

# JUSTIÇA & CIDADANIA

Edição 169 • Setembro 2014

MINISTRO RICARDO LEWANDOWSKI  
PRESIDENTE DO STF

## SUPREMO DESAFIO

Editorial: Vargas – a justificativa de 1937

# A inovação organizacional na administração judiciária e o paradigma do existencialismo humanista

Carlos Mauro Brasil Cherubini | Chefe de Gabinete da Terceira Vice-Presidência do TJRJ

## 1. Introdução

### *A Sugestão do Taberneiro*

“Senhores”, disse, “agora eis o melhor;  
E fazer pouco caso ninguém deve.  
Este o ponto – serei rápido e breve:  
Que cada um, já que a estrada é tão comprida,  
Conte dois contos na viagem de ida  
A Cantuária, e que, também depois,  
Na volta, cada qual conte mais dois,  
Sobre casos antigos do passado;  
E aquele que melhor tiver contado,  
Ou seja, quem narrar, na circunstância,  
Os contos de mais graça e mais substância,  
Vai ganhar de nós todos um jantar,  
Sentado mesmo aqui neste lugar,  
Quando acabar-se a peregrinação.  
E, para que haja mais animação,  
Eu com prazer me agrego à companhia,  
Às minhas próprias custas, como guia.  
E quem contradisser meu julgamento  
Das despesas fará o pagamento.  
Se com isso vós todos concordais,  
Dizei-me logo, não se fala mais,  
E eu vou me preparar para a partida.”

Os Contos de Cantuária  
(The Canterbury Tales)  
Geoffrey Chaucer





**“A Inovação, para a Administração, é um processo complexo que deve ser gerenciado e onde caminhos devem ser escolhidos. Perspectivas devem ser analisadas para saber nas quais o agente da mudança focará as inovações. Também deve ser escolhida a velocidade com que se dará essa mudança. Será uma alteração radical ou incremental? Ou radical para alguma perspectiva e incremental em relação às outras? Como lidar com resistências que inevitavelmente aparecerão?”**

Viajemos no tempo através da Baixa Idade Média, Alta Idade Média e Idade Moderna. Vamos visualizar um vilarejo em que havia um só tecelão, uma só estalagem com taberna, um só ferreiro e assim por diante. Apenas um mestre e um aprendiz para cada uma das especialidades. O viajante que chegasse àquele vilarejo e precisasse de um serviço não teria opção. Consertar a cela, a ferradura ou comprar uma camisa para o inverno que se aproximava teria de ser ali. Outro? Só léguas e léguas depois. Compre ou vá embora.

Imaginemos os substantivos, como conceitos históricos: roca, moinhos a vento, terra, cidade, camponeses, burgos, pólvora, bússola, navegações. Invenções.

Havia a necessidade de melhorar a vida de cada um, não necessariamente o produto.

Sociedade fabril.

Conceitos de custo, de qualidade, produtividade.

A necessidade de fazer melhor, em menos tempo, com menos custo, maior lucro, ganhar mercado.

Ainda hoje quando estamos falando de empresas de ponta em tecnologia acabamos por misturar invenção e inovação, falamos em *start ups* quando falamos em inovação. Surge nova tecnologia. Novo aplicativo.

Invenção. Criatividade.

Competitividade.

Estar à frente.

Ocorre que nessas empresas elas necessariamente se confundem, porque o fim dessas empresas em si mesmo é a própria inovação.

Seu produto é sua prática e seu processo de trabalho. O Judiciário fala em Inovação. Práticas inovadoras.

Inovação é a criatividade posta em prática.

Porém, a inovação organizacional não é um acaso, um acontecimento, um produto surgido do nada, um repente ou uma epifania.

É um processo de gestão complexo que envolve agentes de mudança, às vezes externos, às vezes não.

O processo de mudança organizacional não tem como fim, necessariamente, uma invenção de um produto.

É processo de gestão, decisório, que pode envolver várias facetas da organização, ou apenas uma.

É nunca dizer não antecipadamente. A validação da ideia deve ser feita em momento certo.

É saber que o perfeito já está imperfeito.

É saber que, ao saborear o seu primeiro lugar, você foi ultrapassado.

É prometer um futuro melhor para quem já se sente bem com o que será passado e ameaçar o presente de muitos.

