

Coleção Estudos sobre
Gestão Estratégica
no Poder Judiciário de Santa Catarina - 2015



Gestão de Pessoas

Volume 3

Wanderley Horn Hülse
Organizador



ISBN 978-85-66149-24-1

ISBN 978-85-66149-21-0 obra completa

Wanderley Horn Hülse

Organizador

Coleção Estudos sobre Gestão
Estratégica no Poder Judiciário de
Santa Catarina - 2015

Volume 3

Gestão de Pessoas

Edição Eletrônica

Florianópolis

2016



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina



CENTRO DE ESTUDOS JURÍDICOS - CEJUR

CONSELHO TÉCNICO-CIENTÍFICO

Desembargador José Antônio Torres Marques
Desembargador Alexandre d'Ivanenko
Desembargador Ricardo Orofino da Luz Fontes
Desembargador Luiz César Medeiros
Desembargador Henry Petry Junior
Juiz de Direito Marcelo Carlin
Juíza de Direito Vânia Peterman

CONSELHO EDITORIAL

Desembargador Henry Petry Junior
Juíza Vânia Petermann
Juiz de Direito Marcelo Carlin
Juiz de Direito de Segundo Grau Francisco José Rodrigues de Oliveira Neto
Juiz de Direito Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e Silva
Juiz de Direito Hélio do Valle Pereira
Juíza de Direito Brigitte Remor de Souza May
Juíza de Direito Ana Cristina Borba Alves
Juiz de Direito de Segundo Grau Dinart Francisco Machado



CEJUR / Academia Judicial

Rua Almirante Lamego, 1386 – Centro,
Florianópolis/SC, 88015-601

Fone: (48) 3287-2801 academia@tjsc.jus.br | www.tjsc.jus.br/academia



FICHA CATALOGRÁFICA

C691

Coleção estudos sobre gestão estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina – 2015:
gestão de pessoas / organizador: Wanderley Horn Hülse – Documento eletrônico. –
Florianópolis : Centro de Estudos Jurídicos, 2016.

v. 3

ISBN: 978-85-66149-24-1

1. Gestão estratégica. 2. Gestão de pessoas. 3. Poder Judiciário. 4. Gestão do
conhecimento. 5. Políticas institucionais. I. Hülse, Wanderley Horn, org.

CDD-658.401





EDITORIAL

Trata-se de um conjunto de artigos científicos produzidos, nos anos de 2015 e 2016, como trabalho de conclusão do curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica no PJSC.

Apresentada na forma de coleção, a obra abrange quatro grandes temas: motivação e qualidade de vida; gestão do conhecimento e processos de trabalho; gestão de pessoas; políticas institucionais e estratégia organizacional.





SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NAS UNIDADES CARTORÁRIAS DE TRAMITAÇÃO REMOTA DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS PRÁTICAS UTILIZADAS PELOS GESTORES	
<i>Agda Maria Assumpção Rezzadori</i>	11
ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NA COMARCA DE ITAPEMA, UNIDADE DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA-PJSC	
<i>Altemir da Costa</i>	42
CAPACITAÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES E SUA IMPORTÂNCIA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA	
<i>Astrid Thaler</i>	70
CRIAÇÃO E INSTALAÇÃO DE UMA CRECHE NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: UMA QUESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	
<i>Elisa Leal de Moraes Coelho</i>	88
O PROGRAMA DE TELETRABALHO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA SOB A PERSPECTIVA DOS SERVIDORES PARTICIPANTES	
<i>Eneas de Souza Lipinski</i>	116
GINÁSTICA LABORAL COMO FATOR DE AUMENTO DA PRODUTIVIDADE: UM ALINHAMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA	
<i>Vanessa Zomer Fenili</i>	138





APRESENTAÇÃO

No terceiro volume da coleção “Estudos sobre Gestão Estratégica no Poder Judiciário – 2015”, intitulado “Gestão de Pessoas”, são apresentados trabalhos feitos por 6 alunos em conjunto com seus professores orientadores. A intenção, como nos dois primeiros volumes, é publicar e divulgar aos públicos interno e externo os artigos produzidos durante o transcorrer do curso de Pós-Graduação.

As organizações públicas têm como sua principal missão a prestação de serviços à sociedade. Para que esses serviços sejam sempre da melhor qualidade possível, é fundamental que essas organizações invistam pesadamente na gestão estratégica dos seus colaboradores. Sem investimento nas pessoas, não há motivação e, conseqüentemente, não há serviço de qualidade para ser oferecido.

Esse terceiro volume serve de complemento ao primeiro, já que trata do ativo mais importante que as organizações possuem, que são as pessoas.

No primeiro artigo, a aluna Agda Maria Assumpção Rezzadori, servidora da Divisão de Tramitação Remota das Execuções Fiscais, contando com a orientação do servidor do Tribunal e professor Sergio Weber, elaborou um trabalho sobre as práticas adotadas pelos gestores com relação à capacitação dos servidores que ingressam nas unidades cartorárias de tramitação remota do Poder Judiciário. Para auxiliar no seu desenvolvimento, foi feita uma entrevista com os colaboradores das unidades afetas.

Na sequência, sob a orientação da professora Alessandra de Linhares Jacobsen, o servidor da comarca de Itapema, Altemir da Costa, escreveu sobre gestão por competências, utilizando-se de um estudo de caso naquela comarca.

Astrid Thaler, servidora lotada na comarca de Joaçaba, propôs-se a escrever sobre a importância da capacitação para os servidores que ingressam no Poder Judiciário de Santa Catarina. Para alcançar os objetivos propostos no artigo, contou com as valiosas orientações da professora Graziela Dias Alperstedt.

Lotada na Direção-Geral Judiciária, mais especificamente na Secretaria Estatística das Instâncias Recursais, a aluna Elisa Leal de Moraes Coelho teve como objetivo do seu trabalho escrever sobre a criação e a instalação de uma creche no Poder Judiciário de Santa Catarina. Para tanto, contou com as orientações da professora Alessandra de Linhares Jacobsen.

Sob orientação do servidor Xedes Ribeiro Freitas, Eneas de Souza Lipinski, servidor lotado na

Diretoria de Gestão de Pessoas, escreveu sobre o programa de teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina. A pesquisa qualitativa, descritiva e documental baseou-se na percepção dos servidores envolvidos diretamente no programa em relação aos seus aspectos positivos e oportunidades de melhoria.

Ao final do terceiro capítulo, contando com a minha orientação, a servidora Vanessa Zomer Fenili, lotada na Seção de Ergonomia da Diretoria de Saúde do Tribunal de Justiça, escreveu sobre a ginástica laboral como fator de aumento na produtividade de magistrados e servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina e, conseqüentemente, de alcance da visão estratégica 2015-2020, de ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado.

Assim como nos volumes anteriores, o objetivo é que a leitura dos artigos científicos apresentados pelos servidores neste terceiro volume da coleção “Estudos sobre Gestão Estratégica no Poder Judiciário – 2015” seja interessante e útil para o aprimoramento dos colaboradores e, conseqüentemente, para a melhoria da prestação jurisdicional.

Com carinho,

Wanderley Horn Hülse

Coordenador, Professor, Orientador e Avaliador do Curso

Relação de Professores do Curso

Alessandra de Linhares Jacobsen

Anna Claudia Krüger

Ari Dorvalino Schürhaus

Daniel Costa

Eugênio Rodrigues do Carvalhal

Flavia de Martins Faria Vieira

Graziela Dias Alperstedt

Marcelo Roberto da Silva

Marília Magarão Costa

Osvaldo Faria de Oliveira

Sergio Weber

Wanderley Horn Hülse

Relação de Orientadores dos Trabalhos de Conclusão do Curso

Alessandra de Linhares Jacobsen
Anna Claudia Krüger
Ari Dorvalino Schürhaus
Daniel Costa
Flavia de Martins Faria Vieira
Graziela Dias Alperstedt
Horácio Wanderlei Rodrigues
Marcelo Roberto da Silva
Marília Magarão Costa
Mônica Elias de Luca
Rafael Ulguim da Rosa Oliveira
Sergio Weber
Wanderley Horn Hülse
Xedes Ribeiro Freitas

Relação de Avaliadores dos Artigos Científicos

Adalto Barros dos Santos
Alessandra de Linhares Jacobsen
Anderson Luiz Dutra Mota
André Antônio Gavazini
Anna Claudia Kruger
Ari Dorvalino Schürhaus
Bianca Wisbeck Bernstorff Mansur
Claci dos Santos
Daniel Costa
Deborah Moraes de Jesus
Eliane Cristina Scandiuzzi Scramim Lourencetti de Campos
Flávia de Martins Faria Vieira
Giancarlo Galle
Graziela Dias Alperstedt
Juliana Nunes Vizzotto

Karin Tatiana Gianello Schmitz Areas
Luciana Silva de Jesus
Marcelo Dias e Silva
Marcelo Roberto da Silva
Marco Tulio de Camargo Dolberth
Micheline Rosa
Mônica Nicknich
Neusa do Espírito Santo Costa Buss
Patrícia Vendramini
Rafael Dall'Agnol
Rafael Ulguim da Rosa Oliveira
Rhubia de Lemos Estrowispy
Roberto Marcolino Graciano
Sergio Weber
Simone Feuerschütte
Susi Meire Fátima Carvalho
Wanderley Horn Hülse
Xedes Ribeiro Freitas



A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NAS UNIDADES CARTORÁRIAS DE TRAMITAÇÃO REMOTA DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS PRÁTICAS UTILIZADAS PELOS GESTORES

Agda Maria Assumpção Rezzadori

Pós-graduanda em Gestão Estratégica do Poder Judiciário de Santa Catarina.

TJA - Divisão de Tramitação Remota das Execuções Fiscais. agda@tjsc.jus.br

THE EMPOWERMENT OF SERVERS IN UNITS OF REMOTE PROCESSING IN NOTARY PUBLIC OF SANTA CATARINA COURT OF JUSTICE: SURVEY AND ANALYSIS OF THE PRACTICES USED BY MANAGERS

Resumo: O presente trabalho teve como principal objetivo conhecer e analisar as práticas adotadas pelos gestores do PJSC para o treinamento e capacitação dos servidores que ingressam nos cartórios de tramitação remota, visando o desenvolvimento permanente de conhecimentos, habilidades e atitudes nestas unidades. Para tanto, num primeiro momento, verifica o contexto atual da instituição sob temas correlatos, tais como a educação corporativa, a gestão do conhecimento, o processo judicial eletrônico e os cartórios remotos. Os procedimentos metodológicos que nortearam este artigo estão caracterizados por uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, descritiva, de campo, bibliográfica e documental. Na pesquisa de campo, foram utilizadas entrevistas e questionários ao público alvo (servidores e colaboradores das DTRs), onde os dados coletados e analisados resultaram na identificação das práticas adotadas para a capacitação desse público. A partir disso, concluiu-se que tais práticas têm atendido à expectativa de gestores e aprendizes, sendo, porém, passíveis de melhorias. O trabalho ainda destaca algumas abordagens que poderão auxiliar o gestor na tarefa de administrar os conhecimentos e sua transferência no âmbito cartorário, além de ressaltar a necessidade de se buscar continuamente o aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

Palavras-chave: Capacitação, treinamento, educação corporativa, Gestão do Conhecimento, processo judicial eletrônico.

Abstract: The objective of this study is to know and analyze the practices adopted by Santa Catarina Court of Justice (PJSC) managers for professional training of workers who enter the remote

processing registry offices, showing the constant development of knowledge, ability and attitudes in these units. Therefore, at first, it checks the current context of the institution on issues such as corporate education, knowledge management, electronic judicial process and remote registries. The methodological procedures which have guided this article are characterized by an applied research, qualitative, descriptive, field, bibliographic and documentary approach. In the field research, interviews and questionnaires were used to target audience (servers and employees of DTRs), where the collected and analyzed data resulted in the identification of practices adopted for professional training this public. From that, it was concluded that such practices have met the expectations of managers and learners, being, however, subject to improvements. The study also highlights some approaches that may help the manager in the task of knowledge management and its transfer in the registry office. Besides that, it emphasizes the need to continuously seek to improve work processes.

Keywords: Training, corporate education, knowledge management, electronic process.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, impulsionadas pela constante busca da eficiência, têm investido cada vez mais na qualificação de seus trabalhadores, como meio de garantir qualidade e rapidez na entrega de seus produtos ou serviços. A este respeito, Dutra (2014, p. 20) afirma que “A criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico”. Vale lembrar, aqui, que tais premissas são válidas, tanto para as organizações públicas quanto privadas. A diferença reside no objetivo final de cada uma delas: se na iniciativa privada vislumbra-se o lucro em prol dos interesses de um grupo específico, as organizações públicas visam o interesse geral da sociedade, sendo que, para qualquer uma delas, a eficiência é imprescindível para a entrega de produtos ou serviços de qualidade.

Os desafios e as demandas são cada vez maiores e, para fazer frente a esse cenário, é preciso investir tempo e dinheiro no desenvolvimento do capital humano, que é uma das chaves para o sucesso das organizações. Para Chiavenato (2009, p. IX), “o segredo está em investir pesadamente em pessoas a fim de aumentar o capital humano e, conseqüentemente, o capital intelectual focado no negócio da organização. Uma tarefa sem fim. Mas prodigiosamente valiosa”. Para o mesmo autor, o investimento em ações de treinamento e desenvolvimento do colaborador vai muito além da aprendizagem individual e organizacional, e repercute diretamente no seu desempenho, levando forçosamente ao sucesso organizacional.

Diante dessa necessidade premente, emerge o instituto da educação corporativa como um processo de aprendizagem contínua, visando à sustentação da vantagem competitiva e promovendo a melhoria do desempenho das pessoas e, por consequência, das organizações. É através da educação corporativa que se impulsiona, de forma estratégica, o desenvolvimento dos colaboradores, a gestão do conhecimento (GC) e o crescimento da organização (RHPortal, 2015).

Nessa vertente, buscando oferecer uma educação continuada a seus servidores e magistrados, o Poder Judiciário de Santa Catarina – PJSC, através da Academia Judicial, investe em programas de qualificação, capacitação e desenvolvimento, disponibilizando cursos orientados para a formação inicial, formação continuada, formação suplementar, além de programas institucionais. Conforme o Plano de Formação e Aperfeiçoamento da Academia Judicial, nos programas de formação inicial, foco do presente artigo, são oferecidos cursos de ambientação institucional, ambientação funcional, comunicação e liderança, desenvolvimento de competências gerenciais, gerenciamento de rotinas para atuação com os processos judiciais físicos e digitais, entre outros.

Além da educação formal, sendo ela corporativa ou não, muitos outros recursos estão disponíveis para o aperfeiçoamento de habilidades e competências daqueles que procuram se aprimorar. A tecnologia é um valioso recurso que possibilita que o aprendizado vá muito além da sala de aula: cursos *on-line*, intranet corporativa, ensino à distância (EAD) constituem uma verdadeira “arquitetura do aprendizado e desempenho”, descrita por Rosenberg (2008, p. 74) como “uma integração sistemática de abordagens (eletrônicas e não-eletrônicas) que facilita tanto o aprendizado e o apoio formal como o informal no local de trabalho, e que, por fim, melhora o desempenho humano”.

Diante dessas e de outras possibilidades disponíveis para a capacitação e o aprimoramento de competências, o estudo que norteia o presente artigo conduz à seguinte questão: “Como se apresentam as práticas adotadas pelo PJSC para o treinamento e capacitação de novos servidores que ingressam nos cartórios remotos?”. Com vistas a responder a tal questionamento, este trabalho tem como objetivo geral “Conhecer e analisar as práticas adotadas pelos gestores do PJSC para o treinamento e capacitação dos servidores que ingressam nos cartórios remotos”.

Para tal, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar as práticas adotadas para capacitação de novos colaboradores nos cartórios remotos; b) identificar a satisfação dos envolvidos sobre as práticas de treinamento e capacitação recebidas; e, c) levantar lacunas de conhecimento existentes e sugestões de melhoria relacionadas a treinamento e capacitação.

O presente trabalho se justifica na medida em que mostra a importância da capacitação e treinamento nas organizações e, *in casu*, nos cartórios judiciais remotos, revelando-se como oportuno e viável para auxiliar o gestor na integração, treinamento e motivação de seus novos colaboradores, promovendo mais segurança e agilidade no desenvolvimento dos trabalhos cartorários.

A capacitação nos cartórios remotos foi escolhida como tema de estudo por entender que tais unidades desempenham papel de grande relevância no instituto da prestação jurisdicional, podendo ser compreendidos como o “chão de fábrica” do Judiciário e, apesar de suas atividades transparecerem como de menor complexidade, não é tarefa de fácil execução para um estreante, devendo merecer uma relativa atenção.

Para que as atividades cartorárias sejam bem desenvolvidas, diversas atividades e conhecimentos são requeridos, tais como os procedimentos judiciais, a marcha processual, os fluxos de trabalho, o aplicativo SAJ - Sistema de Automação da Justiça (software desenvolvido pela empresa Softplan para aplicação e automatização das rotinas jurisdicionais e administrativas), o código de ética, a missão e a visão da Instituição, entre outras informações que devem ser ensinadas, assimiladas, treinadas e aprimoradas, de forma paulatina para o colaborador que ainda não estabeleceu nenhum contato com o cartório (e muitas vezes nem com o Judiciário).

É importante observar também que a implantação do processo judicial eletrônico está promovendo uma releitura dos cartórios, fazendo surgir um novo modelo de gestão e a forma de neles trabalhar: são os cartórios remotos. Essa inovação tem sido denominada como “cartórios do futuro” pelos Tribunais dos Estados de Mato Grosso do Sul, São Paulo e Ceará (SAJ Digital, 2015).

No PJSC, foram denominadas Divisões de Tramitação Remota (DTRs), tendo sua implantação e funcionamento disciplinados pela resolução conjunta GP/CGJ n. 4/2011 (PJSC, 2011). Em 2014 foram reestruturadas pela resolução conjunta GP/CGJ n. 2/2014 de forma a “revisar e aperfeiçoar as iniciativas de tramitação remota dos processos eletrônicos no primeiro grau de jurisdição, para otimizar os recursos computacionais à disposição do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina” (PJSC, 2014).

Diferentemente do cartório tradicional, que abrange a competência de apenas uma Comarca, as DTRs podem abarcar diversas Comarcas, com as variáveis e peculiaridades de cada uma. Esse novo modelo está redefinindo os cartórios e foi concebido para dar mais agilidade ao trâmite processual, atuando como um grande aliado no combate à morosidade da Justiça.

Nesse ambiente, além de buscar conhecer como os servidores têm sido capacitados para desenvolverem suas atividades, a pesquisa também pretende verificar como as informações não convencionais e os conhecimentos que permeiam o trabalho têm sido capturados, criados, armazenados, compartilhados e disseminados, procurando subsídios nas práticas da Gestão do Conhecimento (GC) o auxílio na identificação das lacunas existentes entre o que os colaboradores sabem e o que precisam saber.

Para uma melhor compreensão do tema, o artigo está organizado em 5 capítulos, sendo que o primeiro compreende a introdução do trabalho, contextualizando-o e apresentando seus objetivos. O segundo capítulo traz a fundamentação teórica acerca dos conceitos pertinentes à pesquisa. O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia adotada. O quarto capítulo se constitui da apresentação e análise dos dados obtidos através dos questionários aplicados, descrevendo os resultados da pesquisa. Por último, o quinto capítulo, apresenta a conclusão, seguida das referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação teórica, o trabalho se pauta, essencialmente, em temas relacionados à educação corporativa, GC e abordagens sobre treinamento e compartilhamento do conhecimento, na medida em que esses temas se mostram fundamentais na capacitação e desenvolvimento de competências nas organizações.

2.1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

No mundo dos negócios, as rápidas transformações decorrentes do avanço tecnológico e da forte concorrência, elevam o nível de cobrança por resultados recaindo pesadamente sobre gestores e trabalhadores. Diante dessa realidade, as organizações têm investido tempo e dinheiro no desenvolvimento de seu corpo funcional e estão encontrando nos programas de educação continuada a saída para preencher a lacuna existente entre “o saber e o fazer”, visando desenvolver habilidades técnicas específicas, ampliar conhecimentos, melhorar processos de trabalho, transformar comportamentos e atitudes.

A prática de processos de educação objetivando promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização talvez seja a definição mais corrente de Educação Corporativa. Nas Instituições públicas são definidas como “Escolas de Governo” e foram criadas com a finalidade de promover a formação, o aperfeiçoamento e a profissionalização de agentes públicos, visando o fortalecimento e à ampliação da capacidade de execução do Estado, tendo em vista a formulação, a implantação, a execução e a avaliação das políticas públicas (INEP, 2011).

Frise-se, aliás, que a própria Constituição Federal da República, em seu art. 39, inciso II, dispõe que a “União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos” (BRASIL, 1988).

Cumprido destacar, também, que as Instituições Públicas engajadas no processo de capacitação, formação e desenvolvimento de servidores e agentes públicos, estão se articulando em redes, a exemplo da Rede Nacional de Escolas de Governo, buscando o compartilhamento de conhecimentos e de experiências sobre boas práticas dessas escolas, incentivando trabalhos em parceria (ENAP, 2016).

Para Batista (2012, p. 59) a educação corporativa pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, programas de educação continuada, palestras, cursos técnicos, etc. compreendendo processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.

Na visão do Instituto Talentos (2006), a educação corporativa deve ser coordenada com a gestão de pessoas e a GC tendo como orientação à estratégia de longo prazo de uma organização, buscando articular

coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, as práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços).

Por fim, ressalte-se que o modelo de educação corporativa é sustentado por cinco grandes forças do cenário global, que, no entendimento de Meister (*apud* Cruz, 2010), são: o surgimento da educação por processos; a emergência da GC; a volatilidade da informação; o foco na empregabilidade e a mudança no foco da educação geral. Todos esses fatores estão diretamente vinculados à crescente necessidade de acompanhar as constantes mudanças decorrentes do acesso fácil e rápido à informação, aliado à cobrança de resultados.

Nesse diapasão, a educação corporativa precisa ser encarada a partir de um novo paradigma, em que não bastam a transmissão e a acumulação de conhecimentos. A qualificação precisa estar dirigida para a incorporação de novas atitudes, que permitam aos funcionários desenvolverem-se permanentemente e estarem aptos às mudanças, em meio ao ambiente de intensas transformações globais.

2.1.1 Educação Corporativa no Poder Judiciário (PJ)

Enquanto na empresa privada o processo de recrutamento, contratação e retenção permite a livre imposição de qualificação, aptidão e habilidades, fazendo com que o trabalhador esteja em constante busca de aperfeiçoamento, na esfera pública, o trabalhador concursado, apesar de ter qualificações – já que logrou êxito no concurso - nem sempre atenderá plenamente aos requisitos básicos do cargo a que foi alçado e à expectativa do Órgão.

Para fazer frente a essa demanda, o Poder Judiciário, através do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, instituiu o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud), por meio da Resolução n. 111/2010, que considerou “a essencial necessidade de se regulamentar, fomentar e instituir uma política permanente de educação corporativa dos servidores”, tendo, entre outras atribuições: sugerir as diretrizes da política nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário; identificar as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude); promover treinamentos, cursos, seminários e outras ações de educação corporativa, priorizando-se o ensino a distância; fomentar a gestão por competências e a gestão do conhecimento; entre outras providências visando o fomento à capacitação e à qualificação dos servidores do PJ (CNJ, 2010).

Em 2011, o CNJ lançou o Plano Nacional de Capacitação Judicial, instituído pela Resolução n. 126/2011, que definiu um “conjunto de diretrizes norteadoras das ações promovidas pelas Escolas Judiciais brasileiras na formação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores do Poder Judiciário” (CNJ, 2011). Em 2014, por meio da Resolução n. 192 regulamentou a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, buscando adotar diretrizes nacionais para orientar as unidades de

formação e aperfeiçoamento técnico dos servidores da Justiça (CNJ, 2014).

O site do CNJ também disponibiliza inúmeros links de portais de Tribunais, federais ou estaduais, que oferecem cursos à distância, redes colaborativas de educação, escolas judiciárias, além de repositórios, publicações, cursos, manuais, projetos, artigos, livros, tudo voltado para a formação, capacitação e desenvolvimento de competências (CNJ, 2016).

A partir das regulamentações do CNJ, os Tribunais passaram a investir cada vez mais na gestão de pessoas e recursos. Antecipando essa realidade, o PJSC, já em 1991, através da Resolução n. 14/91 e Portaria n. 557/91, criou o Centro de Estudos Jurídicos do TJSC – CEJUR/TJSC. Como parte integrante do CEJUR, em 6 de novembro de 2000, pela edição da Resolução n. 06/00-TJ, foi criada a Academia Judicial do Poder Judiciário de Santa Catarina, com a finalidade precípua de estabelecer a política institucional relativa ao aprimoramento e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos magistrados e servidores. Na oportunidade, vislumbrou a necessidade de oferecer e estruturar os meios para a educação corporativa na Instituição (CEJUR, 2016).

Ainda, com o início do desenvolvimento do programa de Planejamento Estratégico, no ano de 2000, passou a investir de forma significativa na capacitação de gestores, na aquisição de equipamentos de informática e na infraestrutura administrativa. Recentemente, estabeleceu em seu mapa estratégico 2015-2020, o desenvolvimento permanente em conhecimentos, habilidades e atitude na perspectiva “Pessoas e Recursos”, alinhando-se às metas instituídas pelo Plano Nacional de Capacitação Judicial (TJSC, 2016).

Desde então, o PJSC tem disponibilizado a magistrados e servidores uma vasta gama de programas com essa finalidade, capitaneados pela Academia Judicial, cuja missão consiste em “desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes de magistrados, servidores e colaboradores do PJSC”, em alinhamento com sua Gestão Estratégica (CEJUR, 2016).

Tais programas estão definidos no Plano de Formação e Aperfeiçoamento, que oficializa a grade de cursos e eventos a serem promovidos pelo CEJUR “alinhando as suas ações às do Plano Plurianual, Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, com compartilhamento de responsabilidades por meio de parcerias realizadas entre as escolas de governo, universidades, unidades internas do Poder Judiciário, entre outras”, oferecendo programas de formação inicial, continuada, suplementar e institucionais, atuando com conteúdos e competências próprias para suprir as deficiências nas diversas áreas de atuação (CEJUR, 2015).

Ressalta-se que de acordo com o PDI 2012-2017, “a política de ensino da Academia Judicial está focada na formação, tendo por objetivo promover ações de aperfeiçoamento profissional e atualização dos servidores e magistrados do Poder Judiciário catarinense”, pois reconhece que através da capacitação de recursos humanos que se promove a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade das estratégias desenvolvidas pelo Estado (CEJUR, 2012).

O site do PJSC mantém ainda o link para o treinamento em EAD do SAJ, disponibilizado pela empresa Softplan, além de viabilizar o acesso a manuais, videoaulas, normatizações, procedimentos operacionais padrão (POPs), entre outros documentos que podem auxiliar o gestor na tarefa de capacitar seus colaboradores, visando dar aporte ao aprendizado e promovendo mais segurança e agilidade no desenvolvimento dos trabalhos cartorários.

Como sabido, o capital humano é o principal recurso das organizações, de modo que, em ambientes cada vez mais instáveis e dinâmicos como os atuais, o investimento nessa área mostra-se imprescindível. Fixadas tais premissas, passa-se a tecer alguns delineamentos acerca da gestão do conhecimento.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

Além da educação corporativa formal, estabelecida pelos programas de formação continuada, o aprendizado do colaborador passa também pelo compartilhamento de informações e conhecimentos, pela aprendizagem coletiva e pelo conhecimento organizacional, entendido por Nonaka e Takeuchi (2008) como um processo que abrange a criação, captação, sistematização e disseminação do conhecimento. Portanto, diversas são as estratégias disponíveis para gerir o capital humano nas organizações e a GC é uma delas.

A GC é uma doutrina que vem atraindo cada vez mais atenção nas últimas décadas e sua aplicação nas organizações públicas ou privadas tem merecido grande destaque ao se consolidar como fator de extrema relevância para a inovação e competitividade das empresas (GIRARDI, 2009).

Chiavenato (2009, p. 123) leciona que a GC refere-se

(...) à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre vários níveis organizacionais, para gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização, sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas.

A GC também se mostra como um recurso estratégico em virtude da existência dos conhecimentos na empresa, existente na mente das pessoas, nos departamentos e nos processos executados, decorrendo daí o valor estratégico. Para isso, o conhecimento, além de suportes, necessita de gestão, processo de armazenagem, zelo na guarda de suas informações, gerenciamento e canais para a sua disseminação. Assim, o conhecimento abrange o capital intelectual, o capital humano, a capacidade de pesquisar e inovar e a inteligência empresarial (SBGC, 2016).

Na visão de Batista (2012, p. 43) “A Gestão do Conhecimento pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras”. Os

recursos já existentes nas empresas devem ser aproveitados para que as pessoas encontrem, desenvolvam e empreguem as melhores práticas, ao invés de tentar criar algo novo. “As informações podem estar em um banco de dados, em um procedimento ou documento, bem como na cabeça dos colaboradores, que detém experiências e habilidades” (BATISTA, 2012), porém, é imprescindível saber como e quando ele deve ser utilizado, para potencializar os resultados de sua aplicação.

De acordo com o Portal Administração

Trata-se de uma área de atuação transversal que possui diversas áreas correlacionadas, principalmente, a gestão estratégica, teoria das organizações, sistemas de informação. A gestão do conhecimento promove, com visão integrada, o gerenciamento e compartilhamento de todo o ativo possuído pela empresa.

Ressalta-se que tal ativo diz respeito, sobretudo, ao capital intelectual, um valioso patrimônio intangível das empresas (Portal da Administração, 2016).

Nessa atuação transversal, ou transdisciplinar, onde a GC integra vários temas, modelos e processos de trabalho, o contexto central aponta para o aproveitamento de recursos que já existem na empresa, fazendo com que as pessoas procurem e encontrem as informações, reciclem e empreguem as melhores práticas, agregando valor à informação existente, compilando, filtrando e resumindo os dados dispersos. Alvarenga Neto (2007, p. 3) denomina metaforicamente ser uma “área ‘guarda-chuva’, incorporadora de várias abordagens gerenciais e ferramentas que são analogamente distintas e imbricadas e constantemente convidadas ao diálogo e à intercomunicação”, de maneira que integrar a GC na dinâmica organizacional pode ser um elemento agregador na efetividade do aprendizado, consolidando melhor desempenho e melhores resultados tanto individualmente, como para a Instituição.

2.2.1 Práticas de gestão do conhecimento

Conforme Batista (2012) pode-se definir práticas de GC como aquelas voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior. Isto envolve a captura, absorção e retroalimentação de todo o conhecimento que possa promover o desenvolvimento da Organização.

As organizações possuem suas rotinas, seus procedimentos padronizados, que vão sendo incorporados inconscientemente ou explicitamente na memória organizacional. Para Rosenberg (2008, p. 110/112),

(...) em qualquer contexto de trabalho, há uma enorme quantidade de conhecimento sob muitas formas [...] e precisa ser gerido conjuntamente

por todos que o utilizem. Todas as pessoas na organização desempenham alguma função na manutenção de conhecimentos atualizados e acessíveis e asseguram sua relevância, precisão e valor.

Apesar de muitas vezes ser difícil seu mapeamento, o resgate desses conhecimentos pode ser estratégico para a vida da empresa. Batista (2012) elenca algumas práticas facilitadoras de GC, lembrando que se deve buscar o alinhamento à missão, à visão de futuro e às estratégias organizacionais. São elas:

- a. Melhores Práticas: identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema, aproveitando ao máximo os esforços já realizados;
- b. Benchmarking interno e externo – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos de trabalho, produtos e serviços da organização (ou fora dela);
- c. Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos – registro do conhecimento organizacional sobre processos de trabalho, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários;
- d. Sistemas de inteligência organizacional – O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso;
- e. Mapeamento ou auditoria do conhecimento – registro do conhecimento organizacional sobre métodos de trabalho, produtos, serviços e relacionamento com os clientes;
- f. Sistema de gestão por competências – avaliação da capacitação interna requerida em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização;
- g. Banco de competências organizacionais – repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento;
- h. Banco de competências individuais – repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas; e
- i. Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis – mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.

Dentre essas práticas, muitas são de fácil aplicação em qualquer ambiente de trabalho. Outras, certamente, nem tanto. Porém, qualquer sistemática de conhecimento que seja identificada, produzida e compartilhada poderá representar ganhos e novas perspectivas de desempenho para o grupo e, conseqüentemente, para a organização.

No PJSC, a GC, como ferramenta de gestão, tem sido objeto de estudos e algumas práticas vêm sendo implantadas, porém ainda não possui processos de trabalhos formalizados e aplicados.

O objetivo estratégico de “Concretizar a Gestão do Conhecimento” está previsto no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina, vigente de 2015 a 2020 e “visa dar suporte à gestão do Judiciário por meio da aplicação de processos de Gestão do Conhecimento” (TJSC, 2016). Vale lembrar que para concretizar tal objetivo é necessário construir um ambiente propício ao aprendizado, pois a GC

“(...) implica na adoção de práticas gerenciais sobre os processos de criação e aprendizado individual e, também a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais” (TERRA, *apud* Sousa 2002, p. 26).

2.3. CAPACITAÇÃO, TREINAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS

As expressões capacitação e treinamento envolvem muitos significados, mas todos convergem no sentido de preparar e formar o indivíduo para o exercício de alguma atividade. Para Milkovich e Boudreau (2015, p.338), o treinamento “é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Como leciona Chiavenato (2009), o investimento em ações de treinamento e desenvolvimento vai além da aprendizagem individual e organizacional, pois tendo aumentada sua capacidade profissional, profundas consequências motivacionais influenciarão o colaborador repercutindo diretamente no seu desempenho que levará forçosamente ao sucesso da organização. Um bom programa de capacitação poderá ser também um importante instrumento de retenção, de comprometimento e reconhecimento do novo servidor, levando ao seu engajamento e desenvolvendo atitudes favoráveis à instituição.

Marras (2011) identifica dois tipos de objetivos do treinamento: específicos e genéricos. Dentre os específicos mais importantes, destaca os seguintes: formação profissional, que tem como finalidade alcançar um grau ideal de capacidade laboral; especialização: para se adquirir conhecimento específico em determinada área; e reciclagem: para renovar ou rever conceitos. Dentre os objetivos genéricos, pontua: aumento direto da produtividade; aumento direto da qualidade; incentivo motivacional; otimização pessoal e organizacional; e atendimento às mudanças.

Além desses objetivos e seus resultados esperados através do treinamento, a consolidação do aprendizado das atividades a serem desenvolvidas passa também pela eficiente transferência dos conhecimentos informais, contribuindo para o bom desempenho do colaborador e seu comprometimento com a instituição.

Em se tratando de transferência de conhecimentos, MARQUES; FIGUEIREDO; FERREIRA e VIEIRA NETO (2014, p. 3), descrevem que alguns autores entendem que

(...) compartilhar conhecimento difere da transferência, sendo definido como um conceito mais útil, e é visto como um duplo processo de investigação e contribuição para o conhecimento através de atividades como aprendizado pela observação, ouvindo e perguntando, partilha de ideias, dar conselhos, reconhecendo pistas, e adoção de padrões de comportamento.

É também corrente a definição de transferência de conhecimentos, como sendo compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências que sejam relevantes para o trabalho e para a Organização. Nesse aspecto, Drucker (2004, p.18) ensina que as informações relevantes devem ser analisadas para executar o próprio trabalho e contribuir com os demais, “primeiro, para saber o que estão fazendo; depois, para serem capazes de decidir o que deveriam estar fazendo; e, finalmente, para avaliar a qualidade de seu desempenho”.

Por derradeiro, importa salientar que o Poder Judiciário vem passando uma reformulação, com o desiderato de tornar seus serviços mais céleres e efetivos. Nessa perspectiva, surgem o processo judicial eletrônico e os cartórios remotos como ferramentas para a criação de uma nova cultura organizacional.

2.4. PROCESSO ELETRÔNICO E OS CARTÓRIOS REMOTOS

O processo judicial eletrônico regulamentado pela lei n. 11.419/2006 vem provocando uma mudança profunda na prestação jurisdicional. Para Garcia e Wedy (2015), a virtualização dos processos judiciais está promovendo uma revolução sem precedentes e há uma nova motivação e esperança na atuação do Poder Judiciário “porquanto a tão sonhada justiça deixa de ser uma quimera e se transforma numa verdadeira efetivação dos direitos, uma vez que, comprovadamente, as demandas chegam ao seu final de modo até cinco vezes mais célere”.

