-C-12	9	0	0	9
ANALISTA-C-11	1	0	0	1
ANALISTA-B-10	83	1	0	84
ANALISTA-B-09	145	2	0	147
ANALISTA-B-08	32	2	0	34
ANALISTA-B-07	30	2	0	32
ANALISTA-B-06	14	4	0	18
ANALISTA-A-05	42	15	0	57
ANALISTA-A-04	68	25	0	93
ANALISTA-A-03	13	117	0	130
ANALISTA-A-02	15	273	0	288
ANALISTA-A-01	10	96	12	118
TÉCNICO-C-13	1222	16	0	1238
TÉCNICO-C-12	5	0	0	5
TÉCNICO-C-11	1	1	0	2
TÉCNICO-B-10	56	6	0	62
TÉCNICO-B-09	129	2	0	131
TÉCNICO-B-08	24	4	0	28
TÉCNICO-B-07	23	1	0	24
TÉCNICO-B-06	19	0	0	19
TÉCNICO-A-05	45	7	0	52

TÉCNICO-A-04	148	13	0	161
TÉCNICO-A-03	1	106	0	107
TÉCNICO-A-02		151	0	151
TÉCNICO-A-01		98	52	150
Total	2724	951	64	3739

Fonte: Sítio do Tribunal – seção de transparência

O terceiro motivo está vinculado ao alto grau de burocratização do órgão, seja pela própria legislação constitucional e outras legislações federais que devem ser seguidas pelo órgão, seja pela própria burocracia interna do mesmo. Estes assuntos serão detalhados nos parágrafos seguintes. Começaremos pela defasagem de pessoal.

Esta falta de pessoal tem duas causas claras, a primeira causa é a alta rotatividade existente no órgão. Esta rotatividade é devido aos salários que se encontram defasados em comparação com outros órgãos federais. já que o último aumento concreto que foi verificado no órgão aconteceu em 2006. Conforme pode notar no trecho abaixo, retirado de uma notícia do jornal Hoje em Dia (SÍTIO DO HOJE EM DIA, 2014).

De acordo com o Sitraemg, os servidores reivindicam a aprovação do Projeto de Lei para ainda este ano, além da inclusão da verba destinada à sua implementação Projeto Lei Orçamentária Anual (PLOA), para pagamento da primeira parcela em 2015.

"São oito anos de defasagem salarial. Não dá mais para esperar. A pressão deve ser total: sobre o Executivo, o Judiciário e o Legislativo (sobre este, pela aprovação do PL 7920/14 e pela manutenção da verba da revisão salarial no Projeto de Lei Orçamentária Anual)", diz texto divulgado pelo Setraemg.

A classe dos magistrados possui tabelas salariais completamente distintas da classe de servidores. Esta primeira recebe correções salariais mais frequentes, pois a estrutura salarial está vinculada diretamente aos ministros do Supremo Tribunal Federal (STF) por força de lei. Toda vez que os ministros do STF recebem aumento, este aumento é repassado igualmente aos magistrados do Tribunal, conforme a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Na segunda classe citada, a de servidores, o processo é completamente diferente, sem entrar nos detalhes, por não ser o foco do trabalho, mas acontece mais ou menos assim. O presidente do TST, formalmente solicita a reposição salarial para a câmara de deputados, que recebendo esta solicitação inicia um processo interno para analisar se existe orçamento previsto para custear este aumento. Faz uma análise se este

aumento não fere a legislação vigente e outros procedimentos internos. Depois de todo o processo burocrático realizado pela câmara de deputados. Esta proposição vai para senado que também o analisa fazendo novamente uma serie de procedimentos para ver se a proposta está de acordo com o que dita a legislação. Num terceiro momento a proposição vai para o Executivo, que pode aprovar ou não a recomposição salarial (BRASIL, 1990).

Este trâmite burocrático apesar de necessário, tem dois impactos sérios para a estrutura judiciária. Primeiro, tira parte de sua autonomia constitucional, pois, deixa a decisão de recomposição salarial nas mãos dos outros poderes, o executivo e o legislativo, isto fere a autonomia constitucional do poder judiciário. Segundo, este trâmite pelo legislativo e executivo, mostra-se muito lento, prova disto é que a proposta de aumento salarial que foi iniciada na câmara dos deputados em 2009 ainda não teve parecer favorável ou não, está parada aguardando decisão do legislativo. Outro argumento que pode mostrar o que está sendo dito aqui é que a última recomposição salarial dos servidores foi proposta pelo executivo, novamente ferindo a autonomia do órgão. Como exemplo pode-se citar o Projeto de lei PL 6613/2009, que iniciado em 2009, ainda não foi concluído na Câmara dos Deputados (BRASIL, 2009).

Retomando a defasagem de servidores do órgão, o segundo motivo que é a morosidade no processo para aumento do número de servidores. Novamente aqui o tramite começa por uma proposição ao legislativo solicitando o aumento no número de servidores. O que tem que passar pela Câmara de deputados, Senado Federal e Executivo federal. Aprovada esta proposta de aumento do número de servidores, o órgão inicia um processo de concurso público para a admissão dos novos servidores. Este processo para elaboração do edital do concurso demora em média seis meses nos processos internos do órgão até que se determine uma organizadora do concurso. Depois, ainda vão mais dois meses em média para colocar o edital a público, e mais uns 120 dias até que se apliquem as provas e ocorra a homologação do concurso. Um exemplo disto pode ser observado pela proposta do Tribunal Superior do Trabalho de nº 4024/2008, que iniciada em 2008, somente foi concluída em 2010 pela criação da lei 12262/2010, que teve como um dos objetivos a criação de 200 cargos no TRT/MG (BRASIL, 2008; BRASIL, 2010).

No final deste ciclo inicia-se a contratação dos servidores. Porém, acredita-se aqui que o que tem acontecido é que os candidatos quando são chamados para assumirem os cargos, muitos deles desistem, pois já conseguiram uma outra colocação.

Note, que entre a aplicação das provas e a convocação do aprovado geralmente se passa muito tempo. Outros assumem o cargo, mas devido a defasagem salarial pedem exoneração para assumirem novos cargos em outros órgãos públicos ou mesmo na iniciativa privada.

Excessos de trabalho, distorções no tratamento das carreiras e salários defasados levam a insatisfação profissional. Esta insatisfação foi agravada mais ainda quando o Tribunal retirou as funções comissionadas de vários servidores que já a tinham como remuneração fixa, já que todos ou a maioria dos servidores das varas a recebiam quando ingressavam na carreira, independentemente da vinculação com novas atribuições, melhor dizendo, as funções comissionadas não estavam vinculadas a um aumento de atribuições.

