

## Discurso de posse do presidente do TRT da 18ª Região, desembargador Mário Bottazzo

Somos todos transeuntes e caminhamos todos juntos. Ninguém nasce sozinho, ninguém caminha sozinho; podemos até morrer sozinhos, mas ninguém sepulta a si mesmo. Por isso, nesse momento em que junto forças para iniciar um novo caminho, o mais importante é agradecer a todos que comigo caminharam até aqui.

E eu agradeço:

\* Aos ilustres membros dessa Corte pela confiança em mim depositada;

\* Se eu enxergar mais longe, e eu tenho esse dever, é porque esteci apoiado nos ombros de gigantes. Aos gigantes que me precederam – Gentil Pio de Oliveira, Elvecio Moura dos Santos, Dora Maria da Costa, Kathia Maria Bomtempo de Albuquerque, Saulo Emídio dos Santos, a saudosa Ialba-Luza Guimarães de Mello, Platon Teixeira de Azevedo Filho, Sebastião Renato de Paiva, Octávio José de Magalhães Drummond Maldonado, Luiz Francisco Guedes de Amorim – o meu agradecimento;

\* Agradeço ao Desembargador Gentil Pio de Oliveira pelo muito que me foi dado nesses dois anos em que tive a honra de auxiliá-lo. De Vossa Excelência peço o perdão pelo muito que não fiz por não ter encontrado o apropriado equilíbrio entre a omissão e a intromissão;

\* Agradeço as inefáveis, superlativas, hiperbólicas palavras de minha amiga Desembargadora Kathia Maria Bomtempo de Albuquerque.

\* Agradeço, também as palavras do Dr. Januário Justino Ferreira, Digníssimo procurador-chefe do Ministério Público do Trabalho em Goiás, bem como as do ilustre advogado Dr. Henrique Tibúrcio, presidente da OAB-Seção Goiás.

\* agradeço aos amigos de quem subtraí o pouco tempo que tinham disponível nesse último ano - companheiros de estudos, de debates, de discussões, de pesquisa, de trabalho. Na pessoa de meu amigo Alvaro Celso Bonfim Resende, a todos vocês agradeço.

\* E agradeço ao meu amigo Desembargador Daniel Viana Júnior pelo valiosíssimo auxílio.

Meus senhores, minhas senhoras

### 1. Trabalho e organização

O verbo trabalhar veio do latim vulgar tripaliare, que significa torturar; tripaliare é derivado de tripalium, um instrumento de tortura composto de três paus. Nisso concordam os filólogos, e com isso tenho por demonstrado que o verbo trabalhar está historicamente associado à ideia de sofrimento, de punição.

De fato, há trabalhos que são verdadeiras torturas laborais, na eloquente expressão de um estudioso do Direito, mas o Livro do Gênesis diz que Deus colocou o homem no jardim do Éden para cultivá-lo e guardá-lo (Bíblia, Gênesis, capítulo 2, versículo 15), isto é, para trabalhar nele, sendo que o homem só foi condenado a tirar da terra o sustento com trabalhos penosos depois de ter comido o fruto daquela árvore (Gênesis, capítulo 3, versículo 17).

Não sei dizer se o homem foi criado para cuidar do jardim, é dizer, para trabalhar, ou se o Criador assim o fez só para dar-lhe ocupação, mas, de uma forma ou de outra, o trabalhador edênico certamente encontrava felicidade na própria ação: isto é o que se chama vocação.

Punição ou vocação, certo é que todos nós vivemos do trabalho – do próprio trabalho ou do trabalho de alguém. E não trabalhamos todos: porque são muitas e grandes as dificuldades da vida, nós, pessoas humanas, naturalmente nos unimos em torno de objetivos comuns: não um mero ajuntamento, mas uma união organizada, uma organização. Pessoas unidas para realizar uma missão, é isso o que chamamos organização.

Nossa dependência das organizações é tão profunda que um sociólogo anotou:

Nascemos em organizações e quase todos nós somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização e, quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial.

### 2. Missão

Como sabemos todos, o papel do Estado vai muito, muito além da concessão da licença especial para o sepultamento.

Basta dizer, a propósito, que a República Federativa do Brasil tem quatro objetivos fundamentais, que são: I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (CF, art. 3º).

A vedação da tututela e a consequente solução estatal dos conflitos emergentes é o elemento central na construção de uma sociedade livre, justa e solidária.

A propósito, diz Emani Calhao que "não paira nenhuma controvérsia acerca da principal vocação do Estado como instância de pacificação, harmonização e instrumento de coesão do tecido social. Ao Judiciário, no exercício da função estatal, está confiada a missão de atuar como depositário máximo do Estado de Direito".

