

O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis¹

Cátia Mucida Dos Santos (Fead/ Minas)

Isolda Veloso De Castilho (Fead/Minas)

Zélia Miranda Kilimnik (Universidade Fumec)

Resumo: este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo analisar as funções do Juiz de Direito, bem como as competências, possíveis conflitos e estratégias envolvidas no desafio de exercer a função diretiva simultaneamente com a função jurisdicional. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados revelaram o despreparo do juiz para a função diretiva e evidenciaram as dificuldades de conciliação dos diferentes papéis, devido, principalmente, à falta de suporte institucional. As competências identificadas como necessárias para o desempenho da função diretiva nos foros estão relacionadas à capacidade de gerir a complexidade e de gerir equipes, de acordo com Rhinesmith (1993), assim como à capacidade de planejamento do trabalho, de gerir pessoas e conflitos e de coordenar esforços para obter aceitação, consenso e ação na busca de resultados, conforme Coda (1999). Finalmente, a própria capacidade de conciliar papéis tão diversos - juiz e gestor -, quanto à natureza e requisitos, pode ser considerada como importante dimensão de competência no exercício do cargo de Juiz de Direito, pela necessidade de integrar o saber inerente à profissão escolhida com o saber-agir, saber-conviver, saber-gerir e, principalmente, com o saber-ser.

Palavras-chave - função jurisdicional e gestão - competências profissionais - competências gerenciais - estratégias profissionais,.

1. Introdução

As grandes transformações que ocorrem atualmente no cenário mundial são responsáveis por mudanças significativas nas organizações, sejam públicas ou privadas. No que se refere às organizações públicas, estas transformações estão vinculadas à reforma do Estado.

Segundo Bresser Pereira (1996:07), a reforma é uma resposta à globalização da economia e à grande crise do Estado nos anos 80, “dois fenômenos que estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia”. Em relação à crise do Estado, o autor afirma que a mesma implicou na necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo, e no que se refere à globalização, tornou imprescindível a tarefa de redefinir suas funções.

A administração pública brasileira, de acordo com Martins (1997), especialmente a partir da década de 90, vem enfrentando um padrão de crise, proveniente de diversos fatores sociais, políticos e econômicos inter-relacionados, tais como:

- fim da era do desenvolvimentismo pós-guerra, crises do petróleo, crises de liquidez e instabilidade do mercado financeiro internacional, novos requisitos de integração competitiva da globalização e
- reconhecimento das disfunções burocráticas: ingovernabilidade, sobrecarga fiscal, excesso de demandas, crise de legitimidade, dentre outras.

Para Martins (1997), estes fatores estão propiciando a eclosão de paradigmas mais gerencialistas, que estimulam a superação de uma racionalidade meramente instrumental-

¹ Artigo encaminhado para a área de Gestão de Pessoas do ENANPAD 2005

formal, característica do modelo burocrático, como também da “racionalidade” política, no sentido da instauração de uma outra racionalidade que, não deixando de lado o interesse público, perceba este e o valorize como merecedor de um tratamento digno, balizado pelas dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, entra em cena a lógica do mercado através da busca por melhores coeficientes de custo/benefício, por lucros e por resultados.

Entra em cena também a tentativa de construção de uma administração pública que não endosse a dicotomia entre administração e política, entre burocracia e democracia, mas que procure se beneficiar da integração destes elementos em favor da legitimidade da ação política.

No plano organizacional, busca-se a implantação de um novo modelo, o gerencial, por meio do qual a gestão estatal passa a conviver com um conjunto de iniciativas e com um vocabulário próprio, que inclui expressões como “produtividade”, “qualidade total”, “metas”, “resultados”, “parcerias”, “reestruturação”, entre outras. Desta forma, novas tecnologias organizacionais e novas regras de funcionamento estão sendo introduzidas, acarretando grandes exigências sobre aqueles que ocupam cargos diretivos.

É importante observar que existem diferenças básicas entre os dois tipos de organização pública e privada, considerando que ambas apresentam princípios e características distintas; deve-se, portanto, acrescentar que o gestor público cumpre o papel normatizado pelo governo, sendo que o gestor privado segue seu espírito empreendedor. Enquanto a iniciativa privada depende do “mercado” para manter-se, a instituição pública obedece ao fórum político, tendo em vista a sua dependência no que se refere ao financiamento do Estado.

No caso do gestor¹ público, observa-se a necessidade de competência para lidar com os crescentes desafios, que decorrem de exigências da instituição e da própria sociedade. Entretanto, o corpo gerencial das organizações, principalmente as públicas, é formado, freqüentemente, por ocupantes oriundos de cargos técnicos, e sem a devida preparação para o exercício da função.

Este problema pode ser observado também no Poder Judiciário. O cargo de Juiz de Direito, objeto do presente estudo, pode ser considerado de natureza técnica, dado o seu caráter predominantemente jurisdicional. Este cargo envolve, porém, importantes funções gerenciais, para as quais estes profissionais não são devidamente capacitados.

No caso específico da gestão e das práticas gerenciais nos fóruns do Tribunal de Justiça, existem aspectos peculiares que o Juiz vivencia: além do exercício das atividades jurisdicionais, acumula a função de Diretor do Foro. As dificuldades que podem ser encontradas no exercício dos papéis de gestor e de Juiz certamente levam estes profissionais a procurar desenvolver competências capazes de promover e sustentar a integração destes dois papéis. É importante ressaltar que o Juiz de Direito é selecionado por meio de concurso público para exercer a função jurisdicional caracterizada por conhecimentos da área do Direito. Na prática, porém, são também demandadas as competências relacionadas à gestão.

Torna-se, portanto, fundamental compreender como se estabelece na prática a dinâmica entre as competências necessárias para a integração e coordenação das funções diretivas e jurídicas.