5.2. A Instalação e o crescimento da informática no Tribunal

A Tecnologia da Informação foi introduzida no Tribunal em meados da década de 1980. Na época conta com poucos servidores, cerca de 5 e era denominada secretaria de informática. O Tribunal iniciou as atividades informatizadas com apenas três microcomputadores, segundo relatos de alguns funcionários. Anos mais tarde foram introduzidos no Tribunal servidores UNIX que utilizavam vários terminais expandindo o uso da tecnologia no órgão. Novos sistemas foram gerados utilizando uma tecnologia de aplicações com banco de dados denominado ZIM, alguns rodam até hoje nos servidores do Tribunal.

Ao longo de tempo as demandas do Tribunal vem sofrendo um aumento exponencial de carga de trabalho, conforme documento interno do órgão:

O aumento do número de demandas no Poder Judiciário, notadamente após a promulgação da Constituição de 1988, bem como o aumento da complexidade dessas demandas, tem abarrotado os Tribunais de autos, cada vez com maior número de volumes (Projetos PETIC, 2014).

A aplicação da TI tornou crucial para que o Tribunal consiga garantir a agilidade necessária para desempenhar bem o seu papel perante a sociedade, já que os processos físicos tendem a aumentar a logística, a infra-estrutura e o número de pessoal na mesma proporção:

A logística necessária para a guarda e movimentação desses autos tem

exigido mais e maiores prédios, mais veículos para transporte, números infindáveis de carrinhos e malotes, bem como um batalhão de servidores, efetivos e terceirizados, para o trabalho diário (Projetos PETIC, 2014).

Além de toda esta estrutura, o atraso nos processos tende a sofrer um aumento em função de toda a movimentação que o processo sofre ao longo de ciclo de vida.

O mais importante, porém, é o atraso que a prestação jurisdicional sofre em decorrência de toda essa logística, da necessidade de disponibilização dos autos físicos às partes e seus advogados, aos peritos, ao Ministério Público e aos Procuradores Federais, quando é o caso, cada um por sua vez (Projetos PETIC, 2014).

Assim foi necessário a criação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), que possibilitou informatização do processo tornando possível reduzir toda esta infraestrutura e minimizar o tempo gasto internamente com o trâmite dos processos racionalizando passos que antes eram seqüenciais.

Hoje, cerca de trinta anos após o início da informática no Tribunal e toda a transformação de tarefas que antes eram manuais em processo informatizados o Tribunal sofreu uma grande inserção no mundo informatizado.

O número de microcomputadores existentes no tribunal quase se iguala ao número de funcionários ativos e a grande parte das tarefas executadas pelos servidores e juizes está vinculada ao uso destes computadores (SITIO DO TRIBUNAL).

O parque computacional do Órgão conta com uma moderna Sala Cofre⁸, e um CPD redundante que garante a replicação dos dados e sistemas. A sala Cofre, chamada assim pela alta proteção de acesso e controle avançados de temperatura, umidade e energia, abriga hoje mais de cem servidores físicos ou virtuais que suportam todos os sistemas informatizados do Órgão (SITIO DO TRIBUNAL).

Apesar de toda esta infra-estrutura a Tecnologia da Informação no órgão ainda enfrenta alguns problemas de gestão. A falta de processos bem definidos, aqui entendido, como um passo a passo de como executar determinadas atividades, constitui um problema sério para automatização de vários processos, demandando muitas vezes intervenções manuais para correção dos problemas que acabam surgindo em função deste planejamento inicial. Pode-se citar alguns exemplos desta falta de definição. Um servidor do órgão ao se aposentar teria que ter seu perfil modificado nos sistemas

⁸ Sala Cofre uma sala segura que concentra os servidores de uma instituição e que é dotada de controle de umidade, temperatura, poeira. Esta sala também é protegida contra incêndios e explosivos. Possui controle rigoroso de acesso.

internos e toda a sua vinculação com o órgão. Esta tarefa é executada sempre, porém não existe um procedimento operacional bem definido, o que às vezes compromete a sua boa execução. Isto agravado pelo fato de que alguns dos sistemas informatizados do Tribunal não são interligados, as mudanças em alguns sistemas não são refletidos em outros (SITIO DO TRIBUNAL).

Outro exemplo do que está sendo dito aqui é a transferência de servidores de uma para outra cidade, os sistemas internos às unidades não se comunicam logicamente entre si, assim esta transferência de um funcionário pode gerar uma falha de segurança e às vezes acontece, este servidor não deveria ter mais acesso aos dados da vara de onde ele veio, mas a falta de um processo claro a ser seguido pode levar os funcionários responsáveis por esta demanda a deixarem o seu login registrado nesta vara de origem. Estes são exemplos simples, mas que podem mostrar as dificuldades enfrentadas na gestão do órgão e da Tecnologia da Informação (SITIO DO TRIBUNAL).

Contudo a Tecnologia da Informação no Tribunal vem se destacando estrategicamente, exemplo disto é que ela já faz parte do Planejamento Estratégico do órgão. Isto reflete a preocupação dispensada com este assunto dentro da instituição. Um grande esforço está sendo feito dentro do órgão para corrigir os problemas na Gestão da Informação (SITIO DO TRIBUNAL-PETIC e PDTI).

A criação do Comitê de Tecnologia da Informação no ano de 2011 foi um grande passo no sentido de traçar uma linha de atuação vinculada com a Estratégia do Tribunal.

O CTIC – Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação do TRT da 3ª Região, foi então constituído pela Resolução Administrativa nº 055/2011 de 07/04/2011, tendo como primordial missão a de organizar e de planejar toda a estrutura tecnológica do TRT da 3ª Região, no sentido de acompanhar e validar o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação – PETIC do Tribunal, bem como de orientar as ações, demandas, prioridades e investimentos em TI.

É composto por representantes de diversas áreas deste Tribunal, como dos Gabinetes dos Desembargadores, Corregedoria, Magistratura de 1ª Instância, Diretoria-Geral, Diretoria Judiciária, Diretorias de Informática, Assessoria da Presidência e Secretarias de Varas, tendo seus membros sido designados pela Portaria nº 27 de 26 de abril de 2011 (SITIO DO TRIBUNAL).

Este comitê representa um passo importante no Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação no órgão. Suas ações são orientadas no sentido de promover soluções viáveis escolhidas estrategicamente no âmbito da Tecnologia da Informação. Sua composição multidisciplinar busca ouvir os vários setores do órgão sobre suas dificuldades e tentar prover as soluções adequadas para o problema apresentado. Aqui

se evidencia uma importante ação em rede dentro do órgão. Suas reuniões que acontecem normalmente a cada mês, dão os subsídios necessários para a composição do Planejamento Estratégico da Instituição (SITIO DO TRIBUNAL – CTIC).