Tal processo de gestão depreende conhecer a organização, o momento, o ambiente externo e interno que a circunda e a preenche.

Necessita de conhecimento de técnicas de gestão em várias áreas.

No entanto, para o estudo da transformação da organização e para se determinar a mudança organizacional, é importante analisar a forma de se ver a realidade administrativa.

Paradigmas.

## 2. Desenvolvimento – Paradigmas

Deveria evoluir por contextualizações históricas: roda, fogo, arado...

Ocorre que o que interessa é fazer a diferença entre invenção e inovação.

A Invenção surge pela necessidade.

A Inovação, para a Administração, é um processo complexo que deve ser gerenciado e onde caminhos devem ser escolhidos. Perspectivas devem ser analisadas para saber nas quais o agente da mudança focará as inovações. Também deve ser escolhida a velocidade com que se dará essa mudança. Será uma alteração radical ou incremental? Ou radical para alguma perspectiva e incremental em relação às outras? Como lidar com resistências que inevitavelmente aparecerão?

A transformação organizacional pode ser implantada na empresa como aprendizado contínuo, como pensamento integrante da cultura da organização.

Esse aprendizado contínuo não significa um processo de melhoria contínua na empresa privada, pois que este não traz, necessariamente, impacto significativo em ganhos, competitividade, fatia de mercado etc.

Nas empresas privadas, a Inovação deve ser capaz de criar vantagens competitivas.

E nas organizações públicas?

E na administração direta de déficit democrático, em que os seus membros não são eleitos?

E na Justiça – em que a lei deve ser observada, ainda que a hermenêutica possa encontrar linhas mais tênues, ou ainda que o ativismo judicial possa até, de vez em quando, desfazer a dureza das linhas da lei – qual a razão de um servidor inovar?

Lucro? Não. Competitividade? Não. Fatia de mercado? Não. Melhorias sustentável? Não. Melhorias nas condições de serviço? Não.

Opinião pública? Respeito à cidadania? Entender-se como alguém que um dia necessitará do mesmo serviço? Talvez.

Não se pretende, aqui, mais uma vez estabelecer uma mudança paradigmática ou fazer mau uso do “As Estruturas das Revoluções Científicas” de Thomas Khun.

Todavia, os paradigmas que, atualmente, os estudiosos da inovação organizacional citam como os principais – e que nos permitem ver a realidade administrativa que contextualiza a mudança – parecem não se adequar ao conjunto de servidores do Poder Judiciário.

Ainda que os paradigmas não se isolem, ainda que possam se combinar sempre, quando os colocamos em relação aos serventuários, terminam por se assemelhar a uma engrenagem sem lubrificação, em que o contato do encaixe – ainda que perfeito – encontra a rigidez dos materiais que se tocam.

Pensar em um compromisso ideológico como paradigma enfrenta a desconfiança dos serventuários em seus líderes. Quem os catequiza? Que gestor ou metagestor consegue alcançar e inculcar nos milhares de serventuários um ideal?

É preciso lembrar que, no Judiciário, os contatos entre os metagestores (membros do Poder), gestores e serventuários são, na maioria das vezes, restritos, em quantidades de vezes e tempo, já que a alternância daqueles nos cartórios ou em funções de direção é muito grande e já que a importância deste contato acaba ligada mais à atividade-fim que ao processo de trabalho que leva a essa atividade.

Outro paradigma seria o ambiente externo a influenciar a transformação organizacional. Essa influência deveria gerar, no ideário do servidor, um cenário futuro que o levasse à transformação de uma ideia em uma coisa. Observando, porém, os ambientes em que os serventuários se encontram, é fácil perceber que eles não podem impulsionar mudanças.

No sistema social em que está inserido, pelo contrário, esse indivíduo acaba apequenando-se, ao receber os estímulos (de fato, desestímulos) externos, o que provoca

uma reação contrária ao que se espera do campo nascedouro da inovação, ou seja, a criatividade posta em prática. Isso acontece porque a influência da ambiência externa ao serviço público, como um todo, é contraproducente ao estímulo criativo – o que é um fato notório, e por causa não desconhecida, não só aqui no Brasil.