O objetivo deste estudo foi analisar as funções do Juiz de Direito e suas expectativas em relação ao cargo, a difícil conciliação entre as duas atividades, bem como as competências e

as estratégias envolvidas no desafio de exercer a função diretiva simultaneamente com a função jurisdicional. Foram estudados os juízes que ocupam, ocuparam ou ocuparão cargo de Diretor de Foro.

Este artigo está dividido em quatro itens. O primeiro item apresenta a caracterização do Poder Judiciário, e as atribuições, o ingresso e a formação do Juiz de Direito. O segundo item discute algumas abordagens das competências profissionais, destacando-se o conceito de competências e suas definições, e competências gerenciais. O terceiro item apresenta os resultados e a análise das entrevistas. No último item são apresentadas as considerações finais, contendo as contribuições e os limites da pesquisa.

1.2 O Poder Judiciário

A ordem judiciária brasileira compreende, um órgão de cúpula, o Supremo Tribunal Federal e um Tribunal da Federação. O Superior Tribunal de Justiça, que atua como o guardião da Constituição, competência esta expressa no artigo 102 da Constituição Federal, é um órgão de articulação e promove a mediação do Supremo Tribunal Federal aos Tribunais de Justiça Estaduais. O Tribunal Estadual é o órgão do Estado responsável pela aplicação das leis na solução dos conflitos de interesse entre pessoas, empresas e instituições, garantindo os direitos de cada um, e cabendo-lhe também impor a sanção penal.

O Poder Judiciário Estadual tem estrutura organizacional que estabelece níveis de atuação e de administração, que são as comarcas e as entrâncias. As comarcas designam o território sob jurisdição de um Juiz de Direito ou de um grupo de juízes, aos quais cabe julgar os processos e proferir as sentenças.

O Juiz de Direito é autoridade judicial de uma vara, que corresponde a um posto de juiz, ou de uma comarca, quando ela tem vara única. Toda vara possui uma secretaria denominada Secretaria de Juízo, dirigida por um escrivão e onde trabalham funcionários denominados escreventes. São atribuições das secretarias de juízo os atos de movimentação, documentação e execução dos processos, bem como o atendimento ao público externo e interno, de modo a executar a prestação jurisdicional. Compete-lhes, também, a guarda dos respectivos autos e documentos, assim como o registro, o controle e o fornecimento de informações relativas aos mesmos.

Em síntese, toda comarca é composta de uma ou mais varas, constituindo-se de uma Secretaria de Juízo, que tem como componentes: escrivão, escreventes e auxiliares. Toda vara possui, no mínimo, um Juiz de Direito. Então, possuindo a comarca várias varas, conseqüentemente há vários juízes. Neste caso, um deles é designado para ser o Diretor do Foro.

A principal atribuição do Juiz de Direito é processar e julgar. Como diretor do foro, cabe a ele solicitar as providências necessárias ao bom funcionamento do serviço forense; manter a ordem e o respeito entre os servidores, as partes e seus procuradores e as demais pessoas presentes no edifício; aplicar pena disciplinar a servidor subordinado à sua autoridade e aos titulares e prepostos não optantes dos serviços notariais e de registro da comarca; remeter à Secretaria de Administração de Pessoal do Tribunal de Justiça, com seu visto, a folha de frequência dos servidores do foro; organizar as escalas de férias dos servidores do foro judicial; averiguar incapacidade física ou mental do servidor do foro judicial; diligenciar pela

guarda, pelo zelo e pela manutenção dos imóveis em que estiverem instalados os serviços forenses e praticar ato não especificado, mas decorrente de disposição legal ou regulamentar.

1.3 Competências Profissionais

O conceito de competência não é recente, fazendo parte do senso comum para designar pessoa qualificada para realizar algo. No presente, a competência vem sendo conceituada e valorizada em decorrência de vários fatores, como a globalização, a reestruturação produtiva em curso e a intensificação da imprevisibilidade das situações econômicas, de mercado e organizacionais. A noção de competências era associada à esfera da educação e, atualmente, vem assumindo diferentes significados nas áreas da economia, educação e psicologia, na formação profissional e na esfera do trabalho.

Considerando o senso comum, a noção de competência, segundo Isambert-Jamati (1997)², citado por Luz (2001:44), supõe que:

(...) as tarefas a, b e c sejam complexas, organizadas e que, por essa razão, coloquem em jogo uma atividade intelectual importante; essas tarefas sejam cumpridas por especialistas: a noção não pressupõe estas ou aquelas condições de aquisição (a escola, a aprendizagem, a atualização autodidata), mas significa que uma aquisição particular ocorreu e que, entre aqueles que têm a possibilidade de cumpri-las adequadamente e aqueles que não têm, a diferença é claramente identificável. Aliás, ela é sempre diferencial.

De acordo, com Stroobants³ (1997:142)

O conceito de competências envolve os saberes ou conhecimentos formais, que podem ser traduzidos em fatos e regras, o saber-fazer, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como as receitas, os truques de ofício, e que se desenvolvem na prática cotidiana de uma profissão e ocupação; finalmente, o saber-ser, compreendido como saber social ou do senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios complexos, interpretações e visões de mundo.

Segundo Ducci (1996), apud Luz (2001), competência é a capacidade para enfrentar e resolver problemas com sucesso em situações de incerteza, novas ou irregulares, na vida do trabalho.

Esta imprevisibilidade, que diferencia “competência” do conceito tradicional de “qualificação”, é o fator crítico, intangível e o mais difícil de definir na caracterização de “competência”.

Zarifian (2001: 66) apresenta a definição do MEDEF – Mouvement des Entreprises de France – ex-CNPF – Conseil National du Patronat Français, quando das jornadas internacionais de Deauville, em outubro de 1998:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Para o autor, esta definição possui o mérito de dar ênfase à competência do indivíduo (e não à qualificação de um emprego), manifestada e avaliada no momento de sua utilização em situação profissional, na relação prática do indivíduo com a situação profissional, ou seja, a maneira como ele enfrenta esta situação está no cerne da competência.