Este documento que é elaborado para um período de cinco anos e reúne as estratégias eleitas pelo CTIC a serem seguidas neste período. Estas estratégias estão traduzidas em indicadores que procuram indicar uma direção a ser seguida pela Tecnologia da Informação no sentido de prestar bons serviços para o público interno do Tribunal e também para o público externo. Vale lembrar aqui que este é o primeiro Planejamento Estratégico feito pela TI no âmbito do Tribunal e o aprendizado adquirido neste processo será muito importante para avaliar como foi a Gestão da Tecnologia da Informação neste período e também para manter o rumo na condução da metas que foram alcançadas e promover uma mudança de direção na condução de metas que não foram alcançadas (SITIO DO TRIBUNAL- PDTI 2010-2014).

Para mostrar como foi a condução da gestão da Tecnologia da Informação nos últimos cinco anos pode buscar os dados da última reunião da Reunião de Análise Estratégica (RAE) que aconteceu no final do ano passado. Esta reunião foi implantada no ano de 2014 para a análise do Planejamento Estratégico elaborado em 2010. Nota-se pelos registros relativos sobre o Planejamento Estratégico que a preocupação com o planejamento não foi muito intensa durante os cinco anos planejados. A primeira reunião para avaliar o que foi planejado e as metas atingidas só ocorreu no ano passado (SITIO DO TRIBUNAL – RAE 2014).

Pela análise do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETIC, 2010-2014), que data de outubro de 2014, portanto revisado no final de 2014, constata-se que dos indicadores traçados no início do processo a quase totalidade não foi sequer aferida. Apenas o quantitativo de funcionários de TI foi avaliado e está em conformidade segundo o próprio PETIC. Porém, o quantitativo de 120 funcionários apesar de aprovado ainda não está completo, faltando 7,5% para completar o quadro (SITIO DO TRIBUNAL – PETIC 2010-2014).

Entre os vinte indicadores iniciais, nove deles foram excluídos devido à falta de condições técnicas para a correta avaliação a exceção de um que não foi possível a análise pelo Tribunal porque o sistema base para a medição foi descontinuado. Outros cinco projetos relacionados como concluídos, porém um apesar de implantado não funciona na prática - a sustentação oral à distância - os equipamentos foram instalados, mas o serviço não está disponível. O outro apesar de implantado o

projeto, o comitê de segurança da informação, ainda não existe uma política de segurança da informação definida para o Tribunal, embora os primeiros passos para a implantação foram dados no final de 2014 com a criação da Secretaria de Segurança da Informação.

Outros projetos que podem ser considerados relevantes dentro do rol dos projetos estratégicos e que estão em processo de implantação ainda são: O projeto de reestruturação da TI que somente foi aprovada no final do ano passado com a estruturação administrativa com contemplou também a área de TI. O projeto de comunicação Institucional da TIC, que ainda está em execução. O projeto de implantação das melhores práticas de governança de TI que ainda está em execução. O projeto de institucionalização do Escritório de Projetos de TI (EPTI) que depende da reestruturação da TI. Outro projeto extremamente importante para a TI como um todo, a implantação do Service Desk. Este projeto é muito importante pois criar um canal institucionalizado de comunicação da TI com o público interno e externo. Trata-se de uma ação em rede de extrema importância, pois além da abertura do canal de comunicação, o Tribunal passará a registrar as solicitações, as medidas tomadas para resolver os problemas, o tempo gasto na solução dos mesmos, além do fluxo interno utilizado para sua resolução. O projeto de atualização dos sistemas jurídicos e administrativos para um ambiente mais moderno, que proporcionará a interligação das bases de dados dos sistemas mais novos. O projeto de implantação dos sistemas de Redes, que está em fase de execução (SITIO DO TRIBUNAL – PDTI 2010-2014).

Bem, mas nem tudo está ruim. A infra-estrutura do Tribunal melhorou muito nos dois últimos anos. A comunicação de dados entre os prédios sofreu ampliação para uma rede de 10 Gigabits por segundo, o que representa a última tecnologia largamente utilizada no mercado. O armazenamento de dados foi ampliado em 10 vezes com a instalação dos novos *Storages*. O parque de servidores foi completamente atualizado com a aquisição dos novos servidores *Blade* e dos novos ambientes de Virtualização VMWARE. O sistema de cópias de segurança (backups) também foi atualizado com a chegada das novas *Tape Library*. Os principais sistemas entre eles, o Processo Judicial eletrônico tem melhorado as funcionalidades a cada nova versão, apesar de ainda sofrer bastante no quesito desempenho que ainda deixa a desejar (SITIO DO TRIBUNAL – licitações).

Como pode ser visto a Tecnologia da Informação tem sofrido avanços significativos dentro do Tribunal e muito se espera do novo ciclo de Planejamento

Estratégico do órgão que começou este ano e está em fase de elaboração para mais cinco anos. A seguir será discutida a gestão da tecnologia da informação no âmbito do Tribunal com foco na gestão em rede.

5.3. A gestão em redes no Tribunal

Para Analisar a atuação do Tribunal sob a ótica do paradigma da Gestão em Redes significa fazer duas análises que serão discutidas na seqüência. A primeira delas é dizer se a Gestão do Tribunal está alinhada estrategicamente com a Gestão de Tecnologia da Informação. Mas não é apenas isto, significa dizer se a TI está conseguindo de forma inovadora a fornecer satisfatoriamente o suporte adequado que torne o a Gestão do Tribunal mais ágil e gerenciável. Discutir-se-á esta visão mais adiante.

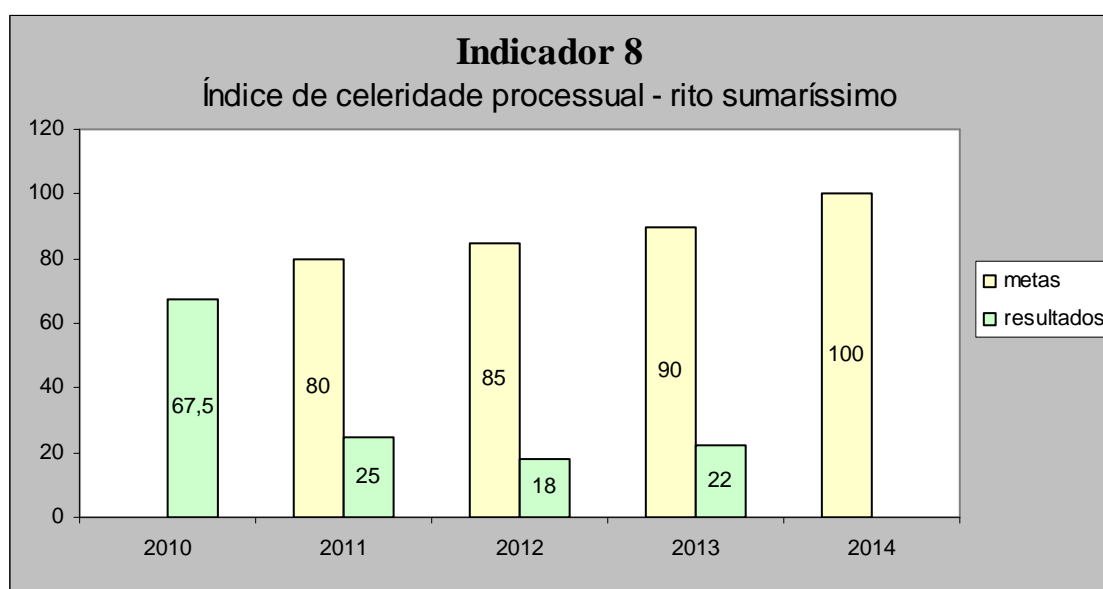
Numa segunda análise procurar-se-á mostrar se os seus gerentes conseguem interagir de forma eficiente e trocar informações estratégicas de seus conhecimentos individuais e que possam fazer a diferença de atuação para o coletivo do Tribunal. Mais que isto, mostrar-se-á se toda a sua estrutura consegue interagir umas com as outras, independentes do nível hierárquico, contribuindo umas com as outras nas trocas de informações que possam fazer a diferença coletiva das ações gerenciais do Tribunal.