Na esteira dessa revolução, o processo judicial eletrônico está redefinindo os cartórios e com ele, a forma de trabalhar e de produzir. No PJSC, o uso do aplicativo “SAJ” automatizou inúmeras atividades antes desenvolvidas pelos funcionários, mas não substitui e não substituirá a ação das pessoas. Como demonstra Krammes (2009):

(...) devido à quantidade e complexidade dos procedimentos utilizados no trâmite de um processo judicial é difícil, ou mesmo impossível, a configuração de um fluxograma padrão pelo qual todos os processos poderiam seguir. A realidade mostra que, desde o início até o arquivamento definitivo de um processo, os caminhos percorridos podem ser os mais variados. Os motivos dessas diferenças são basicamente os procedimentos legais distintos para cada tipo de demanda e ações diferenciadas das partes e procuradores no curso do processo.

Os cartórios remotos foram concebidos para dar mais agilidade ao trâmite processual atuando como um grande aliado no combate à morosidade da Justiça. Em tais cartórios não se atende ao público, não se presta informações por telefone, não se carimba, não se grampeia, não se juntam papéis, exigindo a imersão do colaborador no mundo virtual. Além disso, diferentemente do cartório tradicional, que abrange a competência de apenas uma Comarca, os cartórios remotos podem abarcar diversas Comarcas, com as variáveis e peculiaridades de cada uma, com as decisões administrativas e processuais variáveis conforme o entendimento de cada magistrado.

As DTRs, vinculadas à Diretoria-Geral Judiciária do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, foram implantadas em 2014. A proposta dessa nova modalidade é que diversas unidades sejam unificadas para promover o atendimento compartilhado, onde os servidores não atendem ao público e trabalham exclusivamente com o processo judicial eletrônico. Os resultados obtidos com a implantação da DTR pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina apontam para a agilidade do trabalho, com a consequente redução no tempo de trâmite de ações no PJSC. A exemplo, “na DTR Bancária, o tempo médio de duração dos processos vinculados a ela é 30% inferior à das demais varas do Estado” (TJSC, 2015).

Atualmente estão implantadas cinco Divisões de Tramitação Remota: Direito Bancário, Execuções Penais, Execuções Fiscais (Estaduais e Municipais), Penal e Cumprimento de Sentenças Cíveis, contando com 50 servidores trabalhando com cerca de 420 mil processos judiciais, dos quais, só o Cartório de Execuções Fiscais abarca 380 mil processos judiciais, com processos judiciais oriundos das procuradorias municipal e estadual. Essa demanda está sendo atendida por 14 colaboradores (10 servidores e 3 estagiários). Os demais cartórios estão assim compostos: Divisão de Tramitação Remota das Execuções Penais: 14 servidores trabalhando com cerca de 6.000 processos judiciais e atendendo às Varas de Execução Penal das comarcas da Capital e de Criciúma; Divisão de Tramitação Remota de Direito Bancário: 12 servidores, cerca de 26 mil processos judiciais e atendendo às 1ª, 2ª e 3ª Varas de Direito Bancário da Comarca da Capital, e às Varas Bancárias Regionais de Itajaí e Balneário Camboriú; Divisão de Tramitação Remota de Direito Penal: com 3 servidores, têm cerca de 1.000 processos judiciais e coopera com 4 Varas Criminais da Capital, Tribunal do Júri, Juizados Criminais e Violência Doméstica; e Divisão de Tramitação Remota de Cumprimento de Sentenças Cíveis: com 7 servidores, responde por cerca de 6.000 processos judiciais e atende 6 Varas Cíveis da Capital.

Acredita-se que a disseminação de cartórios remotos poderá ser o modelo mais adequado para combater a morosidade da justiça e dar respostas à urgente necessidade em impor celeridade à tramitação

processual, com respostas mais efetivas à sociedade. Esse novo modelo de cartório poderá ser uma tendência crescente a médio e curto prazo. Porém, como toda e qualquer novidade, demandará ajustes e aprimoramentos, e, entre eles, um novo olhar precisa ser direcionado aos colaboradores que sustentarão esse projeto.

2.5. CAPACITAÇÃO, TREINAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS NOS CARTÓRIOS REMOTOS

Considerando o ingresso de novos colaboradores nos cartórios remotos do PJSC, sejam eles recém-empossados ou antigos na instituição, necessitam de elementos essenciais para o exercício das atividades inerentes ao cargo, cujo nível de especificidade requer um preparo especial.

Não obstante a Academia Judicial dispor de alguns programas voltados para a formação inicial, não é oferecido qualquer curso tão logo o indivíduo seja empossado no cargo. Assim, incumbirá ao Gestor da unidade inúmeras tarefas, como: ambientar, integrar e adaptar o novo funcionário à sua equipe de trabalho; apresentar a cultura da Instituição, transmitir seus valores, visão, missão; dar a conhecer a estrutura organizacional, as normas e procedimentos do setor de trabalho e da Instituição; diminuir os temores e ansiedades característicos de quem é admitido em um novo emprego; capacitar e treinar – ou delegar – o novo servidor para que possa exercer suas atividades; e, ressaltando, tudo isso no menor período de tempo possível.

Para atuar nos cartórios judiciais, sejam eles remotos ou não, alguns programas de capacitação podem ser desenvolvidos na Academia Judicial, que oferece cursos voltados exclusivamente para o desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e cartorárias, como, por exemplo, o curso “Gerenciamento de Rotinas – Processos físicos e digitais”. Esse curso, fundamental para todos os colaboradores que trabalham nesse ambiente, tem previsão de oferta de duas mil vagas, sendo 785 para 2016, de acordo com informações da Seção de Projetos Educacionais, da Academia Judicial.

Outra opção de capacitação é oferecida pela UniSaj – Universidade Corporativa SAJ-Softplan, que disponibiliza aos usuários do Programa SAJ um curso na modalidade EAD, oferecendo um amplo embasamento para o uso do sistema e, como já mencionado, encontra-se disponível na página do PJSC.

Especificamente em relação às atividades desenvolvidas nos cartórios remotos, há ainda outras exigências de aprendizado: devido ao fato de um só cartório atender diversas Comarcas, há um volume muito grande de informações e conhecimentos não sistematizados que precisam ser transferidos e que não se encontram em manuais, “POPs”, cursos, apostilas ou qualquer repositório. São informações e conhecimentos que estão na cabeça das pessoas, no entendimento dos magistrados e nas peculiaridades da Comarca.

Enfim, as competências profissionais exigidas para se trabalhar em um cartório remoto comportam uma multiplicidade de aprendizados e o seu processo pode ser decorrente de muitas ações, sejam formalmente estruturadas pelas organizações ou de práticas informais adotadas pelos próprios servidores e gestores, para promover a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (EADbox, 2016).

3 METODOLOGIA

Para conhecer as práticas dos gestores dos cartórios remotos na capacitação de seus colaboradores e verificar necessidades de treinamento, foram utilizadas ferramentas de pesquisa e de coleta de dados, por intermédio de pesquisa aplicada de abordagem qualitativa, que se caracteriza pela busca de solução para problemas concretos e imediatos e por não se preocupar com dados numéricos. Sua efetivação ocorreu por meio da aplicação de questionários, que, conforme Marras (2011), é uma das formas adotadas nesse tipo de abordagem.

De outro modo, esse tipo de pesquisa é caracterizado, quanto aos seus fins, como descritiva, pois pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade e exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto aos seus meios, enquadra-se como uma pesquisa de campo, pois se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, realiza-se coleta de dados junto a pessoas (FONSECA *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Por se tratar de uma pesquisa bastante específica, ela assume a forma de um estudo de caso. Segundo Yin (*apud* VENTURA, 2007, p. 384), “o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados”.

A pesquisa foi predominantemente qualitativa para o levantamento de dados, utilizando-se entrevistas semiestruturada, observação em campo, levantamento de documentos existentes, tais como manuais ou outros materiais instrucionais disponíveis visando a interpretar as situações apresentadas. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e questionários, realizados no mês de julho de 2016, com os colaboradores lotados nas Divisões de Tramitação Remota do PJSC.

A elaboração dos questionários seguiu os passos de um roteiro proposto por Chagas (2000), que orienta “estabelecer uma ligação com: a) o problema e os objetivos da pesquisa; b) as hipóteses da pesquisa; c) a população a ser pesquisada; e, d) os métodos de análise de dados escolhidos e/ou disponíveis”.

O questionário e o roteiro de entrevista foram pautados nos objetivos geral e específicos, que possibilitassem identificar as práticas adotadas para capacitação de novos colaboradores nos cartórios

remotos, assim como verificar se tais práticas têm sido satisfatórias e se os atores entrevistados vislumbram a necessidade de métodos específicos para o treinamento de colaboradores que ingressam nos cartórios.

A análise dos questionários teve uma abordagem interpretativa, visando identificar a existência de uma metodologia própria, padronizada de capacitação de servidores, tendo servido, ainda, para conhecer as práticas, documentos e ferramentas que cada gestor, em particular, tem adotado para atender à demanda do treinamento. Para Milioni (2004, p. 77), as entrevistas individuais e grupais são “a mais poderosa, rápida e eficiente alternativa para o diagnóstico da necessidade de treinamento (DNT).” Segundo pressupostos indicados por Triviños (1987), para o qual a análise e interpretação dos dados devem ocorrer com base na experiência do pesquisador, nos dados coletados da realidade e na teoria sobre o tema tratado por ele.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme mencionado anteriormente, o levantamento de dados se deu principalmente por meio de questionário, entrevistas semiestruturadas, observação em campo e levantamento de documentos existentes. A pesquisa foi disponibilizada no período de 11 a 19 de julho de 2016, no site <https://www.onlinepesquisa.com/?url=survey> oferecido gratuitamente pela empresa Enuvo Ltd liab. Co, operando o serviço “Online Pesquisa”.

O link do questionário foi enviado por e-mail na mesma ocasião para os Chefes que se comprometeram a reenviar aos seus colaboradores.

O questionário foi respondido por 18 colaboradores, e 3 Chefes de Divisão oportunizaram uma entrevista pessoal, totalizando uma amostra de 21 pessoas em um universo de 50 pessoas lotadas nas Divisões de Tramitação Remota. No contexto particular no qual a pesquisa se desenvolveu, esse resultado é representativo, uma vez que significa 42% de resposta, possibilitando a validação da ferramenta utilizada.

As questões propostas podem ser visualizadas nos apêndices A e B e suas respostas estão assim sintetizadas:

1. No campo “Cargo”, responderam: 12 (doze) Técnicos Judiciários Auxiliares (TJA), 4 (quatro) estagiários e 5 (cinco) Analistas Jurídicos.
2. No campo “Escolaridade”, os respondentes se identificaram como: pós-graduados: 10 (dez); graduados: 7 (sete); e ensino médio/superior incompleto: 4 (quatro).
3. Na questão “Tempo (aproximado) de trabalho no PJSC”, houve variáveis entre 1 e 20 anos. Tal questão será analisada oportunamente, pois tal inquirição foi inserida no questionário com

o propósito de colacionar com o tempo de trabalho no cartório, com o intuito de verificar se os servidores já traziam algum conhecimento cartorário anterior.

4. Na questão “Tempo (aproximado) de trabalho no cartório”, 9 (nove) trabalham entre 3 e 5 anos; 10 (dez) trabalham entre 1 e 2 anos e 2 (dois) menos que 1 ano.

5. Na questão “Atividade anterior”, 13 (treze) são oriundos de cartórios judiciais; 2 (dois) de outros setores do TJSC; 5 (cinco) de outros Órgão Públicos e um da iniciativa privada.

6. No campo “Tempo (aproximado) de aprendizagem do trabalho no cartório”, 9 (nove) aprenderam no período de 1 a 2 meses; 6 (seis) aprenderam em 6 meses; 3 (três) em 1 (um) ano ou mais.

7. Na questão de múltipla escolha “Método de aprendizagem”, foram propostas as opções: Aprender-Fazendo (APF), Apoio Formal de alguém mais experiente da equipe (*mentoring* ou *coach*) (AF), Apoio Informal de alguém mais experiente da equipe (AI), contando ainda com um campo aberto com a descrição “curso”.

8. Foram escolhidas as seguintes opções: 12 (doze) “Aprender-fazendo”; 4 (quatro) Apoio Formal; 13 (treze) Apoio informal. No campo “curso”, houve três respostas, sendo que dois deles apontaram “Curso SAJ” e outro informou a participação em cursos da Academia Judicial, no entanto, nenhum deles que tivesse correlação com a pesquisa atual.

9. Na questão sobre o conhecimento global das atividades desenvolvidas pelo cartório, constante apenas dos questionários dos colaboradores, 4 (quatro) indicaram conhecer de 30 a 50%; 7 (sete) indicaram conhecer de 60 a 70%; e 6 (seis) responderam conhecer de 80 a 100%. Uma resposta restou prejudicada, pois respondida por um Chefe de Cartório.

10. Dentre as principais dificuldades apontadas, escolhidas entre as opções de múltipla escolha e combinadas entre si: SAJ; Procedimentos; Processo/Legislação ou “Outros” (campo aberto), 10 (dez) apontaram “SAJ”; 9 (nove) apontaram os “Procedimentos”; 3 (três) apontaram o Processo Judicial e a Legislação e; 3 (três) não responderam.

11. Na questão dicotômica (Sim ou Não) “necessita de treinamento atualmente” seguida de questão complementar qualitativa “Para qual deficiência” (campo aberto), 10 (dez) afirmam que não precisam e 8 (oito) indicam que sim. Destaca-se que essa pergunta não foi direcionada aos Chefes de Divisão, por isso resultam apenas 18 respostas. Dentre os que afirmaram ter necessidade, 6 (seis) apontam o SAJ combinado ou não com deficiências como legislação, processo digital, área jurídica e histórico das partes.

12. A questão de campo aberto visou identificar ideias de melhoria nos métodos de treinamento da equipe (“Sugestão de melhoria nos métodos de treinamento da equipe”) 14 (quatorze) participantes opinaram e as respostas comporão a análise dos dados a seguir.

13. Questão de campo aberto, para “outras informações que (o respondente) entendesse relevante”, 11 (onze) intervenções foram apostas, que também serão trazidas na análise dos dados, que muito enriqueceram o presente estudo.

14. Questões inaugurais solicitaram a identificação dos participantes e sua respectiva lotação, tendo sido facultativas suas respostas.

Seguindo os pressupostos indicados por Triviños (1987), a análise e interpretação dos dados ocorreram também com base na experiência da pesquisadora, nos dados coletados da realidade e na teoria sobre o tema.

4.1. ANÁLISE DOS DADOS

Através dos vinte e um questionários respondidos, foi possível verificar que o nível de qualificação dos respondentes é bastante elevado, considerando que quatro são estagiários, dentre os 17 demais (funcionários efetivos) sete são graduados e dez pós-graduados, esses últimos representando quase 60% da amostra. Desses, doze são Técnicos Judiciários Auxiliares (Cargos de 2º grau) e cinco são Analistas Jurídicos (Cargos de nível superior).

Uma das tônicas da pesquisa poderia estar consubstanciada na questão “Tempo (aproximado) de aprendizagem do trabalho no cartório”. As respostas demonstraram que o tempo de aprendizado foi relativamente curto para 50% dos respondentes (nove aprenderam em um período de 1 a 2 meses), sendo mais longo para os 50% demais, que informaram ter aprendido as atividades em seis meses, em um ano ou mais. Cruzando tal questão com outras respostas, tais como “métodos de aprendizagem”, “atividade anterior” e “conhecimento global das atividades desenvolvidas”, verificou-se que dentre aqueles que aprenderam num espaço mais curto de tempo, dois fizeram curso do SAJ e cinco já tinham experiência em cartórios, o que pode explicar a facilidade encontrada por esses servidores.

Confrontando o tempo de aprendizagem *versus* tempo de Tribunal de Justiça, observa-se que mais de 50% dos respondentes (treze) são oriundos de cartórios judiciais, o que, de certa maneira pode ter facilitado o aprendizado dos participantes.

A questão de múltipla escolha, “Método de aprendizagem”, que permitiu a seleção de uma ou de várias opções, pode ser considerada como uma das principais para o embasamento da pesquisa. Nela ficou demonstrado que 57 % dos participantes aprenderam suas atividades com a prática “aprender-fazendo”,

combinada com 62% que aprenderam suas atividades através de apoio informal de algum colega mais experiente. Interessante observar que, no campo aberto “curso”, ficou registrado que apenas dois deles tiveram a oportunidade de fazer um curso do principal aplicativo de trabalho, qual seja, o SAJ. Inclusive, um dos participantes relatou ter feito o curso “UNISAJ”, plataforma de aprendizado em EAD não citada pelos demais participantes da pesquisa, o que indica o desconhecimento da disponibilidade da ferramenta.

Através da questão sobre o nível de conhecimento global das atividades desenvolvidas pelo cartório, pretendeu-se avaliar o grau de conhecimento holístico do trabalho desenvolvido no cartório. Sendo o processo judicial um encadeamento dinâmico, visou-se verificar até que ponto essa limitação poderia levar a erros e gargalos, podendo influenciar, inclusive no tempo de tramitação processual. As respostas demonstraram um alto nível de conhecimento de toda a cadeia processual, o que se mostra muito vantajoso para os cartórios.

Atualmente, dez colaboradores entendem não necessitarem de treinamento em contrapartida de oito que indicam que sim. O aplicativo SAJ é apontado como uma das atividades que trazem mais dificuldade no aprendizado, seguida da opção “procedimentos”. Das oito pessoas que entendem necessitar de treinamento, seis apontam o SAJ como atividade a ser aprofundada, combinado ou não com outras deficiências como legislação, processo judicial digital, área jurídica e histórico das partes.

Dentre aqueles que informaram não precisar de capacitação, algumas considerações foram tecidas, tais como:

No momento não necessito para desempenhar as atividades do SAJ. Recentemente conclui o curso de Gerenciamento de Rotinas do SAJ
O curso virtual da academia judicial proporcionado este ano aos funcionários supriu parcialmente as necessidades.
(...)eu entrei sem conhecer nada do sistema, tinha conhecimento jurídico, com uma visão de advogada. ; Esse conhecimento, sem sombra de dúvida me auxiliou no entendimento do todo, do processo e até mesmo facilitou o entendimento dos procedimentos. Lembro que na época eu questionava pq não havia uma apostila, ou um informativo do próprio cartório com os procedimentos mais cotidianos. Ainda, facilitaria e muito um contato com o SAJ antes de qualquer coisa, pois há muitas ferramentas no SAJ que facilitam a nossa vida, que eu só fui aprender bem mais tarde.
O curso ministrado pela Academia sobre o SAJ 5 auxiliou bastante.

Visando identificar propostas de melhoria nos métodos de capacitação, treinamento e desenvolvimento das equipes foram abertos dois campos para “sugestão” e “outras informações relevantes”, onde foram inseridos os comentários (*ipsis litteris* com grifos da pesquisadora, que servirão de referência para comentários) conforme quadro a seguir:

Necessidade de aprimoramento na operação do SAJ e nos conhecimentos relativos ao processo digital.
O curso recente “GERENCIAMENTO DE ROTINAS: PROCESSOS FÍSICOS E DIGITAIS - SAJ5/PG - 1ª EDIÇÃO - 2016” foi muito útil. Seria mais ainda se tivesse vindo há mais tempo. Minha sugestão é que os treinamentos sejam feitos no devido tempo, caso contrário fica só no “aprender fazendo”.
Treinamento prévio no SAJ e elaboração de manuais sobre cada seção.
Acredito que a criação de manuais com uma espécie de “passo a passo” facilitaria o trabalho da equipe.
São muitas comarcas e com procedimentos diferenciados
Treinamento em relação ao Sistema SAJ5, padronizar os procedimentos
Algumas capacitações no TJ estão restritas aos servidores efetivos. Logo, acredito ser válido abrir para os estagiários e voluntários.
Poderiam ser fornecidos cursos de capacitação e atualizações do sistema pela própria desenvolvedora do SAJ , principalmente no módulo de histórico de partes, que é utilizado para cálculo automático e controle da pena.; Embora a área de Execução Penal talvez seja a mais sensível da atividade cartorária e talvez fosse prudente sugerir que fosse fornecido algum tipo de capacitação jurídica na área antes da lotação do servidor no setor, vou me limitar apenas a uma sugestão pontual, que é a necessidade de termos servidores aptos a utilizar o módulo de histórico de partes. ; A referida ferramenta demanda do servidor, em suma: ; 1) alto grau de conhecimento em execução penal;; 2) capacidade para realizar análise processual detalhada; ; 3) raciocínio lógico e ; 4) elevados conhecimentos do sistema. ; Apesar de sua utilização ser obrigatória na Execução Penal do PJSC (orientação da CGJ), a imensa maioria dos servidores do Tribunal não detém o mínimo conhecimento necessário para promover as alimentações do módulo, o que leva a uma necessidade de constante correção e repetição dos lançamentos já feitos. Além disso, o SAJ também é atualizado com frequência, com alterações nos métodos de alimentação e fórmulas de cálculo do histórico de partes, gerando ainda mais re-trabalho para se adequar os cálculos “automáticos” à realidade processual. Para que o TJSC passe a deter o controle da pena na utilizando esta ferramenta, precisamos de servidores mais qualificados para executar a tarefa e maior compromisso da empresa que desenvolve o software.
Sugestões para que o Tribunal passe a deter o controle da pena com a ferramenta existente: ; 1) Fornecimento de curso extenso pela empresa que desenvolve o software (Softplan) a todos os servidores responsáveis pela execução da tarefa, contemplando explanação sobre o ‘modus operandi’ do sistema e exercícios práticos nos casos mais complexos enfrentados no dia-a-dia.; 2) Fornecimento de capacitação aos servidores envolvidos para cada atualização promovida no módulo;; 3) Formação superior em direito para realização deste tipo de trabalho;; 4) Preferencialmente a criação de uma central de suporte multidisciplinar específica (Execução Penal + SAJ), para auxílio nas questões mais complexas.
No cartório, para o trabalho em equipe necessária a padronização de algumas atividades , isto poderá auxiliar muito no entendimento, fluxo e rapidez na execução das tarefas;
Padronização, todas as comarcas deveriam adotar os mesmos procedimentos;
A maior dificuldade que encontro é o cumprimento de decisões diferenciadas em cada comarca.

Penso que, para servidores novos no Poder Judiciário, o ideal seria um **treinamento prévio** que lhe desse uma visão sobre todo o Poder Judiciário, a fim de que tal servidor consiga se localizar dentro da estrutura. ; Para os que já são servidores, mas que nunca trabalharam com o sistema SAJPG, **o primeiro passo seria dar esse treinamento do sistema SAJPG**, para que entendam como ele funciona, quais suas possibilidades, como o processo chega até o fluxo, como é feita a sua movimentação, como são emitidos os expedientes, quais os erros mais comuns a serem identificados. Se possível com vídeos explicativos para que o servidor consiga visualizar o que está sendo ensinado. Não podemos esquecer que estamos na era digital, muitos servidores estão demonstrando interesse em trabalhar nas DTR's, pois possibilita o teletrabalho. **Seria muito interessante que tais servidores chegassem na DTR, no mínimo, com um conhecimento prévio do SAJPG**; Após, um treinamento específico sobre a DTR e a forma de organização do trabalho em relação às diferentes comarcas em que atuamos. Por fim, um treinamento sobre os procedimentos, os fluxos e filas a serem trabalhadas em cada Seção. Também é importante melhorarmos o material de apoio com as orientações feitas pelos Chefes de Seção, para abranger todos os procedimentos, e quando possível, editar vídeos explicativos; Atualmente, o número de servidores é muito pequeno em relação ao número de processos, o que acaba dificultando a confecção de tais materiais. Mas, com certeza, essa é uma necessidade que precisa ser atendida para que os novos servidores recebam um treinamento adequado, e tenham disponível um material para apoio.

É necessário que se façam «reciclagens» dos servidores que já trabalham há tempo, ou seja, que se tenham momentos de capacitação e qualificação para os servidores que já estão na ativa. Tanto em termos de sistema, para troca de experiências, como em termos de desenvolvimento pessoal e de equipe. É sabido que os treinamentos aumentam a autoestima e motivam o servidor. Às vezes o fato de sair e mudar um pouco de ambiente faz com que se percebam situações novas que podem melhorar as atividades e o dia-a-dia dos setores.

As informações e sugestões prestadas através das entrevistas com os Chefes de Divisão não divergiram muito dos comentários acima expostos. “Qualificar antes de colocar o funcionário em produção”; “retomar a prática de cursos para novos servidores pela Academia Judicial”; “Informações espalhadas e em links diferentes de difícil e demorada localização (POPs, Códigos de Normas, Orientações da CGJ)”; “Dificuldade no histórico das partes, que até mesmo os servidores mais avançados têm dificuldade”; “Treinamento básico do SAJ”; “Falta de tempo para elaborar manuais”; e, “a utilização de modelos facilitaria o trabalho”, foram algumas delas.

Portanto, além das competências necessárias para desenvolver as funções nos cartórios de primeiro grau, inclusive já mapeadas no PJSC, verifica-se que o programa SAJ é a atividade que mais demanda conhecimento. Para tal, conforme já mencionado, a Academia Judicial oferece um treinamento denominado “Gerenciamento de Rotinas”, que atende plenamente a demanda. Nesse aspecto, o que parece estar em desconformidade, diz respeito ao momento em que é oferecida tal capacitação.

Outro aspecto que impacta no aprendizado dos novos servidores, apontado nos comentários, diz respeito aos procedimentos, sabendo-se que “procedimento” é a sistematização dos trâmites dos processos judiciais que pode ser variável conforme o entendimento do magistrado. No caso de cartórios como o da Execução Fiscal, que engloba 26 Comarcas, há uma expressiva diversidade de procedimentos

de magistrados, procuradores, e inclusive, características diferentes das Comarcas. Portanto, tomar conhecimento de inúmeras exceções, torna o processo de aprendizagem bastante confuso e difícil.

A própria utilização de modelos definidos para a automatização do SAJ, resta prejudicada devido à resistência de seu uso. Como exemplo, pode-se citar: um despacho elaborado nos moldes propostos pelo programa SAJ pode gerar atos e certidões automáticas, produzindo efeitos de elaboração, publicação, contagem de prazos automáticos, dispensando a intervenção humana. No entanto, por erro ou recusa de usar tais modelos, o trabalho é muito maior para os cartórios, inclusive possibilitando mais erros e demora na prestação jurisdicional. Percebe-se, assim, que a falta de conhecimento do aplicativo é um fator que impacta sobremaneira a fluidez do trabalho, aumentando sua carga e consequentemente o custo operacional para a Instituição, que no caso significa morosidade.

Alguns procedimentos podem melhorar o dia-a-dia do trabalho nos cartórios, como: padronização das informações em campos editáveis, a exemplo do campo “observação”, unificação da linguagem e dos códigos usados; levantamento dos gargalos e mapeamento dos retrabalhos; criação de fluxograma de procedimentos; mapeamento das exceções, por comarca ou por magistrado; levantamento dos “*gaps*” entre o que os indivíduos sabem e o que precisam saber (mapeamento do conhecimento); linearidade nas informações, verificação dos recursos existentes e as lições aprendidas para que sejam aproveitados no estabelecimento de melhores práticas e que sejam utilizadas no desenvolvimento do trabalho e também na qualificação do servidor, entre outras.

5 CONCLUSÃO

A velocidade e o volume de informações no mundo moderno estimulam a informatização dos serviços processuais, em favor da celeridade e da ampliação do acesso à justiça. Todavia, não se deve menosprezar as dificuldades e os entraves na implantação do sistema processual eletrônico, mormente no que diz respeito aos aspectos administrativos-operacionais, onde capacitação e treinamento se encontram.

Nesse cenário, o presente artigo possibilitou conhecer as práticas adotadas para a capacitação dos servidores nos cartórios remotos judiciais do PJSC e, ao analisá-las, concluir que as mesmas têm atendido à expectativa de gestores e aprendizes, mas são passíveis de melhorias.

Foi evidenciado que para buscar melhores práticas de nossos processos de trabalho, a capacitação e o treinamento são imprescindíveis. Aliado a eles, é preciso redefinir o perfil do trabalhador, gerar soluções inovadoras, aproveitar melhor o tempo de trabalho e aprender sempre.

Dentre as práticas adotadas pelos gestores do PJSC para o treinamento e capacitação dos servidores que ingressam nos cartórios remotos observou-se que a principal forma de aprendizagem se dá na prática, “aprender-fazendo” com o apoio informal de algum colega mais experiente. No entanto, dada a complexidade

do aplicativo SAJ, seu conhecimento prévio ofereceria muitos ganhos para instrutor e aprendiz.

Adicionalmente, dentre as oportunidades de melhorias observadas, as práticas de GC podem ser um forte aliado na gestão dos cartórios, levando a desenvolver o olhar para:

- a. a aplicação de melhores práticas, identificando e difundindo-as, que, conforme já exposto, podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema, aproveitando ao máximo os esforços já realizados;
- b. realizar benchmark: nesse aspecto, considerando que os cartórios atendem a diversas Comarcas, deveriam buscar as melhores referências para comparação de procedimentos, divulgando e sugerindo a aplicação desses;
- c. mapear o conhecimento: registrar os conhecimentos organizacionais sobre processos de trabalho e procedimentos operacionais;
- d. realizar a gestão por competências: avaliar a capacitação interna requerida em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização;
- e. criar um banco de competências organizacionais: criar e manter um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinados conhecimentos, entre outros;
- f. utilizar canais de aprendizado como o SAJ-EAD e manter contato direto com a Academia Judicial, para que os cursos oferecidos sejam disponibilizados em tempo ideal.

Por fim, tendo atingido os objetivos propostos ao conhecer as abordagens adotadas para capacitação dos colaboradores que ingressam nos cartórios remotos, espera-se que este artigo contribua para a busca do aprimoramento das práticas de capacitação e transferência de conhecimento nesses locais e o fomento na utilização das ferramentas disponíveis, uma vez que se observa a necessidade da aplicação do melhor conhecimento que já existe, ou criá-lo, se for preciso, para que a missão institucional e os objetivos estratégicos sejam cumpridos.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações** - Proposta de mapeamento conceitual integrativo- São Paulo, Saraiva, 2007

BATISTA, Fábio Ferreira: **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <http://www.enabrazil.sc.gov.br/uploads/livro_modelodegestao_vol-01.pdf>. Acesso em: 10 fev.2016.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.

_____, 2016. **Lei n. 11.419/2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm>. Acesso em: 20 jun. 2016.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O questionário na pesquisa científica**. Administração On Line Prática-Pesquisa-Ensino-ISSN 1517-7912Volume1- Número1 (janeiro/fevereiro/março-2000). Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm>. Acesso em: 22 jul. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CEJUR – Academia Judicial, 2012. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI – 2012-2017**. Disponível em: <http://acadjud.tjsc.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=e89d4988-7176-465b-8029-e6eddd325ded&groupId=10157>. Acesso em: 21 jun. 2016.

_____, 2015. **Plano de Formação e Aperfeiçoamento**. Disponível em: <http://acadjud.tjsc.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=86a9fb7c-bc6b-4128-bf88-931ff5cec29b&groupId=10157>. Acesso em: 14 jun. 2016.

_____, 2016. **Missão, Visão e Valores**. Disponível em: <http://acadjud.tjsc.jus.br/image/image_gallery?uuid=1202482b-33ac-4919-aec5-33d46d65c5dd&groupId=10157&t=1453834351900>. Acesso em: 17/05/2016

_____, 2016. **Histórico**. Disponível em: <<http://acadjud.tjsc.jus.br/historico>>. Acesso em: 17 mai. 2016.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça, 2010. **Resolução n. 111/2010**. Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJud e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_111_06042010_11102012174743.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2016.

_____, 2011. **Resolução n. 126/2011**. Dispõe sobre o Plano Nacional de Capacitação Judicial de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_126_22022011_23042014184909.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2016.

_____, 2014. **Resolução n. 192/2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_192_08052014_09052014145300.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2016.

_____, 2015. **Relatório sobre formação e aperfeiçoamento de servidores do Poder Judiciário**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/05/06e7520ab71febcc5122b43461c82e93.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

_____, 2016 **Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário** (CEAJud). Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/formacao-e-capacitacao>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

CRUZ, Daniele. **Educação corporativa**: A proposta empresarial no discurso e na prática. Educ. rev. vol.26 no.2 Belo Horizonte.2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982010000200016>. Acesso em: 19 jul. 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2014.

DRUCKER, Peter. **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004.

EADbox, 2016. **Guia completo e prático sobre trilhas de aprendizagem**. Disponível em: <<http://eadbox.com/trilhas-de-aprendizagem/>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública – **Rede de escolas**. 2016. Disponível em <<http://redeescolas.emap.gov.br/>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

GARCIA, Sérgio Renato Tejada; WEDY, Gabriel. **Processo eletrônico promove o desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2015-dez-16/processo-eletronico-promove-desenvolvimento-sustentavel>>. Acesso em: 15 jun.2016.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

GIRARDI, Dante. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas**: consultoria interna de RH, conceitos e procedimentos. Florianópolis: Pandion, 2009. V. 1.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2011. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/escolas-de-governo>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

INSTITUTO THALENTOS, 2016 – **Educação corporativa** - Disponível em: <<http://www.institutodethalentos.com.br/thalentos-corporate-2/educacao-corporativa/>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

KRAMMES, Alexandre Golin. **Processo judicial eletrônico: o primeiro caso na justiça estadual brasileira**. 2009. Disponível em: <<http://buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoegov/article/view/10189/30113>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARQUES, Carla; FIGUEIREDO, Ronnie; FERREIRA, João; VIEIRA NETO, Júlio. **A dimensão conceitual da transferência de conhecimento como fator-chave para a inovação**. 2014. Disponível em: <<http://www.facsal.br/revistas/reac/downloads/volume03/a-dimensao-conceitual-da-transferencia-de-conhecimento-como-fator-chave-para-a-Inovacao.pdf>>. Acesso em: 15 mai 2016.

MILIONI, B. **Gestão de treinamento por resultados**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2015.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Bookman, 2008.

PODER JUDICIÁRIO DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA - PJSC, 2011. **Resolução Conjunta GP/CGJ n. 4/2011**. Disciplina a implantação e o funcionamento dos Cartórios Remotos para atender as unidades judiciárias de primeiro grau do Estado de Santa Catarina.

_____, 2013. **Processo eletrônico**. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico/primeiro-grau/projeto-ipe>>. Acesso em: 28 jul.2016.

_____, 2014. **Resolução Conjunta GP/CGJ n. 2/2014**. Reestrutura a tramitação remota dos processos eletrônicos de unidades judiciárias de primeiro grau de jurisdição do Estado de Santa Catarina.

_____, 2015. **Implantação de divisões de tramitação remota reduz tempo de ações na justiça de SC**. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/implantacao-de-divisoes-de-tramitacao-remota-reduz-tempo-de-acoes-na-justica-de-sc>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

_____, 2016 - **Gestão estratégica**. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 18 jul.2016.

_____, 2016 – **Planejamento estratégico** – Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gesta0-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/historico>>. Acesso em: 28 jun.2016.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2016. **Gestão do conhecimento** - conceito e Objetivo Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/03/gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes.html>>. Acesso em: 14 jun.2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ROSENBERG, Marc J. – **Além do e-learning**. Abordagens e tecnologias para a melhoria do conhecimento, do aprendizado e do desempenho organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SAJ Digital, 2015. **Cartório do futuro**: modelo já é utilizado pela maior corte do planeta. Disponível em: <<http://www.sajdigital.com.br/tribunal-de-justica/cartorio-do-futuro-sao-paulo/>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

SBGC, 2016 – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento: **Conhecimento que faz diferença**: inteligência e colaboração criando eficiência e inovação. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/que-e-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

SOUSA, Alair D. de. **As práticas de gestão de conhecimento nas organizações públicas**: o ministério da justiça. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de mestre. 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3763/000316772.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

VENTURA, Magda Maria. 2007. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Pedagogia médica. Ver. SOCERJ. 2007;20(5):383-386 setembro/outubro. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2016.