Zarifian (2001) destaca algumas limitações das teorias sobre competências, dentre elas a ênfase dada à validação das competências pelos atores da empresa, que ignora o apoio destas competências em conhecimentos (corpos de saberes) e que nutrem suas dinâmicas de renovação. Assim, ao assentar a produção da competência em sua utilização *in situ*, suprime-se o efeito de suas condições de produção. A avaliação da competência é igualmente a avaliação do processo que permite seu desenvolvimento vitorioso e não, apenas, a avaliação do indivíduo que a exerce.

Com o objetivo de integrar as várias dimensões de competências, Zarifian (2001:68), apresenta as seguintes proposições:

- A primeira abordagem enfatiza o que muda fundamentalmente na organização do trabalho, como o recuo da prescrição, a abertura de espaço para a autonomia e a auto-mobilização do indivíduo. Cada palavra em si é muito importante: *“A competência é o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”* (ZARIFIAN, 2001:68):.
- A segunda abordagem enfatiza a dinâmica de aprendizagem, que é essencial no procedimento competência: *“A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”* (ZARIFIAN, 2001:68):
- Por último, a ênfase é dada nas relações sólidas de cooperação no seio de uma mesma prática profissional: *“A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade”* (ZARIFIAN, 2001:68).

Estas três proposições acerca das competências apresentam estreita complementaridade e, combinadas, poderão ser melhor assimiladas e, portanto, mobilizar conscientemente os atores envolvidos.

Luz (2001) destaca uma definição utilizada amplamente na França, segundo a qual competência é um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho. Seus componentes são os conhecimentos específicos ou saberes: os saberes colocados em prática, o saber-fazer, as aptidões, a inteligência pessoal e profissional, as capacidades, a vontade de colocar em prática e de desenvolver as competências (CONCRÈS FORCE, 1994, citado por JORAS, 1995).

Gilbert e Parlier (1992), citados por Le Boterf (1995:22), afirmam que as competências são conjuntos de conhecimentos, de capacidade de ação e de comportamentos estruturados em função de um fim e em um tipo de situação dada. A competência pressupõe três capacidades: de transferência, de aprendizagem e de adaptação. *“Poder adaptar a conduta às situações novas e imprevistas, não é repetir; é poder improvisar onde os outros não fazem mais do que repetir”* (LE BOTERF, 1995). Para improvisar, é necessária uma rigorosa preparação, pois é ela que permite ao indivíduo criar sobre uma base de conhecimentos e habilidades, transferindo-os e integrando-os para resolver problemas em situações concretas e para conseguir resultados efetivos. Sendo assim, percebe-se a competência como um apanhado de

múltiplos ingredientes que não se realiza pela adição de saberes parciais e, sim, pela síntese dos saberes e do saber-fazer.

Luz (2001:53) cita Ducci (1996:19), que apresenta um conceito de competência similar ao citado acima:

A capacidade produtiva de um indivíduo, medida e definida em termos de desempenho real, e não meramente de uma agregação de conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes, necessários, mas não suficientes para um desempenho produtivo em um contexto de trabalho. Em outras palavras, competência (laboral) é mais do que a soma de todos esses componentes: é uma síntese que resulta de combinação, interação e prática de tais componentes em uma situação real, enfatizando o resultado e não o insumo.

Fleury e Fleury (2001:21) oferecem outra definição, que não difere essencialmente das citadas anteriormente. Segundo os autores, competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo Ruas (1999: 249), competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir e superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. Segundo o autor, para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos - conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais - os quais são colocados à prova em desafios frente à concepção de novos projetos, de problemas complexos, incidentes e panes. Estas situações mobilizam os recursos da competência, proporcionando a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades e, portanto, de desenvolver a própria competência.

De acordo com Le Bortef (1995), a competência compreendida como uma resultante de três componentes principais:

- “Saber-fazer”: que recobre dimensões práticas, técnicas e científicas adquiridas formalmente e/ou por meio de experiência profissional;
- “Saber-ser”: incluindo traços de personalidade e caráter que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho;
- “Saber-agir”: subjacente à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos tais como saber trabalhar em equipe, ser capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos e diversificados”.

Com base nessa última concepção, Sant’Anna (2002) define competência como a combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-ser – capazes de propiciar respostas com bom êxito, por parte dos indivíduos, aos desafios advindos dos processos de reestruturação e modernização produtivos.

Diante do contexto exposto, observa-se a amplitude de conceituação do termo competências, e geralmente a ênfase é dada à formação dos profissionais, na maioria das definições. Neste estudo, será dada ênfase à ação e à dinâmica entre indivíduo e a instituição.

As exigências deste novo profissional, no contexto da reestruturação produtiva, se fazem não apenas aos trabalhadores, funcionários e empregados, mas também para aqueles que ocupam cargos gerenciais. Atualmente, várias reflexões acerca das competências pertinentes aos

gestores organizacionais são apresentadas por diversos autores. Luz (2001) faz uma revisão sobre o tema, apresentando os seguintes autores: MERTENS (1996), CODA (1999), SPENCER e SPENCER (1993), VERGARA e BRANCO (1995), RHINESMITH (1993), YEUNG (1998) e BARTLETT e GHOSHAL (1997).

Mertens (1996:33) refere-se à qualificação gerencial, destacando que ela se tornou insuficiente diante das atuais inovações técnicas e organizacionais, refletindo a necessidade de adaptação e de desenvolvimento das capacidades interpessoais exigidas pelas organizações.

El desafío de la gerencia consiste en que para impulsar los cambios en la organización, tiene que navegar entre liderazgo y expectativas, entre discurso y realidad, entre imposición y participación. Los niveles de interacción social difieren entre empresas y con esto también la capacidad de aprender.

Rhinesmith (1993), citado por Vergara e Branco (1995), propõe a noção de um ciclo de aprendizado de competência global, relacionando mentalidade, características pessoais e competência, sob o argumento de que o relacionamento da mentalidade com as características pessoais representa o lado *ser* da gestão, enquanto as competências referem-se ao lado *fazer*, devendo ser entendidas como uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.