Para a primeira análise tomaremos como norte os oito princípios elencados por Castells (Castells, 2008):

- Subsidiariedade – procurar resolver os problemas administrativos no nível hierárquico mais próximo de onde o problema ocorreu;
- Flexibilidade – ter a flexibilidade para se adaptar às novas situações, para resolvê-las o mais rápido possível;
- Coordenação – inclui aqui as hierarquias e regras de subordinação traçadas de forma democrática;
- Participação ativa do corpo funcional – buscar formas inovadoras para estimular a participação dos subordinados na resolução de problemas de gestão que possam ser tomados democraticamente;
- Transparência administrativa – os gerentes devem ter uma conduta o mais transparente possível, ou seja, compartilhar ao máximo as informações estratégicas que não forem consideradas sigilosas;

- Modernização tecnológica – aqui entendida como o conjunto entre tecnologias modernas e formas inovadoras de gestão balizadas por esta tecnologia;
- Capacitação – capacitar os gerentes e corpo funcional em gestões administrativas moderna procurando dar a eles uma visão administrativa do Tribunal;
- Autonomia administrativa - para adaptação das regras ou quem sabe até criar ou derrubar algumas regras para desempenhar seu papel, é claro que de forma coordenada;

Figura 9- Índice de Celeridade Processual



Fonte: Relatório de análise de desempenho 2013

Analisando a primeira delas pode-se dizer que o Tribunal possui ainda uma estrutura muito burocrática, o conjunto de regras e normas que regem o órgão seja uma regra interna ou externa. Entenda aqui externa como as regras ditadas por órgãos superiores, tornam a gestão administrativa em qualquer nível hierárquico muito engessada e pouco capaz de delegar para as camadas hierárquicas inferiores o poder de tomar as decisões necessárias à gestão departamental. Isto torna as decisões do órgão muito lentas e se reflete na morosidade da máquina administrativa. Aqui pode-se citar como exemplo o indicador “índice de celeridade processual⁹” que em 2010 alcançava

⁹ Índice de celeridade processual: de acordo com o art 852-B, III da CLT a reclamação deverá ser apreciada no prazo máximo de 15 dias após seu ajuizamento. O índice de celeridade

67,5% e nos anos seguintes caiu para menos de 25 por cento, conforme figura 9 acima.

O segundo princípio, Flexibilidade, fica comprometido no Tribunal pelo excesso de regras e normas que o regem. Pautado por inúmeras leis e regulamentos que procuram levar maior transparência e Accountability para o Judiciário e em especial ao TRT/MG os processos internos do Tribunal seguem um ritual rígido que comprometem a flexibilidade da instituição. A aquisição de equipamentos e prestação de serviços, por exemplo, passa por processo licitatório o que muitas vezes dificultam as respostas rápidas para problemas gerenciais enfrentados no órgão (SITIO DO TRIBUNAL – licitações).

Outro exemplo que pode ser citado aqui é o rito processual. Apesar de não ser uma tarefa essencialmente gerencial também demonstra a rigidez do Tribunal pela necessidade de cumprir todas as normas e leis. O processo segue um ritual tão complexamente envolvido por normas rígidas que comprometem a flexibilidade e rapidez do judiciário, como afirma Almeida, Feitosa e Passos (2014).

O sistema jurídico brasileiro, baseado no civil law, mostra-se extremamente rígido sobre os procedimentos a serem seguidos nos ritos processuais. Em respeito ao devido processo legal, nada pode ser modificado, sob pena de violação dos direitos de outrem (ALMEIDA, FEITOSA E PASSOS, 2014).

O excesso de regras que deve ser seguido pelo Judiciário pode comprometer sua flexibilidade gerencial emperrando muitos dos processos internos. Mesmo tarefas que não são tão regidas por regulamentos, tendem a seguir excessos burocráticos que comprometem sua flexibilidade e demoram muito mais tempo que o necessário.

O princípio da coordenação no âmbito do Tribunal é jogado por terra, pois a maioria das decisões é tomada de cima para baixo e, geralmente, o processo de negociação com o corpo funcional não acontece, até mesmo quando o corpo funcional é o mais afetado pelas decisões. Não se está aqui querendo dizer que a decisão não seria necessária, porém ela ficaria ancorada e teria maior apoio se fosse conduzida de forma participativa e coordenada com as áreas envolvidas. Exemplo do que está sendo dito aqui é a resolução nº 1 de 2014, que dispõe sobre a reestruturação de pessoal do Tribunal. Esta resolução transformou, de forma repentina, várias funções comissionadas

processual refere-se ao percentual de Varas do Trabalho que possuem disponibilidade de pauta agendar a primeira audiência dentro do prazo acima.

em cargos em comissão e funções de nível maior. Este fato causou problemas para os detentores das funções comissionadas que já recebiam esta gratificação funcional há anos. Esta medida causou um descontentamento geral dentro do órgão e um desequilíbrio financeiro para muitos servidores que perderam parte da sua remuneração tida como líquida e certa. Este impacto ainda é maior em função da desatualização de salários que o órgão vem sofrendo nos últimos anos. As duas tabelas abaixo ilustram o resultado da resolução aplicada (SITIO DO TRIBUNAL, RA 01/2014).