Ao reinterpretar criticamente a realidade, contudo, posicionando-se como agente que qualifica o sistema que o cerca como bom ou ruim, talvez se ilumine um caminho paradigmático que o estimule, na qualidade de serventuário, a transformar a sua organização. Aqui o serventuário vê que o sistema está ruim em seu entendimento e como é agente dele pode mudá-lo.

Nesse paradigma, a ação deste serventuário só faz sentido por meio da comunicação e, como diz o professor Paulo Roberto Motta no livro “Transformação Organizacional – a Teoria e a Prática de Inovar”:

A ação é compreendida no sentido comunicativo, e a organização como uma estrutura sistemática das interações comunicativas. Portanto, a organização possui uma estrutura histórica e uma contingencial.

A perspectiva crítica valoriza a estrutura organizacional porque crê ser ela uma estrutura de poder e que torna a maioria de seus membros desprotegidos quanto ao acesso à verdade. Essa estrutura distorce as comunicações e pode favorecer, por exemplo, o autoritarismo, a manipulação e o dogmatismo. Assim, a organização produz não somente bens e serviços, mas, também, crenças na estrutura de poder; reproduz o consentimento na autoridade, a atenção a um conjunto específico de tarefas e uma visão limitada da cooperação. (p. 48-49)

Ora, para inovar o servidor teria de interferir nessa estrutura e iniciar a mudança por meio de habilidades comunicativas intervindo na distorção que cria esta dominação e valendo-se de uma força motriz interna a se valorar acima do que ele mesmo crê, a ponto de dar novo sentido a uma cultura secular de poder.

O mesmo sucede se olharmos a organização como um conjunto de relações e interações não mais individuais, mas de grupos.

Finalmente, sob o paradigma da mudança como transformação individual estaríamos diante do descobrimento de nós mesmos, de uma vontade pessoal, do efeito da mudança interior do indivíduo e desse efeito a se prosperar e contagiar a organização, os seus processos de trabalho e o produto final.

O paradigma descrito acima em relação ao serviço público pela simples leitura é caso clássico de reportagens especiais em jornal de horário nobre tamanha é sua exceção.

Assim, os paradigmas clássicos rangem, arranham e soltam faíscas quando tentamos encaixá-los no estudo da inovação organizacional da administração pública judiciária.

“É preciso lembrar que, no Judiciário, os contatos entre os metagestores (membros do Poder), gestores e serventuários são, na maioria das vezes, restritos, em quantidades de vezes e tempo, já que a alternância daqueles nos cartórios ou em funções de direção é muito grande e já que a importância deste contato acaba ligada mais à atividade-fim que ao processo de trabalho que leva a essa atividade”

### 3. Conclusão

“*MERC. Fortassis sed tamen me numquam hodie induces, ut tibi credam hoc argentum ignoto. lupus est homo homini, non homo, quom qualis sit non novit.*”

Asinaria – Plautus

Talvez possamos ser lobos de nós mesmos.

Ou quem sabe sejamos bons e corruptíveis pela sociedade.

Eis assim a espécie humana dividida em rebanhos de gado, cada qual com seu chefe a guardá-la, a fim de a devorar.

Assim como um pastor é de natureza superior à de seu rebanho, os pastores de homens, que são seus chefes, são igualmente de natureza superior à de seus povos. Desta maneira raciocinava, no relato de Filon, o imperador Calígula, concluindo muito acertadamente dessa analogia que os reis eram deuses, ou que os povos eram animais.

O raciocínio de Calígula retorna ao de Hobbes e ao de Grotius. Aristóteles, antes deles todos, tinha dito que os homens não são naturalmente iguais, e que uns nascem para escravos e outros para dominar.

Aristóteles tinha razão, mas ele tomava o efeito pela causa. Todo homem nascido escravo nasce para escravo, nada é mais certo: os escravos tudo perdem em seus grilhões, inclusive o desejo de se livrarem deles; apreciam a servidão, como os companheiros de Ulisses estimavam o próprio embrutecimento. Portanto, se há escravos por natureza, é porque houve escravos contra a natureza. A força constituiu os primeiros escravos, a covardia os perpetuou...”