Rhinesmith (1993) define as competências gerenciais fundamentais:

- Capacidade de gerir a competitividade: significa a capacidade de coletar e saber utilizar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado, numa base global.
- Capacidade de gerir a complexidade: capacidade de apreender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à nossa época, gerir interesses de múltiplos parceiros e de gerenciar várias questões ao mesmo tempo.
- Capacidade de gerir a adaptabilidade: esta habilidade exige flexibilidade, adaptabilidade e disposição para mudança, equilíbrio emocional, tolerância ao estresse, energia e maturidade.
- Capacidade de gerir equipes: capacidade que exige dos gerentes alto nível de sensibilidade, pois a diversidade caracteriza as equipes de trabalho. O gerente atua como facilitador e incentivador dos esforços da equipe.
- Capacidade de gerir a incerteza: exige a capacidade de lidar com transformações contínuas por meio do equilíbrio entre mudança e controle.
- Capacidade de gerir o aprendizado: significa aprender sobre si mesmo continuamente, treinar e desenvolver os demais, facilitando a constante aprendizagem organizacional.

Coda (1999), baseando-se no texto de Spencer e Spencer (1993), a partir de um estudo em empresa do setor elétrico, destaca as competências que são requeridas atualmente aos ocupantes de cargos gerenciais:

- visão estratégica do negócio (compreensão dos objetivos e da cultura da organização, analisando suas implicações sobre os processos desenvolvidos na unidade organizacional e realizando ajustes com vistas à agregação de valor);
- planejamento do trabalho (capacidade de identificar e definir com clareza e exatidão objetivos ou metas para a equipe e indivíduos; programação de atividades, definindo indicadores de resultados e gerenciando-os para atingir os objetivos esperados);
- orientação para a qualidade (iniciar e implantar mudanças e melhorias em serviços, processos e sistemas, visando à busca permanente de qualidade);

- gestão de pessoas (utilizar os ativos intelectuais das pessoas com quem trabalha, identificando potencialidades, propiciando orientações, criando oportunidades para o desenvolvimento das capacidades e habilidades de sua equipe, bem como canalizando-as para o trabalho criativo e desafiador);
- gestão de conflitos (capacidade de influenciar positivamente pessoas ou grupos, com base na competência pessoal e profissional, conquistando credibilidade e confiança, e obtendo aceitação, consenso e ação na busca de resultados);
- fornecimento de feedback (coleta de informações sobre o desempenho da equipe de trabalho, e a sua transmissão de modo claro, específico, objetivo e em tempo hábil aos indivíduos ou grupos envolvidos);
- capacidade de utilizar recursos (realizar projetos/ atividades da área, dentro do orçamento aprovado, monitorando e controlando custos);
- justificar propostas de gastos e administrar despesas sob sua responsabilidade, mediante o uso adequado de equipamentos, materiais e recursos humanos.

Para compor este elenco de competências, o autor observa que foi necessário um trabalho de análise e sistematização, uma vez que foi obtido um total de 76 diferentes habilidades e competências. As competências estão definidas genericamente no texto, para que possam ser utilizadas como um conjunto aplicável ao trabalho gerencial em outros contextos organizacionais.

Com base na contribuição de diversos autores que estudaram as competências gerenciais, constata-se, assim, a diversidade de características necessárias ao moderno dirigente, que não podem ser avaliadas isoladamente, tendo em vista que, de acordo com diversos autores abordados no presente capítulo, a competência não é um estado nem um conhecimento que se possui; os profissionais e gestores podem aplicá-la ou não às situações de trabalho. A competência se realiza na ação, não residindo, portanto, em recursos como habilidades e conhecimentos, mas na mobilização dos mesmos, ou seja, é uma articulação de saberes e fazeres que se concretiza na ação. (KILIMNIK; CASTILHO e MACIEL, 2002)

2. Metodologia

Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa, cujos dados foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, com oito ocupantes do cargo de Juiz de Direito do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, mediante um roteiro elaborado de acordo com referencial teórico e com os objetivos propostos. Coletadas as informações, fez-se a transcrição das entrevistas, após o que foi feita uma pré-análise de cada uma delas, com a finalidade de destacar os depoimentos mais relevantes. O conteúdo original das transcrições foi mantido, permitindo a inserção das falas dos entrevistados, no decorrer da análise, após o que estabeleceu-se um quadro de referência, em que foram destacadas as principais categorias temáticas enfocadas.

3. Resultados

3.1 O Juiz de Direito atuando concomitantemente na função jurisdicional e na gestão do foro

Para o melhor entendimento das competências gerenciais adotadas pelo Juiz de Direito no exercício cotidiano de diretor do foro, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com oito Juízes de Direito do Tribunal de Justiça, abordando as suas principais atribuições,

uma avaliação do curso frequentado por eles ao ingressarem na magistratura, os papéis exercidos e as dificuldades de conciliação entre as suas diferentes exigências, assim como as competências gerenciais que necessitam ser desenvolvidas e as principais estratégias que são adotadas para solucionar os problemas enfrentados pelos pesquisados no exercício do cargo de Juiz de Direito e de Diretor do Foro.

3.2 As funções básicas do Juiz de Direito e suas expectativas em relação ao cargo

Os entrevistados, em um primeiro momento, afirmam que a função básica do juiz é a jurisdicional, que é a função de julgar e de conduzir um processo, em suma, cumprir a lei.

Em um segundo momento, eles reconhecem o papel gerencial, mas admitem que não se sentem preparados e, muitas vezes, sequer possuem o conhecimento necessário para exercer uma função diretiva dos foros. A maioria fica ciente desta necessidade quando fazem o curso de formação inicial no Tribunal de Justiça, após o ingresso por meio de concurso público. A partir do momento em que assumem o cargo de diretor do foro, eles se deparam com a realidade do órgão e com as necessidades de um gestor, descobrindo assim uma função paralela à função jurisdicional, que é a administrativa.