Figura 10 - Funções comissionadas transformadas em cargos em comissão

EXTINÇÃO			CRIAÇÃO		
Funções comissionadas	Valor (R\$)		Cargos em comissão	Valor (R\$)	
	Unitário	Total		Unitário	Total
78 FC-3	1.379,07	107.567,46	16 CJ-3	6.729,14	107.666,24
1 FC-1	1.019,17	1.019,17			
		108.586,63			107.666,24

Fonte: RA01/2014

Figura 11 - Funções comissionadas convertidas em funções de nível superior

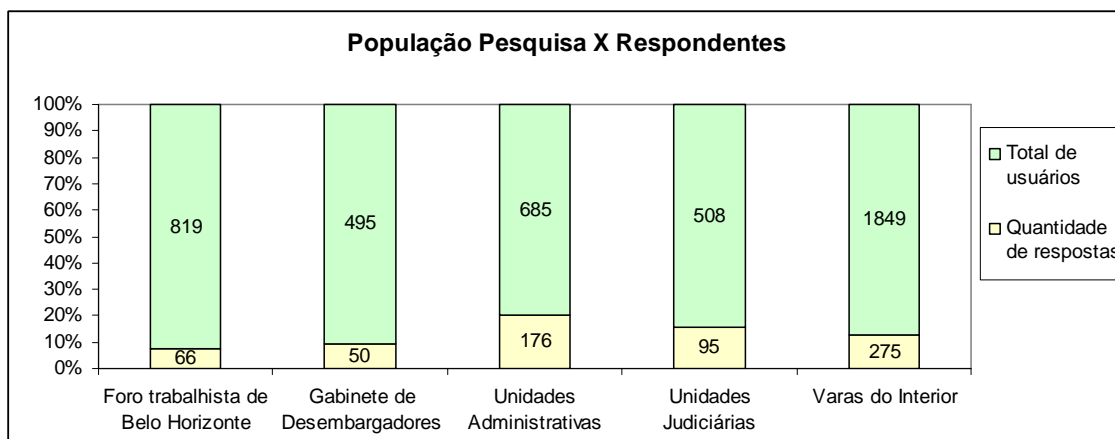
EXTINÇÃO			CRIAÇÃO		
Funções comissionadas	Valor (R\$)		Funções comissionadas	Valor (R\$)	
	Unitário	Total		Unitário	Total
88 FC-4	1.939,89	170.710,32	30 FC-6	3.072,36	92.170,80
98 FC-3	1.379,07	135.148,86	71 FC-5	2.232,28	158.498,98
01 FC-1	1.019,17	1.019,17	47 FC-2	1.185,05	55.697,35
		306.878,35			306.367,13

Fonte: RA01/2014

O princípio da participação ativa não faz parte da cultura organizacional do Tribunal, a participação é pouco estimulada e os participantes também não demonstram interesse de participar. O desinteresse tem causas diversas, a mecanização das atividades e o isolamento entre as unidades, traduzido pela falta de interação sistemática entre os diversos setores, principalmente os setores mais distantes do núcleo administrativo que estão espalhados pelo interior do estado. Uma pesquisa realizada no ano passado sobre a qualidade dos serviços de informática do Tribunal pode demonstrar

esta falta de participação. Esta pesquisa é de suma importância para todos, pois visa a melhoria dos serviços na área de tecnologia da informação, melhoria esta que se traduzirá em bons serviços aos usuários internos ao Tribunal elevando a qualidade dos sistemas internos. Esperava-se uma maior participação do corpo funcional do órgão. Porém o público participante da pesquisa não passou de vinte por cento como mostra a figura abaixo.

Figura 12 - Resultado da pesquisa de satisfação com TI no Tribunal



Fonte: Sítio TRT, 2014

Este resultado demonstra a falta de motivação do corpo funcional do Tribunal. Algumas ações podem ser tomadas para melhorar esta situação. Dentre elas a melhoria das condições de trabalho, aqui refletidas nos problemas recorrentes, que demora muito a serem resolvidos e não tem solução, assim os servidores ficam desmotivados em participar, já que não vislumbram resultados concretos de sua participação traduzidos em ações para a resolução do problema.

A transparência administrativa é um princípio em que o Tribunal se sai bem. Existem diversos canais de divulgação de informações, como já foi citado anteriormente, que buscam dar ciência ao público interno e externo do Tribunal sobre assuntos diversos de interesse coletivo.

Modernização tecnológica quando o foco é o aspecto dos equipamentos e infra-estrutura utilizada pelo órgão o Tribunal se mostra bem avançado tecnologicamente, apesar de ainda existirem alguns locais dentro do órgão que sofrem com alguns poucos equipamentos obsoletos. Porém no quesito utilização desta tecnologia pode-se dizer que ainda falta um bom caminho a ser trilhado para alcançar um bom nível tecnológico que consiga dar um suporte às tarefas do órgão.

Entrando no princípio da Capacitação é necessário que os gerentes e corpo

funcional sejam capacitados em modernas técnicas de gestão. Pode-se enfatizar aqui a troca de informações gerenciais vividas por unidades internas e que deram certo e podem e devem ser melhoras e reaplicadas nos outros setores com as devidas adaptações ao novo contexto. Esta aqui se falando sobre técnicas de interação entre as unidades, um dos princípios da gestão em redes. Possibilitar a interconexão das áreas promovendo a troca de vivências boas, para serem copiadas, e vivências ruins para não serem repetidas novamente podem trazer ganhos significados para a melhoria dos serviços prestados pelo órgão.

Existe dentro do Tribunal um ato regulamentar dos Recursos Humanos (Ato regulamentar 01, 2001) que busca promover a disseminação do conhecimento entre os servidores conforme explicita seu inciso IV e V transcritos abaixo:

IV – Valorização do Servidor: reconhecimento das competências adquiridas pelo servidor para o exercício de atividades de maior responsabilidade e complexidade, bem como estímulo para atuar como instrutor ou tutor nos cursos promovidos pela Instituição;

V – Gestão do Conhecimento: formação do capital intelectual pela geração, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os servidores (ATO REGULAMENTAR 01/2001);

Esta é uma medida importante para a troca de conhecimentos dentro do órgão, mas poucas ações têm sido tomadas neste sentido. Pelo ato, todo servidor que detém um conhecimento relevante para o Tribunal poderia ser tornar um instrutor, inclusive recebendo uma remuneração para isto, mas estas medidas são pouco aplicadas dentro do órgão e são raras as possibilidades disponibilizadas pela instituição para que servidores possam desempenhar o papel de instrutores no órgão.

Uma sugestão aqui seria elencar as principais dificuldades encontradas pelos vários setores do Tribunal e igualmente buscar servidores que tem conhecimento técnico no assunto para atuar como instrutor, já que o apoio administrativo já foi institucionalizado. Falta envolvimento institucional aqui para colocar em prática este ato tão importante estrategicamente para a instituição.

O último princípio, a Autonomia Administrativa, constitui um grande desafio para a instituição. O Tribunal possui em sua essência e princípio institucional o julgamento e aplicação de regras que não foram seguidas por uma das partes demandantes dos processos que chegam ao Tribunal. Este tem por definição maior, a correta interpretação das leis e normas federais que regem a força de trabalho no âmbito da sua área de competência. Portanto falar aqui em adaptação e regras ou mesmo em

criação de regras autônomas chega a ser quase um absurdo institucional.