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (CHEFES DE DIVISÃO)

Prezado Chefe de Divisão,

Com a finalidade de embasar projeto de pesquisa para conclusão da Pós-graduação na área de “Gestão Estratégica do Poder Judiciário de SC”, solicito sua preciosa colaboração no sentido de responder as perguntas a seguir até o dia 19/07/2016.

As informações coletadas ficarão sob sigilo e servirão exclusivamente para conduzir o artigo

denominado “Capacitação de novos servidores nos cartórios remotos do PJSC”, buscando identificar as atuais práticas utilizadas na capacitação e treinamento de novos servidores nas DTRs e verificar se há necessidade de se instituir um programa de treinamento formal.

Quaisquer dúvidas, coloço-me ao inteiro dispor através do e-mail: agda@tjsc.jus.br.

Desde já agradeço!

Agda Rezzadori
Matrícula 5949
DTR das Execuções Fiscais

1. Cartório

2. Nome

3. Cargo

4. Escolaridade/formação acadêmica

☐ Ensino Médio ☐ Graduação ☐ Pós-Graduação (Especialização, mestrado ou doutorado)

Qual curso? (utilize o box abaixo)

5. Há quanto tempo (aproximadamente) trabalha no PJSC?

____ dia (s) ou ____ mês (es) ou ____ ano (s)

6. Há quanto tempo (aproximadamente) neste cartório?

____ dia (s) ou ____ mês (es) ou ____ ano (s)

7. Total de colaboradores sob sua coordenação:

Servidores: ____ Estagiários: ____ Outros/Quais? _____

8. Quantidade total de Processos sob a responsabilidade da sua Divisão

9. Quantidade total de Comarcas atendidas/Quantidade total de Varas atendidas

10. Qual a forma/método utilizado para treinar novos colaboradores?

☐ “aprender-fazendo” ☐ Apoio formal de alguém mais experiente da equipe (*mentoring ou coach*) ☐ Apoio informal de alguém mais experiente da equipe ☐ Outro (Qual? informe no box a seguir)

12. Principal dificuldade no treinamento:

☐ Aplicativo SAJ ☐ Processo/Legislação/Normas ☐ Procedimentos

☐ Outro (Qual? informe no box a seguir)

13. Tempo aproximado para o colaborador aprender as atividades (para trabalhar com relativa segurança e autonomia)

____ dia (s) ou ____ mês (es) ou ____ ano (s)

14. Há treinamento diferenciado para o colaborador com formação em direito e aquele formado outras áreas?

☐ Sim ☐ Não

15. Alguma sugestão de melhoria nos métodos de treinamento da equipe/Outra(s) informação (ões) que entenda relevante:

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO (COLABORADORES)

Prezado Colega,

Com a finalidade de embasar projeto de pesquisa para conclusão da Pós-graduação na área de “Gestão Estratégica do Poder Judiciário de SC”, solicito sua preciosa colaboração no sentido de responder as perguntas a seguir até o dia 19/07/2016.

As informações coletadas serão mantidas sob sigilo e servirão exclusivamente para identificar as atuais práticas utilizadas na capacitação de novos servidores nas Divisões de Tramitação Remota do PJSC e verificar se há necessidade de se instituir um programa de treinamento formal.

Quaisquer dúvidas, coloco-me ao inteiro dispor através do e-mail: agda@tjsc.jus.br.

Desde já agradeço!

Agda Rezzadori

Matrícula 5949

DTR das Execuções Fiscais

1. Nome

2. Cartório

3. Cargo/Função

4. Há quanto tempo (aproximadamente) trabalha no PJSC?

____ dia (s) ou ____ mês (es) ou ____ ano (s)

5. Há quanto tempo (aproximadamente) neste cartório?

____ dia (s) ou ____ mês (es) ou ____ ano (s)

6. Atividade anterior/local

7. Escolaridade/formação acadêmica

☐ Ensino Médio ☐ Graduação ☐ Pós-Graduação (Especialização, mestrado ou doutorado)

☐ Curso (escreva no quadro a seguir)

8. Qual(is) foi (ram) o(s) método(s) utilizado(s) na sua aprendizagem neste cartório?

☐ “aprender-fazendo” ☐ Apoio formal de alguém mais experiente da equipe (*mentoring ou coach*)
☐ Apoio informal de alguém mais experiente da equipe ☐ Curso (qual? escreva no campo a seguir)

9. Tempo aproximado que levou para aprender as atividades (para trabalhar com relativa segurança)

____ dia (s) ou ____ mês (es) ou ____ ano (s)

10. Em uma escala de 0 a 10, qual o conhecimento global das atividades deste cartório?

11. Principal (is) dificuldade (s) no aprendizado:

☐ Aplicativo SAJ ☐ Processo/Legislação/Normas ☐ Procedimentos ☐ Outro

12. Necessita treinamento atualmente? Para qual a deficiência?

13. Alguma sugestão de melhoria nos métodos de treinamento da equipe?

14. Outra (s) informação (ões) que entenda relevante(s)

ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NA COMARCA DE ITAPEMA, UNIDADE DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA-PJSC.

Altemir da Costa.

Graduado em Ciências Contábeis.

Graduado em Direito.

Pós-Graduado em Direito Processual Civil.

TJA Chefe de Cartório da 1ª Vara Cível da Comarca de Itapema-SC.

Altemir@tjsc.jus.br.

Florianópolis/2016

STAGE OF DEVELOPMENT OF PEOPLE MANAGEMENT BY COMPETENCE IN THE AREA OF ITAPEMA, THE JUDICIARY UNIT OF SANTA CATARINA-PJSC.

Resumo: Em uma abordagem mais ampla este trabalho baseia-se na percepção sobre Gestão de Pessoas por Competência implantada nas organizações públicas. Consequentemente traz consigo o objetivo geral de compreender como se constitui a Gestão de Pessoas por Competência na Comarca de Itapema, unidade do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina-PJSC. A metodologia usada para realizar a pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa e forma descritiva. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo, com estudo de caso. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados concentraram-se nas formas de atuação do judiciário catarinense quanto ao gerenciamento de pessoas, a importância de se ter na gestão pública um sistema que busque, nas pessoas, a competência não apenas técnico-teórico, mas a capacidade de gerarem resultados voltados ao alcance dos objetivos organizacionais. Constatou-se que a deficiência para tal problemática está em limitações na estrutura quanto ao sistema de gerenciamento de pessoas, além de fortes barreiras que a própria legislação coloca ao encarar a realidade, dificultando a composição do quadro de pessoal que compõe o PJSC. Conclui-se que a unidade estudada deve definir não apenas o grau de importância atual de suas competências, mas também estimar a sua relevância futura, para que possa agir proativamente, desenvolvendo, no presente, competências que serão importantes no futuro. De outro modo, cada unidade do PJSC deve elaborar o seu próprio conjunto de competências, assim como deve fazer aquela estudada.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por competência. Gestão de pessoas por competência. Administração Pública. Gestão do Judiciário.

Abstract: In a broader approach this work is based on perception on personnel management by competence deployed in public organizations. Consequently, brings the overall objective to understand how is the management by competence in the judicial district of Itapema, unit of Judiciary power of the State of Santa Catarina. The methodology used to conduct the research features as an applied research of qualitative and descriptive form. About the means, the research was bibliographic, documentary and field, with case study. Considering the specific objectives formulated for this study, the results achieved were focused on forms of action of the Judiciary of Santa Catarina about people management, the importance of having a public management system that seek, in people, not only theoretical-technical competence, but the ability to generate results within the organizational objectives. It was found that the disability for such problems are in limitations on structure of the system of managing people, in addition to strong barriers that the own legislation put to face the reality, hindering the composition of workforce that makes up the PJSC. It is concluded that the studied unit must define not only the degree of current importance of their competence, but also to estimate their relevance in the future, so that it can act proactively, developing competences that will be important in the future. Otherwise, each unit of PJSC must draw up its own set of competences, so how the studied one should do.

Keywords: People Management. Management by Competence. People Management by competence. Public Administration. Judiciary Management.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Mais recentemente, contudo, como adverte Borges (2008), com o advento da sociedade do conhecimento, atribui-se ao ser humano o *status* de capital intelectual, seja por parte da teoria, como da prática da Administração, a partir do que passam a ser elaboradas e aplicadas ferramentas de gestão muito mais alinhadas a esta concepção, entre elas, a de Gestão de Pessoas por Competência, foco do presente estudo.

No setor público brasileiro, especificamente, a citada ferramenta representa uma novidade, já que foi inserida de maneira formal, somente, por meio do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), destinado a instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal. Por ser uma novidade, os órgãos públicos ainda estão na busca da melhor maneira de gerir a sua força de trabalho na perspectiva da gestão de pessoas por competência, realidade esta também experimentada pelo Poder Judiciário de Santa Catarina. Uma das suas Comarcas, a de Itapema, tem se dedicado à gestão do seu pessoal nestas bases, servindo, assim, como exemplo às demais Comarcas do Estado. Contudo, sem ter tido a chance de registrar como o uso desta ferramenta vem se desenvolvendo, nem tampouco de avaliar os resultados obtidos com ela.

Diante do exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Como se constitui a gestão de pessoas por competência na Comarca de Itapema, do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina? A busca de uma resposta para este problema de pesquisa aborda a evolução e a importância dessa ferramenta de gestão, haja vista que é de grande valia à moderna administração pública, que, passando pelo gerencialismo, precisa se orientar por princípios do Novo Serviço Público (NSP). Atualmente, como uma tendência reconhecida, o NSP “se inspira na (1) teoria política democrática (especialmente porque se preocupa com a conexão entre cidadãos e seus governos) e em (2) abordagens alternativas à gestão e ao design organizacional, que procedem de uma tradição mais humanística na teoria da administração pública” (DENHARDT, 2013).

Com isso, este estudo tem como objetivo geral, **compreender como se dá a gestão de pessoas por competência na Comarca de Itapema, unidade do PJSC**, e os entraves para se implementar a gestão de pessoas por competência. A partir daí, como específicos, adotaram-se os seguintes objetivos:

- a. Identificar o papel dos gestores no atual modelo de Gestão de Pessoas por Competência;
- b. Verificar a percepção dos servidores sobre possíveis vantagens e desvantagens do modelo de Gestão de Pessoas por Competência, aplicado na Comarca de Itapema, unidade do Poder Judiciário de Santa Catarina;
- c. Propor alternativas de ação para a consolidação do modelo de Gestão de Pessoas por Competência em estudo.

Este estudo justifica-se, portanto, na medida em que traz o tema competências nos seus desdobramentos conceituais e busca perceber fatores de sua implementação na prática, em decorrência de as organizações públicas necessitarem em seu quadro, de servidores e de pessoas com flexibilidade e velocidade de respostas para as situações internas, de forma que seja possível atender as demandas externas com a qualidade esperada, fornecendo-se condições de se gerirem estes indivíduos, já que o modelo de competências está ligado à flexibilidade e à capacidade de adaptação às mudanças organizacionais. Por meio do presente trabalho, introduz-se a discussão sobre esse novo modelo de gestão de pessoas, ação primordial para uma adoção exitosa.

Ademais, vale ressaltar que este é o primeiro trabalho científico desenvolvido sobre a Comarca de Itapema a respeito do tema Gestão de Pessoas por Competência, gerando oportunidades de estudo ao desenvolvimento pessoal e profissional do pesquisador, por este ser gestor e servidor da Comarca em comento, tudo diante do que determina: o Decreto nº 5.707/2006, que Instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; a Resolução CNJ nº 192/2014, que instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, que considerou a formação, o aperfeiçoamento, a competência, o desenvolvimento de competências, os recursos educacionais, as unidades de formação e a educação à distância; a Resolução do CNJ nº 219/2016, que dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções

de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e, por fim, o Acórdão TCU nº 3.023/2013, que realizou o Levantamento de governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF).

Reside aí, também, a viabilidade do estudo, quanto ao acesso aos dados da realidade.

Por fim, é preciso destacar que este artigo estrutura-se em quatro capítulos, além desta introdução. No segundo capítulo, encontra-se o referencial teórico que fundamenta e traz embasamento para todo o processo de pesquisa e análise dos dados.

No terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos deste estudo.

No quarto capítulo, tem-se a caracterização da Gestão de Pessoas por Competência com enfoque no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, além de trazer um estudo de caso realizado na Comarca de Itapema. Finalmente, no quinto capítulo, por se tratar de uma abordagem de cunho qualitativo, encerra-se com as considerações finais, de interpretação própria, uma vez que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador participa, compreende e interpreta, além de serem trazidas propostas vertentes para novos estudos sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Afirma Roesch (2009) que o papel da revisão da literatura, ou fundamentação teórica é, entre outros, levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática.

É com propósitos similares que se elabora o atual capítulo, com vistas a se tomar conhecimento sobre conceitos, concepções e particularidades relativos aos temas em foco no estudo, que, em linhas gerais, podem ser reduzidos a três pilares principais: Gestão de Pessoas no Setor Público, Gestão de Pessoas por Competências e Gestão de Pessoas por Competência no poder judiciário.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas, nos ensinamentos de Gil (2001), é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Constitui uma evolução das áreas designadas no passado, tais como Relações Industriais, Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos. Segundo o mesmo autor, essa concepção aparece no final do século XX e guarda semelhança com outras que também vem se popularizando, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano.

Depreende-se daí que a maneira como as organizações exercem a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Nesse sentido manifesta-se Dutra (2007), sustentando que essa transformação vem sendo motivada pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, decorrente das necessidades e das expectativas das empresas e das pessoas.

Ensina o mesmo autor que os modelos de gestão são constituídos por um conjunto de pressupostos, práticas e instrumentos (DUTRA, 2007). Assim, os modelos tradicionais têm sua criação nos movimentos de administração científica, na busca da pessoa correta para o lugar certo, e estão fundados no controle como referencial para encarar as relações entre as pessoas e a organização (DENHARDT, 2013).

O insucesso das abordagens tradicionais da gestão de pessoas foi incentivado por pressões que se manifestaram durante a década de 60 e se consolidaram no início dos anos 80, e que surgiram de duas fontes: o ambiente em que a organização se insere e as pessoas que nela trabalham (DUTRA, 2007).

Em contrapartida sustenta-se, também, que os processos de globalização, a turbulência crescente, a complexidade maior das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais e a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços são motivos que levaram as organizações a buscarem mais flexibilidade e maior velocidade de resposta na estruturação das ocorrências internas e no enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente (DUTRA, 2007).

Concordam Lucena (2007) e Dutra (2007) que, quanto mais as organizações procuram maior flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas. Em decorrência disso, as organizações tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades que elas manifestam. As pessoas que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização, por seu lado, procuram satisfazer a um novo conjunto de necessidades, ou seja, buscam maior espaço para o desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania organizacional, e dessa forma, pressionando-a a se estruturar para lidar com tais demandas (LUCENA, 2007).

Essas duas fontes de pressão, segundo Dutra (2007), exercem mútua influência e, desde os anos 80, exigem revisão de conceitos, premissas, técnicas e ferramentas. Essas exigências aliadas à crescente importância do elemento humano para construir e manter diferenciais competitivos para a organização originou maior atenção à gestão de pessoas.

Desde os anos 80, portanto, que se fala da necessidade de rever o modelo de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão (DUTRA, 2007). Porém, somente a partir dos anos 90, é que surgem propostas mais concretas de mudança e começam a ser observados resultados positivos, em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem comprovar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos, as quais explicam melhor a relação entre a organização e as pessoas.

Houve, então, aponta o mesmo autor, um grande crescimento econômico, momento em que as organizações modernizaram-se valorizando mais o profissional de recursos humanos, convertendo procedimentos burocráticos em humanísticos, destacando os indivíduos e suas relações sindicais e sociais (DUTRA, 2007). Ao profissional da área de gestão, demandaram maiores habilidades frente às mudanças ocorridas interna e externamente nas organizações.

A partir daí, na mesma linha interpretativa, Dutra (2007) menciona que as organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, com perfil bem diferente do exigido até então, de obediência e submissão. À medida que o processo decisório torna-se cada vez mais descentralizado, exige-se igualmente maior comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias organizacionais. Esta realidade acaba por produzir um grande desafio para gestão de pessoas, que é o de produzir e de sustentar o comprometimento delas, que para Dutra (2007) só se torna possível se os indivíduos perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor.

Esse mesmo autor compreende que a necessidade do comprometimento das pessoas foi ampliando sua importância estratégica para criar e manter diferenciais competitivos por parte das organizações e que, ao ganharem voz dentro das organizações, as pessoas tornam-se fonte de pressão, a segunda fonte de pressão sobre a organização, uma pressão proveniente do contexto interno (DUTRA, 2007).

Fica evidente que questões como, globalização, informatização, instabilidade financeira, concorrência, quer seja interna ou externa, complexidade legislativa, pressão da sociedade, nesse caso os consumidores, agregados a metas apresentadas por meio de planejamentos estratégicos das organizações, atribuíram aos gestores de pessoas, mais que conhecimentos técnicos, estabeleceram uma nova visão administrativa e novos métodos de trabalho que dependem de internalização de determinados aspectos, os quais são tratados no próximo tópico.

2.2 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Versando sobre o tema, Chiavenato (1999) menciona que ela é contingencial e situacional, pois, dependem de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma quantidade infinita de variáveis.

Nessa premissa, Borges (2008) aponta que as pessoas constituem o principal ativo da organização, de modo que as organizações precisam se tornar mais conscientes e atentas a seus funcionários. Nesse sentido, as organizações bem-sucedidas estão constatando que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Nessa mesma senda, Aquino (1989, p.28) lembra que a “administração

de recursos humanos tem um papel preponderante na formulação e na execução do plano estratégico, ao definir políticas e estratégias específicas, em consonância com as decisões estratégicas gerais [...]”.

Depreende-se daí, e com base em Chiavenato (1999), que a Gestão de Pessoas, nas organizações, é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas; empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer designação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Assim, para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes vejam as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

É fato que, uma organização existe somente para atender as expectativas e necessidades dos clientes, contando obter um retorno pelos produtos vendidos ou serviços prestados, mas para cumprir sua finalidade maior, ela necessita do somatório do trabalho de gestores, técnicos e demais pessoas que constituem a sua força de trabalho. As expectativas das pessoas em sua relação com as organizações e com seu trabalho, contudo, vem gerando grande pressão por novas maneiras de encarar a gestão de pessoas por parte das organizações. Na mesma linha interpretativa, Dutra (2014, p.16-17) ressalta que essas novas formas têm assumido como premissas as que seguem:

1. O crescimento da organização está diretamente ligado à sua capacidade de desenvolver pessoas a ser desenvolvida por pessoas, originando dessa premissa uma série de pensamentos teóricos e conceituais acerca da aprendizagem da organização e das pessoas e como elas estão inter-relacionadas, ou seja, o desenvolvimento das pessoas deve ser centrado nas próprias pessoas, ou ainda, o desenvolvimento é efetuado evidenciando-se sua individualidade;
2. A gestão de pessoas deve ser integrada, assim como o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da organização e das pessoas. Somente desse modo é que será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas;
3. A gestão de pessoas deve proporcionar à organização, uma visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e, às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição;
4. As pessoas envolvidas pelas práticas de gestão da organização não são apenas as que estabelecem um vínculo formal de emprego com a organização, mas todas as que mantêm algum tipo de relação com a organização.

Diante dessas premissas, Dutra (2014, p. 16-17) qualifica a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Em complemento, Lucena (2007, p. 52) reafirma o propósito - e concomitantemente, a importância - da Gestão de Pessoas nas organizações, ao recordar que elas “tem origem nas pessoas, o trabalho é

processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas. As máquinas por mais sofisticadas que sejam são ferramentas do homem no trabalho”.

Dutra (2014) ainda aponta que, de um lado, o trabalho consome considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Para ele, separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca. Nesse sentido, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais. Assim, crescer na vida e ser bem sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações.

De outro lado, concordam Lucena (2007) e Dutra (2014) que as organizações dependem das pessoas para laborar e produzir seus bens e serviços, bem como atender seus clientes e usuários, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Afirmam que, com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas, pois são estas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade (LUCENA, 2007; DUTRA, 2014).

Na mesma linha de raciocínio, Aquino (1988) expõe que cada uma das partes depende da outra, pois se trata de relação recíproca de dependência na qual há benefícios para ambas. Uma relação perdurável de simbiose entre pessoas e organizações. Dentro desse contexto, fica difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e o das organizações.

Neste diapasão, tem-se que, de um lado, está a propensão das pessoas de conquistar e manter seus empregos e, de outro, a predisposição das organizações para desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros.

Diante dessa realidade, enfatiza Aquino (1988, p.48) que:

a administração pública de recursos humanos não pode restringir-se a apenas uma pessoa, a um grupo de pessoas ou a um departamento. Trata-se de uma atividade que deve ser distribuída a toda a organização, cuja responsabilidade e envolvimento vão do diretor-presidente ao supervisor, formando um verdadeiro sistema de pessoal. O desafio é enorme e exige coesão e participação de toda a organização.

Para lidar com tamanhos desmandos, a administração de pessoas deve cuidar do desenvolvimento cinco processos, ou funções básicas que, segundo Aquino (1988) são:

a) Função procura: a função procura funciona como elo entre o mercado de trabalho e a organização, e é tipicamente de investigação. Seu objetivo central é prover a empresa de mão de obra capaz de executar as tarefas [...]. Na prática, essa é formada pelo recrutamento e pela seleção. É de fundamental importância a boa gerência dessa função, porque um processo de admissão mal feito gera efeitos desastrosos e, muitas vezes,

irrecuperáveis para a empresa, para o trabalho e para a sociedade. (p.80);

b) Função desenvolvimento: a função desenvolvimento visa a combater a deficiência do quadro de pessoal e estimular no trabalhador o desejo de assumir maiores responsabilidades. Sua intenção básica é conduzir o empregado a treinamentos, desenvolvimentos e reciclagens constantes e induzi-lo a ascender funcionalmente dentro da organização. (p.82);

c) Função manutenção: essa função visa a fixar na empresa os melhores empregados. (p.82);

d) Função pesquisa: [...] essa função objetiva conhecer a força de trabalho da empresa. Em termos práticos, envolve as atividades de avaliação de desempenho e o banco de dados. Integra todo o sistema de informações de pessoal, desde o primeiro contato do empregado com a empresa até seu eventual desligamento. (p.84);

e) Função utilização: consiste na capacidade de a empresa saber aproveitar, por meio das chefias, o potencial e mão de obra disponível. Se as chefias não estiverem capacitadas para administrar e liderar pessoas, toda a programação de pessoal poderá se perder. (p.85).

Apesar de se reconhecer a importância de cada uma das funções citadas por Aquino (1988), é preciso observar, a partir da própria forma como o autor se manifesta a respeito delas, que a administração de pessoas nos dias de atuais evoluiu, já que aposta no indivíduo não como mão de obra, mas como o capital intelectual da organização. Com isso, a preparação para o futuro exige duas aplicações simultâneas, conforme ensina Dutra (2014): um na modernização do sistema de gestão de pessoas e outro no estímulo e suporte na capacitação das pessoas por si próprias.

A modernização do processo de gestão de pessoas deve criar condições para que elas possam visualizar seu desenvolvimento, bem como para que a organização possa avaliar o poder de contribuição de todas as pessoas com as quais mantenha relação de trabalho e, também, para que a empresa e as pessoas possam conciliar suas expectativas de forma dinâmica (DUTRA, 2014).

Dutra (2007) e Lucena (2007) afirmam que as pessoas, de outro lado, não foram educadas a planejar e construir suas carreiras e seu desenvolvimento. Nesse sentido, caso não sejam estimuladas e apoiadas, não irão priorizar a reflexão sobre o seu desenvolvimento. Como a situação do desenvolvimento é a pedra basilar para a competitividade profissional da pessoa e da organização, a estimulação mútua, nesse sentido, será o sustentáculo para uma relação que pode suportar as adversidades do futuro.

Percebe-se o quão é importante o conceito da Gestão de Pessoas para as organizações de sucessos, haja vista que, de acordo com Dutra (2007), são as pessoas que movem todo o processo organizacional, interna e externamente.

Portanto, a exemplo do que sugere Borges (2008), há a necessidade de as organizações se tornarem mais conscientes e atentas para seus colaboradores, não os tratando como um recurso e, sim, como seu bem mais precioso, seja no ambiente privado e público, este último objeto de análise da próxima seção, e, mais precisamente, da atual pesquisa.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Historicamente, as políticas de gestão de pessoas na Administração Pública no Brasil sofrem transformações, caracterizando-se por dificuldades significativas no que se referem à estruturação dos seus principais sistemas.

Segundo Almeida e Santos (2015), a evolução é progressiva, induzindo a mudanças e adaptações conforme o estágio histórico, invariavelmente a todas as esferas e atividades humanas. Nesta conjuntura, e como parte indissociável da sociedade, o Estado, enquanto máquina estatal esteve exposta a intempéries evolutivas, que exigiram mudanças estruturais, conceituais, culturais e administrativas, para que seu papel fosse apropriado à crescente demanda de suas funções. Decorre daí que a administração pública apresenta, entre tantos desafios, os de gestão de pessoas, bem como a falta de um direcionamento estratégico referente esta área, além da descontinuidade administrativa frente à alternância de gestores e, ainda, a escassez de pessoal capacitado. Como sendo um dos óbices, vale registrar que os gestores enfrentam certo grau de dificuldade para implantação de estratégias administrativas, pois, deparam-se com equipes de servidores, muitas vezes, descrentes quanto a possibilidades de melhoras no ambiente de trabalho, bem como sem foco em resultados e arraigadas à cômoda ideia da estabilidade (ALMEIDA; SANTOS, 2015). Assim, pondera-se que um ponto de crucial importância é a motivação, pois existem servidores que se engajaram prontamente e outros que, desde o início, não demonstraram comprometimento algum com o serviço público a que se propuseram.

Nessa premissa, Almeida e Santos (2015) observam que o fator determinante ao sucesso ou fracasso de projetos estratégicos na área de pessoas é a liderança. Afirmam que, enquanto se vislumbra, no setor privado, alto investimento na capacitação dos gestores e indicadores objetivos de competências, no setor público, os servidores que assumem cargos de liderança, o fazem por força de concurso público, mediante nomeação, não estando geralmente convictos das competências gerenciais inerentes aos cargos de liderança, perdendo vantagem competitiva na administração do capital humano que dispõem, refletindo, conseqüentemente, na qualidade e efetividade dos serviços prestados. Muitos gestores públicos respondem por seus cargos burocraticamente, sem a devida consciência que sua atribuição principal é a atenção aos colaboradores internos e externos (ALMEIDA; SANTOS, 2015).

Nessa mesma linha de raciocínio, Pires *et al* (2005) afirmam que a liderança é qualidade personalíssima, pois um indivíduo pode ser excelente servidor público, mas como gestor pode não lograr êxito no trabalho em equipe, tendo em vista que o desempenho da função implica na motivação de todos os envolvidos,

o conhecimento do trabalho e as estratégias no desenvolvimento deste, o bom relacionamento, o bom senso e a imparcialidade nas decisões frente aos conflitos inerentes ao convívio interpessoal, o foco nos resultados e, principalmente, a valorização humana.

Assim, há forte tendência de mudança no setor público, com relação à gestão de pessoas, o que exige, concomitantemente, que se dê especial atenção à formação e desenvolvimento de seus líderes, relativos às suas competências básicas necessárias para que sejam capazes de intervir no comportamento das pessoas, motivando e desafiando cada uma para a prestação de um serviço de qualidade.

Percebe-se, claramente, então, que, tanto no setor público como no privado, a gestão de pessoas é uma arte, a arte de administrar conflitos e gerenciar pessoas, muitas vezes em quantidade escassa e sempre como o que a organização tem de mais valioso, que, aí, precisa focar a responsabilidade de se fazer cada vez mais, com cada vez menos, cada vez melhor e com mais agilidade e eficácia. Assim, acredita-se que a ótica das competências pode contribuir muito para a reestruturação dos processos de gestão de pessoas, tema de interesse da seção seguinte.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

A maneira como as organizações operam a gestão por pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas transformações, segundo Dutra (2007), vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das organizações e das pessoas. Assinala Dutra (2007) que, desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Apesar disso, somente a partir dos anos 90, é que surgem propostas mais concretas de mudança e se observam resultados positivos em novas maneiras de gerir pessoas. Essas experiências positivas, segundo o autor, permitem confirmar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas, chamado de gestão de pessoas articulada por competências (GPC).

De acordo com esta evolução na área de gestão de pessoas, tem-se como tendência atual a realização dela por meio de sistemas por competências que caracterizam o momento como a *Era da Competência ou do Conhecimento*. Na gestão de pessoas, passam a ser inseridos valores a serem adquiridos por uma pessoa, os quais podem ser determinantes no sucesso de uma organização. As pessoas são competentes, quando em razão de suas capacidades, agregam valor tanto para elas próprias quanto para a organização em que operam.

Conforme ensina Chiavenato (2004), a busca pelas competências seja individual ou organizacional, é perseguida pelas pessoas e organizações como meio de garantir um lugar ao sol. Competência significa uma compilação de comportamentos que certas pessoas ou empresas dominam melhor que outras e que as tornam eficazes e competitivas em face de determinada situação. Sustenta que a competência constitui

um conjunto de conhecimentos, práticas, comportamentos e tipos de raciocínio adquirido em função de aprendizado e vivência; um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e interesses que diferenciam pessoas ou organizações (CHIAVENATO, 2004).

Ressalta Dutra (2007) que a GPC, quando compreendida em toda a sua extensão, e utilizada em conjunto com outros conceitos, permite grande avanço na compreensão dessa função na organização moderna. Nesse mesmo sentido, Dutra (2004) ensina que a GPC é um modelo de gestão que visa a reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo. Afirma Dutra (2007) que esse modelo é particularmente útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade. Diante dessa perspectiva, Leme (2005) identifica que a GPC deve ser realizada com base no desenvolvimento de seis etapas, quais sejam:

- a. Sensibilizar;
- b. definir as competências organizacionais;
- c. definir as competências de cada função;
- d. identificar as competências dos colaboradores;
- e. desenvolver os colaboradores;
- f. acompanhar a evolução/gestão por competência.

A primeira etapa é fundamental para o sucesso da implantação, porquanto sua finalidade é desenvolver todas as pessoas da organização, desde a alta cúpula até as pessoas que trabalham na parte operacional. Todos devem estar cientes de que esse modelo de gestão é um recurso de desenvolvimento de pessoas que irá contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Já a definição de competências organizacionais diz respeito à segunda etapa, o que se inicia pela análise do planejamento estratégico em conjunto com a identificação de erros e acertos que a organização teve nos últimos anos, para assim definir as competências de que a organização necessita para atingir suas metas, com a utilização de indicadores como missão, visão, valores e estratégias. Na sequência vem o momento de analisar a descrição das funções e determinar quais das competências organizacionais são necessárias para cada função e com qual intensidade devem ser aplicadas, bem como determinar as competências de cada função. Esta a terceira etapa, se traduz no mapeamento e mensuração do perfil de competências.

Outro desafio entenda-se quarta etapa, é identificar as competências dos colaboradores para conhecer o que podem oferecer para a organização e o que precisam para aprimorarem, propiciando treinamento, que

servirá como base para a construção da entrevista comportamental com foco em competências, medidor e desenvolvimento dessas competências (conhecimento, habilidades e atitudes), essenciais para o cargo.

Como consequência das etapas retro mencionadas, a quinta etapa destina-se a treinar e desenvolver os colaboradores, com a realização de um mapeamento de competências eficiente, por meio do qual o treinamento será mais objetivo e preciso, pois conduzirá aos pontos específicos nos quais os colaboradores precisam ser treinados. Decorre dessa definição, um conjunto de práticas e políticas utilizadas pelos gestores para alinhar os objetivos dos colaboradores às metas da organização, a fim de alcançar melhores resultados. Finalmente, há que se acompanhar os resultados e dimensionar ações para atingir ou corrigir eventuais desvios é fundamental para a implantação da GPC, o que é de suma importância, pois é nesta fase que a organização acompanha a evolução e define as competências organizacionais, seja de cada função ou de seus colaboradores.

Chiavenato (1999) expõe que a GPC está baseada na ideia de que a pessoa deve possuir um conjunto de qualificações, previstas e estruturadas, de modo que lhe permita ter uma atuação superior em um trabalho ou situação, sendo que o desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da propensão da pessoa em agregar valor para a organização.

Sustenta Dutra (2014) que a maior tendência das pessoas em agregar valor está ligada à sua capacidade em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade, em que elas entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes formas, porque são singulares na maneira como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o conteúdo ambiental.

Assim, os sistemas de desenvolvimento com base em competências mais recentes são elaborados buscando estabelecer uma escala nas competências, sendo que a escala geralmente utilizada é a complexidade da entrega. Ao acompanhar as pessoas com base na entrega em diferentes níveis de complexidade, automaticamente, está-se acompanhando sua evolução em termos profissionais (DUTRA, 2014). Segundo afirma Dutra (2014), quando uma pessoa aprende a lidar com determinado nível de complexidade organizacional ou profissional, esse aprendizado passa a constituir um patrimônio dessa pessoa, que ela levará para onde for. Assim, ao se estabelecer uma régua com base na complexidade da entrega das pessoas, tem-se um parâmetro confiável para estimular, oferecer suporte e acompanhar o desenvolvimento profissional.

Portanto, cabe às organizações estimular e apoiar as pessoas em seu crescimento profissional, articulada de forma a harmonizar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional.

Para Chiavenato (2012, p.189), a identificação das competências organizacionais é necessária para orientar as decisões quanto às atividades cruciais para o sucesso da organização. Nestes termos, o autor cita quatro grandes categorias de competências, a saber:

Competências essenciais: são as competências básicas e fundamentais para o sucesso de uma organização em relação aos clientes, à sociedade e aos concorrentes. Correspondem àquilo que cada organização sabe fazer melhor que ninguém. Cada organização precisa identificar e localizar as competências essenciais capazes de levá-la ao sucesso. Elas são fundamentais para a eficácia organizacional.

2. *Competências de gestão:* são as competências relacionadas com a gestão de recursos financeiros, comerciais, produtivos etc. Refere-se a como os recursos organizacionais são utilizados e os processos mobilizados para obter os melhores resultados. As competências e a gestão são fundamentais para sua eficiência interna.

3. *Competências organizacionais:* são as competências relacionadas com a vida íntima da organização. Correspondem ao *modus vivendi* da organização, à sua cultura corporativa, à sua estrutura e organização para realizar o trabalho organizacional. As competências organizacionais se referem ao aparato interno por meio do qual a organização se articula e integra para poder funcionar.

4. *Competências pessoais:* são as competências que cada indivíduo aprende e desenvolve em suas atividades pessoais na organização. As competências pessoais conduzem às competências organizacionais; estas, às competências de gestão e, por fim, às competências essenciais. Contudo, o caminho não costuma ser esse, mas o inverso. As organizações avaliam e definem quais são suas competências essenciais, atuais ou exigidas, e daí, partem para suas competências de gestão, competências organizacionais até chegar às competências individuais por meio de um processo estratégico de desenvolvimento de competências (CHIAVENATO, 2012, p.189).

Fica claro que a GPC constitui ferramenta importante que considera não somente competências comportamentais, mas também competências técnicas, auferindo valor, peso e profundidade a cada uma, adequando-se ao perfil da organização, sua cultura organizacional e sua atividade. De acordo com essa premissa, Dutra (2014) afirma que a GPC está além da forma de administrar, pois orienta os profissionais para a construção de uma organização eficaz, por meio do desenvolvimento dos talentos e qualidades das pessoas, em que o objetivo é compreender as competências individuais, somando às organizacionais, necessárias ao sucesso, desdobrando-as em competências profissionais, estimulando-as no quadro de funcionários, partindo do pressuposto de que a competência funcional é o patrimônio fundamental da organização.

Diante disso, deduz-se que a GPC pode levar a organização a uma correta utilização dos seus colaboradores, direcionando seu potencial para o impulso do desempenho institucional, desenvolvendo e canalizando as competências dos indivíduos, por meio de uma avaliação concisa e objetiva, gerando vantagem competitiva para a organização e agregando valor ao indivíduo como pessoa, integrante da equipe e parte do todo. A abrangência da GPC, em especial nas Organizações Públicas, é foco de análise na sequência.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

No que se refere à GPC nas organizações públicas, Lima e Carneiro (2016) preceituam que a composição do quadro de servidores deve estar baseada na contratação de pessoal que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que também tenham um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições. Do mesmo modo, os mesmos autores alertam sobre a complexidade de implantação na administração pública do modelo de GPC, uma vez que, há várias limitações quanto à realização de processos seletivos, pois eles não avaliam determinados comportamentos e atitudes (LIMA; CARNEIRO, 2016).