A função essencial do juiz é decidir e, agora paralelamente à decisão, você tem que instruir o processo, você tem que resolver aquelas questões secretariais, e tudo isso ao final preparar o processo para estar em condição de julgamento, que é a função específica de um juiz, nesse sentido. Além destas, a secretaria fica subordinada ao juiz que, querendo ou não, exerce uma função administrativa na secretaria e, também, para esta atividade a gente não foi preparado. (Entrevistado 6)

Um aspecto interessante citado pelo entrevistado é que ele conta com o fator sorte para lidar com as questões administrativas, já que ele não possui conhecimento específico de gestão e, desta forma, a solução dos problemas administrativos fica na dependência de o juiz ter ou não aptidões para esse tipo de função.

Quer dizer, a possibilidade a gente via sim, mas não era perceptível, a gente não levava em consideração essa realidade. Agora, depois quando você está lá, ela é real que você tem que enfrentar ou você enfrenta, cada um com a condição pessoal, como eu particularmente não tenho nenhum tino administrativo, então eu rezo para que tudo dê certo, que não venha problema para eu ter que resolver, né? É assim que tem ocorrido. Felizmente eu nunca tive problema sério para poder enfrentar, mas eu já estive em uma comarca substituindo, que o juiz, no caso, era uma juíza, ela era simplesmente inimiga do escrivão, a chefe da secretaria. (Entrevistado 6)

De acordo com a análise dos dados pesquisados, constatou-se que as principais expectativas dos juízes, ao ingressarem no cargo da magistratura, estão relacionadas à efetividade da justiça, ou seja, ao seu efetivo cumprimento.

Primeiro é fazer justiça pra quem tem direito, mas fazer aquele tipo de justiça que não fica só no papel, uma justiça que seja efetiva, que pode ser realizada na prática. Preocupa-me, também, o fato de eu tomar alguma decisão e, na prática ela não poder ser viabilizada, a gente vê isso. Muitos exemplos em muitas sentenças no jargão jurídico falam assim: ganha, mas não leva. A parte ganha no papel, mas quando chega a hora de efetivar aquilo na prática, não tem jeito. Então, essa é minha expectativa de fazer justiça, nesses moldes. (Entrevistado 1)

3.3 A difícil conciliação dos papéis de juiz e gestor

Os juízes vêm dificuldade em atender a tantas demandas simultaneamente, sendo de sua responsabilidade lidar com as partes envolvidas nos processos judiciais, além de julgar, sentenciar e administrar, entre outras. Eles relatam que esses fatores em conjunto criam um ambiente de pressão para que o seu desempenho seja eficiente. Eles mencionam a necessidade de um saber-ser relacionado à sua postura para lidar com as pessoas de forma adequada e manter o controle sobre a situação.

A primeira fonte de pressão é o volume de trabalho; é notório, todos sabem, a mídia, a imprensa toda fala que o judiciário está abarrotado, é moroso porque tem um volume de serviço muito grande de processo. (...) As partes vão e insistem. O juiz não pode faltar com a educação. Tem que falar: olha vou analisar o seu caso. E aí fica a pressão. Tem a pressão também do próprio serviço administrativo. Tem a pressão dos funcionários, porque como o juiz está ali administrando todo o serviço do cartório, o próprio funcionário pressiona o juiz porque quer folga, quer férias e outras demandas do cartório. (Entrevistado 1)

Alguns dos juízes pesquisados relatam que a conciliação é possível, desde que haja uma estrutura mínima, em que não só o ambiente físico dos fóruns propicie o bom andamento do trabalho, mas também que se invista em treinamento dos funcionários, de forma a promover o desenvolvimento de um trabalho em equipe.

Acho possível, sim, a conciliação dos dois papéis. Perfeitamente conciliável. É necessário que haja uma estrutura mínima pra desenvolver essa atividade paralela, vamos chamar assim. Porque sem uma estrutura não há condições. Porque sozinho, um juiz e um arquivo de aço não conseguem fazer nada. (Entrevistado 3)

Já outros pesquisados afirmam que é difícil a conciliação dessas duas funções, pela diferença da natureza e do volume de trabalho de cada uma. Além disso, existe uma complexidade quando se trata da gestão das pessoas, como relata o entrevistado a seguir, e que é necessária a colaboração dos funcionários, ou mesmo a delegação da função administrativa para um deles, para que na prática os foros funcionem de forma eficaz e para que os aspectos referentes à gestão não interfiram no desempenho dos juízes no exercício jurisdicional

Parece-me um pouco inconciliável ser juiz e administrador ao mesmo tempo. Parece-me inconciliável, pela diferença das duas situações. (Entrevistado 4)

Alguns entrevistados não só consideram inconciliáveis os dois papéis, como preferem dar prioridade à magistratura, já que sua escolha de carreira foi a de juiz.

Não acho possível a conciliação. Eu fiz o concurso realmente para ser juiz. Nunca olhei para o lado de ser diretor do foro. Essa possibilidade tem hora que cansa. Eu me preocupo mais em ser juiz, entendeu? (Entrevistado 8)

Mencionam ainda a sobrecarga de exercer estas duas atividades simultaneamente, sendo citada por vários juízes a necessidade dos funcionários contribuírem para que a administração seja eficaz, e sugerem a indicação de um funcionário especificamente para lidar com as questões gerenciais, o que resultaria em uma menor sobrecarga e maior disponibilidade de tempo para a função jurisdicional.

Acho que conciliar os dois papéis é uma sobrecarga. Mas já que tem que exercer a função, eu acho que tem que ter pessoal para ajudar e tudo. Mas não deixa de ser sobrecarga, eu acho que podia separar: ter alguém só para tomar conta da parte administrativa, porque só a função jurisdicional em si já é enorme. (Entrevistado 2)

Constata-se que em algumas situações o juiz direciona o seu trabalho para a demanda que considera mais urgente. E quando destina um tempo só para a administração, ele está visando a uma melhoria futura, ou seja, está tentando desenvolver uma organização e planejamento do trabalho para repercutir na prestação jurisdicional.