Evidentemente, dada a complexidade das atividades estatais, há um subsistema de organizações encarregadas da execução dessa missão: o TRT da 18ª Região é uma organização integrante do sistema de justiça, e sua missão, como a dos outros tribunais, é entregar a tutela jurisdicional.

Essa missão é especialíssima porque a Constituição da República e as leis exigem que a tutela jurisdicional seja entregue a tempo e modo, e isso significa garantir a acessibilidade ao jurisdicionado, a celeridade dos processos, a qualidade e a efetividade das decisões.

Dizer o que é mais importante – se a acessibilidade, ou a celeridade, ou a qualidade ou a efetividade - é questão espinhosa porque, na grave advertência de Rui, "de nada aproveitam leis, bem se sabe, não existindo quem as ampare contra os abusos; e o amparo sobre todos essencial é o de uma justiça tão alta no seu poder, quanto na sua missão".

Alta no poder, alta na missão: assim deve ser a Justiça.

Ainda que não haja precedência entre tempo e modo, é relevante notar que a Constituição Federal assegura a todos, no âmbito judicial e administrativo, a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação (CF, art. 5º, LXXVIII), e esse direito tem dupla dimensão: é um direito fundamental do homem e é o direito que garante a realização efetiva dos demais direitos.

Em outras palavras, a Constituição da República proclama que o direito à celeridade é em si mesmo um direito fundamental, mas não é só isso: ele é o direito que garante a realização efetiva dos demais direitos.

Mais uma vez calha à fiveleta a lição de Rui, também haurida na Oração aos Moços: "justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta".

Não basta, portanto, proclamar direitos: é necessário garantir o direito de todos, o que exige celeridade.

O acesso à justiça implica o acesso físico ao juiz, a continuidade do serviço, a gratuidade para quem não pode pagar, a inderrogabilidade da jurisdição (é vedado o 'non liquet'), a assistência jurídica gratuita.

A qualidade das decisões exige a observância da igualdade entre as partes (ou da desigualdade, se for o caso – e é o caso no processo do trabalho), a observância do contraditório, da ampla defesa e os recursos a ela inerentes, a neutralidade do juiz, a independência do juiz, a formação do juiz e, muito especialmente, juízes interessados na busca da verdade real.

De fato, e aqui cito Calamandrei, "um juiz perspicaz, determinado e obstinado, que tenha certa experiência da alma humana, que disponha de tempo e não considere como um mortificante trabalho de amanuense o empregado em colher as provas, consegue sempre obter da testemunha, por mais obtusa ou relutante que seja, alguma preciosa partícula de verdade".

Tanto quanto o conhecimento do direito, a verdade também é matéria-prima das decisões justas, e eu lembro, mais uma vez com Calamandrei, que a injustiça envenena até mesmo em doses homeopáticas.

Por fim, não basta garantir o acesso, a celeridade e a qualidade das decisões: a entrega da tutela jurisdicional não é atividade acadêmica, espiritual, defetante - é indispensável realizar concretamente o direito proclamado, ou seja, é indispensável garantir a efetividade das decisões.

Enfim, como diz Rivas Acuña, "a certeza de uma jurisdição imparcial e célere reforma o Estado de Direito e inibe a vingança privada, como forma de solução de conflitos em direção à jurisdição, como um bem puro disponível em igual quantidade e qualidade aos usuários-cidadãos".

E é de Calhao a advertência: "O efeito inibidor da violação representa um ganho econômico porque, ao impedir o ato antijurídico, potencializa a paz social e exonera as estruturas judicantes de novos conflitos a promover um efeito multiplicador de bem-estar em razão da atuação qualitativa e quantitativa de justiça".

E mais, ainda com Calhao: a impunidade talvez seja "a pior das consequências que um inadequado sistema judicial pode produzir para a sociedade, porque quebra o elemento crucial do sistema normativo contido no predicado da reparação ou sanção, projetando a desconfiança no direito e na justiça como instrumento de pacificação".

Acesso, celeridade, qualidade e efetividade: eis aqui o programa não só do próximo biênio, mas de todos os biênios, de todos os tribunais. Essa é a nossa missão.

Essa missão, qualquer missão, todas as missões, de todas as organizações, são executadas por pessoas. Como já disse, uma organização é uma reunião de pessoas em torno de uma missão. Missão e pessoas são as faces dessa moeda que chamamos organização.

### 3. Pessoas

Pessoas humanas, é o que somos. Por isso, e só por isso, o trabalho não deve ser punição para nenhum de nós, mas, se não for vocação, que seja ao menos um meio de promoção da vida: da nossa vida e da vida daqueles a quem servimos.