Então, para a adoção do modelo de GPC, Lima e Carneiro (2016) propõem que questões relativas às principais fases dos concursos sejam levadas em conta. Essas etapas devem ser compostas, principalmente, por recrutamento e seleção externa, lotação e movimentação e, posteriormente, seleção interna. Para os autores, deve-se analisar as lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho, para que, dessa maneira, o recrutamento atraia candidatos com os principais requisitos desejados, através de publicações voltadas para grupos específicos (LIMA; CARNEIRO, 2016).

Os concursos devem ter como objetivo, portanto, a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização.

Nessa mesma linha interpretativa, autores como Lima e Carneiro (2016), Lucena (2007) e Dutra (2007), concordam que nos concursos públicos, além de serem aplicadas provas e cobrada a comprovação de títulos, deve ser realizada outras formas de avaliação, como, por exemplo, uma etapa chamada de curso de formação, no qual são verificadas as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais, cujas observações feitas não são possíveis por meio, unicamente, de provas escritas.

A preocupação em provimento de cargo público de pessoas com as características inerentes ao cargo e às atividades que irão ser desempenhadas ocorre em função da necessidade de a administração pública contar com servidores aptos a realizar com êxito e motivação suas futuras funções e progredir de forma satisfeita em suas carreiras.

Lima e Carneiro (2016) advertem, contudo, sobre a necessidade de se mudar a filosofia predominante nas organizações públicas, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados por pessoas com maior qualificação técnica, mas que não há uma avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função. Por meio da GPC, as organizações do setor público, obrigam-se a analisar o perfil do candidato para o posto de trabalho, bem como de que a carreira passa a ser uma variável chave, muito embora a qualificação técnica ainda conta pontos positivos.

Os processos seletivos externos, os quais englobam os concursos públicos para o preenchimento de cargos, são, portanto, de suma importância, uma vez que, as provas exigem conteúdos amplos e profundos, exigindo do candidato um alto nível de conhecimentos. As provas de títulos, previstas na legislação, visam à dimensão acadêmica e cognitiva dos processos de seleção (LUCENA, 2007). Porém, esses aspectos priorizam somente os conhecimentos e habilidades, desconsiderando os aspectos relacionados às atitudes, deixando, desse modo, de se estar gerindo as pessoas por competências.

Existe argumentação por parte da administração pública de que há dificuldades quanto à definição de critérios para avaliar os aspectos relacionados à conduta pessoal e interpessoal do futuro servidor, considerando as atitudes e valores, posturas, a imagem que projetam ou a percepção que têm de si mesmos, sua motivação e outros traços de personalidade (LIMA; CARNEIRO, 2016).

Portanto, a consequência imediata de tal forma de seleção pública, como está sendo realizada atualmente, é a escolha de candidatos altamente capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho em determinado cargo ou função. Em outra análise feita pelos autores (LIMA; CARNEIRO, 2016), vislumbra-se que a fase de recrutamento, na qual deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros servidores, representa apenas uma exigência formal, que nesta perspectiva, acaba provocando problemas de adaptação de trabalho, baixa produtividade e altos índices de doenças profissionais.

Diante do exposto, percebe-se, na linha de raciocínio desenvolvida por Lima e Carneiro (2016), Dutra (2007) e Lucena (2007), que há, sem dúvida, entraves para a adoção do modelo de GPC nas organizações públicas. Mas já se compreende o conceito e, conseqüentemente, tem-se a ideia da dimensão que se quer conseguir com tal forma de gerir as pessoas, de modo a gerar melhores resultados.

Tem-se, por conseguinte, que a GPC requer uma análise desde o recrutamento e seleção, por meio da identificação e adequação dos futuros servidores, sugerindo uma nova fase de avaliação. Requer, igualmente, a realização de curso de formação, para fins de viabilizar e conhecer atitudes e comportamentos dos futuros servidores, que facilite a identificação de características e determinadas competências para alocar e prover os futuros servidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que delineiam esta pesquisa, a partir da sua perspectiva, categoria de análise, definição da população e amostra, bem como os métodos a serem utilizados na coleta e análise de dados.

Assim, a presente pesquisa caracteriza-se como sendo uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa.

Trata-se de pesquisa qualitativa, pois a partir do que considera Triviños (1987), este estudo tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.

Observando-se Vergara (1998), aponta-se esta como uma pesquisa aplicada, porquanto é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina – Comarca de Itapema. Castro (1978) corrobora quando afirma que a pesquisa aplicada é um estudo sistemático, que almeja a solução de problemas concretos.

De outro modo, é caracterizada como uma pesquisa descritiva, pois segundo Vergara (1998), a pesquisa descritiva expõe características de determinados fenômenos, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Castro (1978) também trata da pesquisa descritiva, a qual se limita a uma descrição pura e simples de cada das variáveis isoladamente, podendo ser conduzida em diferentes níveis de abstração ou generalização. O foco, aqui, é, portanto, a GPC na Comarca de Itapema, unidade do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo, com estudo de caso. Bibliográfica porque se utilizou, na pesquisa, material de vários autores, especialmente de fontes sobre gestão de pessoas, gestão por competência e gestão por competência no setor público. A investigação foi documental, porque se valeu de documentos fornecidos pela Instituição, principalmente por meio eletrônico.

A pesquisa de campo, segundo Vergara (1998), é a investigação de um tema realizado no local que ocorreu o evento ou que tenha elementos para explicá-lo, podendo-se fazer a coleta de dados por entrevista, aplicar questionário ou realizar observações.

O universo desta pesquisa resume-se, assim, ao contexto da Comarca de Itapema, unidade do Poder Judiciário de Santa Catarina. Nesta Comarca, atuam setenta e duas pessoas, sendo trinta e seis concursados, trinta e três não concursados e três juízes. Os sujeitos da pesquisa, isto é, aqueles que responderam os instrumentos de coleta de dados, são quatro servidores gestores concursados, considerando-se os critérios de tipicidade e acessibilidade para a seleção deles. Tais gestores são responsáveis por duas Secretarias, um Cartório Judicial e um gabinete (magistrado).

Como técnicas de coleta de dados, utilizaram-se a observação direta e a entrevista estruturada.

Para tanto, foram levadas em conta, as categorias de análise, competências organizacionais, papel do gestor na gestão por competência, vantagens e desvantagens da gestão por competência e a partir delas foram buscados dados que respondem os objetivos específicos do estudo. Os nomes dos gestores entrevistados foram substituídos por números sequenciais, de acordo com a sequência com que foram

entrevistados, permitindo a verificação da coerência de respostas de um mesmo respondente ao mesmo tempo em que garante o sigilo de sua identificação.

As questões em número de três e iguais para todos os respondentes, foram entregues em 17 de junho de 2016, com prazo de 20 dias para conclusão e devolução das respostas. Depois de coletados os dados, estes foram transcritos, resultando em um conjunto de sete páginas de transcrições das falas dos respondentes.

Já, para a análise de dados, aplicou-se a abordagem interpretativa, segundo pressupostos indicados por Triviños (1987), para o qual a análise e interpretação dos dados devem ocorrer com base na experiência do pesquisador, nos dados coletados da realidade e na teoria sobre o tema tratado por ele.

Em resumo, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, iniciada mediante um estudo descritivo do tema abordado, com a finalidade de delimitar uma linha mais precisa de reflexão, já que as áreas de GPC costumam ser amplas e inter-relacionadas. Trata-se de pesquisa cujo propósito resume-se em aumentar o conhecimento sobre o tema, verificar suas nuances teóricas para, em seguida, proceder, em agosto de 2016, à realização da descrição de uma unidade de análise específica, mais precisamente, àquela representada pela Comarca de Itapema - Poder Judiciário de Santa Catarina. A próxima seção contempla a submissão desse modelo de Gestão, à citada Comarca, objetivo principal deste artigo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A GPC é um modelo de gestão, que Leme (2005) assim define: “Gestão por Competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”. Por isso para compreender a GPC no PJSC, *a priori*, é preciso comentar sobre o seu planejamento estratégico.

No PJSC, a política de planejamento estratégico iniciou-se no ano de 2000, com o objetivo de crescimento e desenvolvimento, envolvendo investimentos, transformações e mudanças na estrutura administrativa.

Em 18 de março de 2009, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a Resolução N. 70 (CNJ, 2016), que instituiu o Planejamento Estratégico Nacional, forçando o PJSC a alinhar seu planejamento com aquele instituído pelo CNJ. Esse alinhamento ocorreu por intermédio da publicação da Resolução n. 29/09-TJ, com objetivo estratégico de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes. Já o sistema de Gestão de Pessoas adotado no âmbito administrativo do PJSC (PJSC, 2009) encontra-se disciplinado na Lei Complementar n. 90, de 01/07/1993, que instituiu o Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos do Pessoal do Poder Judiciário (PJSC, 1993).

Em corolário, a implantação da GPC no PJSC, assim como ocorreu na elaboração do planejamento estratégico, passou por diversas etapas. Essas etapas, como definidas por Leme (2005), foram em número de seis, que são: Sensibilizar; Definir as Competências Organizacionais; Definir as Competências de cada função; Identificar as Competências dos Colaboradores; Desenvolver os Colaboradores, e Acompanhar a Evolução/Gestão por Competências.

Diante do exposto, considerando essas etapas, torna-se possível dizer a partir do entendimento de Almeida e Santos (2015), que a administração do PJSC passa por um processo de modernização e adequação à realidade administrativa.

Contudo, observa-se certa distância entre as esferas administrativas, quer seja de primeiro grau, quer seja de segundo. Segundo uma pesquisa já efetivada, essa discrepância administrativa desenvolve-se nas unidades judiciárias pelas suas particularidades, já que cada comarca possui realidade própria, seja pela localização física e influência cultural, mas principalmente pela diversidade de pessoas que nelas operam e das funções que exercem (ALMEIDA; SANTOS, 2015).

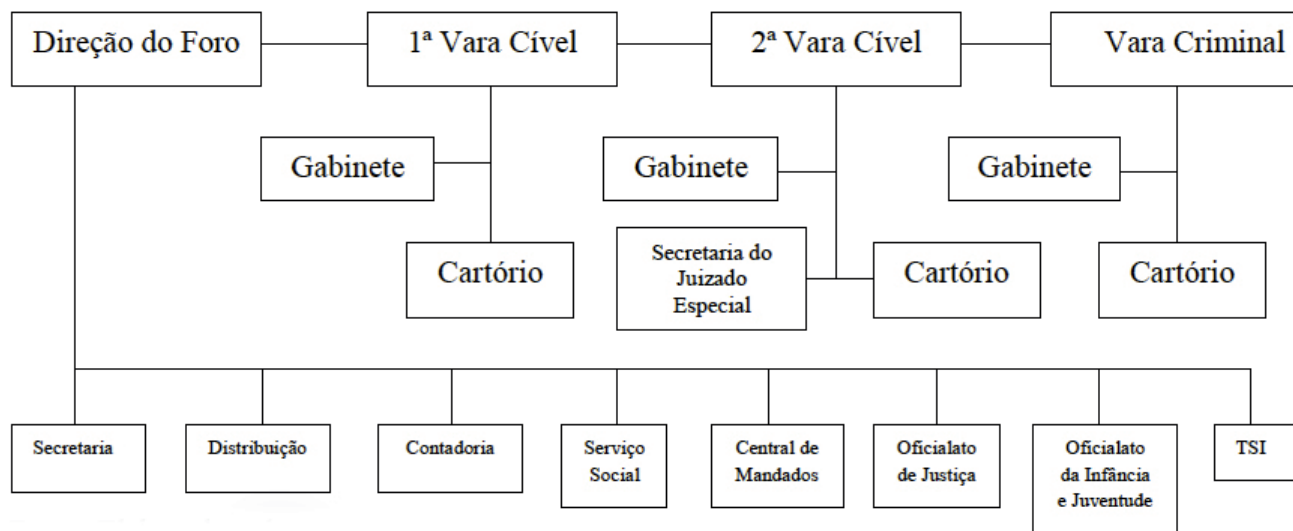
Nesse sentido, há que ser levantadas limitações quanto ao modo de condução das Comarcas pelos diretores de Foro, haja vista que o magistrado, nem sempre detém tal atributo possui preparo necessário para tal encargo. Há que se ponderar que eles têm formação na área jurídica e, repentinamente, se veem transformados em administradores públicos, com atribuições voltadas na gestão de pessoas, bem como de recursos financeiros e materiais. (ALMEIDA; SANTOS, 2015).

Partindo-se dessas informações preliminares, os dados seguintes tratam de responder a cada um dos objetivos específicos elaborados para presente pesquisa.

4.1 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA COM ENFOQUE EM UMA UNIDADE DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

A unidade judiciária abordada na presente análise, representada pela Comarca de Itapema, unidade do PJSC é estruturada de acordo com o organograma citado pela figura 1:

Figura 1: Organograma da Comarca de Itapema, do PJSC.



Fonte: Elaborado pelo Autor

A Comarca de Itapema, unidade do PJSC, conta atualmente com setenta e dois colaboradores, sendo trinta e seis concursados, trinta e três não concursados e três juízes. Dentre os quais, os sujeitos da pesquisa, isto é, aqueles que responderam as questões da coleta de dados formulados para ela, são três servidores gestores concursados e um magistrado gestor.

Assim, para o primeiro objetivo específico, formulou-se a seguinte pergunta para ser respondida pelos entrevistados: *qual é a aplicação, em sua unidade, do atual modelo de Gestão de Pessoas por Competência utilizada pelo Poder Judiciário de Santa Catarina?*

Para responder esta questão, solicitou-se aos sujeitos que considerassem quatro subsistemas da gestão de pessoas:

- Recrutamento, seleção e alocação de pessoal;
- Carreiras, cargos e remuneração;
- Desenvolvimento e treinamento;
- Avaliação de desempenho.

Relativo ao primeiro subsistema, o de *Recrutamento, seleção e alocação de pessoal*, assinala-se que 100% dos servidores da Comarca são recrutados e selecionados por meio de processo seletivo, via

concurso público, realizado pelo Tribunal de Justiça, observado as vagas de cada Comarca, previamente determinadas. Após, lembram os entrevistados, as vagas são distribuídas pela direção do Foro, de acordo com as características de cada Vara e de seus setores administrativos, quando o magistrado responsável define sua equipe de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais.

Em relação ao subsistema *Carreiras, cargos e remuneração*, todos foram unânimes em afirmar que compete ao Tribunal de Justiça a criação e regulamentação do Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos do Pessoal do Poder Judiciário, o qual é destinado a organizar os cargos públicos de provimento efetivo e os em comissão, com o objetivo de assegurar a eficiência da ação administrativa e a qualidade do serviço público, fundamentado nos princípios de:

- a. organização técnica, científica e administrativa do trabalho;
- b. desenvolvimento da Política de Recursos Humanos;
- c. qualificação profissional;
- d. valorização profissional;
- e. isonomia salarial.

Já, de acordo com o subsistema *Desenvolvimento e treinamento*, 75% dos entrevistados, quais sejam, os entrevistados 1, 3 e 4, são absolutos em suas afirmações e consideram que desenvolver as competências necessárias para o desempenho das atividades laborais é papel que deve ser executado pelo órgão responsável pelo subsistema de treinamento e desenvolvimento da organização. O entrevistado remanescente, que corresponde a 25% da coleta de dados, concorda parcialmente e afirma que compete também aos gestores a tarefa de redesenhar as estratégias e ações, que envolvam os processos de gestão de pessoas, especialmente o processo de aprendizagem. Lembra, ainda, o entrevistado 3 que, no caso do PJSC, “essa função deve ser desempenhada pela Academia Judicial, órgão de apoio do Tribunal de Justiça que possui a incumbência de realizar cursos de caráter permanente para a formação e o aperfeiçoamento de seus colaboradores”.

Por fim, considerando-se o quarto subsistema, que é a *Avaliação de desempenho*, cuja finalidade é acompanhar e servir de base para estruturar o desenvolvimento das pessoas dentro da organização, frente aos objetivos propostos e resultados almejados, por meio do qual o Tribunal de Justiça propõe-se a gerir o desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho, trazendo benefícios tanto para a instituição quanto para os servidores.

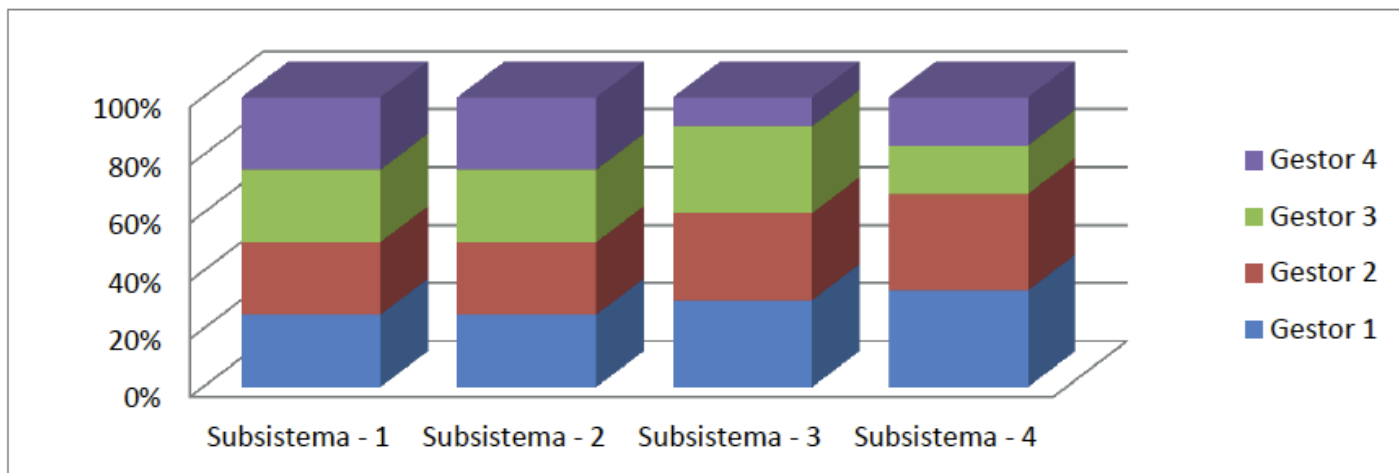
Diante do exposto, os entrevistados divergiram quanto a esse subsistema, porquanto para o entrevistado 1, a avaliação de desempenho é vista apenas como procedimento burocrático necessário à

progressão funcional por desempenho que traz impacto apenas se não for realizada ou se as notas das avaliações forem ruins ou insuficientes. Para o entrevistado 2, é uma ferramenta que, se bem utilizada, pode servir de apoio à gestão, porém, tem sido pouco explorada. Para os demais entrevistados, a avaliação de desempenho é uma ferramenta de apoio à gestão na medida em que possibilita a aferição do potencial de cada pessoa e o uso deste como importante vantagem competitiva da organização.

De acordo com os subsistemas vinculados à primeira questão levantada, o gráfico 1 apresenta uma visão geral das respostas apresentadas, sendo que:

- a. Subsistema 1: Recrutamento, seleção e alocação de pessoal;
- b. Subsistema 2: Carreiras, cargos e remuneração;
- c. Subsistema 3: Desenvolvimento e treinamento;
- d. Subsistema 4: Avaliação de desempenho.

Gráfico 1: Percepção sobre subsistemas de gestão de pessoas da Comarca de Itapema (PJSC).



Fonte: Dados primários (2016).

De acordo com o segundo objetivo específico, formulou-se a seguinte pergunta para ser respondida pelos entrevistados: *Qual é o papel exercido pelas pessoas e pela Instituição no atual modelo de Gestão de Pessoas por Competência utilizada pela Instituição? Como a Instituição fez o mapeamento de competências? Como esse mapeamento é utilizado?*

Em resposta, a esse questionamento, o entrevistado 1, afirmou que “a Instituição não aplica o mapeamento de competência”, e que “somente define as lotações dos servidores, que devem exercer a função proposta para as quais foram designados”. Relativamente aos estagiários, estes são definidos pela

inscrição e apresentação de *curriculum vitae*.

O entrevistado 2 afirma que o atual modelo de GPC exercido considera atitudes básicas relacionadas às ações gerenciais e faz com que os servidores compreendam melhor a sua organização de trabalho e tenham presente que quando essas competências são desenvolvidas coletivamente, aplicando seus conhecimentos, habilidades e atitudes, elas agregam valor, tanto individuais quanto para a Instituição.

Já o entrevistado 3 assevera que as competências organizacionais agregam mais valor para a Instituição. Afirma, contudo, que o desempenho organizacional depende do quanto as pessoas se entregam, da sua forma de trabalhar e de sua forma de colaboração, expressando seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

O entrevistado 4 ressalta que o mapeamento é realizado por meio da distribuição das vagas pelas diversas Comarcas do Estado, observando-se principalmente o fluxo das demandas, que além de definir a classificação da Comarca dentro da escala de entrâncias, determina o número de servidores que serão destacados para determinado volume de processo, competindo ao servidor exercer suas atribuições atinentes ao respectivo cargo/função.

Analisando-se as respostas apresentadas pelos entrevistados, conclui-se que a metodologia desenvolvida e utilizada pelo TJSC para mapear competências é focada nas funções exercidas e não nos cargos, visto que essas representam o conjunto de tarefas a serem desempenhadas, enquanto que determinados cargos podem exercer mais de uma função na organização. Sob essa perspectiva, os métodos e as técnicas de mapeamento de competências constituem elemento central na GPC, sendo úteis para nortear a orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos servidores, entre outros processos, de forma a proporcionar melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Com base em Dutra (2007), depreende-se daí que a GPC na Comarca de Itapema, do PJSC, ainda não está sendo compreendida em toda a sua extensão, uma vez que não permitiu até então o avanço desejado em relação a esta função na unidade em comento.

Em sede conclusiva, de acordo com a terceira e última das questões levantadas, a seguinte pergunta restou respondida pelos entrevistados: *Qual é a percepção auferida pelos servidores acerca das vantagens e desvantagens (desafios) da Gestão de Pessoas por Competência?* Para responder esta questão, resgataram-se os quatro subsistemas mencionados na primeira questão. Assim, as respostas se apresentaram da seguinte forma:

- a. O entrevistado 1, respondeu que se fosse aplicada a GPC em cada setor do primeiro grau, agregaria mais valor para a Instituição, haja vista que o servidor disponibilizaria maior conhecimento e seria mais participativo e colaborador. Que devem ser disponibilizados cursos de capacitação com maior frequência e para maior número de servidores, pois quem ganha é a Instituição que terá servidores mais bem preparados para exercer as funções designadas;

b. O entrevistado 2 afirma que os desafios são grandes, porquanto as políticas de Gestão buscam expressar de forma clara, os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização e também atuar como suporte na definição das ações a serem desenvolvidas com os servidores. Que essas políticas se concretizam com o estabelecimento de regras para governar funções e assegurar que estas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados pela Instituição. Complementando seu raciocínio, destaca alguns desafios relacionados a políticas de Gestão, quais sejam: recrutamento esmerado; seleção adequada e voltada para o futuro; integração, treinamento e aperfeiçoamento amplos; avaliação funcional e eficiente; remuneração adequada; manutenção de boas relações humanas; e comunicação e criatividade;

c. O entrevistado 3 menciona que é perceptível o surgimento de um novo conceito de gestão de pessoas, pois está voltado para a capacidade de mobilizar as pessoas para atingirem seus objetivos na organização. Deste modo, surge a concepção do trabalhador em contínuo desenvolvimento, seja nos aspectos pessoais, com nos profissionais. Neste contexto, o desafio consiste na responsabilidade que passa a ser de todos os gestores da organização;

d. O entrevistado 4 aponta que as vantagens e desvantagens da GPC decorrem da estrutura em que se constituem os Fóruns, pois envolvem diversas carreiras, em diversos patamares de conhecimento, de prática e de escolaridade. A maestria na condução de todas as diferenças existentes advém, principalmente, do reconhecimento e da importância unitária de cada um de seus atores, que tem como resultado o sucesso do serviço público.

Portanto, como se vê, o mapeamento das competências individuais, considerando ser parte integrante do modelo de GPC, deve ser adotado pela Instituição, servindo como norte sobre qual rumo será seguido, que será definido quando da formulação de sua Missão e Objetivos. A Instituição deverá estruturá-los de acordo com o desenvolvimento de seu planejamento estratégico. Lembrando que este processo é fundamental para que as competências organizacionais sejam identificadas, tal como indica Leme (2005).

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo restou devidamente atingido, por meio do qual foi possível *compreender como se constitui a gestão por competências na Comarca de Itapema, unidade do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina*. A partir daí, também restaram plenamente concretizados os objetivos específicos.

Este estudo justificou-se, na medida em que trouxe o tema competências nos seus desdobramentos conceituais e se buscou perceber fatores de sua implementação na prática, em decorrência das necessidades emergentes das organizações públicas, de terem em seu quadro de servidores, pessoas com flexibilidade e velocidade de respostas para as situações internas, de forma a possibilitar atender as demandas externas com a qualidade esperada, bem com contribuir e fornecer condições de gerir estes indivíduos, já que o

modelo de competências está ligado à flexibilidade e à adaptação às mudanças organizacionais.

Este é o primeiro trabalho científico desenvolvido sobre a Comarca de Itapema a respeito do tema GPC, esperando que venha gerar oportunidades de estudo que conferem desafios ao desenvolvimento pessoal e organizacional.

Como cada unidade administrativa do PJSC tem suas particularidades, exigirá também formas diferentes para tratar a GPC. É possível perceber tendências nas respostas da pesquisa, conforme exposto na coleta e análise de dados. Isso demonstra que administrar a área de GPC é uma ciência multidisciplinar que não apenas tem particularidades dentre suas unidades, mas que também tem evoluções e desenvolvimentos distintos dentro de cada uma delas.

No contexto atual, a eficiência e a eficácia das organizações públicas parecem derivar, cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, o setor público tem procurado acompanhar a conjuntura de aceleração do desenvolvimento tecnológico e de crescente exigência por maiores níveis de produtividade, buscando adotar a gestão por competências como alternativa de gestão flexível e empreendedora que possibilite melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos. Sob essa perspectiva, os métodos e as técnicas de mapeamento de competências constituem elemento central na GPC, sendo úteis para nortear a orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos servidores, entre outros processos, de forma a proporcionar melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Cabe ressaltar, no entanto, que a eficácia e a aplicabilidade, em organizações públicas, de alguns processos afetos à GPC ainda carecem de discussões mais aprofundadas e investigações empíricas a respeito. No PJSC esse modelo ainda não foi implantado, pois algumas questões parecem permanecer sem respostas: Poderia o setor público instituir formas de remuneração variável baseadas na expressão de competências profissionais? Como realizar concursos públicos com base nas competências mapeadas? Quais as implicações da GPC no provimento de cargos de confiança? Em que medida a expressão de competências profissionais, por parte dos servidores, explicam o desempenho organizacional?

Esses e outros aspectos ainda precisam ser mais bem estudados e discutidos. Constitui também um desafio para a Instituição assumir um papel avaliativo, no sentido de apoiar as iniciativas de desenvolvimento profissional, criar um ambiente que seja propício à aprendizagem e, principalmente, oferecer aos servidores reais oportunidades de crescimento na carreira.

É recomendável, então, que a Instituição defina não apenas o grau de importância atual de suas competências, mas também estime a sua relevância futura. Isso permitiria agir proativamente, desenvolvendo, no presente, competências que serão importantes no futuro.

Finalmente, recomenda-se evitar a adoção de eventuais listas genéricas de competências, desprovidas de contexto ou desalinhadas da estratégia organizacional. Cada organização tem suas particularidades, sua cultura, estrutura e estratégia, entre outros elementos, que a distinguem das demais, o que exige a definição de rol de competências contextualizado e adequado às suas necessidades específicas.

REFERÊNCIAS

Acórdão nº 3.023, de 13 de novembro de 2013. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/transparencia/informacoes-sobre-pessoal/levantamento-de-governanca-e-gestao-de-pessoas>>

ALMEIDA, Alessandra Terezinha Carvalho de; SANTOS, Nelson José dos. **Gestão estratégica de pessoas no poder judiciário catarinense**. Disponível em: <<http://portais.tjce.jus.br/esmec/wp-content/uploads/2013/06/9-gestao-de-pessoas-Judiciario-sc.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2015.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. **Decreto n. 5707/2006, de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 12 jun. 2016.

BORGES, M. A. G. A informação e o conhecimento como insumo ao processo de desenvolvimento. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação (RICI)**, v.1, n. 1, p.175-196, jul./dez. 2008.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw.Hill, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Administração geral e pública**. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

CNJ. Resolução Nº 70, de 18 de março de 2009. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2806>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

CNJ. Resolução Nº 192, de 8 de maio de 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2012>>. Acesso em 12 jun. 2016.

CNJ. Resolução Nº 219, de 26/04/2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2274>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, Ildevania Felix de; Carneiro, Angela Patrícia Linard. **Gestão de pessoas na administração pública: pessoas competentes, melhores resultados**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Gestao-de-Pessoas-na-Administracao-Publica:-pessoas-competentes,-melhores-resultados>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/52930/585077/livro_gestao_competencias.pdf/cd493b19-485e-42b1-bc0e-27578a89faea>. Acesso em: 09 out. 2015.

PJSC. Lei Complementar N. 90, de 01 julho de 1993. Disponível em: <http://leisestaduais.com.br/sc/lei-complementar-n-90-1993-santa-catarina-institui-o-plano-de-carreira-cargos-e-vencimentos-do-pessoal-do-poder-judiciario-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 12 jun. 2016.

ROESCH, Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o Marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

CAPACITAÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES E SUA IMPORTÂNCIA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Astrid Thaler

Pós-graduada em Direito Público e em Criminologia, Política Criminal e Segurança Pública, ambas pela Universidade Anhanguera-Uniderp. Chefe de Cartório na Vara Criminal da Comarca de Joaçaba. E-mail: at16463@tjsc.jus.br

TRAINING OF NEW STATE EMPLOYEES AND ITS IMPORTANCE IN SANTA CATARINA COURT

Resumo: O presente estudo buscou propor um meio de capacitação aos novos servidores do PJSC. Trata-se de um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. A pesquisa é descritiva, abrangendo aspectos da atual sistemática de ambientação dos novos servidores no Poder Judiciário de Santa Catarina e da identificação de como os gestores do PJSC percebem o uso de cursos de capacitação como meio para preparar os novos servidores para atuar na Instituição. O trabalho também analisa como o PJSC, através da Academia Judicial, poderia desenvolver um programa de capacitação adequado aos novos servidores. Os principais resultados colhidos, no sentido de promover a eficiência, busca o aproveitamento dos recursos humanos já existentes a partir do treinamento, um instrumento que beneficia tanto o servidor quanto a instituição, e que se constitui num investimento e não num custo. A capacitação de novos servidores encontra-se alinhada com o planejamento estratégico que possui como uma de suas premissas desenvolver permanentemente, conhecimentos, habilidades e atitudes, e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho. Nesse sentido, o PJSC possui a Academia Judicial com estrutura adequada para ser utilizada na criação de uma vara modelo, onde os novos servidores aprenderiam os processos de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Eficiência. Capacitação. Novos Servidores.

Abstract: This study aimed to investigate how the PJSC performs the work training of new state employees in the institution. This is a case study in Santa Catarina State Court. The research is descriptive, covering the current system aspects of setting the new state employees in Santa Catarina Court and identifying how managers of PJSC realize the use of training courses as a means to prepare the new state employee in the institution. The survey also examines how PJSC could develop a training program suited to the new state employees, provided by the Judicial Academy. The main

results, in order to promote efficiency, focus on the use of existing human resources from the training, a tool that benefits both the state employee and the institution, and that is an investment and not a cost, besides being aligned with strategic planning which has one of its premises based on permanent development of knowledge, skills and attitudes, and continuous improvement of work processes. In this sense, PJSC has the appropriate structure of Judicial Academy which should be used in creating a model judicial department, where new state employees can learn the work processes from.

Keywords: people management. efficiency. training. new state employees.

1 INTRODUÇÃO

Considerando que a missão¹ do PJSC é “Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos”, ou melhor, sua razão de ser, e sua visão é “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”, torna-se imprescindível o desenvolvimento e a capacitação de novos servidores para que possam auxiliar a instituição no alcance de tais objetivos. Concomitantemente, em se tendo o desenvolvimento de competências individuais como fundamental para que as organizações atinjam o seu objetivo, há que se garantir o alinhamento delas às estratégias organizacionais.

Neste sentido, Maanen (2015, p. 46) afirma: “ [...] a estabilidade e a produtividade de qualquer organização dependem em grande parte da maneira que os novatos ocupantes de certos cargos da estrutura organizacional vão executar suas tarefas.” De acordo com Chiavenato (2014) as organizações mais prósperas investem pesadamente em capacitação e treinamento de seus colaboradores, sendo que, para elas, a capacitação não se trata de despesa, mas de investimento com retorno garantido.

“Trabalhar, aprender e educar estará cada vez mais associado e integrado na vida corporativa, e a prática exemplar da liderança educadora será o alicerce da construção do ideal organizacional almejado.” (EBOLI, 2002, p. 207)

Deste modo, o propósito maior deste trabalho é sensibilizar os gestores do PJSC sobre a importância de capacitar seu capital humano ao ingressar na instituição e propor um meio de capacitação aos novos servidores do PJSC. Surge daí a seguinte pergunta de pesquisa: **Como capacitar os novos servidores do PJSC para atuar na Instituição?**

Assim, partindo do objetivo geral desse estudo que é propor um meio de capacitação aos novos servidores do PJSC, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Descrever a atual sistemática adotada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina na capacitação de novos servidores;

1 <http://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao>

- b. Verificar os pontos fortes e fracos do programa existente;
- c. Identificar como os gestores do PJSC percebem o uso de cursos de capacitação como meio para preparar os novos servidores.

Justifica-se o presente trabalho, quanto a sua importância, diante da necessidade de capacitar os novos servidores para que com a qualidade do serviço prestado, o Poder Judiciário consiga satisfazer os interesses da sociedade de forma mais humanizada, eficiente adequada e célere.

O estudo é viável eis que de interesse da organização e oportuno, considerando a necessidade de evolução permanente da instituição, especialmente em função de seus objetivos do planejamento estratégico, tais como “desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes; disseminar a cultura do planejamento, assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho; aperfeiçoar a comunicação interna, concretizar a gestão do conhecimento”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados os temas de gestão de pessoas do setor público, desenvolvimento e capacitação dos novos servidores, e por fim discorrer-se-á sobre a importância de sensibilizar os gestores do Poder Judiciário sobre a necessidade de capacitar os novos servidores, tudo, como forma de dar sustentação teórica ao trabalho.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: ASPECTOS LEGAIS E CONCEITUAIS

A qualidade na prestação do serviço público de forma célere e adequada é um dos maiores desafios da administração pública na atualidade. Para atingir este objetivo as organizações públicas vêm buscando, cada vez mais, formas de administrar que proporcionem a satisfação da sociedade.

A emenda constitucional n. 19/98 inovou ao acrescentar o princípio da eficiência no art. 37², *caput* da Constituição Federal. “Art. 37. 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 e, também, ao seguinte:”

Mazza (2012, p. 104) explica a finalidade da inclusão do princípio da eficiência no art. 37 da Constituição Federal:

2 BRASIL. Constituição (1988). Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 20/08/2016.

O princípio da eficiência foi um dos pilares da Reforma Administrativa que procurou implementar o modelo de **administração pública gerencial** voltada para um controle de resultados na atuação estatal. Economicidade, redução de desperdícios, qualidade, rapidez, produtividade e rendimento funcional são valores encarecidos pelo princípio da eficiência. (grifo do autor)

Na mesma linha de uma visão gerencial da administração pública, o governo federal editou o Decreto n. 5.378/2005³ que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, com o objetivo de estimular e apoiar órgãos e entidades públicas a implementarem medidas de fortalecimento em sua gestão, a fim de oferecerem serviços de melhor qualidade aos cidadãos. No seu art. 2º, inciso III, o Decreto estabelece como um dos objetivos do programa, promover a eficiência, por meio do melhor aproveitamento dos recursos existentes, em relação aos resultados da ação pública.