Quando eu resolvi assumir mesmo, foi pesado, porque eu tive que deixar um pouco de lado a parte jurisdicional, processos, as partes, despachos, etc para poder ter esse tempo para dedicar à direção. Fazer essa integração com funcionários, reunião mensal, porque no meu caso, eu faço e acho necessário fazer, proporcionar a eles atividades que dêem maior conforto, maior motivação no trabalho, isso tudo demanda tempo, tudo demanda tempo, então, seu trabalho está n'água. (Entrevistado 5)

Deste modo, percebe-se que os juízes enfrentam conflitos em relação às demandas que os dois papéis exigem deles. Observa-se também que, na maioria dos casos, os juízes não estão preparados para desempenhar uma função administrativa, o que os leva a procurar, por meio da experiência e da prática, descobrir formas adequadas para a gestão dos foros.

Constataram-se, também, divergentes opiniões sobre a possibilidade de conciliação dos dois papéis na carreira do magistrado. Percebe-se que, mesmo aquele juiz que considera conciliáveis as duas funções, aponta dificuldades no desempenho das duas funções.

3.4 As competências gerenciais requeridas para o Juiz de Direito

Em relação ao treinamento oferecido pelo Tribunal, quando do seu ingresso na carreira, consideram ter agregado pouco conhecimento administrativo para gerir o foro.

Eu acho que faltou mais juízes irem lá passarem as suas experiências, entendeu? Porque aquela fase inicial do curso, nós não vimos só gerenciamento, nós vimos uma série de questões ligadas à Corregedoria, custas, o bem-estar do juiz; então foram várias palestras que ouvimos. Então, a parte gerencial foi uma das palestras que nós tivemos. É aqui mesmo, passando por dificuldades, que a gente vai aprendendo. (Entrevistado 8)

Os entrevistados demonstraram uma grande preocupação com o tratamento das questões relacionadas à natureza humana. Percebe-se uma necessidade em exercitar atitudes que promovam o bem-estar dos funcionários e do cidadão que busca a justiça. Verifica-se que alguns juízes procuram desenvolver competências relacionadas ao saber-ser, relacionado à conciliação das duas funções, e também simultaneamente a competências relacionadas ao saber-agir.

O funcionário coopera melhor com o serviço, ele rende mais, ele é mais acessível quando ele se sente bem, quando você consegue tirar as fofocas, as intrigas, quando você consegue tirar as invejas. Eu acho que o primeiro passo do diretor do foro é formar uma equipe. (Entrevistado 8)

O desenvolvimento da liderança é outra competência mencionada como um fator que contribui para a gestão dos foros pelo juiz, ou por algum funcionário que ficasse responsável em assessorá-lo nesta função, sendo o exercício da liderança entendido como uma forma eficaz de planejar e organizar a equipe de trabalho.

Eu acho que é a questão da liderança, saber dividir o serviço, ter controle. Repartir as atividades de forma efetiva para o serviço. Ter visão de quem faz melhor uma

atividade e quem faz outra. Ser líder é enxergar as peculiaridades de cada um para que cada um faça melhor. Colocar cada um no posto em que se adapte melhor. (Entrevistado 2)

As competências gerenciais, em alguns casos, são desenvolvidas pelos juízes a partir da necessidade da solução de problemas prementes de trabalho, demonstrando que surgem para remediar as situações problemáticas; então, a capacitação em gestão contribuiria para prevenir tais situações. A regulação de conflitos, a satisfação do trabalhador e, conseqüentemente, a melhoria na sua produtividade, tudo isso é de responsabilidade do gestor dos foros, que foi evidenciado em vários relatos, tais como o que se segue:

Com o decorrer dos anos, como diretor do foro é que senti necessidade de buscar competências relacionadas às habilidades gerenciais, para ter esse retorno do trabalho, da produtividade, para melhorar; para o funcionário trabalhar mais satisfeito, ter um retorno social de partes irem ao fórum e olharem o fórum como um ambiente de trabalho bom. (Entrevistado 5)

As competências enfatizadas pelos entrevistados como necessárias para o desempenho da função diretiva nos foros, estão, assim, relacionadas à capacidade de gerir a complexidade e de gerir equipes, conforme Rhinesmith (1993). No que se refere à tipologia das competências gerenciais de Coda (1999) destacaram-se: a capacidade de planejamento do trabalho e a de gerir pessoas e conflitos, incluindo, a capacidade de fornecer feedback para a equipe e de coordenar esforços para obter aceitação, consenso e ação na busca de resultados. E também ao saber-agir, ao saber-ser e ao saber-fazer, de acordo com Le Bortef (1995).

3.5 As estratégias utilizadas na gestão das Comarcas

Como já analisamos anteriormente, os relatos mostram que é a partir das necessidades diárias que os juízes buscam a solução para as questões relacionadas à gestão dos foros, direcionando a atenção para os problemas considerados mais urgentes, denotando uma postura mais reativa e uma ação pouco planejada. As soluções encontradas baseiam-se também na prática e na contribuição de seus funcionários.

Eu conto com a participação dos outros funcionários, delegar muito a função, se não, você não dá conta. Estar sempre promovendo reuniões é que é fundamental; isso tudo demanda, porque você tem que conversar, conhecer seus funcionários para saber o que eles esperam, quais são as expectativas e inclusive para atender o que o TJ fez questão de nos fixarmos em torno dessa missão nossa que é institucional; em cima disso, o diretor tem um trabalho danado. (Entrevistado 5)

De acordo com alguns relatos, uma das estratégias mais utilizadas pelos entrevistados para a gestão dos foros consiste na utilização de sua experiência de vida, o que resulta em erros, justamente pela falta de preparo específico para a função diretiva.