Assim a aplicação deste princípio é de difícil implementação. As ações tomadas pelos subordinados no Tribunal normalmente sofrem o crivo dos superiores para terem validade institucional, mesmo que esta tarefa seja formalmente definida dentro de atribuições deste servidor em específico. Isto prejudica a performance da instituição como um todo. Seria conveniente delegar uma autonomia administrativa e dar subsídios necessários ao responsável por executar a tarefa para que este trabalhe de forma mais autônoma, desonerando, assim, o corpo gerencial, que teria a tarefa de supervisionar a execução e aplicar medidas de ajustes pontuais em forem necessários. Com isto os gestores ganhariam mais tempo para as tarefas administrativas e gerenciais que não são poucas.

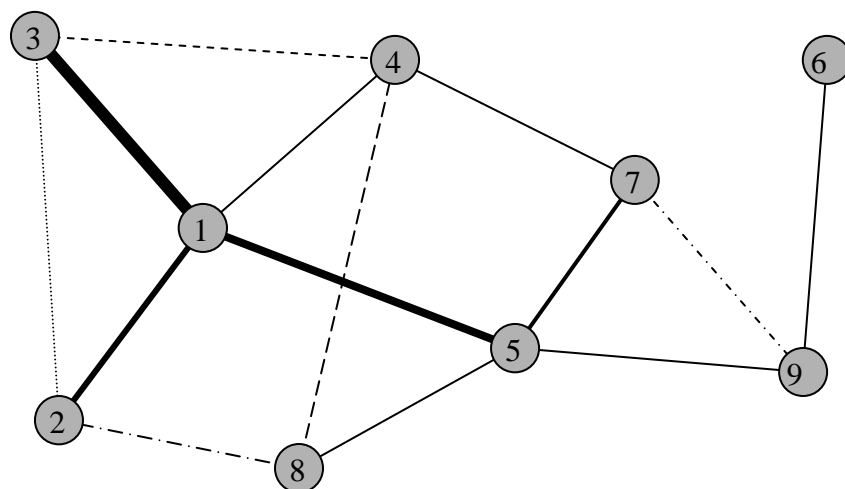
Complementando a análise da organização no paradigma de redes deve-se analisar a qualidade das interações entre os vários setores do Tribunal e entres estes e outras organizações que interagem de alguma forma com a instituição.

Como foi visto anteriormente uma rede é composta por nós que representam cada unidade que irá interagir com as outras. As interações na rede podem ser representadas pelas ligações que existem, ou deveriam existir entre estes nós. De acordo com Mollo Neto e Waker (2011), citando Lazzarini

Uma rede é composta por nós e elos que interligam os nós. Os nós podem ser chamados de atores, que podem representar indivíduos ou organizações, enquanto os elos representam os relacionamentos entre eles. De acordo com Lazzarini (2008), o estudo das redes pode ser feito a partir de dois focos: o interorganizacional, que são redes de relacionamento entre empresas ou organizações de forma geral; e o intra-organizacional, redes compostas por indivíduos ou departamentos das organizações.

Graficamente pode-se representar uma estrutura de redes pela figura abaixo

Figura 13 - Representação de estrutura de rede



Nesta figura pode-se notar que as interações entre os nós não é homogênea. O nó 1 possui mais interações que o nó 2 e que também possui mais interações que o nó 3. A qualidade e frequência das interações também são diferentes. As linhas contínuas representam interações constantes entre os nós. As linhas pontilhadas representam interações momentâneas. Quanto mais contínua a linha mais constante seria a interação. A linha contínua entre o nó 1 e o nó 4 com espessura mais fina representa uma interação constante, mas que ainda precisa ser trabalhada para que obtenha um resultado melhor. O nó 3 talvez precise ser trabalhado no sentido de criar novas interações. As interações com outras empresas também existem e podem ser representadas no gráfico replicando o desenho a figura acima e traçando linhas que representam as interações já existentes.

Estas interações entre as áreas sempre existem, e as áreas também podem obter bons resultados com poucas interações, mas promover novas interações pode melhorar ainda os resultados alcançados. Portanto, devem-se incentivar as interações tanto internas como externas à organização, pois isto trará benefícios para a organização como um todo.

A análise das interações existentes na organização com agentes internos e externos pode revelar falhas, mas também mostrar exemplos positivos a serem seguidos pelos agentes que podem levar a melhorias na atuação global da instituição conforme

afirma Mollo Neto e Waker (2011)

A análise de redes sociais é capaz de auxiliar os gestores das corporações do setor produtivo a identificar oportunidades de melhoria, que muitas vezes não podem ser descobertas através da análise da estrutura formal da organização ou de diagnósticos como os mapas de processos e pesquisas culturais.

Portanto, é importante que os gestores procurem conhecer estas interações e para estimular as interações positivas e melhorar as interações pouco eficientes. Esta é uma tarefa um tanto quanto difícil, pois estas interações podem ocorrer em um ambiente alheio à organização o que dificulta sua análise.

Segundo os autores a análise destas interações pode ser utilizada para:

- Gerar inovação e crescimento de receita;
- Gestão de talentos e desenvolvimento de lideranças;
- Melhoria da conectividade com o cliente e eficácia da força de vendas;
- Execução e alinhamento da estratégia;
- Retorno financeiro mediante colaboração eficaz;
- Transferência das melhores práticas dentro do ambiente organizacional (MOLLO NETO e WAKER, 2011).

Ainda, segundo os autores, a análise das interações entre os indivíduos e setores da organização se mostra um meio poderoso de tornar visíveis fluxos de informações e colaborações invisíveis em importantes grupos de atores estratégicos para a organização. No trecho abaixo que os autores citam novamente Lazzarini.

Os benefícios que podem ser obtidos com a rede social são diretamente ligados às escolhas realizadas pelos indivíduos com os quais nos relacionamos (MOLLO NETO e WAKER, 2011).

Pode-se empreender que somente as interações não são capazes de melhorar o desempenho, é preciso que as interações sejam bem conduzidas para que tenham resultados de qualidade. Assim boas interações podem levar, aos indivíduos envolvidos, um melhor conhecimento, uma melhora no desempenho para resolução de problemas e aprendizado sobre outras funções na instituição.

Assim entender como acontecem estas interações que disseminam o conhecimento dentro da instituição pode ajudar os gerentes a direcionar seus esforços para promover as colaborações adequadas para maximizar este fluxo de conhecimento dentro do órgão e isto pode ser a base fundamental para o êxito e fracasso da organização.

Algumas ações tem sido tomadas dentro do Tribunal para melhorar a

interação entre os setores. Neste caso, pode-se notar com a criação do CTIC que envolve vários setores do Tribunal. Porém, ainda, constata-se que as ações dentro do Tribunal refletem um baixo grau de interações entre os diversos departamentos. Identificar estas falhas e procurar corrigi-las pode levar a uma melhora de performance (SITIO DO TRIBUNAL - CTIC).