Para fortalecer ainda mais uma gestão pública de qualidade no cenário federal também foi publicado o Decreto n. 5.707/06⁴ pelo qual foi instituída a Política Nacional e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal com o propósito específico de melhorar a eficiência, a eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados, desenvolver permanentemente o servidor público, adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais, além de divulgar os cursos de capacitação e gerenciar os custos de capacitação.

No mesmo diapasão, no cenário Estadual Catarinense foi editado o Decreto n. 3.917/2006⁵ que institui a Política Estadual de Capacitação dos Servidores Públicos Estaduais, do qual se destaca a diretriz contida no inciso VII do art.1º. “Promover o desenvolvimento de competências e habilidades técnicas para a melhoria dos processos e resultados.”

Sensível a este novo olhar sobre a gestão das organizações públicas o Tribunal de Justiça de Santa Catarina criou a Academia Judicial, por meio da a edição da Resolução n. 06/00⁶-TJ com a finalidade de promover a capacitação e o aprimoramento dos magistrados e servidores da justiça catarinense, possuindo como objetivo geral, desenvolver permanentemente, conhecimentos, habilidades e atitudes nos processos de formação continuada de magistrados, servidores e demais colaboradores do PJSC.

É neste contexto que a gestão de pessoas ganha relevância dentro do setor público, ao auxiliar na adoção de um modelo de excelência para a gestão pública.

3 BRASIL. Decreto n. 5378/2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em 20/08/2016.

4 BRASIL. Decreto n. 5707/2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 20/08/2016.

5 SANTA CATARINA. Decreto n. 3.917/2006. Disponível em: <http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=35&limit=40&limitstart=0&order=date&dir=ASC&lang=>. Acesso em 20/08/2016.

6 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Resolução Número: 06/00 - Diário da Justiça n.: 10580, p. 3. Data de Assinatura: 06/11/2000. Data da publicação: 10/11/2000.

Chiavenato, (2014) esclarece que a gestão de pessoas possui alguns aspectos fundamentais, especialmente ao relevar a importância das pessoas serem reconhecidas como seres humanos ativadores dos recursos organizacionais, e não como meros recursos da organização. Destaca que são elas que impulsionam, trazem talentos e inovações às organizações. As pessoas também são apresentadas como parceiras das organizações, oferecendo comprometimento, responsabilidade, dedicação na expectativa de receberem o retorno deste investimento na forma de salários e crescimento profissional. Daí surge o caráter de reciprocidade entre a organização e as pessoas que dela fazem parte. Evidencia da mesma maneira que as pessoas devem ser vistas como talentos fornecedores de competências, pois tecnologias podem ser compradas, mas pessoas com competência precisam ser construídas e isso requer capacitação e tempo.

Corroborando com as mesmas ideias Sigollo e Soares (2006, p. 126) contribuem:

As pessoas são o fator de vantagem competitiva sustentável mais importante das empresas e instituições, pois são elas que, em última instância, respondem pela qualidade do serviço prestado ao cliente – no caso do setor público, ao cidadão contribuinte – e pela própria eficiência e competitividade.

A gestão de pessoas ajuda em muito na conquista dos propósitos institucionais, pois através de seus ensinamentos contribui para a organização alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporciona competitividade à organização; garante-lhe pessoas bem treinadas e bem motivadas; eleva a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho promovendo a qualidade de vida no trabalho; provoca mudanças; assegura políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis; ajuda a construir a melhor equipe e a melhor empresa. (Chiavenato, 2014).

Modernamente, vem ganhando destaque a gestão por competência, ou seja, aquela que desenvolve no indivíduo novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Eboli (2002, p. 193) ensina:

Conhecimentos: relacionam-se a compreensão de conceitos e técnicas - o saber fazer. **Habilidades:** representam aptidão e capacidade de realizar e estão associados à experiência e ao aprimoramento progressivo – o poder fazer. **Atitudes:** apresentam a postura e o modo através do qual as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente – o que fazer. (grifos da autora)

Neste contexto de transformação, para que os desígnios institucionais sejam atingidos, as instituições públicas e privadas precisam de uma gestão baseada em competências, que foque na otimização dos recursos disponíveis e no aumento da eficiência, para tanto, é imprescindível que seus servidores estejam devidamente capacitados.

2.2. DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES

As primeiras atitudes envolvendo treinamento e desenvolvimento remontam ao início da humanidade, quando um homem ensinava ao outro conhecimentos básicos de sobrevivência. Foi Leonard Nadler, professor de educação de adultos da *George Washington University*, quem em 1969 criou a expressão *desenvolvimento de recursos humanos*, utilizando-o para se referir ao incentivo da aprendizagem de empregados de uma organização com o fim de contribuir para a conquista de seus propósitos. O termo *treinamento e desenvolvimento* surgiu na década de 70 no contexto empresarial norte-americano, simultaneamente com o crescimento da ADST – *American Society for Training and Development*, uma organização criada inicialmente com o objetivo de treinar pessoas para trabalhar nas organizações (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO E COLS., 2006).

Atualmente as grandes organizações não permitem que seus funcionários comecem a trabalhar sem serem treinados, independentemente da atividade que exerçam, da mais simples a mais complexa (SPECTOR, 2012).

Assim, o treinamento e o desenvolvimento foram ganhando espaço destacado na área de recursos humanos das organizações privadas e públicas. O treinamento é importante tanto para os novatos que precisam aprender como fazer, quanto para os servidores antigos, que precisam se reciclar e acompanhar as mudanças. Spector (2012) ensina que o processo de aprendizado em algumas ocupações é interminável e destaca: “Há muito a ser aprendido para conseguir realizar bem a maioria dos trabalhos (SPECTOR, 2012, p. 181)”. As grandes organizações sabem da importância de capacitar seus funcionários.

Para Marras (2011, p. 133) “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Em seguida, o mesmo autor explica que a área de treinamento e desenvolvimento assume um papel estratégico dentro da organização, pois é o elo integrador entre as políticas e diretrizes formais e informais da organização.

O mesmo autor adverte que são necessários cinco passos para garantir a eficácia de um programa de treinamento. O primeiro passo seria conduzir uma avaliação de necessidades para decidir quem precisa de treinamento e que tipo de treinamento é necessário. O segundo passo implica em determinar os objetivos para esclarecer as metas do treinamento. Na sequência, é preciso projetar o programa de treinamento. Em seguida, é oferecido o treinamento aos funcionários escolhidos de acordo com a avaliação das necessidades. O último passo consiste na avaliação do treinamento para verificar se seus objetivos foram atingidos.

Para Spector (2012), o primeiro passo antes da criação de um programa de treinamento é a avaliação da sua necessidade, quem deve ser treinado e que tipo de treinamento deve ser ministrado. O autor complementa que o treinamento deve encontrar suporte na prática das atividades de trabalho, de forma a produzir resultados significativos.

Atualmente o treinamento é considerado um instrumento para as pessoas desenvolverem competências, habilidades e atitudes e se tornarem mais produtivas, contribuindo para o enriquecimento do capital intelectual e, conseqüentemente, para o alcance de seus objetivos institucionais (CHIAVENATO, 2014).

Doutrinariamente há uma distinção entre os termos treinamento e desenvolvimento. O treinamento é orientado para gerar conhecimento, focalizando no cargo que o servidor ocupa, ao passo que o desenvolvimento se preocupa com o futuro do profissional dentro da empresa, prepara a pessoa para a carreira que ela seguirá, a fim de acompanhar o desenvolvimento da organização. “O Treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do *business*, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazo” (MARRAS, 2011, p.158).

Chiavenato (2014, p. 311) desenvolveu uma tabela, reproduzida a seguir, explicando mudanças de comportamentos decorrentes do treinamento:

<i>Transmissão de informações</i>	Aumentar o conhecimento das pessoas Informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes
<i>Desenvolvimento de habilidades</i>	Melhoras as habilidades e as destrezas Habilitar para a execução e a operação de tarefas, manejar equipamentos, máquinas e ferramentas
<i>Desenvolvimento de atitudes</i>	Desenvolver/modificar comportamentos Mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, conscientização e sensibilidade com as pessoas, com clientes internos e externos
<i>Desenvolvimento de conceitos</i>	Elevar nível de abstração Desenvolver ideia e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos
<i>Construção de competência</i>	Criar competências individuais Criar e desenvolver competências alinhadas com os objetivos da organização

Fonte: CHIAVENATO (2014, p. 311)

Ou seja, uma pessoa que passa por um treinamento modifica-se, evolui e passa a entender seu papel dentro da organização e colabora na construção de uma relação mais segura e profissional com a organização e os clientes.

Assim, embora os servidores tenham sido aprovados num concurso público ou num processo de seleção e estejam qualificados para o trabalho precisam passar por um processo de treinamento antes de assumirem suas funções para compreenderem as políticas institucionais, conhecerem sua missão e a visão, a cultura organizacional e chegarem aos seus postos de trabalho aptos a executarem suas tarefas com segurança, conhecimento e agilidade.

2.3 SENSIBILIZANDO GESTORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES

Maanen (2015 p. 46) afirma: “qualquer pessoa que atravesse fronteiras organizacionais está em busca de indícios sobre como proceder”.

A capacitação dos novos servidores por meio da socialização e treinamento antes de assumirem suas funções é elemento fundamental para o sucesso da integração deste indivíduo na organização. Assim, quando o gestor apoia a capacitação de seus servidores, os frutos do aprendizado são vistos na prática.

Nesse sentido, Spector (2012, p. 189/190) destaca que:

Ambientes favoráveis nos quais a aplicação dos princípios aprendidos é incentivada pelos superiores diretos e outras pessoas, resultam na motivação dos funcionários para aprender e em uma maior transferência do treinamento. Se não contar com o apoio dos funcionários e de seus superiores, nem o melhor treinamento será capaz de produzir os efeitos pretendidos. Conquistar este apoio é um problema complexo que vai além da elaboração adequada do treinamento.

A capacitação é importante não apenas para a pessoa saber como fazer, mas principalmente para saber por que deve ser feito daquela forma. Quando a pessoa sabe o motivo de um procedimento ser realizado de determinada maneira, seu comprometimento é maior.

Cabe aos gestores de recursos humanos das instituições públicas se atualizar a respeito das ferramentas mais avançadas, bem como se conscientizar de que gerenciam equipes que precisam ser mais eficientes – sua contribuição deve ser no sentido de facilitar esta tarefa. (SIGOLLO e SOARES, 2006 p. 124/125).

Atualmente, com a revolução do conhecimento, todas as empresas e instituições para satisfazerem seus objetivos institucionais precisam de aprendizados contínuos, neste sentido, Sigollo e Soares (2006, p. 120) defendem:

Para pessoas e empresas sobreviverem e ganharem competitividade, mais do que nunca torna-se evidente a relevância da educação, do treinamento, e do desenvolvimento contínuo. O novo contexto não poupa nenhum tipo de organização nem de indivíduos, e aí incluem-se as empresas estatais e outros órgãos públicos, antigamente alguns talvez pudessem ver como ilhas isoladas dos efeitos das intempéries produzidas pelos mercados.

Para tanto, os administradores da área pública precisam estar alertas e empenhados para preparar e motivar constantemente suas equipes, uma vez que apenas com pessoas que se renovam e participam de um processo de aprendizado permanente será possível sustentar as organizações e, no caso particular das empresas e das instituições estatais, permitir que correspondam às expectativas nelas depositadas pela sociedade.

Neste contexto, para as instituições desempenharem seus desígnios com eficiência, é imprescindível a capacitação de seus servidores, iniciando-se com a difusão da estratégia organizacional, pois é o instrumento pelo qual uma organização realiza sua missão, que é a razão de sua existência. Os colaboradores de uma instituição precisam conhecer sua missão, para trabalharem por uma causa, um ideal, e não por uma organização (CHIAVENATO, 2014).

Assim, a missão precisa ser difundida dentro da instituição para que haja comprometimento com a razão de sua existência, para que seus servidores abracem a causa institucional e consigam satisfazer as necessidades da sociedade.

Outrossim, Robbins, Judge, Sobral (2010, p. 538) alertam: “Os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. Novas habilidades precisam ser aprendidas”. Assim, os gestores precisam ficar constantemente atualizados e estimular seus servidores a se capacitar. O papel do gestor, como explica Johan (2013, p. 5) é: “atingir resultados por meio das pessoas”. Para atingir os resultados almejados pela instituição e ter uma gestão eficiente, o gestor precisa que seus servidores estejam devidamente capacitados para as tarefas que irão desempenhar.

3. METODOLOGIA

Neste Capítulo, faz-se a delimitação dos procedimentos metodológicos utilizados na construção do presente estudo.

A pesquisa é de natureza aplicada com abordagem qualitativa, pois os dados foram coletados e analisados sem a utilização de instrumentos estatísticos, mas por meio da observação e interpretação indutiva da pesquisadora. Triviños (1987) explica que a abordagem qualitativa trabalha os dados analisando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto.

Quanto aos meios, pode-se classificar esta pesquisa como bibliográfica e documental. É bibliográfica porque buscou a informação em livros relacionados com o tema de gestão de pessoas, treinamento, socialização e comportamento organizacional. Foi também documental pois se baseou em documentos internos da instituição como o Projeto Pedagógico do Curso de Ambientação Institucional.

É um estudo de campo, pois a pesquisa foi realizada onde ocorre o fenômeno, ou seja, na própria instituição. Ainda, considera-se como estudo de caso, realizado no Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

Quanto aos fins, segundo Vergara (2007), uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. A presente pesquisa é descritiva devido à análise da realidade pesquisada, abrangendo aspectos da atual sistemática de ambientação dos novos servidores, seus pontos fortes e fracos e na identificação de como os gestores do PJSC percebem o uso de cursos de sensibilização e capacitação como meio para preparar os novos servidores para atuar na instituição, foi também aplicada porque buscou apresentar uma proposta de capacitação dos novos servidores no seu ambiente de trabalho.

Os dados empregados para a realização deste trabalho foram colhidos de fontes primárias e secundárias. Conforme Vergara (2007) os dados primários são os que o pesquisador extrai por meio da observação da realidade, de entrevistas, questionários, enquanto os dados secundários já se encontram disponíveis em livros, artigos, revistas e outros. Assim, os dados primários foram obtidos por meio da observação, durante os anos de 2015 e 2016 da pesquisadora que é servidora e exerce a função de gestora de uma unidade dentro da instituição e sente a carência de um curso de capacitação para novos servidores, bem como por meio de um questionário com três perguntas abertas enviadas para nove gestores do Poder Judiciário, dos quais sete responderam o questionário, com o objetivo de identificar como eles percebem a necessidade de capacitação de novos servidores, qual o impacto da carência de capacitação na Vara e o que os servidores deveriam aprender antes de iniciarem suas atividades laborais.

Os dados secundários foram buscados em documentos da organização, sobretudo, relativo ao projeto pedagógico n. 22/2015-EAD da Academia Judicial, e ao acesso do conteúdo do último curso de capacitação ministrado aos novos servidores no PJSC denominado “Curso de Ambientação Institucional”, ainda, a análise da Resolução 28/2014-TJ que dispõe sobre o alinhamento estratégico do PJSC e da Resolução 06/2000, instituidora da Academia Judicial. A técnica de análise de dados utilizada foi a abordagem interpretativa sem medidas estatísticas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo objetiva apresentar os resultados da pesquisa de campo, abordando a atual sistemática de capacitação dos servidores do PJSC, identificando como os gestores sentem a necessidade de realizar um curso de capacitação e ao final, como a Academia Judicial poderia ser utilizada para criação de uma vara

modelo para os novos servidores aprenderem os processos de trabalho antes de iniciarem suas atividades laborais na instituição.

4.1. CAPACITAÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES: ATUAL SISTEMÁTICA – PONTOS POSITIVOS E DEFICIÊNCIAS DO PROGRAMA EXISTENTE.

Dados secundários demonstram que o PJSC até 2015 não possuía um programa de capacitação para os novos servidores. Após alguns meses de trabalho, o servidor (apenas o concursado) era convidado a ir à Capital participar de um Curso de Ambientação Institucional que durava de 2 a 3 dias, onde participava de palestras sobre a instituição, sua organização, os deveres e direitos como servidor. Na ocasião, também era oferecida uma palestra de saúde e outra motivacional.

Atualmente no TJSC todo o processo de trabalho é repassado aos novatos por servidores antigos, sem nenhum tipo de apostila institucional ou planejamento pelos gestores, os quais acabam recebendo periodicamente servidores em suas unidades sem conhecimento algum da matéria com a qual irão trabalhar, salienta-se que a maior força de trabalho nos cartórios é composta por técnicos judiciários auxiliares que não precisam possuir conhecimentos jurídicos, quiçá conhecimento de fluxos de trabalho. Assim, em cada unidade o treinamento dos novos servidores se dá de uma maneira diferente.

Muitos anos se passaram e a evolução da capacitação dos novos servidores vem ganhando espaço na Academia Judicial. No ano de 2015 foi criado um curso denominado “Curso de Ambientação Institucional” em EAD direcionado aos novos servidores”, com 48 horas aula na modalidade a distância e que foi ministrado no período de 1/4/2015 a 22/05/2015 através do ambiente virtual *Moodle*. Além disso, foram ministradas 8 horas aula presenciais no dia 03/07/2015 no auditório do Tribunal Pleno do TJSC. Foram oferecidas 100 vagas para servidores que ingressaram no Poder Judiciário de Santa Catarina a partir de julho de 2014, considerando que a última turma do curso anterior de três dias, denominado de Curso de Ambientação Funcional, havia ocorrido em agosto de 2014.

Na justificativa do projeto pedagógico n. 22/2015-EAD do referido curso consta:

[...] a realização do curso de ambientação institucional justifica-se por contribuir para a integração e contextualização dos novos servidores quanto aos aspectos estruturais e funcionais da justiça catarinense, especialmente no que tange às políticas institucionais, padrões de trabalho e normas de conduta.

Por sua vez, os objetivos de aprendizagem listados no projeto são: a) conhecer a estrutura do PJSC; b) analisar a qualidade do serviço oferecido para seu constante aprimoramento; c) identificar e reconhecer as políticas e normas institucionais; d) relacionar e discutir aspectos éticos no serviço público.

Verifica-se que se trata de um curso de ambientação, que visa apresentar aos participantes as diretrizes institucionais: estrutura, relacionamento interpessoal, normas de conduta, ética no ambiente de trabalho, direitos e deveres como servidor público, ou seja, parte da cultura organizacional.

A socialização é uma etapa importante na inserção do indivíduo com a instituição, visa moldá-lo e facilitar sua adaptação ao seu ambiente de trabalho. Chiavenato (2014, p. 161) explica:

Dá-se o nome de socialização organizacional ou *onboarding* à maneira como a organização recebe novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que possam se comportar de maneira adequada às expectativas da organização.

Salienta-se que o ideal é de que a socialização aconteça antes dos novos servidores iniciarem suas atividades e não *a posteriori* quando o servidor já está ambientado na instituição como está ocorrendo atualmente no judiciário catarinense. Reconhece-se que este curso pode ser um avanço, porém o momento de sua realização ainda não é o adequado, pois é ministrado aleatoriamente meses após o servidor já fazer parte da instituição e não aborda capacitação para o trabalho.

O curso aborda a estrutura do PJSC, a secretaria do TJSC, a Justiça de Segundo Grau, a Justiça de Primeiro Grau, os direitos e deveres do servidor. Além disso, aborda os sistemas de informação (SAJ, intranet, internet) e comunicação (ouvidoria, e-mails) e Programa de Bem-Estar. O curso auxilia o novo servidor a entender as políticas institucionais, todavia não aborda o processo de trabalho, o novo servidor não aprende como realizar suas tarefas diárias.

Ao término do curso uma avaliação é realizada pelos participantes que respondem um questionário com 26 perguntas de múltipla escolha, com direito a sugestões ao final.

Analisando os dados da pesquisa de reação verifica-se que o curso foi bem avaliado na maioria dos quesitos. Do total, 58% consideraram o *Moodle* um ambiente de aprendizagem virtual adequado. Quando indagados sobre a aplicação do conhecimento adquirido no curso ao trabalho realizado na organização, 64,52% afirmaram que concordavam plenamente. Da mesma forma, 51,61% responderam que acreditam em melhoras em seu desempenho após a realização do curso e 53,23% informaram que o que aprenderam é sempre importante para a prática da sua profissão, considerando o aprendizado relevante.

As manifestações dos cursistas quanto ao curso foram, na sua maioria, elogiosas, especialmente quanto às 8 horas presencias com palestras motivacionais no Tribunal Pleno do Tribunal de Justiça, o que possibilitou a integração entre os participantes. Alguém sugeriu um curso com questões práticas e outro servidor reclamou que não conseguiu fazer as aulas no horário de trabalho. Da mesma forma, não considerou integrativo assistir às aulas em casa. Salienta-se que a maioria dos participantes ficaram muito satisfeitos com as palestras oferecidas no encontro presencial e disseram que saíram de lá muito motivados.

Assim, verifica-se que a realização do curso foi uma evolução institucional, especialmente quanto à compreensão da cultura organizacional, todavia é falho no sentido de não ensinar “como fazer”, uma vez que não são abordados temas de processos de trabalho além de ser oferecido depois de meses do servidor já estar trabalhando na instituição. Johan (2013 p. 6) orienta: “A eficiência está focada na execução bem-sucedida dos processos, operações, fluxo de trabalho, dando ênfase à forma como as atividades são realizadas.” Destarte, para se conseguir um Judiciário eficiente, torna-se necessário focar na execução bem sucedida de processos de trabalhos que só será padronizada e alcançada com treinamento dos servidores, instruindo-os sobre como cada atividade deve ser realizada.

4.2. IDENTIFICAÇÃO DE COMO OS GESTORES DO PJSC PERCEBEM A NECESSIDADE DE UM CURSO DE CAPACITAÇÃO DOS NOVOS SERVIDORES.

A identificação de como os gestores do PJSC percebem o uso de cursos de capacitação como meio para preparar os novos servidores para atuar na Instituição foi colhida por meio da observação desta autora e das repostas dada pelos gestores às seguintes perguntas do questionário: Quais os impactos que a capacitação dos novos servidores trariam para o trabalho? Como a falta de capacitação dos servidores influencia na gestão da sua unidade?

Com base nas informações coletadas, constatou-se que a capacitação dos novos servidores é uma necessidade imprescindível para uma boa gestão de qualquer unidade, ao passo que possibilitaria uma padronização das atividades em todo o Judiciário, gerando maior produtividade e eficiência, diminuindo o índice de erros cometidos nos processos. Também foi citada a diminuição do “tempo morto” perdido no andamento processual, ou seja, impactaria diretamente na celeridade processual.

A importância da capacitação também foi lembrada como fator de mudança de postura do servidor, que ao compreender seu papel dentro da instituição, é mais produtivo e motivado, consegue se autodesenvolver e realizar tarefas de forma mais autônoma, sem ficar interferindo diversas vezes na rotina de outros servidores.

Os gestores também se referiram à necessidade dos servidores saberem utilizar de maneira adequada os recursos existentes, algo recorrente em todo o Judiciário catarinense, ou seja, a ferramenta tecnológica existe, mas poucas pessoas conhecem profundamente todas as facilidades que ela oferece. Isto porque a ferramenta foi disponibilizada, mas não houve um treinamento adequado para sua utilização. Ou seja, há um desperdício dos recursos tecnológicos existentes, já que não são plenamente conhecidos.

Outro ponto importante destacado foi a perda de tempo que o retrabalho gera, já que cada servidor faz uma tarefa de uma forma diferente e nem sempre é a mais adequada e eficiente aos seus fins.

Destaca-se também a observação apresentada por dois gestores no sentido de ser inconcebível o fato de o Poder Judiciário possuir uma Academia Judicial e os novos servidores não passarem por um treinamento antes de assumirem suas atividades laborais, aos moldes do que acontece como última etapa do concurso da magistratura.

Sobre a capacitação de novos servidores em outros setores da área pública relevo notícia⁷ extraída do site clicrbs de 01/06/16, na qual informa sobre um curso de formação de 711 novos soldados da Polícia Militar de Santa Catarina, com duração de 8 meses com carga horária de 1249 horas/aula:

Como será: os alunos-soldados vão se apresentar hoje e terão duas semanas para adaptação no quartel e na estrutura administrativa da corporação. No dia 13 de junho ocorrerá a aula inaugural em Florianópolis e nas outras seis cidades onde haverá formação. Os concursados terão uma grade curricular de 10 horas de aula por dia nos primeiros dois meses. Ao todo, serão três módulos com 46 disciplinas. A partir do terceiro mês, em dois dias por semana, parte das tardes serão destinadas para ações monitoradas nas ruas. A carga horária foi diminuída de 1.445 horas/aula para 1.249 horas/aula. Com isso, o curso que antes era de nove meses, foi reduzido para oito meses.

A mesma notícia também informa que o Instituto Geral de Perícias de Santa Catarina iniciará um curso de capacitação para 147 auxiliares criminalísticos no Centro de Ensino do Corpo de Bombeiros no Bairro Trindade, em Florianópolis. Os concursados terão aulas de 8 horas por dia de segunda à sexta-feira pelo período de dois meses e meio. A partir da terceira semana os alunos vão participar dos plantões do IGP para aprender as rotinas e ritmo de trabalho.

Assim, percebe-se que o setor público está buscando um modelo gerencial de administração, especialmente quando dá ênfase ao treinamento/desenvolvimento de seu capital humano.

Dessa forma, parece que a solicitação dos gestores do TJSC acerca da necessidade de capacitar seus novos servidores está alinhada ao novo modelo de administração que o setor público precisa conquistar.

Ao analisar a Resolução n. 28/2014-TJ⁸ que trata do alinhamento estratégico do PJSC com o Planejamento Estratégico Nacional, na qual é definida a missão do PJSC como sendo “Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos”, somada a sua visão de “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado” e considerando ainda, que a mesma resolução reputa imprescindível “desenvolver permanente conhecimentos, habilidades e atitudes” e elenca como objetivo, disseminar a cultura do planejamento com ênfase no alinhamento estratégico e

7 SILVA, Anderson. PM inicia curso para 711 novos soldados porém déficit continua. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 01 jun. 2016. Disponível em: <<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2016/06/pm-inicia-curso-para-711-novos-soldados-porem-deficit-continua-5822432.html>>. Acesso em 20/08/2016.

8 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Resolução Número: 28/ 2014. Diário da Justiça Eletrônico n. 2007, p. 1-2. Data de Assinatura: 19/11/2014 Data da publicação: 26/11/2014.

assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho, não há dúvida que a necessidade de um curso de capacitação de novos servidores se harmoniza com todos esses desígnios institucionais.

4.2.1. Desenvolvimento de um programa de capacitação ideal para os novos servidores por meio da Academia Judicial

Para fundamentar este escopo foi solicitado aos gestores que respondessem a seguinte pergunta: o que os novos servidores deveriam aprender antes de iniciarem suas atividades no PJSC? Nota-se que o questionamento envolveu apenas o conteúdo do curso a ser ministrado, já que se pressupõe que a forma mais apropriada de capacitar os novos servidores é por meio de um curso presencial.

As respostas foram no sentido de que o novo servidor precisa compreender a estrutura do PJSC bem como o seu papel nessa estrutura, englobando, no caso de servidores do primeiro grau de jurisdição, a estrutura da Comarca em que atuarão. A missão e a visão do Judiciário também foram apontadas como conteúdos indispensáveis, corroborando para que o servidor passe a trabalhar por uma causa e vista a camisa da instituição. Clareza das atribuições conferidas a cada servidor dentro de um fórum, perfil e postura esperada, direitos e deveres funcionais, normas técnicas de atendimento ao público, curso básico do SAJ 5, também foram citados. Noções básicas de direito também foram consideradas imprescindíveis, visto que muitos servidores são formados em outras áreas. Mas, o principal desafio, é aliar a teoria à prática. Nesses termos foi sugerida a criação de uma vara-modelo dentro da Academia Judicial como instrumento ideal para alinhar os conhecimentos adquiridos no curso com a realidade das atividades laborais.

Destaca-se, ainda, uma impressão conferida por um gestor:

Tenho certeza que todos os gestores precisam de mais servidores em suas unidades, mas todo o período de aprendizado e inclusão na rotina normal é bastante desgastante e poderia ser abreviado com a adoção de treinamento prévio na Academia Judicial. Se temos estrutura para isso, que seja utilizada em prol de uma prestação jurisdicional mais preparada e qualificada.

Nesse cenário fica evidente que a intenção dos gestores é a criação de um curso de capacitação presencial completo que envolva socialização, treinamento e desenvolvimento para que os novos servidores consigam desenvolver novas habilidades, conhecimentos e atitudes, de tal forma que estejam preparados para assumir seus postos de trabalho e colaborem para o sucesso no atendimento satisfatório das demandas apresentadas pela sociedade ao Judiciário. O tempo mínimo do curso deveria ser de 30 dias.

O curso deveria ser ministrado na própria Academia Judicial, com a criação de uma espécie de vara-modelo, no qual o novato além de aprender a teoria pudesse praticar o que estudou, chegando no seu posto de trabalho com uma postura diferenciada e apto a assumir suas atividades com segurança.

5 CONCLUSÃO

Tendo em vista o levantamento teórico e os dados coletados, atingiu-se o objetivo geral da pesquisa que foi estudar como capacitar os novos servidores do PJSC para atuar na Instituição. Após a investigação dos achados foi possível responder aos objetivos específicos de pesquisa que foram assim propostos: a) Descrever a atual sistemática adotada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina na capacitação de novos servidores; b) Verificar os pontos fortes e fracos do programa existente, e; c) Identificar como os gestores do PJSC percebem o uso de cursos de capacitação como meio para preparar os novos servidores.

No intuito de proporcionar uma melhor compreensão do tema inicialmente optou-se por discorrer sobre a gestão de pessoas no setor público. Em seguida, os termos *treinamento e desenvolvimento* foram abordados, para então analisar a literatura sobre sensibilização de gestores sobre a importância de capacitação dos novos servidores.

Diante do exposto e com base nos critérios estabelecidos foi possível entender que num contexto de transformação como o atual é imprescindível que as organizações pratiquem uma gestão por competências voltada para a eficiência com a otimização dos recursos existentes, na qual o servidor esteja preparado para assumir seu cargo compreendendo seu papel dentro da instituição, com foco nos resultados e nas estratégias estabelecidas pela instituição.

Os gestores do TJSC falam muito da falta de servidores no Judiciário, todavia o maior problema talvez não seja a falta de servidores, mas a falta de pessoas que saibam fazer, o que parece ser uma constante em vários setores. As pessoas são colocadas em seus postos de trabalho sem qualificação para o exercício de suas funções.

Os gestores possuem papel fundamental no convencimento da alta cúpula do Judiciário de que seus servidores precisam de capacitação para garantir que a instituição saia preparada para ter sucesso na implementação do seu planejamento estratégico.

O PJSC possui a Academia Judicial com uma excelente estrutura que poderia priorizar seus cursos com o propósito de serem mais úteis aos servidores. Para se conseguir um Judiciário eficiente, torna-se necessário focar na execução bem sucedida de processos de trabalho, que só será padronizada e alcançada com capacitação dos servidores, não se trata de um custo, mas de um investimento. Atualmente há um desperdício dos recursos tecnológicos e humanos existentes no Judiciário diante da falta de capacitação de seu capital humano.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a minha orientadora Graziela Dias Alperstedt pelo carinho e cuidado com o trabalho, aos meus colegas de pós pelas valiosas contribuições nas constantes discussões e ao coordenador do curso professor Wanderley Horn Hülse pela qualidade do curso, bem como aos gestores que gentilmente responderam ao questionário que ajudou a dar vida a este trabalho. Agradeço ainda, ao meu chefe, Dr. Márcio Umberto Bragaglia por ter permitido que eu deixasse minhas funções para me capacitar e aos meus colegas de trabalho que sempre foram colaborativos nas minhas ausências.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva, MOURÃO, Luciana (colaboradores).

Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4ª edição. Barueri: Ed. Manole Ltda, 2014

BRASIL. Decreto n. 5378/2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em 20/08/2016.

BRASIL. Decreto n.5707/2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 20/08/2016.

BRASIL. Constituição (1988). Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 20/08/2016.

EBOLI, Marisa (org.) **Educação Corporativa:** muitos olhares. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. *In: As pessoas na organização*. Vários autores. 4. Edição. São Paulo: Gente, 2002.

JOHANN, Silvio. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.

MAANEN, John Van. *Processando Pessoas – Estratégias de Socialização Organizacional*. In: FLEURY LEME, Maria Tereza; FISCHER, Rosa Maria (Coord): **Cultura e Poder nas organizações**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

Projeto Pedagógico n.22/2015-EAD – Curso de Ambientação Institucional – edição 1 + VS3 – CEJUR - PJSC

ROBBINS, Stephen P; JUDGE Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIGOLLO Walter; SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. *Os caminhos e os desafios do desenvolvimento de pessoas na área pública*. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. (Coord): **Manual de Treinamento e Desenvolvimento - Gestão e Estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SILVA, Anderson. PM inicia curso para 711 novos soldados porém déficit continua. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 01 jun. 2016. Disponível em: <<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2016/06/pm-inicia-curso-para-711-novos-soldados-porem-deficit-continua-5822432.html>>. Acesso em 20/08/2016.

SANTA CATARINA. Decreto n. 3.917/2006. Disponível em: http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=35&limit=40&limitstart=0&order=date&dir=ASC&lang=>. Acesso em 20/08/2016.

SPECTOR. Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4ª edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Resolução Número: 28/ 2014. Diário da Justiça Eletrônico n. 2007, p. 1-2. Data de Assinatura: 19/11/2014 Data da publicação: 26/11/2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Resolução Número: 06/00 - Diário da Justiça n.: 10580, p. 3. Data de Assinatura: 06/11/2000. Data da publicação: 10/11/2000.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA. S.C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

CRIAÇÃO E INSTALAÇÃO DE UMA CRECHE NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA: UMA QUESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Elisa Leal de Moraes Coelho

Bacharel em Direito. Técnico Judiciário Auxiliar, atuando na chefia da Secretaria Estatística das Instâncias Recursais - DGJ. elisa.moraes@tjsc.jus.br

CREATION AND INSTALLATION OF A DAY CARE FACILITY IN THE COURT OF SANTA CATARINA: A MATTER OF SOCIAL RESPONSIBILITY

RESUMO: O objetivo deste estudo é propor a criação e instalação de uma creche no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) para filhos de servidores efetivos com idade entre 4 meses e 2 anos. Para desenvolvê-lo, fez-se uso da pesquisa qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental. A coleta de dados concentrou-se em fontes bibliográficas e documentais relativas ao tema, bem como em entrevista semiestruturada junto à Diretoria de Gestão de Pessoas e a uma arquiteta da Diretoria de Engenharia e Arquitetura. A análise segue a abordagem interpretativa. Como resultado, foi possível identificar aspectos gerais da creche corporativa proposta, bem como se fez o levantamento da estrutura e serviços a serem oferecidos pela creche e a descrição do seu processo de implantação. Conclui-se que o melhor modelo para o PJSC é o misto e que a creche, no espaço atualmente disponível, poderá receber cerca de 60 crianças, que serão selecionadas pelo critério da antiguidade do respectivo pai/mãe/responsável-servidor e que somente após a elaboração, submissão e aprovação de um projeto da creche baseado na perspectiva da responsabilidade social por parte da gestão do PJSC é que serão iniciadas as tratativas para a sua implementação.

Palavras-chave: Gestão pública. Poder Judiciário de Santa Catarina. Creche corporativa. Responsabilidade social. Empreendedorismo.

ABSTRACT: The purpose of this study is to propose the development of an infant educational unit at the Court of Santa Catarina (CSC), directed to the servers' kids, from the age of 4 months to 2 years. The research is a qualitative one, a descriptive, a documental and a bibliographic one. The data were collected using bibliographic and documental sources, and it was done a semi-structured interview with the Human Resources Department and with an architect of the CSC. Data were analyzed using the interpretative approach. As its results, some general aspects of the corporative educational unit

were observed, the services and the structured of the educational unit were identified, and it was done a description of the implantation process of the educational unit. So, it was concluded that the best model is the mixed one and that the educational unit will be able to receive 60 children. It will be necessary to develop a detailed project that, after been submitted to the strategic management of CSC and accepted by its managers, will result the beginning of the project, based on the social responsibility.