#### III – Do direito do mais forte.

O mais forte não é nunca assaz forte para ser sempre o senhor, se não transforma essa força em direito e a obediência em dever. Daí o direito do mais forte, direito tomado ironicamente na aparência e realmente estabelecido em princípio. Mas explicar-nos-ão um dia esta palavra? A força é uma potência física; não vejo em absoluto que moralidade pode resultar de seus efeitos. Ceder à força constitui um ato de ne-

cessidade, não de vontade; é no máximo um ato de prudência. Em que sentido poderá ser um dever? Imaginemos um instante esse suposto direito. Eu disse que disso não resulta senão um galimatias inexplicável; porque tão logo seja a força a que faz o direito, o efeito muda com a causa; toda força que sobrepuja a primeira sucede a seu direito. Assim que se possa desobedecer impunemente, pode-se fazê-lo legitimamente, e, uma vez que o mais forte sempre tem razão, trata-se de cuidar de ser o mais forte. Ora, que é isso senão um direito que perece quando cessa a força? Se é preciso obedecer pela força, não é necessário obedecer por dever, e se não mais se é forçado a obedecer, não se é a isso mais obrigado.

Vê-se, pois, que a palavra direito nada acrescenta à força; não significa aqui coisa nenhuma.

Obedecei aos poderosos. Se isto quer dizer: cedei à força, o preceito é bom, mas supérfluo; eu respondo que ele jamais será violado. Toda potência vem de Deus, confesso-o; mas toda doença igualmente vem dele: quer isto dizer que se não deva chamar o médico? Quando um assaltante me surpreende no canto de um bosque, sou forçado a dar-lhe a bolsa; mas no caso de eu poder subtraí-la, sou em sua consciência obrigado a entregar-lha? Afinal a pistola que ele empunha é também um poder.

Convenhamos, pois, que força não faz direito, e que não se é obrigado a obedecer senão às autoridades legítimas. Assim, minha primitiva pergunta sempre retorna. (O **Contrato Social**, Jean Jacques Rousseau, Livro I, Cap. II e III)

O medo nos obriga a obedecer.

O escravizado não tende a ter estímulos criativos para melhorar o fruto de seu trabalho, mas, possivelmente, para fugir da situação de escravidão.

Inovamos por quê?

Não competimos.

Somos bons e a sociedade nos incentiva? A nós, funcionários públicos? A sociedade tem-nos como produtivos ou parasitas? Não podemos dizer que existem respostas corretas. Existem pressuposições.

McGregor supôs: “o trabalho é em si mesmo desagradável para a maioria das pessoas”, “o trabalho é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis”, “as pessoas em sua maioria não são ambiciosas, evitam correr riscos, assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas”, “o autocontrole, frequentemente solicitado no ambiente organizacional, se torna indispensável à consecução dos objetivos da empresa”, “a criatividade e a iniciativa não são o forte da maioria das pessoas na resolução dos problemas das organizações”, “a criatividade e a iniciativa são a tônica encontrada nas pessoas efetivamente envolvidas na resolução dos problemas”.

Em seu estudo sobre o aspecto humano nas empresas, McGregor não trabalhou axiologicamente suas teorias que se opunham entre si, tratando-as com denominações de

incógnitas que representam variáveis matemáticas: Teoria X e Teoria Y.

Assim, se tormarmos por base a relação do homem e o Estado e também as teorias de McGregor, pergunta-se:

O estudo da inovação organizacional na administração pública judiciária surgirá sob que paradigmas?

A natureza humana: boa, má, aquela que subjuga o seu igual por ser mais forte ou a mavisosa, a influenciável, a indolente, ou a proativa etc., determinam comportamentos distintos, que não podem ser isolados.

No servidor da justiça, à sua natureza humana, à sua relação com a ordem imposta e seu contrato com o Estado posto e vigente – sob qualquer teoria que se queira –, à sua completa indiferença à competitividade, alcance de maior lucro ou algum reconhecimento de maior porte, soma-se à descrença da população no serviço público em geral, calcada no suposto e não comprovado *far niente* ocasionado pela estabilidade estatutária.

Ora, o conjunto acima faz com que a inovação na administração pública judiciária desafie os paradigmas mais comuns.