Daí que também é falso o dilema sobre a precedência das pessoas: o cliente em primeiro lugar ou o trabalhador em primeiro lugar? Porque somos pessoas humanas, aqui e lá, dentro e fora, acima e abaixo, não há precedência entre os que servem e os que são servidos.

Aliás, a qualidade do bem ou serviço oferecido pelas organizações guarda relação muito íntima com a qualidade de vida no trabalho, que se revela nas dimensões biológica, psicológica, social e organizacional. Por isto, nenhum programa pode ignorar essa realidade: cada trabalhador é um complexo biopsicossocial-organizacional, e da qualidade de vida no trabalho depende a qualidade do bem ou do serviço oferecido.

De outro lado, a entrega de bens e serviços de qualidade exige cada vez mais conhecimento.

Segundo Peter Drucker, até o ano 1700 conhecimento significa autoconhecimento (intelectual, moral e espiritual) ou eficácia, no sentido de equipar a pessoa para saber o que dizer e como dizê-lo. Nessa perspectiva, conhecimento não significava capacidade para fazer. Não significava utilidade. Utilidade não era conhecimento, era habilidade.

Ainda segundo Drucker, esse quadro só foi alterado com o advento da Enciclopédia, de Diderot e D'Alembert: nas palavras de Drucker, ela "converteu experiência em conhecimento, aprendizado em livro-texto, segredo em metodologia, fazer em cima de conhecimento aplicado. Esses são os fundamentos do que passamos a chamar de "Revolução Industrial" - a transformação pela tecnologia, da sociedade e da civilização do mundo todo".

Dito de outra forma: o conhecimento, até então só aplicado ao ser, passou a ser aplicado também ao fazer.

E desde então três revoluções sucederam-se: na industrial, o conhecimento foi aplicado a ferramentas, processos e produtos e, com isso, a tecnologia "foi inventada", ou seja, a capacidade para fazer também passou a ser conhecimento; na revolução da produtividade o conhecimento foi aplicado ao estudo, à análise do trabalho e à engenharia do trabalho, e foi inventada a "administração científica", com o "aumento explosivo da produtividade"; finalmente, na revolução da administração, o conhecimento foi aplicado sistematicamente e objetivamente para definir que novos conhecimentos são necessários e o que deve ser feito para tornar o conhecimento eficaz. O conhecimento passou a ser aplicado ao próprio conhecimento, e com isto os tradicionais "fatores de produção" - a terra (ou seja, recursos naturais), mão de obra e capital - não desapareceram, mas se tornaram secundários.

Ainda nas palavras de Drucker:

Essa mudança significa que agora vemos o conhecimento como o recurso essencial. A terra, a mão de obra e o capital são importantes principalmente como restrições. Sem eles, nem mesmo o conhecimento pode produzir; sem eles, nem a administração é capaz de atuar. Mas onde há administração efetiva, ou seja, aplicação de conhecimento a conhecimento, podemos obter sempre os outros recursos.

O fato de o conhecimento se tornar o recurso, e não um recurso, é o que faz da nossa sociedade uma sociedade "pós-capitalista". Esse fato muda - fundamentalmente - a estrutura da sociedade. Cria nova dinâmica social e econômica. Cria nova política".

E cria nova gestão, acrescento eu.

Não terá sido por outra razão que o legislador constituinte emendou a Constituição da República para estatuir que o Estatuto da Magistratura observará o princípio da "previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados, constituindo etapa obrigatória do processo de vitaliciamento a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados" (CF, art. 93, IV, acrescentado pela EC 45/04).

Isso significa que cabe às organizações judiciárias, por força da Constituição, cuidar da formação inicial e continuada dos juizes.

Por tudo isso, não causa espécie que os tribunais tenham cuidado da formação inicial e continuada de seus servidores desde sempre.

Enfim, as pessoas trazem dentro de si o conhecimento mas nem só de conhecimento é realizado o trabalho: porque somos seres humanos, a qualidade do bem ou serviço que produzimos também depende da qualidade da nossa vida no trabalho.

De fato, conhecimento e qualidade de vida são as variáveis que determinam o desempenho do trabalhador, e essa é a nova gestão de pessoas: gestão do desempenho, é dizer, do conhecimento e da qualidade de vida no trabalho.

### 4. Planejamento e continuidade administrativa

Já disse que são muitas e grandes as dificuldades da vida e por isto nós nos unimos em torno de objetivos comuns: não um mero ajuntamento, mas uma união organizada, uma organização.

