

## A PREPARAÇÃO DE GESTORES PROFISSIONAIS PARA OS TRIBUNAIS BRASILEIROS: DESAFIO DO SÉCULO XXI

*José Ernesto Lima Gonçalves<sup>27</sup>*

Como acontece com qualquer outra carreira profissional importante, os magistrados e servidores dos Tribunais<sup>28</sup> evoluem nas suas carreiras e alcançam postos de comando e decisão sem que necessariamente tenham qualquer preparo específico para o exercício das funções gerenciais e administrativas. O resultado previsível para as pessoas é muito cansaço, perda de tempo, frustração e baixa produtividade. Para a organização, o resultado acaba sendo um desempenho organizacional limitado, associado à impressão permanente de falta de recursos de todos os tipos, dificuldades recorrentes e objetivos inatingíveis.

Ao longo de pelo menos uma década de projetos de consultoria realizados em diversos Tribunais brasileiros (Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, Tribunal de Justiça de São Paulo e os Tribunais de Alçada de São Paulo, Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região, Tribunal Regional Federal da 3ª Região, Tribunal Superior do Trabalho, entre outros) com o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento do seu funcionamento, percebemos claramente a carência de quadros com a formação específica para enfrentar os desafios típicos da gestão dos Tribunais. Como se costumava dizer na década de 70, época em que surgiram os primeiros cursos de administração hospitalar no Brasil, o mais competente dos cirurgiões não necessariamente consegue ser um diretor de hospital competente. Por este motivo, os cursos de administração hospitalar vinham qualificar as pessoas, médicos ou não, que se envolveriam nas atividades de administração daquelas instituições especializadas.

O Curso de Especialização em Administração Judiciária (CEAJ), realizado pela GVlaw, órgão da Fundação Getúlio Vargas, sob o patrocínio da Escola de Magistratura do TRT da 2ª Região, atualmente EJUD, é um curso presencial de pós-graduação *lato sensu* em Administração, em nível de especialização, que tem por objetivo a formação de gestores profissionais com visão abrangente de Administração aplicada à gestão dos Tribunais brasileiros.

Cursos como este são importantes para formar os quadros de que os Tribunais precisam para a profissionalização da sua gestão, condição essencial para o aperfeiçoamento sistemático, contínuo e firme do desempenho administrativo dos Tribunais. Contar apenas com a boa vontade, capacidade de improvisação e iniciativa pessoal das pessoas que passam a ocupar os cargos de gestão é insuficiente para levar os Tribunais a patamar mais elevado de desempenho administrativo. As práticas correntes, adotadas na maioria dos Tribunais do País, na melhor das hipóteses, mantêm os Tribunais nos níveis atuais de funcionamento, o que não corresponde a atender aos anseios dos clientes do Poder Judiciário e às expectativas da sociedade brasileira.

### *Estrutura e funcionamento do curso*

As disciplinas do CEAJ são típicas de um curso de Administração e desenvolvem os temas e apresentam técnicas específicas da gestão de organizações maduras e complexas como são os nossos Tribunais. O conteúdo é essencialmente não jurídico e formado por 20 disciplinas que cobrem os diversos aspectos da gestão dos Tribunais.

<sup>27</sup> Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e coordenador do CEAJ – Curso de Especialização em Administração Judiciária.

<sup>28</sup> Neste artigo, usaremos a palavra Tribunal para nos referirmos às instituições que prestam o serviço jurisdicional nas 3 instâncias, tanto de cunho estadual, como de cunho federal, incluindo os Tribunais superiores.

Temos as disciplinas gerais (Estado e Sociedade no Brasil, Administração Pública Moderna e sua Aplicação ao Poder Judiciário, Aspectos Jurídicos da Gestão Moderna do Judiciário e O Papel do Gestor Público: princípios e diretrizes), as disciplinas instrumentais (Análise Estatística de Dados Aplicada, Matemática Financeira Aplicada a Cálculos Judiciais e Técnicas de Negociação no Ambiente Profissional), as disciplinas básicas (Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Judiciária, Gestão de Finanças em Órgãos Públicos, Contabilidade Pública, Aperfeiçoamento dos Processos de Trabalho no Judiciário, Gestão de Compras e Contratos na Administração Judiciária, Gestão e Planejamento Estratégico, Análise Organizacional no Judiciário, Economia do Setor Público e Tecnologia da Informação e a Modernização do Judiciário) e as disciplinas específicas (Gestão de Qualidade nos Serviços Judiciários, Gestão Cartorária Judicial, Administração de Infraestrutura e Serviços no Judiciário).

O programa é organizado em grandes blocos de disciplinas, abrangendo a formação básica em gestão, as ferramentas essenciais da profissão e os assuntos específicos que são típicos dos Tribunais. Por trás de tudo estão 3 valores fundamentais: o aperfeiçoamento da prestação do serviço jurisdicional aos cidadãos, a eficiência operacional das unidades do Poder Judiciário e a profissionalização da gestão do Poder Judiciário.