Keywords: Public management. Court of Santa Catarina. Corporative infant educational unit. Social responsibility. Entrepreneurship.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa destina-se a propor a criação e instalação de uma creche no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) para crianças de quatro meses a dois anos, filhos ou responsáveis legais de servidores efetivos lotados na Secretaria do Tribunal de Justiça, abordando a questão da responsabilidade social e demonstrando que esse tipo de projeto pode beneficiar o servidor, a organização e contribuir para melhorar o ambiente institucional.

Este estudo surgiu da necessidade dos servidores de encontrarem um local adequado para a guarda de seus filhos ou dependentes legais de quatro meses a dois anos durante o horário de trabalho, especialmente considerando que grande parte das creches e berçários da cidade de Florianópolis atende somente até às 19 horas, horário desfavorável para muitos pais ou responsáveis legais, pois o expediente dos servidores do PJSC se estende até aquele horário. Uma ação deste tipo, a criação de uma creche para filhos de servidores, encaixa-se na abordagem de gestão denominada responsabilidade social, uma vez que,

atualmente, o interesse do capitalismo em manter sua própria estabilidade levaria à necessidade de considerar as mazelas de sua conduta através de uma nova postura empresarial, marcada por ações socialmente responsáveis. [...] Nesse sentido, a emergência da responsabilidade social corporativa pode ser compreendida como um movimento criativo da humanidade, visando a diminuir a destruição do sistema capitalista de produção, da qual ela é representante (DOMINGOS, 2007, p.83).

Neste sentido, assinala-se que, de acordo com Ashley (2002, p.6), a responsabilidade social corresponde ao “compromisso que uma organização deve ter para a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo e a alguma comunidade de modo específico [...]”.

E, em sendo o foco de atenção desta investigação uma creche, cabe registrar que esta se enquadra no nível de ensino definido como educação infantil que, segundo a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional - LDB - (BRASIL, 1996), trata-se da primeira etapa da educação básica e tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até cinco anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e

social, complementando a ação da família e da comunidade. Diante disso, é inegável que a criação de uma creche implica a reunião de um conjunto de recursos financeiros e humanos, levando-se em consideração, ainda, que se trata de uma mudança de paradigma dentro da organização.

Desta forma, a pergunta a ser respondida por esta pesquisa será: Quais limites e possibilidades existem na criação e instalação de uma creche no Poder Judiciário de Santa Catarina, para crianças de quatro meses a dois anos? Daí extrai-se que o objetivo geral da pesquisa é **propor a criação e instalação de uma creche no PJSC para crianças de quatro meses a dois anos, sendo objetivos específicos:** a) identificar aspectos gerais de uma creche para o PJSC; b) levantar estrutura e serviços a serem oferecidos por uma creche, no âmbito do PJSC; e c) descrever o processo de implantação da citada creche.

Como justificativa, a pesquisa busca descrever como a implantação da creche no PJSC é capaz de suprir as necessidades de pais ou responsáveis legais, que sejam servidores ativos e efetivos, com relação ao local para deixar seus filhos durante o horário de trabalho; reduzir a quantidade de licenças para tratamento de saúde em pessoa da família; estimular o aleitamento materno até os 2 anos de idade, conforme recomendação da OMS; reduzir o tempo de ausência dos pais servidores além do prazo da licença-maternidade; proporcionar cuidados e promover o desenvolvimento de crianças na faixa etária citada, filhos ou dependentes legais de servidores efetivos; e aumentar da qualidade de vida dos pais/responsáveis legais e de seus filhos/dependentes legais de quatro meses a dois anos, possibilitando mais tempo com a família.

Além disso, a presente pesquisa contribui teoricamente para a Instituição, considerando que inexistia estudo semelhante realizado no Poder Judiciário de Santa Catarina no sentido de viabilizar um projeto desta natureza.

Por fim, o presente trabalho é segmentado em cinco partes: após a introdução, segue a fundamentação teórica, contextualizando a educação infantil no ambiente de trabalho público à luz da legislação, a experiência de creches em ambientes corporativos/institucionais no Brasil, bem como de que forma a existência delas afeta a qualidade de vida no trabalho para os colaboradores e traz benefícios para as empresas/instituições, abordando o ponto de vista da responsabilidade social. Ao final do capítulo, são abordados os aspectos legais e recursos necessários para a instalação de creches, e discutido o tema do empreendedorismo e da gestão da mudança. Na sequência, vem o capítulo contendo a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo e, após, a apresentação dos detalhamentos do processo de implantação da creche em comento na unidade de estudo. Por fim, no quinto capítulo são expostas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contextualiza as creches em ambientes corporativos/institucionais no Brasil, na perspectiva da responsabilidade social corporativa, bem como descreve como a existência delas pode afetar a qualidade de vida no trabalho para servidores efetivos pais, responsáveis legais e para seus filhos/

dependentes legais de quatro meses a dois anos e traz benefícios para as empresas/instituições.

2.1 EDUCAÇÃO INFANTIL NO AMBIENTE DE TRABALHO PÚBLICO

O dever do Estado com a educação infantil decorre do art. 208, IV, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), que garante que este direito será efetivado em creche e pré-escola às crianças até 5 anos de idade. Da mesma forma, o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990), em seu art. 54, IV, preconiza a obrigatoriedade do Estado de assegurar o atendimento em creche e pré-escola às crianças de 0 a 6 anos de idade (BRASIL, 1990).

Na sequência de normas garantidoras dos direitos à educação, tem-se o art. 7º, XXV, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que exige que todos os empregadores devem ofertar assistência gratuita aos filhos e dependentes de seus empregados em creches e pré-escolas.

A Constituição do Estado de Santa Catarina, em seu art. 163, I, por sua vez, também previu esse direito nos moldes da Carta Magna, aumentando, contudo, a oferta para as crianças de até 6 anos (SANTA CATARINA, 1989).

Ainda no âmbito da legislação federal, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT – Decreto-lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943), em seu art. 389, parágrafo 1º, dispõe que “Os estabelecimentos em que trabalharem pelo menos 30 mulheres com mais de 16 anos de idade terão local apropriado onde seja permitido às empregadas guardar sob vigilância e assistência os seus filhos no período da amamentação” (BRASIL, 1943). Segundo complementa Eduardo Gabriel Saad (2004, p. 267),

o Ministro do Trabalho, pela Portaria n. 3.296, de 3.9.86, autoriza a implantação do sistema reembolso-creche, em substituição à exigência contida no § 1º, do artigo em epígrafe. Pela Portaria n. 670, de 20.8.97 (“in” DOU de 21.8.97, p. 18.183), o Ministro do Trabalho modificou a de n. 3.296, acima referida, para estabelecer que o reembolso-creche deve cobrir, integralmente, as despesas da creche escolhida pela mãe-empregada, mas no prazo, nas condições e valor estipulados em acordo ou convenção coletiva de trabalho.

Acompanhando essa orientação de normas de natureza cogente e amplo alcance social, o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Santa Catarina (Lei nº 6.745, de 28 de dezembro de 1985) estabelece, em seu art. 115, II, que o Governo deve manter e ofertar creches para filhos de funcionários públicos, podendo, também, quando for conveniente, prestar o referido suporte mediante a concessão de auxílio financeiro destinado para aquele fim (SANTA CATARINA, 1985).

A legislação aqui exposta revela não somente o direito das crianças de serem atendidas em nível de educação infantil, como também expõe a responsabilidade do órgão empregador diante desta demanda, no

que são observadas duas possibilidades: de o estado apoiar o cidadão no acesso a este serviço, como, ainda, de ele próprio fornecê-lo.

2.2 EXPERIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO INFANTIL NO SETOR PRIVADO E PÚBLICO

Na atualidade, existem muitas empresas que dedicam parte de seus recursos para a criação de creches corporativas, dentre elas estão a Avon a Natura e a Unilever¹. As creches vinculadas a essas companhias são localizadas na Grande São Paulo e são administradas pelo CEDUC, prestador de serviços que cria e faz a gestão de creches corporativas (CEDUC, 2016). Segundo a sócia-fundadora da empresa que administra tais creches, o negócio opera da seguinte forma: “grandes empresas fornecem o espaço físico e a CEDUC cuida de todos os detalhes para a creche funcionar, do projeto arquitetônico, aparelhamento do espaço, projeto pedagógico a contratação e gestão dos funcionários” (LAM, 2014).

Na página virtual da empresa, em Ceduc (2016), ainda é possível verificar os tipos de serviços oferecidos bem como o funcionamento do processo de implantação da creche, que abrange, resumidamente: estudo interno que define o conceito da creche e esclarece as diretrizes da empresa ao oferecer o benefício ao funcionário; levantamento de custos; e definições para aleitamento materno, idade de atendimento, público a ser atendido, gratuidade total ou coparticipação, local dentro da organização, parceria com o posto de saúde local. Além disso, após a definição desses procedimentos, existe o acompanhamento das obras e supervisão da execução e assistência da empresa até a inauguração, quando se iniciará a gestão do estabelecimento (CEDUC, 2016).

Mas, apesar da importância dada à criação e gestão de creches, conforme Silva (2014), não se sabe a quantidade de empresas no Brasil que oferecem esse tipo de serviço, muito embora se tenha conhecimento de que, segundo afirma CEDUC (2016), a adesão a novas creches corporativas têm aumentado nos últimos anos, especialmente por conta das práticas de responsabilidade social que incentivam a importância da mulher no mercado de trabalho.

No caso da Avon (SILVA, 2014), foi decidido manter dois modelos de benefício, seja oferecendo ao colaborador da empresa a possibilidade de utilização de creche corporativa, ou o recebimento do auxílio-creche. Em verdade, o que se percebe, neste exemplo, é o atendimento de uma previsão legal, como mencionado anteriormente, que obriga as empresas com mais de 30 funcionárias com idade superior a 16 anos a fornecerem local adequado aos seus filhos no período de amamentação ou a reverter o benefício em espécie (SAAD, 2004; BRASIL, 1943).

Essa possibilidade de opção torna o processo mais democrático, pois oferece a opção de escolha do empregado, que poderá eleger o que é mais conveniente para si.

1 EXAME. Empreendedora fatura R\$ 12 mi com creches em empresas. **Revista Exame**. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/empreendedora-fatura-r-12-mi-com-creches-em-empresas>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

Quanto ao setor público, fez parte da pesquisa bibliográfica deste trabalho a procura por creches que fossem vinculadas a algum Tribunal de Justiça brasileiro. Foram encontrados três Tribunais que oferecem esse tipo de serviço: o Tribunal de Justiça de Mato Grosso (2013) – TJMT, do Ceará (1999) – TJCE e do Tocantins (2010) - TJTO.

Quanto ao TJMT, em 2013, foi editado o Provimento nº 10 do Conselho da Magistratura (MATO GROSSO, 2013), que aprovou o Regimento Interno da Creche-escola do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso. A instituição, que funcionava no período de expediente, acolhia crianças de quatro meses a seis anos, que fossem filhos e dependentes legais de servidores e magistrados ativos. A administração ficava por conta de empresa terceirizada, vencedora de processo de licitação.

Com efeito, em março de 2013, o TJMT, por meio da Portaria nº 444, de 11 de março de 2013, da Presidência do Tribunal de Justiça, (MATO GROSSO, 2013), as atividades da creche encerraram, pois o TJMT decidiu que deveria dar cumprimento à orientação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que recomenda que os Tribunais devam priorizar as áreas fins do Poder Judiciário².

A creche do TJCE é a mais antiga, sendo criada pela Resolução nº 7, de 5 de agosto de 1999 (CEARÁ, 1999), que também aprovou seu regimento interno. Esse estabelecimento atende a faixa etária compreendida entre um ano e oito meses e seis anos, e atende dependentes de servidores e magistrados do Poder Judiciário daquele estado. Segundo afirmou a Desembargadora Iracema Vale, “manter a Creche à disposição é uma tarefa que está diretamente relacionada à valorização dos servidores. ‘Ajudar os servidores a exercer seus diversos papéis da melhor maneira possível é tão importante quanto atingir metas profissionais na instituição’” (TJCE, 2016).

O Centro de Educação Infantil Nicolas Quagliariello Vêncio, em Palmas – TO, foi inaugurado em 18 de junho de 2010, com capacidade para atender até 110 crianças de 0 a 6 anos (TJTO, 2015). “a estrutura do CEI possui três salas de aulas, sala da diretoria pedagógica, sala dos professores e secretaria. O complexo tem ainda piscina, play ground, quadra esportiva, salão de atividades, cozinha semi-industrial, área de serviço, lavanderia e refeitório” (TJTO, 2015). O projeto, inclusive, recebeu chancela da Organização das Nações Unidas pela Educação, Ciência e Cultura – Unesco (TJTO, 2015).

Do cenário exposto, torna-se possível verificar que, apesar de o primeiro caso não ter se consolidado, todos (TJCE, TJMT e TJTO) reconhecem a responsabilidade em garantir maior qualidade de vida aos seus servidores e, conseqüentemente, aos respectivos filhos em idade de receber educação infantil. Naturalmente, a decisão por um meio ou outro decorre do fato de existirem vantagens e desvantagens em se manter uma creche na própria estrutura organizacional. A decisão do Poder Judiciário do Mato Grosso (TJMT, 2013) por não dispor de uma unidade de educação infantil no seu ambiente de trabalho foi justamente motivada por ele não reconhecer, nesta opção, contribuições diretas ao cumprimento das

2 <http://www.campograndenews.com.br/cidades/desembargador-ignora-protesto-de-pais-e-manda-fechar-creche-do-tjms>

suas atividades-fim. De outro modo, para o Poder Judiciário do Ceará e do Tocantins, as contribuições e o reconhecimento são evidentes (TJCE, 1999 e TJTO, 2015). É nesta perspectiva que se desenvolve o conteúdo da seção seguinte.

2.3 CONTRIBUIÇÕES DA EDUCAÇÃO INFANTIL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Não obstante a experiência no setor privado relatada anteriormente ter como foco o público feminino – até mesmo porque são empresas que empregam majoritariamente mulheres -, vale lembrar que muitos dos benefícios ofertados com a implantação de uma creche podem ser usufruídos também por todos, não somente pelas mães das crianças.

No caso específico dessas empresas, a empresária Danielle Cristina Wolff (SILVA, 2014) aponta como benefícios: a possibilidade de manter os filhos por perto; mais tranquilidade para os pais ou responsáveis; incentivo à carreira de seus colaboradores; aumento da confiança na missão da empresa; fortalecimento do vínculo da criança com o empregado; menor índice de desistência do emprego; tranquilidade com relação aos recursos financeiros, já que algumas creches são subsidiadas 100% pelas empresas; e o aumento do desempenho do empregado.

Além desses benefícios, com base em Silva e Souza (2005), pode-se também mencionar o estímulo ao aleitamento materno até os dois anos de idade, conforme recomendação da Organização Mundial de Saúde (OMS). Com uma creche no ambiente de trabalho, por conseguinte, os filhos de colaboradores de uma organização, pública ou privada, também poderão experimentar o fortalecimento do vínculo com a criança e o aumento do tempo de convivência com ela, pois além da localização vantajosa, a intenção é que o horário da creche acompanhe a rotina de trabalho desses colaboradores (SILVA; SOUZA, 2005).

Vale lembrar, também, que manter uma creche no ambiente de trabalho é um meio de se evitar que mães tenham que prolongar a licença maternidade com férias ou licenças-prêmio, ausentando-se do seu posto de trabalho por mais tempo. Desta forma, percebe-se que a implementação de um projeto desta natureza pode trazer benefícios financeiros para a própria instituição, que poderá passar a contar com a força de trabalho da sua colaboradora após o tempo regulamentar da licença-maternidade.

Dentro desse contexto, pode-se afirmar que “a ação social das empresas passou a ser mensurada em termos de retorno do investimento. Não está unicamente relacionada com os valores da sociedade, mas deve também possuir um componente financeiro e, dessa forma, ser quantificável de forma objetiva” (SUMIYA; SANO, 2014, p. 32).

2.4 GESTÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM OLHAR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Antes de abordar sobre responsabilidade social, cabe esclarecer sobre certos conceitos relacionados ao tema. Sumiya e Sano (2014) expuseram as cinco categorias propostas por Klaus Schwab que analisam o engajamento das empresas no âmbito social: governança corporativa, filantropia corporativa; responsabilidade social corporativa; empreendedorismo social corporativo; e, cidadania global corporativa.

A governança corporativa traduz-se em “adequar-se às normas locais e internacionais, atender aos requisitos de transparência e *accountability*, além de seguir as normas de conduta social, ambiental e ética” (SUMIYA; SANO, 2014, p. 35). Ainda, segundo Sumiya e Sano (2014), a filantropia corporativa, por sua vez, representa a maneira tradicional de ação social, como a doação financeira ou de materiais com finalidade humanitária. O empreendedorismo social corporativo significa traduzir em produtos e serviços rentáveis às ideias ambientalmente e socialmente responsáveis. A cidadania global corporativa, nesta perspectiva, destaca a atuação conjunta de empresas, governos e sociedade civil para fins de discussão e tomada de decisões que podem afetar a comunidade mundial como um todo, como, por exemplo, combate a epidemias, pobreza e corrupção (BASTOS, 2003).

A responsabilidade social corporativa, por seu turno, “é a forma pela qual as empresas respondem às expectativas de seus *stakeholders*, não apenas do ponto de vista da agregação de valor, mas também dos efeitos sociais e ambientais de suas ações” (SUMIYA; SANO, 2014, p. 35). Em outras palavras, pode-se dizer que a responsabilidade social corporativa traduz-se no conceito de que o Estado “deve ser entendido como aquele capaz de promover a criação de valor público, a geração de capital social, o engajamento cívico, a coordenação de atores público e privados, a inclusão social e o compartilhamento de responsabilidades” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 112).

Neste sentido, é possível constatar que as entidades governamentais e empresas devem criar oportunidades e incentivos que permitam trazer resultados positivos a curto, médio e longo prazo para todos os agentes que participam dessas parcerias e alianças. Um exemplo de ação neste sentido é a criação e a gestão de um espaço que possa abrigar uma creche corporativa. Tal medida, como é abordada mais adiante, pode trazer benefícios agregados que não são obtidos com o recebimento do auxílio monetário por si só. Além disso, um projeto como esse tem condições de se alinhar com os atributos de valor para a sociedade³ e com a visão⁴ do PJSC, em conformidade com o que é preconizado no mapa estratégico desta instituição.

3 Atributos de valor para a sociedade: responsabilidade social em ambiental; valorização das pessoas; transparência; acessibilidade; celeridade; confiança; probidade; inovação; ética.

4 Visão: Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado.

2.4.1 Conceito e concepções de responsabilidade social

A responsabilidade social tem se tornado cada vez mais constante no ambiente das organizações, exercendo impactos na missão, nas estratégias e no próprio significado que a empresa quer transmitir. Segundo o Instituto Ethos,

a Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e **coresponsável** pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governos e meio ambiente) e conseguir incorporá-los nos planejamentos de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários (INSTITUTO ETHOS *apud* CARVALHO *et al*, 2009).

Assim, é possível interpretar que a responsabilidade social se verifica quando as corporações e instituições voluntariamente incorporam procedimentos, condutas e comportamentos que incentivem e impulsionem o bem-estar do público interno e externo. Conforme EON (2015), a responsabilidade social consiste numa prática voluntária, pois não deve ser confundida exclusivamente por ações compulsórias impostas pelo governo ou por quaisquer incentivos externos (como fiscais, por exemplo). O conceito, nessa visão, envolve o benefício da coletividade, seja ela relativa ao público interno (formado por funcionários e acionistas) ou atores externos (como, comunidade, parceiros e meio ambiente).

Certamente, a instituição que adota essa prática também deseja ver o retorno de suas ações, considerando que “algumas decisões sociais poderiam ser justificadas se trouxessem resultados positivos ao longo prazo para a empresa, significando o retorno por sua visão de responsabilidade social” (SUMIYA; SANO, 2014, p. 32).

Não obstante se possa ver retorno financeiro para as corporações que adotam práticas de responsabilidade social, Kroetz (2003 *apud* CARVALHO *et al*, 2009, p.13) ressalta que “as organizações que incorporam a cultura da responsabilidade social acabam transformando-a em uma espécie de ativo intangível, quase sempre oculto, cujo valor a contabilidade financeira, até o momento, é incapaz de registrar”.

2.5 CRIAÇÃO E INSTALAÇÃO DE UNIDADES DE EDUCAÇÃO INFANTIL

O Conselho Nacional de Educação – CNE -, órgão colegiado integrante do Ministério da Educação - MEC (BRASIL, 2006) -, utiliza a nomenclatura “creche” para organização da Educação Infantil até três anos de idade. Desta forma, para o presente trabalho, é usada somente a referida terminologia, não obstante se utilize, também, o termo “berçário”.

Assim, como em qualquer outro empreendimento, abrir uma instituição educacional requer um plano de negócio, além de suporte com conhecimento técnico para implantação da estrutura que corresponda às exigências legais.

No caso de creches da rede pública, o MEC publicou, em 2006, os Parâmetros Básicos de Infraestrutura para Instituições de Educação Infantil⁵, que “contém descrições de espaços que podem fazer parte de uma instituição de Educação Infantil para crianças de 0 a 6 anos, alternativas a estes espaços e sugestões para aspectos construtivos”.

Com efeito, como este estudo aborda a implantação do serviço no Poder Judiciário, a forma de constituição deve ser diferenciada, e o gerenciamento deve ser feito por empresa terceirizada vencedora de processo licitatório. Assim, o padrão a ser abordado no caso em exame é o privado, adotado por creches corporativas, sem deixar de considerar os aspectos do setor público apontados pelo documento do MEC anteriormente citado.

2.5.1 Aspectos legais e recursos necessários para a criação e instalação de creches

Para abordar esse item, são utilizados, como orientação, o material Como Montar uma Creche, apresentado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), em sua página eletrônica, e o documento do MEC (2006) Parâmetros Básicos de Infraestrutura para Instituições de Educação Infantil.

Segundo aponta o SEBRAE (2016, p. 6),

“para a abertura de creches e escola infantil é preciso uma autorização de funcionamento e supervisão da Secretaria de Estado de Educação. Todas as instituições de educação infantil devem ser autorizadas pelo menos 120 dias antes da data prevista para o início da atividade, devendo montar um processo cumprindo algumas exigências, tais como: plano de educação; propostas pedagógicas; relatório com prova de habilitação profissional (é exigido que o diretor tenha curso de pedagogia com habilitação em administração escolar); condições do prédio; alvará de funcionamento da prefeitura e do corpo de bombeiro, etc. A Secretaria de Estado de Educação vai efetuar a fiscalização para verificar se tudo o que foi relatado no processo, procede. Procedendo a verificação, é encaminhado relatório para o Conselho Estadual de Educação providenciar a autorização. A empresa deverá, também, procurar a Vigilância Sanitária da Secretaria Municipal de Saúde para obter o Alvará de Licença Sanitária.”

5 Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Parâmetros básicos de infraestrutura para Instituições de educação infantil : Encarte 1. Brasília: MEC, SEB, 2006.

Quanto à legislação Federal apontada pelo SEBRAE (2016), destacam-se os seguintes dispositivos:

- a. Lei 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 20 de dezembro de 1996, que determina a fixação de uma proposta pedagógica fundamentada, visando à formação de uma criança cidadã (BRASIL, 1996);
- b. Lei 8.069, de 13 de julho de 1990, que institui o Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL, 1990);
- c. A Lei 9795/99, de 27 de abril de 1999, dispõe sobre a educação ambiental e institui a Política Nacional de Educação Ambiental (BRASIL, 1999).

Todas as leis mencionadas anteriormente são fundamentais para o delineamento e construção de uma proposta educacional que atenda às demandas do grupo em foco, constituído, basicamente, por crianças. Neste âmbito, por exemplo, acerca dos professores responsáveis por este nível de ensino, estes deverão ter formação “em nível superior, em cursos de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal” (BRASIL, 1996). Especificamente quanto à LDB, comenta Moreira (2009, p.15) que o discurso formulado por ela, para a Educação Infantil, “demonstra a preocupação com a qualidade do atendimento às crianças de 0 a 6 anos, conforme explicitado nos fundamentos norteadores dos princípios éticos, políticos e estéticos”. Por exemplo, segundo a citada Lei, deve haver nas creches, no mínimo, uma professora para cada agrupamento de 6 a 8 crianças de 0 a 2 anos (BRASIL, 1996).

Já a Lei 8.069 (BRASIL, 1990) destaca direitos das crianças e adolescentes, seja no contexto da sociedade como um todo, da família, da saúde e da educação, trazendo, inclusive, elementos que definem formas passíveis de comportamento dos responsáveis por cada uma dessas áreas, como, por exemplo, segundo o

Art. 18-B. Os pais, os integrantes da família ampliada, os responsáveis, os agentes públicos executores de medidas socioeducativas ou qualquer pessoa encarregada de cuidar de crianças e de adolescentes, tratá-los, educá-los ou protegê-los que utilizarem castigo físico ou tratamento cruel ou degradante como formas de correção, disciplina, educação ou qualquer outro pretexto estarão sujeitos, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

Mas, é o capítulo V dessa mesma Lei que trata especificamente do direito à educação, à cultura e ao lazer das crianças e adolescentes (BRASIL, 1990). Entre as determinações da citada norma, vale chamar a atenção para o Art. 54, que determina ser “dever do Estado assegurar à criança e ao adolescente” o “atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino”, conforme consta no inciso III (BRASIL, 1990). Depreende-se daí que, em se tendo crianças com

deficiência como alunos de uma creche, deverá haver na unidade profissionais adequadamente capacitados para atuarem nessa área.

Por fim, a Lei nº 9795/99 determina, na seção II, que seja incluída, na educação escolar formal, a educação ambiental, indicando, por meio do seu Art. 10, que “a educação ambiental será desenvolvida como uma prática educativa integrada, contínua e permanente em todos os níveis e modalidades do ensino formal” (BRASIL, 1999). E, por meio do seu Art. 11 determina que “a dimensão ambiental deve constar dos currículos de formação de professores, em todos os níveis e em todas as disciplinas”.

Finalmente, há que se assinalar a existência de documentos, na forma de guias, elaborados pelo MEC, como o que define os “padrões de infraestrutura para as instituições de educação infantil e parâmetros de qualidade para a educação infantil” (MEC, 2004, p.1). Em tal documento, podem ser identificados, não somente, os recursos necessários para a implantação e o funcionamento de creches no território nacional, como também a forma de aplicá-los. Além disso, o aludido escrito registra a importância em se levar em conta o que figura em outro documento, igualmente elaborado pelo MEC, denominado Subsídios para credenciamento e funcionamento de instituições de educação infantil (BRASIL, 1998). Neste, é trazido um variado conjunto de especificações sobre o tema, desde aquelas relativas aos aspectos legais, passando pelos pré-requisitos para a formação do professor, até os fundamentos pedagógicos e aspectos relacionados à estrutura e funcionamento de creches, como sobre características do arranjo físico. Especificamente sobre a Proposta Pedagógica, consta, na seção 3.3, do Título V, que

a formulação de propostas pedagógicas deve nortear-se por uma concepção de criança: como um ser humano completo, integrando as dimensões afetiva, intelectual, física, moral e social, que, embora em processo de desenvolvimento e, portanto, dependente do adulto para sua sobrevivência e crescimento, não é apenas um “vir a ser”; como um ser ativo e capaz, impulsionado pela motivação de ampliar seus conhecimentos e experiências e de alcançar progressivos graus de autonomia frente às condições de seu meio; como um sujeito social e histórico, que é marcado pelo meio em que se desenvolve, mas que também o marca.

Para elaborar a proposta curricular, é preciso ainda observar o conteúdo do Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, proposto pelo MEC (BRASIL, 1998a, p.13) que exhibe “um conjunto de referências e orientações pedagógicas que visam a contribuir com a implantação ou implementação de práticas educativas de qualidade que possam promover e ampliar as condições necessárias para o exercício da cidadania das crianças brasileiras” e sugere que as instituições de educação infantil incorporem “de maneira integrada as funções de educar e cuidar”. Educar, segundo o referido documento, implica em “auxiliar o desenvolvimento das capacidades de apropriação e conhecimento das potencialidades corporais, afetivas, emocionais, estéticas e éticas, na perspectiva de contribuir para a formação de crianças felizes e saudáveis”, enquanto, sobre o ato de cuidar, menciona-se que

O desenvolvimento integral depende tanto dos cuidados relacionais, que envolvem a dimensão afetiva e dos cuidados com os aspectos biológicos do corpo, como a qualidade da alimentação e dos cuidados com a saúde, quanto da forma como esses cuidados são oferecidos e das oportunidades de acesso a conhecimentos variados (BRASIL, 1998a, 23).

Nesse contexto, nas creches, é preciso garantir a existência de espaços para a realização de brincadeiras, uma vez que, por meio de atividades desse tipo, a criança acessa a realidade de forma lúdica, podendo refletir sobre ela. Sendo assim, o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (BRASIL, 1998) indica, também, que as instituições em comento estejam preparadas para propiciar ao seu público-alvo dois âmbitos de experiências: o de Formação Pessoal e Social; e o do Conhecimento de Mundo. Os documentos curriculares devem, portanto, expor os seguintes elementos:

- a. Objetivos: “explicitam intenções educativas e estabelecem capacidades que as crianças poderão desenvolver como consequência de ações intencionais do professor” (p. 47);
- b. Conteúdos, divididos em duas categorias: os conteúdos conceituais que dizem respeito ao conhecimento de conceitos, fatos e princípios; os conteúdos procedimentais referem-se ao “saber fazer” e os conteúdos atitudinais estão associados a valores, atitudes e normas (p.49);
- c. Orientações didáticas: são “subsídios que remetem ao como fazer, à intervenção direta do professor na promoção de atividades e cuidados alinhados com uma concepção de criança e de educação” (p.54). Para a execução do conteúdo, o Referencial aponta uma lista de possíveis atividades permanentes, entre as quais: brincadeiras no espaço interno e externo; roda de história; roda de conversas; ateliês ou oficinas de desenho, pintura, modelagem e música; atividades diversificadas ou ambientes organizados por temas ou materiais à escolha da criança, incluindo momentos para que as crianças possam ficar sozinhas se assim o desejarem; cuidados com o corpo.
- d. Além disso, o documento alerta para outras providências, quais sejam:
 - Condições externas: “as particularidades de cada proposta curricular devem estar vinculadas principalmente às características socioculturais da comunidade na qual a instituição de educação infantil está inserida e às necessidades e expectativas da população atendida” (p. 65);
 - Condições internas: quantidade e grupos de faixa-etária que serão atendidos (até os 12 meses, sugere-se não ter mais de 6 crianças por adulto, do primeiro ao segundo ano de vida, aproximadamente, indica-se até 8 crianças para cada adulto); período de funcionamento – integral, entre 8 e 12 horas por dia, meio período, funcionamento ou não nas férias, aberta 24 horas por dia -; organização dos espaços (que devem ser flexíveis, para atender a diferentes demandas de desenvolvimento infantil propostas pelo professor) e dos materiais (mobiliário,

espelhos, brinquedos, livros, lápis, papéis, tintas, pincéis, tesouras, cola, massa de modelar, argila, jogos os mais diversos, blocos para construções, material de sucata, roupas e panos para brincar); segurança e limpeza dos espaços e dos materiais; definição de práticas voltadas à observação, registro e avaliação formativa dos processos de aprendizagem das crianças; estabelecimento de canais de comunicação com a família.

O espaço físico, que materializa a intenção de se instituir uma creche, é tratado no impresso Critérios Para um Atendimento em Creches e Pré-escolas, no qual se evidencia a necessidade de se garantir um ambiente seguro, capaz de estimular e, ao mesmo tempo, ser aconchegante (CAMPOS; ROSEMBERG, 2009). Também, em uma pesquisa, realizada por Agostinho (2003, p.33), que analisa creches de Florianópolis, conclui-se sobre a predominância de, basicamente, um único padrão estrutural, em que são observados

o predomínio da linha reta, sempre plano e térreo, com salas seriadas, seguindo a lógica da escola, prevendo para o convívio coletivo entre as crianças um pátio coberto, com sala para direção, banheiros mistos para meninos e meninas, compartilhados entre os grupos de duas salas.

No que se refere ao padrão citado, Agostinho (2003) afirma que as diferenças identificadas dizem respeito, em linhas gerais, à sala para cuidados médicos e de enfermagem, à sala para os professores, à distribuição dos ambientes e à metragem e áreas de apoio. Especificidades quanto à estrutura e espaço físico são disciplinadas por legislação municipal e estadual, como regula a própria LDB (1996). Com isso, de acordo com o Art. 13 da Resolução nº 01/2009, do Conselho Municipal de Educação de Florianópolis, “na construção, adaptação, reforma ou ampliação das edificações destinadas à Educação Infantil Pública e Privada, deverão ser garantidas as condições de localização, acessibilidade, segurança, salubridade e saneamento” (FLORIANÓPOLIS, 2009). Entre essas garantias, há a previsão de que, conforme consta no título VII do mesmo artigo, que “o berçário, deverá ter espaço adequado para o sono e descanso das crianças, área livre para a movimentação, locais para a amamentação, higienização com balcão trocador, pia, chuveiro, e espaço específico para o banho de sol” e, que, conforme seu Parágrafo único, “a área coberta mínima para as salas de atividades das crianças deverá ser de 1,30 m² por criança atendida” (FLORIANÓPOLIS, 2009).

Sejam quais forem as decisões tomadas para a criação, instalação e funcionamento de uma creche, em relação aos aspectos anteriormente mencionados, cabe, por fim, lembrar que a proposta curricular precisa estar inserida em uma proposta pedagógica que considere as demandas de crianças entre quatro meses a dois anos, e que recorra a valores essenciais da sociedade lastreados em princípios morais e éticos baseados na sustentabilidade e no respeito à inclusão do indivíduo, seja qual for a sua condição. Neste sentido, é preciso prever uma estrutura de gestão para a creche a ser criada, que garanta, a partir da responsabilidade social, desde o planejamento até o controle das suas atividades-fim e atividades-meio (administrativas e de manutenção), e, antes de tudo, há que se considerar o significado de empreender, neste contexto – foco de interesse da próxima seção.

2.6 EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE UM NOVO SERVIÇO

Ao mencionar a palavra empreendedorismo, pode parecer, à primeira vista, que este não encontra lugar no setor público. No entanto, o ato de empreender não se restringe à comercialização de produtos e serviços, mas sim está relacionado a ações voltadas para a “criatividade, proatividade, inovação, liderança, iniciativa, comprometimento, flexibilidade, ousadia e autoconfiança, sendo a principal dessas, a capacidade de diferenciar-se” (FONTES, 2014).

O gestor público empreendedor, que visa a atender tanto aos cidadãos quanto ao público interno, deve estar atento à “oportunidade de reexaminar o papel do governo no que diz respeito à sua responsabilidade de garantir o acesso aos serviços”, além de se preocupar “com o aumento da capacidade do governo para responder às questões de qualidade de vida” (DIAS, 2014).

Desta forma, cabe ao empreendedor no setor público o papel de facilitador e incentivador de novas práticas, sabendo que deverá enfrentar alguns obstáculos às limitações dos recursos e a adoção de políticas internas desfavoráveis dentro da instituição, mas que poderão ser transpostos com a apresentação de um Plano de Negócio contendo de forma clara e objetiva todas as vantagens que um projeto pode oferecer à organização em que atua.

Em verdade, segundo Degen (2009), para se empreender, há que se percorrer três etapas, que são:

- a) Primeira etapa: procurar, escolher e conhecer a oportunidade de um novo negócio, produto ou serviço;
- b) Segunda etapa: criar o conceito e os atributos de valor da oferta, prever e administrar limitações e riscos, avaliar o potencial do novo negócio, produto ou serviço;
- c) Terceira etapa: escrever o plano, conseguir recursos financeiros e criar efetivamente o negócio, produto ou serviço.