Não há senso em se falar de compromisso ideológico, imperativo ambiental, reinterpretação crítica da realidade, intenção social ou mesmo transformação individual, se as peças do jogo estão aquém de mudar o mundo, serem impulsionadas por grandes ondas ou ordens externas e, na qualidade de indivíduos, se sentem massacradas e desmotivadas, a ponto de se apresentarem sempre como um conjunto, como grande massa de funcionários públicos, em vez de se individualizarem como servidores da justiça ou serventuários.

Após vinte anos de trabalho na Justiça Fluminense, entretanto, encontro em cada canto indivíduos. Formamos uma massa como todo grupo, mas seguimos sendo indivíduos buscando existir, ter importância. Ser mais que indivíduo e individualizar-se.

Inovar, criar, mostrar o que pensam, o que são. São iguais. São mais iguais que seus iguais.

Somos.

Inovam porque pecam por orgulho e por vaidade.

Inovam porque existem, porque querem existir.

Queremos.

Não se trata de uma mudança paradigmática, mas de mais um paradigma a ser acrescentado.

Há novo paradigma: o paradigma da necessidade de existir.

Inovo, logo existo. Contudo, não estamos diante de uma lógica cartesiana, mas de um existencialismo humanista.

O existencialismo humanista de Sartre:

Que significará aqui o dizer-se que a existência precede a essência? Significa que o homem primeiramente existe, se descobre, surge no mundo; e que só depois se define. O homem, tal como o concebe o existencialista, se não é definível, é porque primeiramente não é nada. Só depois será alguma coisa e tal como a si próprio se fizer. [...]

O homem é, não apenas como ele se concebe, mas como ele quer que seja, como ele se concebe depois da existência, como ele se deseja após este impulso para a existência; o homem não é mais que o que ele faz. Tal é o primeiro princípio do existencialismo. É também a isso que se chama a subjetividade, e o que nos censuram sob este mesmo nome. Mas que queremos dizer nós com isso, senão que o homem tem uma dignidade maior do que uma pedra ou uma mesa? Porque o que nós queremos dizer é que o homem primeiro existe, ou seja, que o homem, antes de mais nada, é o que se lança para um futuro, e o que é consciente de se projetar no futuro. [...]

Mas se verdadeiramente a existência precede a essência, o homem é responsável por aquilo que é. Assim, o primeiro esforço do existencialismo é o de pôr todo homem no domínio do que ele é e de lhe atribuir a total responsabilidade da sua existência. E, quando dizemos que o homem é responsável por si próprio, não queremos dizer que o homem é responsável pela sua restrita individualidade, mas que é responsável por todos os homens.

Eis, talvez, um novo paradigma, a se unir aos principais hoje estudados a azeitar o estudo da Inovação Organizacional em face da administração pública judiciária.

A mudança na administração pública judiciária dá-se, principal, mas não exclusivamente, como predecessão da existência sobre a essência.

### Referências bibliográficas

- BRUNO-FARIA, M.F.; ALENCAR, E.M.L.S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, São Paulo, v.31, n.2, p.50-61, 1996.
- \_\_\_\_\_. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo inovacional? *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.4, p.86-91, 1998.
- GRAYLING, A.C. *Epistemology*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1996. Tradução de Paulo Ghiraldelli Jr. Disponível em: <<http://www.geocities.com/marcofk2/grayling.htm>>. Acesso em set. 2003.
- HSM MANAGEMENT, Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. **Turnaround**: teoria e prática para as empresas mudarem de rumo. Rio de Janeiro: HSM do Brasil, ano 8, v. 4, n. 46, setembro-outubro 2004.
- KUHN, Thomas Samuel. *A estrutura das revoluções científicas*. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005. Col. Debates 115.
- MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. Annotated Edition. 2006.
- MATOS, Ruy A. *Desenvolvimento de recursos humanos na administração pública*. [s.l.]: Tipogresso, 1980.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SARTRE, Jean Paul. **O existencialismo é um humanismo**. Tradução de Rita Correa Guedes. Disponível em: <[http://stoa.usp.br/alexcarneiro/files/1/4529/sartre\\_existencialismo\\_humanismo.pdf](http://stoa.usp.br/alexcarneiro/files/1/4529/sartre_existencialismo_humanismo.pdf)>. Acesso em jun. 2012.
- ROUSSEAU, Jean Jacques. **Do contrato social**. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=2244](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=2244)>. Acesso em 2010.