Pode-se citar algumas situações que mostram falta de interações entre os setores. A implantação da tecnologia de Voz sobre IP, por exemplo, deveria ser uma ação integrada de pelo menos dois setores a Diretoria de Engenharia, responsáveis pela parte de telefonia do Tribunal e Diretoria de Coordenação de informática responsável para parte de TI, já que esta tecnologia envolve a parte de infra-estrutura de TI para que funcione adequadamente (SITIO DO TRIBUNAL – licitação VOIP).

Outro exemplo, que pode ser citado é o caso da Diretoria de Comunicação social, que conduziu durante algum tempo um projeto paralelo de informática dentro do Tribunal e que depois se viu na necessidade de integrar este projeto à TI institucional. Isto demonstra que as interações dentro da instituição podem e devem ser melhoradas para a obtenção de melhores resultados (SITIO DO TRIBUNAL – licitação Storage Diretoria de Comunicação Social).

As interações com outros Tribunais também podem ajudar a melhorar desempenho institucional já que os problemas vividos pelo TRT-MG podem ser os mesmos ou bem parecidos com outros Tribunais do Trabalho. Assim seria interessante a troca de experiências entre os Tribunais. Em alguns momentos estas interações existem, mas ainda são pontuais e isoladas. Segundo os estudos de Mollo Neto e Waker (2011) a medida que as interações são mais frequentes entre os atores da rede, que eles chamam de rede social, melhores são os resultados conseguidos. Eles desenvolveram um estudo dentro de uma agência de publicidade, porém resultados análogos podem ser conseguidos em outros setores como o Tribunal.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se com este trabalho fazer uma análise da gestão do TRT-MG procurando posicioná-lo dentro de um modelo gerencial. Esta análise iniciou-se por um apanhado do histórico de gestão do órgão, o que se pensou ser válido para identificar como é a cultura organizacional que via de regra, está entranhada na organização. Esta cultura organizacional tende manter as coisas como estão dentro da organização, por isto fazer um apanhado histórico do órgão pode revelar rotinas antigas que influenciam comportamentos por anos.

O apanhado histórico do órgão pôde mostrar que trata-se de uma instituição bastante burocrática, pois desde a sua concepção tem a função primordial de fazer cumprir a lei, em especial a trabalhista. Trata-se também de uma instituição de grande visão na sociedade pelo papel julgador que tem. Isto acentua mais necessidade de conduta ilibada. Assim, ao longo dos anos sua conduta burocrática em relação aos processos que recebe e tem que tratar e dar um retorno justo á sociedade foi tomando conta dos processos administrativos internos também.

Nos últimos anos a administração vem implementando mudanças gerenciais na instituição, mas ainda esbarra em obstáculos que foram construídos no passado. Assim, faz-se necessária a busca de alternativas de gestão que possam envolver o corpo funcional da instituição na implementação das novas formas de gestão.

Assim tentou-se mostrar uma alternativa viável para ajudar na introdução destas mudanças. A aplicação da Tecnologia Informação mostra-se uma alternativa imprescindível para a implantação das mudanças de caráter mais gerenciais.

O Tribunal mostrou-se bem estruturado em relação às novas tecnologias, porém ainda mostra-se um pouco deficiente na aplicação destas tecnologias para a obtenção de melhores resultados.

A aplicação desta tecnologia para permitir novas formas de interação e comunicação entre seus diversos setores pode levar a ganhos substanciais de desempenho.

Outra iniciativa que pode ajudar na condução desta tarefa que mostra-se complexa e a disseminação do conhecimento dentro da instituição. Isto pode ser incrementado utilizando recursos já previstos nos regulamentos da instituição, mas que ainda são pouco utilizados na valorização do conhecimento técnico dos funcionários. Alavancar a gestão por competências para a troca de conhecimentos técnicos no âmbito

da instituição pode formar uma rede de troca de conhecimentos capaz de melhorar os resultados na gestão do Tribunal.

O objetivo do trabalho foi alcançado na medida em que mostrou que o Tribunal apesar das recentes implementações das novas formas de gestão, ainda possui um legado rígido e ainda bastante burocrático, seja em função das já sedimentadas formas de atuação que são difíceis de serem mudadas, seja pela alta carga normativa que rege o órgão. Isto pode ser constatado ao longo do trabalho.

Mostrou-se também que a gerencia em redes pode trazer um dinamismo maior à instituição, promovendo interações positivas entre os vários setores e departamentos do Tribunal. A adoção de novas tecnologias, nos últimos anos, vem permitindo avanços consideráveis na gestão do órgão, porém como pode ser mostrado ainda há muito o que se fazer.

A constante troca de experiências tanto no ambiente interno do Tribunal quanto as interações com outros Tribunais, quando acontecem permiti obter ganhos substanciais. Estas interações devem ser estimuladas entre os diversos tribunais federais para que a troca de conhecimentos entre eles seja mais significativa e incrementem ainda mais o desempenho destes órgãos como um todo.

REFERÊNCIAS:

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. (Cadernos ENAP; n. 10). ENAP 1997

ALMEIDA, Larissa Silva; FEITOSA, Letícia Nicácio Araújo; PASSOS, Hugo Assis. A flexibilidade procedimental judicial em favor da celeridade, economia e efetividade do processo. Disponível em <<http://www.webartigos.com/artigos/a-flexibilidade-procedimental-judicial-em-favor-da-celeridade-economia-e-efetividade-do-processo/126616/>>. acessos em 14 fev. 2015.

BRASIL. Constituição (1934) Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil. Rio de Janeiro, 1934. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm>. Acesso em 24 out.2014.

BRASIL. Constituição (1937) Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil. Rio de Janeiro, 1937. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm>. Acesso em 24 out.2014.

BRASIL. Decreto-lei n.º 1237, de 2 de maio de 1939, *Organiza a Justiça do Trabalho*. Rio de Janeiro, 1939. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=8115&tipoDocumento=DEL&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Decreto-lei n.º 1346, de 15 de junho de 1939, Reorganiza o Conselho Nacional do Trabalho. Rio de Janeiro, 1939. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=11080&tipoDocumento=DEL&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Decreto-lei n.º 9797, de 9 de setembro de 1946, Altera disposições da Consolidação das Leis do Trabalho referentes à Justiça do Trabalho, e dá outras providências. Rio de Janeiro, 1946. Disponível em

<<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=105333&tipoDocumento=DEL&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014.

BRASIL. Lei n.º 1764, de 17 de dezembro de 1952, Cria, na Terceira Região da Justiça do Trabalho, uma Junta de Conciliação e Julgamento. Rio de Janeiro, 1952. Disponível em

<<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=108675&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014.