A respeito do Plano de Negócios, Dornelas (2008, p.79) o entende como parte fundamental do processo de empreender, posto que a principal utilização deste documento é “a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento” do novo negócio, produto ou serviço. Na continuidade, o autor dispõe de uma variedade de modelos de planos de negócios, cada qual projetado para um tipo específico de organização (DORNELAS, 2008). Nestes termos, como o foco do presente estudo é a criação de uma creche e, por conseguinte, de uma organização prestadora de serviço, destaca-se, na sequência, o que Dornelas (2008) aconselha sobre as informações necessárias para compor um Plano:

- a) Capa;
- b) Sumário;
- c) Sumário executivo;
- d) O negócio: - Descrição do negócio: características, motivações para a sua criação, ambiente físico, parcerias, serviços terceirizados, missão, visão, valores, público alvo, aspectos legais; - Descrição dos serviços: quais são, como são desenvolvidos, recursos físicos e materiais necessários, horário de funcionamento; - Mercado: ambiente em que a unidade estará inserida; - Localização; - Concorrência: outras unidades na mesma região que prestam serviços similares; - Equipe gerencial; - Estrutura funcional;
- e) Dados financeiros; f) Anexos.

Neste contexto, o gestor público deverá, sobretudo, ser um agente de transformação da cultura organizacional, que pode ser considerada como

um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. Existem sete características básicas que capturam a essência de uma organização: inovação, atenção ao detalhes, orientação para resultados, foco da pessoa, foco na equipe, agressividade, estabilidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 501).

Assim, o esforço em fazer o projeto dar certo é essencial, já que “os costumes, as tradições e a maneira usual de fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso que foi então alcançado” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 508).

3 METODOLOGIA

Quanto aos aspectos metodológicos, o presente estudo, por meio de método dedutivo, classifica-se, inicialmente, quanto aos seus objetivos, como descritivo e aplicado, ou seja, descritivo porque “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” e, aplicado, por ter a “[...] necessidade de resolver problemas concretos; mais imediatos, ou não” (VERGARA, 1998, p. 45). Diante desta perspectiva, torna-se importante frisar que o objetivo da atual pesquisa vai além de definir um plano para a criação e instalação de uma creche no PJSC para crianças de quatro meses a dois anos, mas, trata de estudar limites e possibilidades envolvidos em tal processo. Com isso, em vez de projetar um Plano de Negócios, a investigação atual, com vistas a alcançar o seu objetivo geral, trata de levantar e apresentar informações fundamentais para a concepção da creche em comento, com base no que aconselha Dornelas (2008) sobre o assunto. Não se pretende, aqui, portanto, desenvolver elementos como capa, sumário e sumário executivo, que são típicos do documento plano, além de informações que não cabem a uma creche que serve estritamente a um órgão do setor público, a exemplo daquelas relativas à descrição do mercado, da concorrência e dados financeiros – estes últimos analisados por unidade específica do PJSC.

Possui caráter qualitativo, que, segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 269), “[...] preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade de comportamento humano, fornecendo análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.”

Os meios de investigação utilizados para elaborar o trabalho, baseando-se na taxionomia de Vergara (1998), constituem-se, *a priori*, na pesquisa bibliográfica – especialmente sobre os temas responsabilidade social e criação e funcionamento de creches, uma vez que este tipo de pesquisa representa o “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas” –; e na documental, que é aquela “realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza”. Acerca desse último tipo, as atenções concentraram-se em dados constantes

do banco de dados da Diretoria de Gestão de Pessoas e da Diretoria de Material e Patrimônio do PJSC, além de leis e manuais elaborados pelo MEC que regulam a estrutura e o funcionamento de creches no Brasil (BRASIL, 1943; 1988; 1990; 1996; 1998; 1998a; 1999; 2006) e no município de Florianópolis (2009).

Os dois tipos de pesquisa - documental e bibliográfico - representaram, igualmente, as principais formas adotadas neste estudo para a coleta dos dados. Mais precisamente, os dados levantados na DGP foram: a quantidade total de servidores (efetivos e comissionados) lotados na Secretaria Tribunal de Justiça; do total de servidores (efetivos e comissionados) quantos recebem auxílio-creche; a data de início de concessão do benefício e data prevista para o término; o gênero da pessoa que recebe o benefício (masculino/feminino); se é servidor efetivo ou comissionado. Ainda, buscaram-se, por meio de entrevista semiestruturada junto a uma arquiteta da DEA, informações sobre espaços físicos pertencentes ao PJSC que estejam disponíveis para a instalação de uma creche (endereço, metragem).

A técnica de análise, por sua vez, é a abordagem interpretativa, sendo esta, entendida por Triviños (1987), como aquela em que as informações podem ser prestadas com fundamento na experiência do investigador, nos elementos coletados a partir da sua realidade e na teoria sobre o tema proposto.

O público alvo deste trabalho são os servidores efetivos que sejam pais ou responsáveis legais por crianças de 4 meses a 2 anos, lotados na Secretaria do Tribunal de Justiça. Foram selecionados os servidores efetivos porque são aqueles que possuem vínculo de estabilidade com o PJSC. Quanto à idade dos destinatários da creche, foi delimitada de 4 meses a 2 anos considerando que se trata do início da vida da criança, que está se adaptando à sociedade e que, muitas vezes, ainda se alimentam do leite materno. Ademais, estas crianças referem-se àquelas que integram o primeiro nível da educação infantil e, portanto, foco do atual estudo (BRASIL, 1996). Outrossim, grande parte das creches e berçários da cidade de Florianópolis atendem somente até às 19 horas, horário desfavorável para muitos pais ou responsáveis legais considerando que o expediente dos servidores se estende até aquele horário. Utiliza-se como técnica de coleta de dados fontes secundárias como documentos e recursos bibliográficos. Por fim, cumpre salientar que a pesquisa está limitada aos servidores efetivos que recebem o auxílio-creche no contexto da Secretaria do Tribunal de Justiça, no período de agosto de 2016.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O propósito do presente capítulo é permitir o alcance do objetivo geral formulado para este estudo. Dessa forma, tem-se, aqui, três seções principais, cada qual destinada a responder os seus três objetivos específicos.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DE ASPECTOS GERAIS DE UMA CRECHE PARA O PJSC

O Poder Judiciário de Santa Catarina, utilizando-se da política de atendimento à primeira infância preconizado nas normas citadas no item 2.1.1, optou pelo oferecimento do auxílio-creche, regulamentado atualmente pela Resolução nº 7/2010-GP, de 10 de fevereiro de 2010 (SANTA CATARINA, 2010). Esse benefício, segundo o art. 1º daquela resolução, é concedido aos servidores, integrantes dos Quadros de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Justiça e da Justiça de Primeiro Grau, que tiverem dependente com idade superior a 4 meses e inferior a 6 anos.

Com efeito, não obstante o valor do auxílio-creche, atualmente estabelecido em R\$ 500,00 (quinhentos reais) mensais por dependente, tenha o objetivo de assegurar os direitos estabelecidos na Carta Magna e demais normas antes mencionadas, nada impede que o Poder Judiciário de Santa Catarina implemente o seu próprio estabelecimento para aqueles fins, atendendo, desta forma, a um novo modelo administrativo baseado numa abordagem que enfoca maior interação entre o Estado e a sociedade, ou seja, com foco na responsabilidade social corporativa.

Como, para o Tribunal de Justiça, a proposta aqui é pela terceirização do serviço, devem ser exigidos das empresas concorrentes a documentação necessária já no processo de licitação, que será relacionada pela Divisão de Projetos, vinculada à Diretoria de Engenharia e Arquitetura (DEA), divisão esta responsável por “providenciar a regularização dos projetos das edificações do Poder Judiciário junto às prefeituras municipais, concessionárias de energia, Corpo de Bombeiros Militares de Santa Catarina, Vigilância Sanitária, bem como outros órgãos reguladores, através da elaboração de materiais visando contratação de obras de adequação, quando necessárias” (TJSC, 2016).

Quanto ao ambiente físico, consoante demonstra o manual do SEBRAE (2016), as creches devem contar com:

- a. sala para administração e equipe técnica;
- b. berçário com área própria para estimulação de bebês;
- c. sala de atividades múltiplas (recreação, repouso e refeição);
- d. solário ou local de recreação descoberto, preferencialmente com vegetação natural;
- e. sanitários para as crianças;
- f. cozinha e lactário;

g. vestiário e sanitários para funcionários;

Além disso, seguindo-se os aconselhamentos de Agostinho (2013), a aludida creche deve oferecer também uma unidade para atendimento médico e/ou de enfermaria.

Sugere-se, igualmente a partir da concepção de Agostinho (2013), que a estrutura física da creche seja disposta em ambiente plano, para que acidentes sejam evitados, uma vez que crianças entre quatro meses a dois anos ainda não se locomovem com facilidade, e que as salas de aula possam acolher separadamente crianças de faixas-etárias distintas (de quatro meses a um ano de idade; e a partir de um ano). E que, os banheiros, mistos, sejam compartilhados por, no máximo, duas salas de aula.

Quanto à localização da creche vinculada ao PJSC, foi enviado, em julho de 2016, um questionamento à DEA acerca da existência de alguma sala ou algum imóvel pertencente ao Poder Judiciário de Santa Catarina que esteja disponível e que poderia ser utilizado para a instalação de uma creche para filhos de servidores da Instituição, bem como o seu endereço, metragem e características em geral. Em resposta, a arquiteta Fernanda Carvalho Pereira afirmou que

os imóveis que possuem sua ocupação gerenciada diretamente pela Administração e DEA são: Tribunal de Justiça – torres I e II, Unidade UPC, Unidade Almirante Lamego, Unidade Anita Garibaldi, além de Arquivo e Gráfica. Destes, destaca-se que a Unidade Anita Garibaldi possui uma sala livre no pavimento térreo neste momento (141,63m²).

Considerando-se que esse é o imóvel disponível no momento, é importante que seja solicitada a sua reserva para o projeto, que deverá adequar a quantidade de beneficiários ao espaço físico.

4.2 LEVANTAMENTO DOS SERVIÇOS A SEREM OFERECIDOS E DA ESTRUTURA FUNCIONAL NECESSÁRIA PARA UMA CRECHE, NO ÂMBITO DO PJSC

O primeiro passo para identificar os serviços a serem oferecidos pela creche proposta é caracterizar seu público-alvo, sejam usuários diretos (as crianças) ou indiretos (servidores do PJSC). Como se trata de um projeto piloto, a pesquisa se restringiu aos servidores efetivos lotados no Tribunal de Justiça que recebem o auxílio-creche, e que tenham filhos ou responsáveis legais de quatro meses a dois anos. Para tanto, foi realizada uma consulta à DGP, solicitando: a quantidade total de servidores (efetivos e comissionados) lotados na Secretaria Tribunal de Justiça; o total de servidores (efetivos e comissionados) quantos recebem auxílio-creche; a data de início de concessão do benefício e data prevista para o término; o gênero da pessoa que recebe o benefício (masculino/feminino); se é servidor efetivo ou comissionado.

Do total de 1.411 servidores efetivos lotados na Secretaria Tribunal de Justiça, 246 recebem o auxílio creche em agosto de 2016. Para se identificar o perfil de criança que poderia ser beneficiada, calculou-se a data de início de concessão até dois anos antes de agosto de 2016. A pesquisa resultou 100 potenciais

beneficiários, 50 do gênero masculino e 50 do gênero feminino. Assinala-se, contudo, que esta análise teria que ser feita novamente quando da efetiva convocação para a matrícula da criança, salientando que esta apuração é necessária para que se possa delinear a pesquisa e contextualizar o projeto.

Certamente, a quantidade de crianças potencialmente aptas para ingressar na creche é superior ao que comporta o espaço de 141,63 m² disponível atualmente pelo PJSC. Assim, como a legislação municipal exige 1,30 m² por criança atendida (FORIANÓPOLIS, 2009), seria preciso, apenas para o ambiente educacional, 130 m², restando pouco mais 11 m² para a realização de atividades administrativas e de manutenção, para as quais haverá a necessidade de se dispor de local para preparo das refeições e para lactário e para acolher almoxarifado (para material didático e de expediente), dispensa de mantimentos, biblioteca, brinquedoteca, sala de professores, secretaria, vestiário e sanitários para funcionários e sala de direção/coordenação. Infere-se daí que restaria às salas de aula somente 50% do espaço total (141,63 m²) disponível, capaz de receber em torno de 60 crianças e, que, nestas condições, neste momento, será necessário realizar um processo seletivo, baseado, inicialmente, em critérios de seleção como o tempo de serviço e a idade do servidor no PJSC. Ao servidor que não for incluído pela creche corporativa do PJSC, será mantida a alternativa de ele receber o auxílio-creche, adotando-se a o modelo misto proposto por Silva (2014).

Em se tendo definido o público-alvo da creche, torna-se possível a elaboração da sua missão e da sua visão. Assim, levando-se em conta as leis e manuais elaborados pelo MEC que definem os preceitos da educação infantil no Brasil (BRASIL, 1943; 1988; 1990; 1996; 1998; 1998a; 1999; 2006) e a legislação do município onde a creche estará localizada (FLORIANÓPOLIS, 2009), tem-se que sua:

a. **missão** é: oferecer educação infantil a aos filhos de servidores do PJSC, por meio de serviços que percebam estas crianças como seres humanos completos, garantindo-lhes educação e cuidado de qualidade a partir do respeito a valores essenciais da sociedade lastreados em princípios morais e éticos e baseados na sustentabilidade e no respeito à inclusão do indivíduo, seja qual for a sua condição;

b. **visão** é: ser referência em educação infantil, de crianças entre quatro meses e dois anos, no estado de Santa Catarina.

Para atender a sua missão, a creche corporativa do PJSC deverá oferecer seus serviços, ao menos, durante o horário de expediente, e, portanto, abrindo às 7h00 e fechando às 20h00, durante o ano inteiro. Além disso, este servidor poderá optar pelo atendimento parcial ou integral da criança sob os cuidados da unidade educacional. Para tanto, sugere-se um quadro composto por 10 professores, já que, segundo Brasil (1996; 1998), entre 0 a 2 anos, não se indica mais de 6 crianças por responsável.

As características até aqui expostas, que atendem a primeira e a segunda etapa do processo de empreender, indicadas por Degen (2009), permitem que sejam determinados aspectos das atividades-fim a serem realizadas pela creche em análise, como segue:

a. Atividades que objetivam a Formação Pessoal e Social: estimular o convívio social das crianças por meio de brincadeiras e atividades cognitivas coletivas, seja em sala de aula, na brinquedoteca, na biblioteca (para ouvirem histórias) ou em ambiente externo - neste último onde elas podem conviver com a natureza e receber banho de sol. Ao promover o convívio com a natureza, a coordenação da creche está possibilitando o cumprimento do que determina a Lei 9795/99, sobre a presença da educação ambiental na educação infantil (BRASIL, 1999);

b. Atividades que objetivam o Conhecimento de Mundo: usar brinquedos e brincadeiras, instrumentos musicais e materiais didáticos para estimular a criatividade e o contato dos pequenos alunos com fenômenos, eventos e objetos do mundo real. Neste contexto, vale destacar que os conteúdos trabalhados precisam abarcar aspectos conceituais de mundo e aspectos procedimentais, isto é, o saber fazer, e atitudinais, que estão associados a valores, atitudes e normas;

Para efetivar as atividades acima mencionadas, a creche fará uso dos espaços disponíveis, que sejam seguros e confortáveis, entre elas a sala de aula. Porém, como se trata de crianças de 4 meses a dois anos de idade, nas salas de aula há que se garantir de ambiente para o desenvolvimento de atividades, como também para o descanso delas, em berços seguros. Materiais didáticos para atividades como pintura e modelagem igualmente serão aplicados em sala de aula, exigindo que, após a realização delas, se proceda a limpeza do ambiente, tal como determina parte do arcabouço legal referente à educação infantil (BRASIL, 1998; MEC, 2006).

4.3 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA CITADA CRECHE

Conforme menciona o documento do MEC (2006) Parâmetros Básicos de Infraestrutura para Instituições de Educação Infantil, “a construção de uma creche ou pré-escola exige um compromisso de interdisciplinaridade por parte dos profissionais envolvidos. Essa interdisciplinaridade normalmente não existe nos projetos convencionais, tornando a conciliação entre as várias especialidades envolvidas bastante complexa”. Diante disso, para dar início ao processo de implantação de uma creche no Poder Judiciário de Santa Catarina, é preciso, antes de tudo, elaborar um projeto, identificando as etapas e os setores que serão responsáveis por sua implantação e aprovação.

Diretorias como a de Material e Patrimônio (DMP), de Infraestrutura (DIE), de Engenharia e Arquitetura (DEA), de Gestão de Pessoas (DGP), e de Orçamento e Finanças terão um papel fundamental para identificar e preparar o local onde será implementada a creche, selecionar os beneficiários do projeto e realizar um estudo de viabilidade financeira, para verificar se é preciso que o servidor complemente algum valor como ajuda de custo, já que a intenção é que haja uma opção entre receber o benefício em dinheiro ou em serviço.

Este projeto deverá ser encaminhado para o Comitê de Gestão da Criatividade, formado por magistrados e servidores. Tal comitê, implementado pela Resolução GP nº 8 de 10 de fevereiro de 2015, tem como finalidade captar “ideias e projetos para a melhoria dos serviços internos e externos da máquina administrativa e judiciária, para a otimização do atendimento e a satisfação das necessidades dos usuários da Justiça” (TJSC, 2015).

Segundo esta resolução (TJSC, 2015), as ideias e os projetos deverão ser autuados na Seção de Protocolo do Tribunal de Justiça e endereçados ao Comitê de Gestão da Criatividade, com sede na Academia Judicial. Por maioria simples, decidirá sobre a aprovação da proposta, que, se for chancelada, será encaminhada à deliberação do Conselho de Gestão, Modernização Judiciária, de Políticas Públicas e Institucionais. Aprovada a proposta pelo Conselho, os autos serão encaminhados ao Presidente do Tribunal de Justiça para análise da conveniência e oportunidade da implantação, bem como da necessidade de elaboração de ato normativo disciplinando o Centro Educacional.

Na fase de implantação, o magistrado ou servidor proponente poderá ser convidado para auxiliar no processo, prestando orientação ao órgão responsável pelas ações, e poderá receber uma gratificação se a proposta for aprovada e implantada gerar economia financeira ao Poder Judiciário. Nesta etapa, é preciso iniciar o processo de licitação para a escolha da empresa prestadora de serviços que deverá criar e fazer a gestão de creches corporativas. Mesmo assim, é fundamental a presença de servidores do PJSC no conselho gestor da creche em comento, de modo que sejam sempre garantidos a qualidade dos serviços realizados e o alcance dos benefícios pretendidos com a instalação de uma unidade educacional como esta, entre eles, o bem-estar do servidor, e o consequente aumento do seu desempenho, citados por Silva (2014) e Silva e Souza (2015), além da atuação do PJSC com responsabilidade social, postura sugerida, por Sumiya e Sano (2014), Bastos (2003), às organizações do mundo moderno, a exemplo daquelas de caráter público (MATIAS-PEREIRA, 2010). Outro aspecto a ser tratado de perto pelo PJSC é a seleção dos professores que atuarão na creche, garantindo-se que tenham o perfil definido pela LDB (BRASIL, 1996) e, mais do que isso que demonstrem competência em cuidar e educar com qualidade, e dentro de princípios éticos, políticos e estéticos, os pequenos alunos, como recomenda Moreira (2009).

4 CONCLUSÃO

Como conclusão inicial para a presente pesquisa, é possível dizer que ela foi bem sucedida, posto que permitiu o alcance dos seus objetivos, sejam o objetivo geral, como os específicos.

Ao buscar o atendimento do primeiro objetivo específico - Identificar aspectos gerais de uma creche para o PJSC -, foi observado que esta Instituição, atualmente, utiliza-se do auxílio-creche (no valor de R\$ 500,00 mensais) como alternativa para atender a prerrogativa de garantir aos filhos dos seus servidores efetivos o acesso à educação infantil. Diante deste cenário, a proposta elaborada neste estudo está baseada em modelo misto, em que são oferecidas duas opções aos servidores: colocar o seu filho em qualquer

creche da grande Florianópolis, usando o auxílio-creche; ou matriculá-lo em uma creche corporativa criada e instalada no próprio ambiente do PJSC.

Como a primeira opção já estava em funcionamento, seguiu-se à definição de especificações necessárias à creche corporativa. Entre tais especificações, foram determinados os ambientes que deverão integrá-la, desde salas de aula, salas para as atividades administrativas e de manutenção e enfermaria. Concluiu-se, também, que esta infraestrutura seja concluída em ambiente plano, que é mais seguro para os pequenos alunos, que estão aprendendo a se locomover. Finalmente, foi localizado um espaço físico de 141,63 m², disponível no TJSC, onde será instalada a creche.

O segundo objetivo específico - Levantar estrutura e serviços a serem oferecidos por uma creche, no âmbito do PJSC – levou em consideração o espaço físico disponível no TJSC, de 141,63 m², e, ainda, a quantidade de crianças, entre quatro meses a dois anos, candidatas a frequentar a creche analisada, que é 100. Depreendeu-se, daí, que somente pouco mais da metade dessas crianças poderão ser beneficiadas pela nova creche e, por isso, será preciso fazer um processo seletivo baseado, sobretudo, no tempo de serviço e idade do pai/mãe/responsável servidor efetivo do PJSC. Igualmente, foram definidas a missão, visão e as atividades que serão realizadas pela aludida unidade educacional. Além das atividades de ordem administrativa e de manutenção, as educativas devem buscar a formação pessoal e social do aluno, bem como que ele possa conhecer o mundo em que vive. Assinala-se que as indicações dessas atividades e ainda do ambiente onde acontecerão seguem o arcabouço legal, seja em nível federal, estadual ou municipal, pois, segundo a LDB, há especificações sobre o assunto que devem ser disciplinadas pelas instâncias locais.

Por fim, no alcance do último objetivo específico, fez-se a descrição e análise do processo de implantação da creche proposta, especialmente, destacando-se o papel do PJSC neste contexto. O início do processo ocorre com a elaboração de um projeto que apresente todas as etapas e setores envolvidos no seu desenvolvimento, entre eles, as Diretorias de Material e Patrimônio (DMP), de Infraestrutura (DIE), de Engenharia e Arquitetura (DEA), as Diretorias de Gestão de Pessoas (DGP), de Orçamento e Finanças (DOF), além da Presidência desta Corte. Somente após a aprovação de tal documento é que serão tomadas as primeiras iniciativas relativas à concretização da ideia, como, por exemplo, o processo licitatório que tratará da contratação da empresa terceirizada que será responsável pela gestão e instalação da creche.

Nestes termos, considera-se que a pergunta de pesquisa foi devidamente respondida neste estudo, quando, por meio dele, fez-se a proposição da criação e instalação de uma creche no PJSC para os filhos dos seus servidores efetivos. Alcançam-se, assim, com a implantação da creche proposta neste estudo, os pressupostos da responsabilidade social, bem como o ideal de o PJSC contar com um servidor muito mais feliz, satisfeito e motivado pela forma como a Instituição revela, por meio desta iniciativa, o quanto valoriza o seu corpo funcional.

Diante desse quadro, cabe, neste momento, apenas apresentar sugestões para futuros estudos. Indica-se, inicialmente, a realização de uma pesquisa a respeito da percepção dos gestores do nível executivo

do PJSC quanto à realização do empreendimento em foco – a creche. Outra alternativa seria fazer um estudo de viabilidade econômico-financeira da criação e implantação da citada creche no PJSC. Por último, propõem-se o desenvolvimento de um manual de boas práticas que defina especificações de engenharia e arquitetura para a creche estudada, bem como de boas práticas da sua gestão.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Kátia Adair. **O Espaço da creche: que lugar é este?** Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84752/198176.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

ASHLEY, Patrícia A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BASTOS, Carlos Alberto Batista. **Cidadania corporativa, estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis: um estudo de caso**. 2003. 109 fls. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Programa de pós-graduação em Desenvolvimento Regional, Faculdade de Estudos Sociais, Universidade Federal do Amazonas: 2003. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/86942794/Cidadania-Corporativa-estrategias-bem-sucedidas-para-Empresas-Responsaveis-Dissertacao-de-Mestrado>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Senado, 1943.

_____. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Brasília, DF: Senado, 1990.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros básicos de infraestrutura para instituições de educação infantil**. Brasília: MEC/SEB, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Educinf/miolo_infraestr.pdf>. Acesso em 14 ago. 2016.

_____. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394**. Brasília, DF: Senado, 1996.

_____. A Lei 9795/99, de 27 de abril de 1999. Brasília, DF: Senado, 1943.

_____. Ministério da Educação. **Padrões de infraestrutura para as instituições de educação infantil e parâmetros de qualidade para a educação infantil**. Brasília: MEC, 2004. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/infra.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

_____. Ministério da Educação. **Subsídios para credenciamento e funcionamento de instituições de educação infantil**. 1998. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/scfie.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial curricular nacional para a educação infantil**. Brasília: MEC/SEF, 1998a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/rcnei_vol1.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2016.

BIREME. Disponível em: <http://www.paho.org/bireme/index.php?option=com_content&view=article&id=175%3Asemana-mundial-do-aleitamento-materno&lang=en>. Acesso em: 24 jul. 2016

CAMPOS, Maria Malta; ROSEMBERG, Fúlvia. Critérios para um atendimento em creches que respeite os direitos fundamentais das crianças. Brasília : MEC, SEB, 2009. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/direitosfundamentais.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

CARVALHO, Lúcia Regina F. *et al.* **Demonstração da responsabilidade social**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_resposocial.pdf>. Acesso em 17 ago. 2016.

CEARÁ. Resolução nº 7, de 5 de agosto de 1999.

DEGEN, Ronald J. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DIAS, Reinaldo. Empreendedorismo no setor público. **Jornal Cruzeiro**. Disponível em: <<http://www.jornalcruzeiro.com.br/materia/560899/empreendedorismo-no-setor-publico>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

DOMINGOS, Maria de Lurdes Costa. Responsabilidade Social nas organizações de trabalho: benevolência ou culpa? **Psicologia, Ciência e Profissão**, 2007, 27 (1), 80-93.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EDUC. Disponível em: <<http://www.crecheseduc.com.br/servicos.html>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

EON, Fábio. O que é responsabilidade social? **Revista ResponsabilidadeSocial.com**, 2015. Disponível em: <<http://www.responsabilidadesocial.com/o-que-e-responsabilidade-social/>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

FLORIANÓPOLIS. **Resolução CME Nº 01/2009**. Florianópolis: Conselho Municipal de Educação, 2009. Disponível em: <http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/04_11_2009_17.24.26.6f956e238a7764960def8d1f20a97fb8.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2016.

FONTES, Vanielly. **Empreendedorismo na Gestão Pública**. Conselho Federal de Administração. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/empreendedorismo-na-gestao-publica>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

LEIS PARA PROTEGER AMAMENTAÇÃO. Disponível em: <http://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5094:leis-para-proteger-amamentacao-estao-inadequadas-na-maioria-dos-paises&Itemid=821>. Acesso em: 8 jun. 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LAM, Camila. Empreendedora fatura R\$ 12 mi com creches em empresas. Exame.com.br. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/empreendedora-fatura-r-12-mi-com-creches-em-empresas>>. Acesso em: 24 jun. 2016

MATIAS-PEREIRA, José. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. 2010. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/5974>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

MATO GROSSO. Provimento nº 10 do Conselho da Magistratura de 2013.

MEC. **Portal do MEC**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/ensfund9_perfreq.pdf>. Acesso em 24 jul. 2016.

MOREIRA, Cidnéa Francisca. A criança e a creche: um direito ou uma necessidade? 2009. 48 Fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Prodocência) - Universidade Federal Rural do Rio De Janeiro, Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação. Mesquita, 2009. Disponível em: <http://www.ufrj.br/graduacao/prodocencia/publicacoes/desafios-cotidianos/arquivos/integra/integra_MOREIRA.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2016.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. <http://www.paho.org/bireme/index.php?option=com_content&view=article&id=175%3Asemana-mundial-do-aleitamento-materno&lang=en>. Acesso em: 15 ago. 2016.

RESOLUÇÃO n. 7/2010-GP. <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/index.jsp?cdSistema=1>. Acesso em 23 jun. 2016.

ROBBINS, Stephen. P.; JUDGE, Thimoty. A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

SAAD, Eduardo Gabriel. Consolidação das Leis do Trabalho comentada. 37. ed. atual. e rev. por José Eduardo Duarte Saad, Ana Maria Saad Castello Branco. São Paulo: LTr, 2004.

SANTA CATARINA. Constituição do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: Assembleia Legislativa, 2009.

SANTA CATARINA. Lei n. 6.745, de 28 de dezembro de 1985.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. Resolução nº. 22/2012 de 19 de dezembro de 2012. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1750&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

SEBRAE. Como montar uma creche. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-creche,c5387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

SILVA, Renata. Mais perto dos filhos. **Revista Melhor**. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/mais-perto-dos-filhos/>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

SILVA, Amauri Pinto da; SOUZA, Nelson de. Prevalência do aleitamento materno. **Rev. Nutr.**, Campinas, v. 18, n. 3, p. 301-310, June 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-52732005000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 ago. 2016.

SUMIYA, L. A.; SANO, H. **Governos e Responsabilidade Social Empresarial: Um Quadro Conceitual**. Revista Pretexto, v. 15, n. 3, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/17257148-Governos-e-responsabilidade-social-empresarial-um-quadro-conceitual.html>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

TJSC. **Gestão estratégica do PJSC**. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

TJCE. **Creche escola do Poder Judiciário do Ceará**. Disponível em: <<http://www.tjce.jus.br/noticias/creche-escola-do-poder-judiciario-beneficia-111-dependentes-de-servidores-e-magistrados/>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

TJMS. **Creche do PJMS**. Disponível em: <<http://www.campograndenews.com.br/cidades/desembargador-ignora-protesto-de-pais-e-manda-fechar-creche-do-tjms>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

TJSC - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Diretoria de Engenharia e Arquitetura. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/diretoria-de-engenharia-e-arquitetura/#/fw3-accordion_56_INSTANCE_>

[Rd0bsGScJboL_collapse-7](#) > . Acesso em: 16 ago. 2016.

TJSC - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Comitê de Gestão da Criatividade. 2015. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/comite-de-gestao-da-criatividade/fw3-accordion_56_INSTANCE_Rd0bsGScJboL_collapse-5> . Acesso em: 16 ago. 2016.

TJTO – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE TOCANTIS. **Centro de Educação Infantil do TJTO comemora cinco anos de funcionamento.** Disponível em: < <http://www.tjto.jus.br/index.php/listagem-noticias/3633-cei> > . Acesso em 22 ago. 2016.

TJTO – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE TOCANTIS. **Chancela Unesco: Centro de Educação Infantil do TJTO recebe certificação.** Disponível em: <<http://www.tjto.jus.br/index.php/listagem-noticias/3278-chancela-unesco-centro-de-educacao-infantil-do-tjto-recebe-certificacao>> Acesso em 22 ago. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

O PROGRAMA DE TELETRABALHO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA SOB A PERSPECTIVA DOS SERVIDORES PARTICIPANTES

Eneas de Souza Lipinski

Graduado em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina. Analista Administrativo no Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Chefe da Seção de Direitos e Deveres da Diretoria de Gestão de Pessoas do TJSC. E-mail: lipinski@tjsc.jus.br.

THE TELECOMMUTING PROGRAM OF THE SANTA CATARINA STATE COURT OF JUSTICE UNDER THE VIEWPOINT OF ITS PARTICIPANTS

Resumo: O objetivo do presente estudo é examinar o Programa de Teletrabalho do Poder Judiciário de Santa Catarina, implementado pela sua Resolução n. 14/2015, especialmente a percepção dos participantes em relação aos seus aspectos positivos e oportunidades de melhoria. Trazendo um breve histórico sobre o teletrabalho, sua conceituação e a comparação ante os programas similares adotados por outros tribunais brasileiros, visa descrever seu funcionamento e proceder ao levantamento dos dados sobre seu desenvolvimento desde sua implantação. A metodologia usada para realizar a pesquisa constitui-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, bibliográfica, documental e um estudo de caso. Conclui-se que o caminho desde o projeto experimental até a implantação do Programa proporcionou vários resultados positivos, já sendo o teletrabalho uma realidade bem-sucedida dentro do PJSC.

Palavras-chave: Teletrabalho. Poder Judiciário de Santa Catarina. Resolução n. 14/2015-TJSC.

Abstract: The main objective of the present study is to examine the telecommuting Program of the Santa Catarina State Court of Justice, introduced by its Resolution n. 14/2015, particularly the perception of the participants about its positive aspects and improvement opportunities. Starting with a brief history of telecommuting, its concepts and comparison with the similar programs adopted by other Brazilian Courts of Justice, it intends to describe its mechanisms and collect data about its development since its introduction. The research methodology can be classified as qualitative, descriptive, bibliographic, documental, and a case study. In conclusion, the path since the experimental phase until the Program deployment provided many positive results, and telecommuting at the Santa Catarina State Court of Justice has been arising as a successful case.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade moderna tem convivido com avanços tecnológicos cada vez mais acelerados e uma crescente globalização, bem como um progressivo incremento nos meios de comunicação. Tais mudanças se refletem nas relações de trabalho e emprego, as quais se modificam adaptando-se aos novos tempos.

Nesse diapasão, o teletrabalho, prática que poderia ser sinteticamente definida como aquela na qual o empregado efetua o trabalho fora do estabelecimento ou do controle presencial do empregador (SILVA, 2012), surge como uma alternativa importante no mercado de trabalho, ao proporcionar uma maior flexibilidade em relação ao local e horário onde é realizado (GOULART, 2009).

Mais que uma nova modalidade de trabalho, o teletrabalho, ao modificar aspectos da cultura e estrutura organizacionais, configura-se como moderna realidade laboral a ser enfrentada, tanto por trabalhadores, como por empregadores, administradores, legisladores e órgãos públicos envolvidos.

No Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), o teletrabalho é uma realidade ainda mais recente. Após breve período experimental, o Programa de Teletrabalho foi implantado no órgão judicial catarinense a partir do ano de 2015 por meio de Resolução¹, e conta atualmente com cerca de 150 (cento e cinquenta) participantes. Em razão do exíguo intervalo transcorrido desde sua implantação, não foram ainda realizados outros trabalhos científicos específicos sobre o tema.

Diante do panorama apontado, qual a percepção dos servidores participantes sobre as vantagens, desvantagens e dificuldades enfrentadas no Programa de Teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina?

Assim, com o objetivo geral de deslindar a questão apresentada, esta pesquisa visa igualmente, como objetivos específicos, descrever o funcionamento do Programa de Teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina, identificar suas vantagens, desvantagens e desafios segundo a percepção dos servidores participantes, e eventualmente, apresentar eventuais oportunidades de melhoria.

Para tanto, o presente artigo foi estruturado em cinco seções, iniciando por esta introdução; apresentar-se-á em seguida fundamentação teórica do teletrabalho, mediante conceituação, histórico e breve análise de iniciativas na área em tribunais brasileiros, e após, informações sobre os procedimentos metodológicos utilizados e sua classificação. Após, serão analisados os dados coletados junto à equipe gestora do Programa de Teletrabalho do Poder Judiciário de Santa Catarina acerca de sua implantação, tecendo-se ao final considerações sobre os tópicos relacionados nos capítulos anteriores.

1 Resolução n. 14/2015-TJ, de 3 de junho de 2015.

Justifica-se, portanto, esta pesquisa, ante a crescente importância que o teletrabalho assume nos dias atuais, tendo em vista seu impacto sobre a qualidade de vida dos servidores, a qualidade do trabalho e a produtividade. Mais especificamente ao autor, por trabalhar com a gestão de pessoas no Poder Judiciário de Santa Catarina, interessa avaliar suas vantagens, desvantagens e as dificuldades enfrentadas para sua implantação. Espera-se, por fim, auxiliar eventuais aperfeiçoamentos do Programa, com perspectivas de aspectos positivos aos servidores, à instituição, e principalmente, à sociedade em geral.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TELETRABALHO: ORIGENS E CONCEITUAÇÃO

A partir do advento da Revolução Industrial, em meados do século XVIII, a tendência nos países em processo de industrialização foi a de centralizar e concentrar cada vez mais a numerosa mão-de-obra e os recursos das empresas num espaço determinado (GOULART, 2009). Essa concentração e o desenvolvimento dos meios de transporte levaram ao gradual aumento das cidades, até transformarem-se em extensos centros urbanos, onde as grandes distâncias e o tráfego de milhares de veículos dificultam cada vez mais o deslocamento entre as residências e os locais de trabalho. Dentre as alternativas surgidas para mitigar tais dificuldades, destaca-se o teletrabalho.