Na verdade, é que nós vamos aprendendo com as situações que vão surgindo, a gente não tem nenhuma estratégia, digamos assim, previamente traçada, porque a gente volta naquela situação de que não houve preparação para ser também um administrador. Os erros podem ocorrer e ocorrem com frequência, daí a dificuldade de ir acertando com os erros. (Entrevistado 4)

Existem alguns juízes que buscam consultoria externa para a capacitação de seus funcionários e para compor uma equipe de trabalho, o que pode viabilizar o exercício da função administrativa com menor prejuízo da jurisdicional.

Estou procurando estratégias fora do tribunal, com terceiros, propondo reuniões, pedindo outras pessoas para fazerem projetos pra mim, treinamentos, cursos e palestras. Nas reuniões, tento conscientizar os funcionários, que nós somos empregados daquele povo, que está ali fora com a barriga no balcão, vocês não podem esquecer isso, nós somos empregados deles, nós estamos à disposição deles. São eles que pagam nossos salários. Então isso é fundamental, tem que começar por aí, os funcionários não têm noção disso. (Entrevistado 7)

O aspecto mais enfatizado é aquele no qual as estratégias não são planejadas previamente e, sim, desenvolvidas ao longo da gestão, de acordo com as demandas de cada comarca e com o perfil de cada juiz. É relevante salientar que o estilo utilizado pelos juízes na gestão dos foros pode ser caracterizado como do tipo “tentativa e erro” e, também, de “prática diária”.

Quadro 1 - Temas recorrentes nas dimensões pesquisadas, acerca das atribuições e competências do Juiz de Direito.

Dimensões pesquisadas	Temas recorrentes	Exemplos
Funções básicas do juiz	<ul style="list-style-type: none"> • Julgar; • Sentenciar; • Analisar processos; • Atendimento ao público interno e externo (audiências). 	<p>“A função essencial do juiz é decidir, (...) instruir o processo, (...) e preparar o processo para estar em condição de julgamento, que é a função específica de um juiz”. (Entrevistado 6)</p> <p>“(…) vai receber os processos, vai trabalhar nos processos e sentenciar”. (Entrevistado 4)</p> <p>“(…) tem o processo e tem o prazo que está correndo, tem as partes que também pressionam o juiz por causa do resultado, elas querem que as liminares sejam deferidas ou indeferidas e não pode se recusar a receber as partes e os advogados”. (Entrevistado 1)</p> <p>“(…) saber decidir nos termos da lei com acuidade”. (Entrevistado 2)</p>
Funções do juiz como diretor do foro e a difícil conciliação com a função jurisdicional	<p>Gerenciar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários; • Patrimônio; • Cartórios e secretarias; • Distribuição do espaço físico; • Distribuição dos móveis. 	<p>“No cargo de diretor do foro, o juiz tem que administrar, principalmente, todo o pessoal”. (Entrevistado 7)</p> <p>“Tem a pressão dos funcionários, porque como o juiz está ali administrando todo o serviço do cartório, o próprio funcionário pressiona o juiz por que quer folga, quer férias e outras demandas do cartório”. (Entrevistado 1)</p> <p>“(…) administrar aquisição de material, administrar pessoal”. (Entrevistado 1)</p> <p>Fazer essa integração com funcionários, reunião mensal, (...) proporcionar a eles atividades que dêem maior conforto, maior motivação no trabalho, isso tudo demanda tempo”. (Entrevistado 5)</p>
A formação e capacitação dos juizes para o exercício da função administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • A importância da capacitação; • Fraco embasamento teórico; • Falta de preparo real; • Aplicação da experiência pessoal para administrar; • Busca de soluções para os problemas, por meio do “ensaio e erro”. 	<p>“A fase do concurso exige de você um preparo muito grande, mas um preparo técnico jurídico. (...) Aí você entra e eles dizem: agora, além de ser juiz (...) você tem que administrar pessoas, conflitos, a parte administrativa. É preocupante. Nós não tivemos preparo para isso, não”. (Entrevistado 1)</p> <p>“(…) nós não estamos preparados, nós não temos preparação técnica para administrar”. (Entrevistado 4)</p> <p>“(…) A parte gerencial foi uma das palestras que nós tivemos. Um curso de formação gerencial são dois anos, três anos. Então, aquele um dia, dois dias que nós tivemos te dá noções, mas a gente aprende é no dia-a-dia. É aqui mesmo, passando por dificuldades, que a gente vai aprendendo”. (Entrevistado 8)</p>
Competências gerenciais essenciais, segundo os juizes	<ul style="list-style-type: none"> • Inter-relacionamento; • Administração de conflitos; • Delegação de tarefas; • Incentivar os funcionários; • Liderança; • Controle da qualidade do serviço prestado; • Planejamento do trabalho. 	<p>“A primeira competência é aquela que diz respeito ao trato com o pessoal, porque o juiz sozinho não desenvolve nada”. (Entrevistado 3)</p> <p>“Você tem que conquistar o servidor para o trabalho”. (Entrevistado 4)</p> <p>“Planejamento de equipe, aquela orientação para, assim, você sentar com sua equipe e traçar metas, os meios para alcançá-las. Acho isso muito importante, vital. E ter a capacidade de manter sua equipe agregada e todos com os objetivos naquela meta”. (Entrevistado 1)</p> <p>“(…) Vou ter que definir as prioridades. Vamos atacar primeiro o que é urgente”. (Entrevistado 1)</p> <p>“(…) desenvolver a liderança, saber dividir o serviço, ter controle”.</p>
Estratégias adotadas para a	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe; • Delegação do trabalho administrativo; • Busca de ambiente harmonioso no trabalho; 	<p>“A gente aprende totalmente na prática”. (Entrevista 4)</p> <p>“(…) o primeiro passo do diretor do foro é formar uma equipe”. (Entrevistado 8)</p> <p>“(…) dentro do possível estabelecer um relacionamento onde o ambiente seja um ambiente onde se torna possível a realização de todos esses planos”. (Entrevistado 3)</p> <p>“Um juiz competente é o que tem as qualidades de um juiz justo, né? De um juiz sábio, de um juiz humilde, de um juiz preocupado com a realidade social, além de trabalho e eficiência”.</p>