BRASIL. Lei n.º 3492, de 18 de dezembro de 1958, Eleva à Primeira Categoria os Tribunais Regionais do Trabalho das Terceira, Quinta e Sexta Regiões; cria Juntas de Conciliação e Julgamento e dá outras providências. Rio de Janeiro, 1958. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=112323&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º 3754, de 14 de abril de 1960, Dispõe sobre a Organização Judiciária do Distrito Federal de Brasília, e dá outras providências. Brasília, 1960. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=112899&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º 4816, de 26 de outubro de 1965, Cria, na Justiça do Trabalho da 3ª Região, duas Juntas de Conciliação e Julgamento, com sede em Brasília, Distrito Federal, e dá outras providências.. Brasília, 1965. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=116022&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º 5310, de 18 de agosto de 1967, Cria, na Justiça do Trabalho da Terceira Região, uma Junta de Conciliação e Julgamento, com sede em Montes Claros, Minas Gerais, e dá outras providências.. Brasília, 1967. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=117588&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º 5633, de 2 de dezembro de 1970, Cria na Justiça do Trabalho das 1ª e 3ª Regiões 19 Juntas de Conciliação e Julgamento e dá outras providências. Brasília,

1970. Disponível em
<<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=120272&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º6927, de 7 de julho de 1981, Cria a 10ª Região da Justiça do Trabalho, o Tribunal Regional do Trabalho respectivo, e institui a correspondente Procuradoria Regional do Ministério Público da União junto à Justiça do Trabalho, e dá outras providências.. Brasília, 1981. Disponível em
<<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=126771&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º7471, de 30 de abril de 1986, Cria Juntas de Conciliação e Julgamento nas Regiões da Justiça do Trabalho, define áreas de jurisdição, e dá outras providências. Brasília, 1986. Disponível em
<<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=130160&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º7665, de 19 de julho de 1988, Cria Junta de Conciliação e Julgamento na 3ª Região da Justiça do Trabalho. Brasília, 1988. Disponível em
<<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=132164&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º7729, de 16 de janeiro de 1989, Cria Juntas de Conciliação e Julgamento nas Regiões da Justiça do Trabalho, define jurisdições, e dá outras providências. Brasília, 1989. Disponível em
<<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=109922&norma=132680&anexos=>>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º7729, de 16 de janeiro de 1989, Cria Juntas de Conciliação e Julgamento nas Regiões da Justiça do Trabalho, define jurisdições, e dá outras providências. Brasília, 1989. Disponível em
<<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=109922&norma=132680&anexos=>>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º8432, de 11 de junho de 1992, Dispõe sobre a criação de Juntas de Conciliação e Julgamento nas Regiões da Justiça do Trabalho, define jurisdições e dá outras providências. Brasília, 1992. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=136494&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Emenda Constitucional n.º24, de 9 de dezembro de 1999, Altera dispositivos da Constituição Federal pertinentes à representação classista na Justiça do Trabalho. Brasília, 1999. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=228335&tipoDocumento=EMC&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º 10770, de 21 de novembro de 2003, Dispõe sobre a criação de Varas do Trabalho nas Regiões da Justiça do Trabalho, define jurisdições e dá outras providências. Brasília, 2003. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=237879&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º 12616, de 30 de abril de 2012, Altera a composição do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, cria Varas do Trabalho em sua jurisdição e dá outras providências.. Brasília, 2012. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=264828&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRASIL. Lei n.º 12771, de 28 de dezembro de 2012, Dispõe sobre o subsídio de Ministro do Supremo Tribunal Federal, referido no inciso XV do art. 48 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília, 2012. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=266034&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 19/10/2014

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Capítulo III, Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. 7. ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005.

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. Volume I, 8ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (rever referencia)

DELGADO, Guilherme C.. Expansão e modernização do setor agropecuário no pós-guerra: um estudo da reflexão agrária. Estud. av., São Paulo , v. 15, n. 43, dez. 2001 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142001000300013&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 15 jan. 2015.

DULCI, Otavio Soares, Estado, sociedade e políticas públicas no cenário mundial. N.6 Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, Jul, 1997.21p. (cadernos de textos da Escola de Governo)

FREDYS, 2004 (Fredys Orlando Sorto, Verba Juris – ano 3, n. 3.Montesquieu: o espírito geral das leis e o mito da separação dos poderes jan./dez. 2004)

INOJOSA, R. M. Redes de compromisso social. Revista de Administracao Publica.Revista de Administracao Publica, v.33, n.5, p.115-141. Rio de Janeiro, set/out. 1999.

LAURINDO, Fernando José Barbin;SHIMIZU, Tamio; CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI Jr, Roque.O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES, GESTÃO & PRODUÇÃO v.8, n.2, p.160-179, ago. 2001

MEDEIROS, Marcelo.A Trajetória do Welfare State no Brasil: Papel Redistributivo das Políticas Sociais dos Anos 1930 aos Anos 1990. IPEA, TEXTO PARA DISCUSSÃO No 852, 2001

MOLLO NETO, Mário;Waker, Robert Ari.Ubiquidade, artigos, número 1, volume 1. Aplicação de Ferramenta Computacional Baseada em Redes Sociais para Análise de Relacionamentos em Organizações Produtivas. Disponível em <<http://www.portal.anchieta.br/revistas-e-livros/ubiquidade/pdf/artigo7.pdf> > acessos em 15/02/2015.

PAIOSSIN, Eduardo. Protocolos de Redes – Aula 3. Disponível em <<http://www.paiossin.com/wordpress/?p=244>>

PERES, Ewerton Cesário, RPWNT - PROTOCOLO PARA COMUNICAÇÃO DE RÁDIO PACOTE: EXPERIMENTO NO AMBIENTE DE REDE WINDOWS NT, CURITIBA, 2000

REZENDE, Flávio da Cunha. “Ajuste Gerencial e seus Limites: a falha seqüencial em perspectiva comparada”. Rev. Sociol. Polít., Curitiba, v. 16, número suplementar, p. 127-143, ago. 2008.

REZENDE, Flávio da Cunha. “As reformas e as transformações no papel do Estado: o Brasil em perspectiva comparada”. In: ABRUCIO, Fernando Luiz e LOUREIRO, Maria Rita (org.). O Estado numa era de reformas: os anos FHC. Parte 1. Brasília: MP, SEGES, 2002, PP 163 – 207.

SITIO DO TRIBUNAL, Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Disponível em <<http://www.trt3.jus.br>>. Acessos em 10/01/2015.

SITIO DO HOJE EM DIA. Jornal Hoje em Dia. Disponível em <<http://www.hojeemdia.com.br/horizontes/servidores-do-judiciario-federal-fazem-greve-em-toda-minas-gerais-1.267429>>. Acessos em 26/01/2015.

TEIXEIRA, Sonia Maria Fleury. O desafio da gestão das redes de políticas – VII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de la Administracion Publica, Lisboa, Portugal. 2002.