O curso se encerra com a preparação e aprovação de um trabalho de conclusão de curso individual, conforme as regras do MEC em vigor. Esse trabalho tem cunho prático e os alunos são orientados a procurar desafios interessantes nas unidades que lhes são familiares. Esses desafios são analisados à luz dos conceitos adquiridos durante o curso e os alunos são incentivados a propor melhorias e aperfeiçoamentos que sejam úteis para o tratamento do desafio escolhido.

As disciplinas do CEAJ somam 422 horas-aula de carga total de aulas, levando a um pouco mais de 18 meses de duração, com aulas duas vezes por semana. Durante esse tempo, os alunos participam de discussões de casos, realizam trabalhos em grupo e fazem apresentações de temas aos seus colegas. Precisam se encontrar fora da sala de aula para realizarem os trabalhos em grupo que são propostos e, em média, dedicam mais umas 3 ou 4 horas semanais além das aulas para se manterem atualizados com as leituras e exercícios que precisam fazer.

*Relação geral de disciplinas do Curso de Especialização em Administração Judiciária (CEAJ)*

Estado e Sociedade no Brasil
Administração Pública Moderna e sua Aplicação ao Poder Judiciário
Aspectos Jurídicos da Gestão Moderna do Judiciário
Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Judiciária
Gestão de Finanças em Órgãos Públicos
O Papel do Gestor Público: princípios e diretrizes
Contabilidade Pública
Aperfeiçoamento dos Processos de Trabalho no Judiciário
Análise Estatística de Dados Aplicada

Matemática Financeira Aplicada a Cálculos Judiciais
Gestão de Compras e Contratos na Administração Judiciária
Análise Organizacional no Judiciário
Gestão e Planejamento Estratégico
Técnicas de Negociação no Ambiente Profissional
Gestão de Qualidade nos Serviços Judiciários
Tecnologia da Informação e a Modernização do Judiciário
Economia do Setor Público
Administração de Infraestrutura e Serviços no Judiciário
Gestão Cartorária Judicial
Orientação do Trabalho de Conclusão de Curso
Planejamento e Orientação de Pesquisa

### Os professores do CEAJ

As 20 disciplinas do CEAJ são lecionadas por especialistas com vasta experiência na aplicação dos diversos assuntos às situações encontradas nas unidades judiciárias de todos os níveis. São professores com experiência em consultoria especializada e muitos passaram pelos Tribunais brasileiros como magistrados e servidores graduados. Participaram de importantes projetos de consultoria especializada, entre os quais projetos de aperfeiçoamento dos processos de trabalho para o funcionamento do 1º Grau tanto do TRT da 2ª Região como do Tribunal de Justiça de São Paulo e para o atendimento ao público, de reestruturação geral do Tribunal de Justiça de São Paulo e de especificação funcional do sistema unificado de gestão dos processos judiciais trabalhistas. Além disto, vários de nossos professores são palestrantes e instrutores em programas de capacitação e atualização profissional nos Tribunais brasileiros.

O Curso de Especialização em Administração Judiciária (CEAJ) na sua forma atual é a evolução de cursos mais simples e menos abrangentes que foram sendo organizados e realizados para suprir demandas pontuais de diversos Tribunais que desejavam proporcionar programas de capacitação a grupos específicos de servidores e magistrados. Diversas disciplinas evoluíram de programas de capacitação de equipes que participaram conosco de projetos de consultoria em Tribunais e unidades judiciárias. Durante algum tempo oferecemos uma versão *on-line* do curso, já com estrutura e conteúdo muito semelhantes aos atualmente adotados na EJUD.

A maior parte do material didático utilizado no CEAJ é de autoria dos próprios professores do curso, tendo por base o material gerado nos projetos de consultoria e nos programas de capacitação de servidores e magistrados dos Tribunais com os quais já trabalhamos.

Esta nossa turma teve início em agosto de 2009 e terminou em janeiro de 2011. Tivemos 26 alunos, selecionados por meio de processo seletivo que incluiu entrevista pessoal, dos quais 21 completaram o curso com muito bom desempenho. Os demais completarão seus créditos e o curso na próxima turma do CEAJ que se realizar.

### *A iniciativa pioneira da Ejud*

A iniciativa da Escola de Magistratura do TRT da 2ª Região, que vem patrocinar a realização do CEAJ para seus magistrados e servidores, é pioneira e corajosa. As turmas são mistas, com magistrados e servidores, partindo do princípio de que essas pessoas trabalham juntas na administração dos Tribunais e precisam compartilhar as experiências, preocupações e pontos de vista sobre os assuntos relevantes do planejamento e da operação das unidades judiciárias.

A GVlaw, unidade de capacitação profissional da Escola de Direito de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, organizou e realizou o CEAJ mediante convênio com a Ematra (atualmente Ejud) e emitiu os certificados aos alunos que concluíram o curso.

As pessoas que concluem o CEAJ estão preparadas para lidar com a enorme variedade de desafios gerenciais e administrativos típicos das diversas áreas dos Tribunais, tanto nas unidades finalísticas como naquelas de suporte e administração. São capazes de aliar a experiência que têm adquirido com a vivência nos cargos que ocupam aos conceitos e ferramentas que passam a conhecer mais profundamente ao longo do curso.

---