gestão dos foros	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de capacitação ou de aprimoramento para exercer a função administrativa; • Treinamento dos funcionários; • Reuniões periódicas; • Estabelecimento de metas; • Diálogo; • Ajuda externa da comunidade; Busca da conciliação das duas funções, o que inclui todas as estratégias relacionadas neste tópico.	(Entrevistado 6) “Eu conto com a participação dos outros funcionários, delegar muito a função, se não, você não dá conta. Estar sempre promovendo reuniões é que é fundamental, reuniões com a turma toda, e setorizada também é importante, promovendo cursos de reciclagem, de relacionamento, (...) proporcionando para eles condições de trabalho melhor, bolando alguma coisa diferente para dar essa motivação, essa empolgação.” (Entrevistado 5) “Eu acho que o principal mecanismo é o dialogo. Teve um problema, vai lá, conversa, expõe, discute e trate bem as pessoas”. (Entrevistado 8)
------------------	--	---

Fonte: Dados da pesquisa

Concluindo a análise, constatou-se que o Juiz de Direito não está devidamente preparado para o exercício simultâneo das duas funções que lhes são requeridas, principalmente pela falta de suporte institucional. Este despreparo, em alguns casos, é devido à falta de interesse do próprio juiz e também pelo fato de que a função diretiva é devidamente reconhecida como sua atribuição e chegando a ser, até mesmo negada ou rejeitada. Em outros casos, ela é considerada pertinente, mas de caráter bastante secundário. Em suma, para o Juiz de Direito, objeto desta pesquisa, a escolha de carreira está relacionada à competência jurisdicional e, ao nela ingressar, a conciliação entre as duas funções mostra-se como um desafio para o qual não está preparado, mas cuja superação irá determinar a sua real competência.

4. Considerações Finais

A pesquisa constatou que a falta de preparo e de conhecimentos do Juiz de Direito para a função diretiva, além da falta de funcionários concursados especificamente para ajudá-lo e assessorá-lo nas questões relacionadas à gestão do foro. Em decorrência, surge no juiz a angústia por ter que lidar com problemas tão distintos e relevantes, gerando um desconforto, quando têm de priorizar as ações gerenciais, que acreditam não ser a sua principal atribuição. Desta forma, a função diretiva, considerada atividade-meio, acaba por afetar negativamente a atividade jurisdicional, atividade-fim do Poder Judiciário, pois essa muitas vezes acaba por ser deslocada para um segundo plano, no caso de premência de certas questões administrativas, para o que contribui também a falta de planejamento, preparo e de infraestrutura institucional. É evidenciada, então, a inter-relação e interdependência entre as duas funções, assim como a necessidade de sua adequada articulação.

Ficou evidenciado, também, que embora não haja consenso quanto à importância ou mesmo à pertinência de se atribuir um papel gerencial ao Juiz de Direito - alguns consideram que o cargo de diretor não deveriam sua função do juiz - há uma grande concordância quanto às dificuldades de conciliar esse tipo de exigência com as demandas da função jurisdicional, por si só, considerada de grande volume de trabalho, alta complexidade e com elevado grau de responsabilidade no que se refere à decisões que afetam a sociedade e a vida de terceiros.

A própria capacidade de conciliar papéis tão diversos - juiz e gestor -, quanto à natureza e requisitos, pode ser considerada como importante dimensão de competência no exercício do cargo de Juiz de Direito, pela necessidade de integração do saber inerente à profissão com o saber-fazer, saber-agir, saber-conviver, saber-gerir e, principalmente, com o saber-ser.

Finalmente, ficou bastante evidente que, se não havendo um reconhecimento institucional quanto à relevância da função diretiva e um adequado suporte em termos de funcionários

capacitados para assessorá-la, certamente a qualidade da prestação do serviço no foro fica comprometida, com conseqüente prejuízo para a própria atividade jurisdicional e também para o cumprimento da principal missão do Poder Judiciário, que é a de promover a justiça.

Referências

- BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, n.1, Jan-Abr 1996.
- CODA, R. *Learning how to manage human assets based on skills and competences: lessons from the Brazilian electrical sector*. São Paulo: FEA/USP, 1999. (mimeografado)
- FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- KILIMNIK, Z.M.; CASTILHO, I.V.; MACIEL, A.A. D. *Competências: uma articulação de saberes e fazeres que se realiza na ação*. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE/UFMG, 2002. (site)http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/pa/www/competencias_articulacao.asp
- LE BOTERF, G. *De la compétence*. France: Editions d'Organizations, 1995.
- LUZ, T. R. *Telemar-Minas: Competências que marcam a diferença*. Centro de pós-graduação e pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001. Tese (Doutorado).
- MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, Fernando C. P. & CALDAS, Miguel (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. *Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral*. Cadernos ENAP. N.8. Brasília: ENAP, 1997.
- MOTTA, P.R *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- RHINESMITH, S. H. *Guia gerencial para a globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- SANT'ANNA, A. S. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. Centro de pós-graduação e pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002. Tese (Doutorado).
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea: Anais do Encontro Anual da ANPAD*, João Pessoa, 1995. V.1, n. 9, 1995.
- ZARIFIAN, P.A. *Objetivo e competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

Notas do texto

¹ No presente estudo, são utilizados indistintamente como sinônimos os termos: gerente, administrador, gestor, dirigente. Para esta escolha, baseamo-nos na discussão desenvolvida por MOTTA (1991), que apresenta a equivalência de termos como administração, gerência, *management e administration*.

² ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na Revista L'Orientation Scolaire et rofessionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.) *Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

³ STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.) *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.