Acrescento agora que organização eficiente exige planejamento.

De fato, o desempenho da organização não depende só do desempenho de seus trabalhadores.

A eficiência, tão desejada e perseguida na esfera privada, é princípio constitucional da administração pública desde o advento da EC 19/98, que deu nova redação ao artigo 37 da CF: "A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência" (art. 37, caput).

Ao administrador não basta, portanto, observar a lei, garantir a impessoalidade, observar a moralidade e dar publicidade: é necessário perseguir a eficiência.

Nesse sentido, o artigo 7º da Lei 11.638/2008, que dispõe sobre o Plano Plurianual para o período 2008/2011, diz que "A gestão do Plano Plurianual observará os princípios de eficiência, eficácia e efetividade e compreenderá a implementação, monitoramento, avaliação e revisão de programas".

Se a gestão do plano plurianual compreende a implementação, monitoramento, avaliação e revisão de programas, corolário é que há um dever de resultado e que esse resultado pode (e deve) ser objetivamente mensurado.

Nessa matéria, o CNJ primeiro determinou a criação de núcleo de estatística e gestão (Resolução, para "elaborar, implementar e gerir o planejamento estratégico de cada órgão da Justiça" (Resolução 49/2007); depois, determinou que todos os tribunais do país (com exceção do STF, por óbvio) elaborassem planos estratégicos "alinhados ao Plano Estratégico Nacional", contendo I) "pelos menos um indicador de resultado para cada objetivo estratégico"; II) "metas de curto, médio e longo prazos, associadas aos indicadores de resultados"; III) "projetos e ações julgados suficientes e necessários para o atingimento das metas fixadas".

Tudo isso para atender a necessidade de "se conferir maior continuidade administrativa aos tribunais, independentemente da alternância de seus gestores".

Planejamento e continuidade administrativa, isso é o que a sociedade quer e precisa.

Como diz Calhao: "Por envolver dispêndio público, a legitimação da ação jurisdicional ou de outra função pública estará umbilicalmente jungida ao emprego racional dos meios disponíveis e da satisfação oportuna dos interesses em questão; por isso, a reiteração da solução eficiente dos conflitos como uma exigência do direito".

### 5. Planos para o futuro

Todos terão notado que esse discurso é uma incursão principiológica - de fato, evitei cuidadosamente anunciar planos, detalhar ações, lançar projetos: eles serão propostos a tempo e modo.

A razão disso é simples: um dos mais importantes e significativos indicadores de satisfação no trabalho é o comprometimento do trabalhador com a missão da organização. O comprometimento evolui a partir do envolvimento, mas com ele não se confunde: comprometido é o trabalhador que sabe claramente qual é sua missão, que compreende a repercussão social de seu trabalho, que assume responsabilidade pelo que faz, que não reduz o trabalho a um simples meio de ganhar a vida, mas faz dele um meio de promover a vida – a sua e a dos outros.

Não há envolvimento se não houver participação, e participação exige informação e diálogo.

Informação e diálogo são sempre bons, mas são melhores se precederem a ação - é por isso, só por isso, que não anunciei agora nenhum plano, não detalhei nenhuma ação, não lancei nenhum projeto: ao contrário, o que proponho é o diálogo primeiro e depois a ação.

Se for vocacionado, é dizer, se colher felicidade na própria ação, tanto melhor para o trabalhador; mas o fato é que nem só de vocacionados são feitas as organizações e nem só os vocacionados são felizes.

Todos nós podemos ser felizes no trabalho, mesmo que não vocacionados, porque todos nós podemos nos dedicar ao trabalho um meio de promover a vida. E isso não se alcança sem comprometimento, é dizer, sem diálogo.

Enfim, em nossas mãos repousa nosso futuro; a todos nós, não só a mim, cabe a missão constitucional de entregar a tutela jurisdicional a tempo e modo; de todos nós é o desafio de fazer de nosso trabalho um meio de promover a vida – a nossa e a dos que servimos. Por isso, respeito todos os trabalhadores deste tribunal, juizes e servidores, a participar desta construção.

### 6. Encerramento

É tempo de encerrar, e o faço reiterando o convite: de todos nós é o desafio de fazer de nosso trabalho um meio de promover a vida – a nossa e a dos que servimos.

E de fato encerro olhando para o futuro, e é com os olhos postos no futuro que registro minha grande satisfação em ter o Desembargador Júlio César Cardoso de Brito como companheiro nessa jornada. A vossa excelência dirijeu meus votos de muito respeito e respeito de vida no trabalho.

Muito obrigado a todos.

Goiania, 28 de janeiro de 2011.