Apesar da ideia de trabalho à distância não ser exclusivamente contemporânea, haja vista a existência de experiências esporádicas anteriores na área, o vocábulo “teletrabalho” (no original em inglês, *telecommuting*) tal como o conhecemos hoje foi cunhado na década de 1970 pelo cientista e físico estadunidense Jack Mathias Nilles, que é por muitos considerado o “pai do teletrabalho” (KRIEGER, 2013). Confrontado com o problema da possibilidade de reduzir-se o tempo de deslocamento dos empregados de casa ao trabalho, Nilles imaginou utilizar-se das novas tecnologias de comunicação que surgiam para contorná-lo. Em sua definição, o objetivo seria “enviar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar os trabalhadores ao trabalho” (FINCATO, 2015, p. 3).

Martins (2012) ensina que ao substituir a ideia de transporte casa-trabalho pelas telecomunicações, Nilles cunhou o termo *telecommuting*, utilizado até hoje nos Estados Unidos. Na língua portuguesa, não existe uma tradução literal daquela expressão; o termo utilizado, “teletrabalho”, aproxima-se mais daqueles empregados nas principais línguas europeias: no Reino Unido, *teleworking*; em francês, *télétravail*; em alemão, *telearbeit*; em italiano, *telelavoro*; e por fim *teletrabajo*, nos países de língua espanhola.

Etimologicamente, “tele” tem origem no vocábulo grego *telou*, o qual significa “longe” ou “distância” (ESTRADA, 2010); assim, numa acepção simplificada, teletrabalho poderia ser definido como “trabalho à distância”, no qual o empregado executa o serviço em local diverso do empregador, com ele se contatando por meio eletrônico ou telemático (SILVA, 2012). Já a telemática, conforme a lição de Martins (2012, p. 96),

“é a ciência que trata da manipulação e utilização da informação por meio do uso combinado de computador e meios de telecomunicação”.

Conforme ensina o sociólogo italiano Domenico de Masi, citado por Cavalcante (2012, p. 25), o teletrabalho pode ser assim definido:

Trabalho realizado longe dos escritórios empresariais e dos colegas de trabalho, com comunicação independente com a sede central do trabalho e com outras sedes, através de um uso intensivo das tecnologias da comunicação e da informação, mas que não são necessariamente sempre de natureza informática.

A Organização Internacional do Trabalho conceitua teletrabalho como qualquer trabalho realizado longe de escritório central ou oficina do empregador, onde o trabalhador não mantém contato pessoal com seus colegas, mas pode com eles se comunicar mediante recursos tecnológicos (ESTRADA, 2010). O autor alude ainda à definição de teletrabalho da Carta Europeia para o Teletrabalho:

Teletrabalho é um novo modo de organização e gestão do trabalho, que tem o potencial de contribuir significativamente à melhora da qualidade de vida, a práticas de trabalho sustentáveis e à igualdade de participação por parte dos cidadãos de todos os níveis, sendo tal atividade um componente chave da Sociedade da Informação, que pode afetar e beneficiar a um amplo conjunto de atividades econômicas, grandes organizações, pequenas e médias empresas, microempresas e autônomos, como também à operação e prestação de serviços públicos e a efetividade do processo político (ESTRADA, 2010, p. 3).

Segundo Goulart (2009), o conceito de teletrabalho mais amplamente aceito entre acadêmicos, executivos e consultores organizacionais é aquele fornecido pela ETO – European Telework Online, que em 2001 estabeleceu que:

Teletrabalho ocorre quando as tecnologias da informação se aplicam para possibilitar a realização do trabalho longe de onde seus resultados são necessários, ou à distância de onde o trabalho seria convencionalmente realizado, alterando a geografia aceita do trabalho (GOULART, 2009, p. 35).

A doutrina ressalta também a importância de se diferenciar os termos teletrabalho e trabalho à distância. Martins (2012, p. 89) estatui que “todo teletrabalho é considerado trabalho à distância, mas nem todo trabalho à distância pode ser considerado teletrabalho”. Assim, o teletrabalho acabaria se constituindo uma “espécie” do “gênero” trabalho à distância, do qual também faria parte a “espécie” trabalho em domicílio, mais tradicional, que não se confunde com o teletrabalho. Sobre suas diferenças, discorre Krieger (2013, p. 4):

O trabalho em domicílio é originário do trabalho artesanal, da pequena indústria caseira. A confecção era feita em casa, por vários membros

da família, sendo vendida ao consumidor final ou a intermediários que a revendiam. A expressão, trabalho em domicílio, refere-se tanto ao trabalho realizado na casa do empregado, em sua habitação ou moradia, mas também domicílio legal. É o que ocorre, muitas vezes, com as costureiras, que trabalham em suas residências. O art. 83 da CLT usa a expressão oficina de família. Se o trabalho for realizado em oficina de família, também será considerado como domicílio do empregado.

O autor complementa destacando que, enquanto o trabalho em domicílio tradicional vale-se de formas mais rudimentares de trabalho, o teletrabalho se caracteriza pela utilização de equipamentos mais sofisticados e meios telemáticos de comunicação.

Goulart (2009) classifica o teletrabalho, ainda, em quatro categorias ou formas distintas: o primeiro é *teletrabalho no domicílio* do empregado, denominado *home office* (ou “escritório em casa”) nos Estados Unidos, a modalidade tratada neste artigo, que se utiliza de tecnologias apropriadas para execução de atividades remotas, e que permite flexibilidade de local e horário. Em segundo lugar, existe o *teletrabalho no centro satélite de telesserviços*, que é aquele efetuado em local de propriedade da empresa, distinto da sede principal, e que permite apenas flexibilidade de horário. A terceira categoria é a do *teletrabalho internacional*, que pode ser definido como aquele prestado em país distinto da sede da empresa. Por fim, a autora conceitua o *teletrabalho para central de atendimento de serviços (call center)*, que consiste no teletrabalho realizado em ambiente físico pertencente à empresa e respeitando os horários por ela estabelecidos.

A autora também destaca que a implantação do teletrabalho, mais que uma questão tecnológica, implica uma mudança nos parâmetros de cultura e estrutura organizacionais (GOULART, 2009). Em termos de Administração Pública, enseja uma mudança de paradigma na relação entre gestores e funcionários: não mais o horário de trabalho (expediente) passa a ser fundamental, mas sim a produtividade do servidor. No entender daquela autora, a flexibilidade trazida pelo teletrabalho pode fazer com que o serviço público se torne mais atraente para profissionais que desejem ingressar no setor, bem como servir de nova motivação a servidores que tenham interesse na atividade.

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Goulart (2009) elenca alguns dos principais benefícios da implementação do teletrabalho para as organizações: redução de custos, especialmente com eletricidade, mobiliário e materiais; ganhos de produtividade; redução dos índices de absenteísmo; maior flexibilidade organizacional; e facilidade na prática da gestão por projetos e na gestão por competências. Martins (2012) cita também a diminuição dos gastos com transporte dos trabalhadores e com eventuais horas-extras.

Para os empregados, com a desnecessidade do deslocamento casa-trabalho, os ganhos se demonstram na medida em que deixam de perder tempo e de estressar-se com o trânsito cada vez mais caótico das grandes cidades (MARTINS, 2012).

Em adição, Krieger (2013, p. 10) ressalta a oportunidade que pode representar o teletrabalho a algumas pessoas com dificuldades de locomoção:

Destarte, o teletrabalho é uma grande solução para os chamados excluídos da sociedade e das relações de emprego, pois para essas pessoas com certas dificuldades, trabalhar em casa, ou em um centro satélite equipado para recebê-los torna-se muito mais confortável e estimulante, fazendo com que o rendimento seja mais elevado.

Domenico de Masi, mencionado pelo mesmo autor, elenca outras vantagens decorrentes do teletrabalho do ponto de vista dos trabalhadores:

Autonomia dos tempos e dos métodos, coincidência entre o lar e o local de trabalho, redução dos custos e do cansaço provocado pelos deslocamentos, melhoria da gestão da vida social e familiar, relações de trabalho mais personalizadas, além da possibilidade da redução das horas de trabalho propriamente dito (KRIEGER, 2013, p. 8).

Para o autor italiano, auferir também o teletrabalhador a vantagem oferecida pela flexibilidade dos horários e pelo fato de passar mais tempo na sua casa. Na mesma ótica, Martins (2012) explica que com o teletrabalho o trabalhador dispõe de mais tempo para passar com a família, para aprimorar-se culturalmente ou até para dedicar-se ao lazer.

Além disso, o teletrabalho também ajuda a promover a cultura dos resultados, especialmente no serviço público, com foco na eficiência e efetividade dos serviços, bem como estimula o trabalho criativo e a inovação.

Entretanto, como toda forma de organização do trabalho, o teletrabalho também pode apresentar algumas desvantagens. No tocante às empresas, Goulart (2009) cita a possibilidade de queda da produção na fase inicial de implementação, bem como as dificuldades de readaptação do empregado quando em retorno à empresa. Além disso, o empregador terá de arcar com os custos de formação do teletrabalhador, visto que esse deverá ser instruído antes de iniciar o teletrabalho (cursos), bem como os custos de equipamentos e sua manutenção fora da sede da organização (KRIEGER, 2013).

Alguns autores apontam também questões no que diz respeito à segurança dos dados; com o teletrabalho, não seria possível ao empregador resguardar o acesso físico ao local onde está situado o trabalhador tanto quanto no trabalho tradicional com sede fixa, o que poderia facilitar o acesso não autorizado aos seus segredos técnicos (CAVALCANTE, 2012). Krieger (2013) não a considera desvantagem, ressaltando que esses riscos podem ocorrer igualmente no trabalho presencial.

Em relação aos trabalhadores, Cavalcante (2012) expressa preocupações a respeito de possível redução de direitos trabalhistas por influência do teletrabalho, mediante a precarização e informalização das relações de trabalho, a obstaculização da aplicação da legislação trabalhista e sua fiscalização.

Ainda do ponto de vista profissional, aponta-se a eventual diminuição na troca de informações e experiências entre colegas de trabalho (CAVALCANTE, 2012). O autor assinala também eventuais problemas em relação ao ambiente adequado para o trabalho, com possíveis prejuízos à saúde do trabalhador.

No campo das relações humanas, parte da doutrina cita que, por ensejar a diminuição nas relações interpessoais e convivência com colegas, algumas pessoas poderiam desenvolver ou acentuar, através do teletrabalho, enfermidades de caráter psicológico como estresse ou ansiedade (KRIEGER, 2013). Estrada (2010) acentua que o teletrabalho pode não ser recomendado às pessoas com tendência à depressão.

Por outro lado, Domenico de Masi, citado por Krieger, refuta tal *handicap* ao asseverar que o teletrabalho não enseja isolamento, visto que o número menor de relacionamentos com colegas de trabalho é amplamente compensado pela maior quantidade de relacionamentos pessoais com familiares e vizinhos. Completa defendendo que “a socialização, portanto, é mais provável e mais ‘fisiológica’ fora da empresa, no mundo das relações não coagidas” (KRIEGER, 2013, p. 9).

A doutrina aponta ainda cinco requisitos fundamentais para um teletrabalhador: capacidade de se auto supervisionar; capacidade de compensar o isolamento do teletrabalho com intervalos sociais; capacidade de organização do tempo; capacidade de adaptação às novas tecnologias; e capacidade de motivar-se e concentrar-se no trabalho sem o controle assíduo do empregador (SILVA, 2012).

De todo modo, Goulart (2009) indica como forma de mitigar as possíveis desvantagens do teletrabalho, que importante se faz uma preparação adequada, tanto pela organização quanto pelos empregados aderentes ao programa.

Por fim, pode-se também indicar as vantagens do teletrabalho para a sociedade como um todo, já que a diminuição do volume de trânsito decorrente possivelmente acarretaria a diminuição do consumo de combustíveis, e conseqüentemente dos índices dos gases decorrentes da sua queima na atmosfera, ensejando melhora na qualidade do ar e, por conseguinte, na qualidade de vida das pessoas (MARTINS, 2012).

2.3 O TELETRABALHO NOS TRIBUNAIS BRASILEIROS

No Brasil, pode ser considerado como “marco inicial” do teletrabalho o mês de agosto de 1997, quando da realização do seminário “Home Office/Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio”, o qual teve um público de 300 (trezentos) participantes (GOULART, 2009).

No âmbito da CLT, a introdução do teletrabalho no ordenamento jurídico brasileiro se deu por meio da Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011 (FINCATO, 2014), a qual alterou a redação do art. 6º daquela Consolidação:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.

Silva (2012) ressalta que, em que pese o referido diploma legal apenas ter inserido na CLT a previsão do teletrabalho, sem tê-lo regulamentado detalhadamente, sua presença nas relações trabalhistas brasileiras já é uma realidade inexorável.

Na área da Administração Pública, o teletrabalho não obteve ainda o mesmo desenvolvimento que nas empresas privadas; entretanto, Goulart (2009) menciona o recente sucesso obtido pelo governo federal norte-americano na implantação e crescimento do teletrabalho naquela esfera da Administração. No Brasil, mais especificamente no âmbito do Poder Judiciário, também se podem mencionar diversas tentativas de implantação, mais ou menos amplas, nos anos mais recentes.

Pode-se dizer que o Tribunal de Contas da União inaugurou o teletrabalho entre os tribunais brasileiros, com a Portaria n. 139/2009, que embora não mencionasse expressamente o teletrabalho, já admitia “trabalhos do Tribunal (...) realizados fora de suas dependências pelos servidores efetivos”, preferencialmente aqueles que demandassem “maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como, instruções, pareceres, relatórios, roteiros, propostas de normas e de manuais, dentre outros”.²

Entretanto, foi o Tribunal Superior do Trabalho que efetivamente implementou a primeira regulamentação do teletrabalho no Poder Judiciário pátrio em escala mais ampla, por meio da Resolução Administrativa n. 1499, de 1º de fevereiro de 2012, cujas premissas terminaram por influenciar os demais regulamentos congêneres no Brasil. Entre elas, podemos destacar: a adesão facultativa ao teletrabalho, tanto por servidores quanto pelos gestores; a estipulação de metas de desempenho mediante acordo, com o mínimo de desempenho 15% superior ao dos demais servidores; preferência aos servidores com deficiência; limite de participação de 30% da força de trabalho de cada unidade; bem como outras, comuns a outros programas de teletrabalho, as quais trataremos mais adiante.

Além das características apresentadas, vale destacar a vedação aos servidores de se ausentarem do Distrito Federal em dias de expediente sem prévia e formal anuência do superior hierárquico³, ressalva que não se observa em normas correlatas.

2 Portaria-TCU n. 139, de 9 de março de 2009, art. 1º, *caput* e art. 2º, § 2º.

3 Resolução Administrativa TST n. 1499/2012, art. 6º, II.

No âmbito do judiciário estadual, outro tribunal que adotou o teletrabalho de maneira significativa foi o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, por meio do Provimento Conjunto n. 5/2015; algumas de suas premissas assemelham-se àquelas do TST, inclusive, por exemplo, a exigência de produtividade, também 15% superior à dos servidores em trabalho presencial. Diversamente dos demais, contudo, o programa paulista restringe o teletrabalho ao máximo de dois dias por semana, e determina que as atividades sejam realizadas integralmente entre 9h e 19h.

Destaca-se ainda a adoção do teletrabalho pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região⁴, os Tribunais Regionais do Trabalho de Goiás⁵, do Rio Grande do Sul⁶ e da Paraíba⁷, bem como dos Tribunais de Justiça dos estados de Pernambuco⁸ e de Minas Gerais⁹. Além, é claro, do Poder Judiciário de Santa Catarina, todos com certas características semelhantes, porém com notáveis variações, principalmente no tocante aos limites de participação e metas de produtividade.

O aumento do número de experiências com o teletrabalho nos tribunais brasileiros levou recentemente o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) a regulamentar a modalidade na esfera judiciária, por meio da Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016, a qual manteve algumas das principais premissas adotadas pelos programas de teletrabalho citados. Ela limita, por exemplo, a participação no teletrabalho a 30% (trinta por cento) da quantidade de servidores (em casos excepcionais, 50% (cinquenta por cento)) e estipulando meta de desempenho superior à dos servidores em atividade presencial, sem, no entanto, fixar percentual mínimo. Como ressalva, o CNJ entendeu por bem vedar o exercício do teletrabalho por servidores no exterior, exceção àqueles com direito à licença para acompanhar cônjuge (como, por exemplo, os servidores públicos federais).

Vale mencionar também, entre outras diretivas trazidas pela Resolução n. 227, a priorização do teletrabalho a servidoras gestantes e lactantes, bem como servidores deficientes ou que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência; a sugestão de revezamento entre servidores participantes; a recomendação de fixação de quantitativo mínimo de dias para comparecimento do servidor na entidade, com objetivo de manter os laços de vivência institucional; a vedação ao contato do servidor com advogados e partes vinculados aos dados por ele acessados; a orientação à capacitação de servidores e gestores, inclusive com orientações para saúde e ergonomia; a sugestão da fixação de prazos máximos para o regime de teletrabalho; e a determinação de avaliações periódicas dos resultados dos programas de teletrabalho pelas instituições, com objetivo de analisar e aperfeiçoar as práticas adotadas.

Dentre os motivos expressos pelo CNJ para implementar a referida Resolução, além das experiências bem-sucedidas com teletrabalho evidenciadas por algumas instituições do setor, são mencionados o

4 Resolução n. 53, de 09 de junho de 2015.

5 Portaria TRT 18ª GP/DG/SCJ n. 001, de 25 de janeiro de 2013

6 Portaria n. 4.252, de 4 de agosto de 2015.

7 Resolução Administrativa n. 153, de 3 de dezembro de 2015.

8 Instrução Normativa TJPE nº 06, de 1º de fevereiro de 2016.

9 Portaria Conjunta n. 493/PR, de 25 de abril de 2016.

aprimoramento da gestão de pessoas diante da necessidade de melhorar o clima organizacional e a qualidade de vida dos servidores. São citados também os avanços tecnológicos, especialmente em relação ao trabalho remoto frente o processo eletrônico, bem como os benefícios resultantes do teletrabalho à Administração, ao servidor e à sociedade, demonstrando assim sua importância como alternativa de trabalho às organizações nos dias de hoje.

3 METODOLOGIA

A forma utilizada para a apresentação desta pesquisa foi a do artigo científico, o qual consiste num estudo de dimensão e conteúdo reduzidos, porém completos, mas que proporciona a ampliação de conhecimentos e compreensão de determinada questão, e ainda permite ao leitor, mediante a descrição da metodologia utilizada, repetir a experiência (LAKATOS, 2003). *In casu*, com âmbito em gestão pública, mais especificamente voltada ao Poder Judiciário de Santa Catarina, instituição na qual trabalha o autor.

A abordagem empregada na pesquisa foi a qualitativa, cujos aspectos essenciais, para Uwe Flick (2009), são a escolha adequada de métodos e teorias convenientes, o reconhecimento e a análise de diferentes perspectivas, a reflexão do pesquisador sobre sua pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento, e a variedade de abordagens e métodos. Diferentemente da pesquisa quantitativa, esse tipo de abordagem não exige a utilização de métodos estatísticos e não se pretende que seja traduzida em números.

Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, tipo que, de acordo com Gil (2010), objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Já quanto aos meios, pode ser entendida como uma pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso.

Ainda segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica pode ser definida como aquela desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. O autor também explica que a pesquisa documental se assemelha à bibliográfica, diferenciando-se por valer-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda poderão ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Para a coleta de dados para o artigo, no período de março a julho de 2016, foram utilizadas fontes bibliográficas acerca do teletrabalho, especialmente artigos científicos e livros publicados sobre o tema, e normas regulamentadoras do teletrabalho em alguns tribunais brasileiros e também do CNJ. Foram igualmente analisadas as informações gentilmente fornecidas pela equipe gestora do Programa de Teletrabalho do PJSC ¹⁰, compostas pelos dados de mapeamento e acompanhamento dos participantes do Programa (FREITAS, 2016).

10 Dados referentes ao acompanhamento dos servidores em teletrabalho no PJSC. Material não publicado.

De um total de 98 (noventa e oito) servidores da instituição que aderiram ao teletrabalho por meio do edital 172/2015 e por motivo de interesse público no mesmo período, foram disponibilizados dados de 81 (oitenta e um) deles, mediante questionário respondido à equipe de acompanhamento entre outubro de 2015 e janeiro de 2016. A proporção de quase 83% (oitenta e três por cento) dos servidores ingressos na primeira etapa, e de 54% (cinquenta e quatro por cento) do total de servidores do Programa, nos permite traçar um quadro nítido do seu desenvolvimento nos seus primeiros meses. Nesse questionário, além de responder às perguntas propostas, os servidores puderam também registrar observações e sugestões acerca do teletrabalho.

Conforme a definição de Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Já para Gil (2010), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de modo a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Yin (2015) o entende como uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. No caso específico, cuida-se de estudar os primeiros impactos da implantação do teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina, tendo como objeto as impressões de alguns de seus participantes, com o desiderato de analisar as virtudes alcançadas e as dificuldades encontradas, bem como oportunizar melhorias.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

As boas avaliações iniciais alcançadas pelos projetos do Tribunal de Contas da União e do Tribunal Superior do Trabalho, bem como o fato de se tratar de um “projeto de características inovadoras”, que refletiria “novo paradigma para as relações institucionais com os servidores e com a sociedade”,¹¹ aumentou o interesse da Administração do Poder Judiciário de Santa Catarina pelo teletrabalho.

Entretanto, antes que pudesse ser implementado de maneira mais ampla, com o objetivo de se estudar sua viabilidade e os impactos de sua introdução, bem como efetuar uma análise inicial dos pontos positivos e negativos, o teletrabalho no PJSC passou por um período de testes, por meio do Projeto Experimental de Teletrabalho, com duração de quatro meses, entre agosto e dezembro de 2014.

4.1.1 O Projeto Experimental

O Projeto Experimental de Teletrabalho do PJSC contou com a participação de um total de 8 (oito) servidores como teletrabalhadores, divididos entre integrantes da área administrativa (Diretoria de Recursos Humanos, atualmente Diretoria de Gestão de Pessoas), funcionários lotados em gabinetes tanto

11 Processo administrativo 544682-2014.1.

do Tribunal quanto da Comarca da Capital, e servidores da Unidade de Direito Bancário da Diretoria-Geral Judiciária, atual Divisão de Tramitação Remota de Direito Bancário.

Com o objetivo de acompanhar essa etapa inicial, mediante sua preparação, acompanhamento e avaliação dos dados levantados e resultados obtidos, nas áreas administrativa, legal, psicológica, ergonômica e de tecnologia, foi composta equipe multidisciplinar, composta por servidores da Diretoria de Recursos Humanos (DRH, atualmente DGP), Diretoria de Saúde (DS) e Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI).

Ao final do período indicado, tendo sido avaliada positivamente a experiência, concluiu-se pela viabilidade da prática do teletrabalho no PJSC, bem como foi elaborada minuta de Resolução a fim de regulamentar sua implementação.¹²

4.1.2 A Resolução TJ n. 14/2015

Diante dos resultados positivos alcançados pelo Projeto Experimental de Teletrabalho, a Administração do PJSC propôs a expansão da modalidade, e após aprovação unânime pelo Tribunal Pleno (colegiado de todos os Desembargadores do TJSC), a regulamentou por meio da Resolução TJ n. 14, de 3 de junho de 2015, a qual define o teletrabalho como “modalidade de trabalho realizado de forma remota, em local adequado às condições de privacidade e segurança exigidas pelo serviço, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação”¹³. A resolução excetua, porém, do teletrabalho as atividades que em razão da natureza ou atribuições do setor devem ser realizadas, total ou parcialmente, fora das dependências do PJSC.

Dentre suas principais premissas, podemos destacar:

- a. A equiparação dos efeitos jurídicos do teletrabalho àqueles decorrentes de atividades exercidas dentro das dependências do PJSC;
- b. A instituição de três formas de participação no teletrabalho, quais sejam, processo seletivo (edital), por designação direta, no interesse do serviço público, ou para atendimento de demanda determinada;
- c. Fixação de quantitativo máximo de 30% do quadro de pessoal de cada unidade para participar do teletrabalho;
- d. Período autorizado de um ano, podendo ser prorrogado por interesse do servidor e com anuência do gestor, havendo o interesse da Administração;

12 Processo administrativo 544682-2014.1.

13 Resolução n. 14/2015-TJ, art. 2º.

- e. Manutenção de quantidade mínima suficiente de servidores para um atendimento de qualidade ao público, externo ou interno;
- f. Vedação da participação de servidores em cargo ou função de chefia, de servidores efetivos (concursados) em estágio probatório ou de servidores exclusivamente comissionados (contratados, não concursados) com menos de um ano de exercício, de servidores que tenham obtido notas abaixo da média oito nas duas avaliações de desempenho mais recentes, ou de servidores que tenham sofrido penalidade disciplinar nos últimos dois anos;
- g. Anuência do gestor para a participação do servidor no teletrabalho no ato de inscrição, com indicação da meta a ser atingida;
- h. Preferência a servidor com deficiência física, com cônjuge ou companheiro com residência em outro município (não contíguo ou conurbado), mais idoso, com maior tempo de PJSC, ou que trabalhe exclusivamente com processos eletrônicos;
- i. Aferição do perfil dos servidores inscritos no teletrabalho com objetivo de adequação à modalidade, inclusive com avaliação psicossocial por servidor habilitado, se necessário;
- j. Capacitação dos servidores participantes para o exercício do teletrabalho, inclusive com treinamento específico;
- k. Meta de produtividade do servidor em teletrabalho no mínimo 20% superior à média mensal da equipe, com qualidade, com aferição a cargo do gestor da unidade, mensalmente, inclusive com possibilidade de revisões a qualquer tempo;
- l. Em caso do não atingimento da meta, injustificadamente, conversão do déficit em horas de trabalho, com possibilidade de desconto do salário proporcionalmente à meta não alcançada, e exclusão do programa, na hipótese de reincidência. Ou seja, com o teletrabalho, o tradicional controle de jornada de trabalho (ponto) é substituído pelo compromisso de alcance das metas estabelecidas;
- m. Acompanhamento do programa de teletrabalho por equipe multidisciplinar, inclusive com profissionais das áreas de ergonomia e psicologia;
- n. Suspensão temporária do teletrabalho, em caso de necessidade presencial do setor de lotação do servidor, a ser solicitada pelo gestor à Diretoria de Gestão de Pessoas para análise.

Além das características listadas, a Resolução 14/2015-TJ ainda prevê os deveres a serem observados pelos servidores participantes e gestores das unidades. Entre os primeiros, estão o cumprimento das metas

estabelecidas; a execução de trabalho de qualidade; a manutenção de contato periódico e ferramentas de comunicação atualizadas; a obrigação de manter sigilo de informações relativas a processos e documentos, e também seu manuseio adequado, inclusive com responsabilização e exclusão do programa em caso de danos; a consulta diária ao correio eletrônico institucional; a apresentação dos resultados nos prazos estabelecidos pelo gestor; a participação nas atividades de acompanhamento sempre que convocado pela administração; e o preenchimento e encaminhamento dos instrumentos de avaliação de acompanhamento do teletrabalho à Diretoria de Gestão de Pessoas.

A Resolução prevê, ainda, que compete exclusivamente ao servidor providenciar e manter, às suas expensas, as estruturas física e tecnológica necessárias para a execução do teletrabalho, mediante uso de equipamentos adequados, devendo ao ingressar no Programa assinar declaração expressa de que cumprirá aquelas exigências. Poderá, no entanto, solicitar orientação técnica às áreas de ergonomia e tecnologia, à qual compete, inclusive, viabilizar o acesso dos servidores em teletrabalho aos sistemas institucionais, bem como a eles prestar serviço de suporte para solução de problemas relacionados.

Já aos gestores das unidades que possuam servidores em regime de teletrabalho devem, entre outras obrigações, acompanhar o trabalho, a adaptação, os índices de produtividade e a qualidade do trabalho dos servidores, inclusive com encaminhamento trimestral à Diretoria de Gestão de Pessoas; comunicar aos setores competentes as ocorrências relacionadas ao teletrabalho; conservar em arquivo toda a documentação referente ao servidor em teletrabalho; e participar das atividades institucionais de orientação e desenvolvimento do teletrabalho.

A Resolução prevê, ainda, as hipóteses de desligamento do programa de teletrabalho, o qual pode se dar após o decurso do período previsto inicialmente, caso não haja prorrogação; a qualquer tempo, no interesse da administração ou a pedido do servidor; ou nas hipóteses de desligamento por penalidade (após análise pela Administração, devidamente justificado).

Desde a introdução do teletrabalho no PJSC, já foram publicados dois editais de inscrição, em julho e novembro de 2015, e juntamente com os servidores inscritos mediante designação direta, atualmente a instituição já conta com 150 (cento e cinquenta) trabalhadores participantes nesta modalidade de trabalho remoto. Destes, os servidores inscritos no edital 172/2015 iniciaram sua participação no programa em outubro de 2015, estando, portanto, prestes a completar um ano na modalidade.

4.2 A PRÁTICA DO TELETRABALHO NO PJSC SOB A PERSPECTIVA DOS PARTICIPANTES

Desde o início das atividades do teletrabalho no PJSC, a equipe multidisciplinar de acompanhamento da instituição, além de disponibilizar cursos preparatórios e manuais voltados tanto aos servidores participantes quanto aos gestores das unidades envolvidas, vem os monitorando, tendo colhido diversos dados acerca das suas relações com o programa, suas percepções e impressões.

Conforme informado anteriormente, o Programa de Teletrabalho do PJSC conta atualmente com 150 (cento e cinquenta) servidores inscritos. Desse total, 15 (quinze) fazem parte dos quadros do Tribunal, sendo os demais 135 (cento e trinta e cinco) lotados em comarcas. Dentre os participantes, 137 (cento e trinta e sete) trabalham com processos judiciais, enquanto os demais – 13 (treze) – estão lotados na área administrativa do Tribunal. Dos servidores participantes, 81 (oitenta e um) responderam ao questionário de acompanhamento.

Dos servidores acompanhados, apenas 3 (três) responderam que não estão conseguindo atingir as expectativas com o trabalho em casa; 77 (setenta e sete) informaram que conseguem gerenciar bem seu tempo para o trabalho, e 66 (sessenta e seis) notaram um aumento na sua produtividade. No geral, 58 (cinquenta e oito), o que representa 71% (setenta e um por cento) do total que responderam ao questionário de acompanhamento, relataram aumento na satisfação com o trabalho. Nesse sentido, o depoimento de um dos servidores em teletrabalho:

Após o decurso dos primeiros meses em teletrabalho concluo que a experiência tem sido ótima. Consegui superar as boas expectativas que pessoalmente eu já tinha com relação ao programa. Tenho contato diário com o meu gestor e falo regularmente com o restante da equipe.

Na mesma linha, em relação ao grau de satisfação com a vida profissional, 46 (quarenta e seis) se declararam muito satisfeitos, e apenas 1 (um) declarou insatisfação; 61 (sessenta e um) destacaram de maneira positiva a desnecessidade de enfrentar o trânsito diariamente, e 54 (cinquenta e quatro) relataram uma diminuição do estresse.

Dentre os servidores indicados, 69 (sessenta e nove) informaram que iniciaram ou mantiveram prática de atividade física, e mais da metade, mais precisamente 45 (quarenta e cinco), indicaram alteração positiva no hábito do sono. Conforme notado por um dos servidores, com o teletrabalho é possível “manter minhas atividades físicas, agregando novas atividades, tendo em vista a maior flexibilidade de horários. Também sinto uma diminuição do cansaço corporal, pela possibilidade de fazer mais pausas ao longo da jornada de trabalho”; vantagem ressaltada por outra servidora, para quem “a flexibilidade de horário oportunizou exercícios físicos diários”. Reiterando estas observações, a disposição física e/ou mental aumentou para 69 (sessenta e nove) servidores, ou 85% (oitenta e cinco por cento) do universo observado.

No campo dos relacionamentos pessoais, praticamente todos – 80 (oitenta) – informaram que após a adesão ao teletrabalho melhorou a convivência com familiares e amigos, e quase a mesma quantidade – 75 (setenta e cinco) – informou que esta convivência aumentou. Já 68 (sessenta e oito) se declararam muito satisfeitos com a vida pessoal e familiar. Para a grande maioria dos servidores acompanhados – 91% (noventa e um por cento), mais precisamente 74 (setenta e quatro) – o teletrabalho significou um aumento na qualidade de vida. Nas palavras de uma servidora, “a principal vantagem é poder estar próxima dos meus filhos, o que melhora a qualidade de vida de toda a família”.

No aspecto das impressões contrárias, apenas 10 (dez) servidores queixaram-se de isolamento profissional trazido pelo teletrabalho, e, da mesma forma, somente 8 (oito) tiveram a percepção de aumento do isolamento social após a entrada no programa. Entretanto, tal suposta desvantagem não parece constituir um entrave, pois conforme se colhe do depoimento de um dos servidores, “a única desvantagem que vejo com o teletrabalho é a convivência com os colegas de trabalho, que deixamos de ter diariamente, a descontração, o chimarrão, as risadas, mas só isso mesmo”. Já outro servidor destacou que “apesar do pouco convívio que estou tendo com a minha equipe de trabalho, sempre que vou lá, procuro conversar e me inteirar de tudo, o que manteve nosso bom relacionamento”.

Para outros 15 (quinze) servidores que responderam ao questionário, existe certo grau de preconceito em relação aos trabalhadores que aderem à modalidade remota de trabalho. Curiosamente, 7 (sete) queixaram-se de certo descuido com a aparência física pelo fato de trabalharem em casa.

Existe também a percepção para alguns servidores que responderam ao questionário, mais precisamente 20 (vinte), de que o teletrabalho acarretaria redução nas oportunidades de crescimento profissional; esta percepção, no entanto, nos parece situada sobretudo no campo especulativo, não havendo dados objetivos a corroborá-la, especialmente quando se considera o pouco tempo decorrido desde o início do programa.

Em relação ao aspecto tecnológico do teletrabalho, percebe-se uma preocupação maior dos servidores: 66 (sessenta e seis) queixaram-se de queda de conexão com o sistema do PJSC, mesmo com a internet de suas residências funcionando normalmente, enquanto 68 (sessenta e oito) relataram lentidão na conexão com o sistema institucional. Diretamente relacionado, está o fato de quase metade, ou 38 (trinta e oito), terem notado uma piora no desempenho dos programas ou sistemas, comparando-se ao período em que atuavam em suas unidades de trabalho no PJSC. Para apenas 15 (quinze), houve melhora nesse aspecto.

Percebem-se problemas, em especial, relacionados ao certificado digital e ao Sistema de Automação da Justiça (SAJ5), o sistema de tramitação de processos judiciais do PJSC, atualmente em versão totalmente digital. Proporção considerável dos teletrabalhadores acompanhados cita dificuldades e lentidão para assinar digitalmente os expedientes, conforme relato de um dos servidores:

O meu maior problema atualmente é com o certificado digital. Demora muito para assinar e liberar nos autos digitais. Quando iniciei o teletrabalho eu ainda tinha o certificado em cartão, mas estava para vencer e tive que renovar, e o novo certificado, *token*, não foi eficaz como o anterior. Fico muito tempo aguardando a assinatura ou liberação do documento nos autos digitais. Em relação ao sistema, acredito que sejam feitas melhorias, pois há muita instabilidade.

Outro servidor expõe problema semelhante:

Este é o ponto mais delicado do teletrabalho. O SAJ na máquina virtual trava constantemente, tem o funcionamento mais lento que o WebSAJ e não permite a certificação em bloco. Ainda não me foi disponibilizado o programa para comprimir PDFs. A certificação digital é muito lenta e problemática, apesar de estarem certificados na prática (visíveis no processo digital) constam no sistema 111 documentos feitos por mim como não finalizados.

Por fim, um terceiro depoimento explica de maneira precisa a questão:

Quanto aos problemas em si, até o ano passado, não conseguia de forma nenhuma trabalhar utilizando a plataforma digital. Qualquer comando realizado era executado de forma muito lenta, sendo que de forma frequente travava todo o processo, inclusive, com o escurecimento de ambas as telas da máquina. Cada travada dessa demorava uns 30 segundos para se restabelecer. Por esse motivo, estava trabalhando somente através do SAJWEB. Pelo SAJWEB não sentia nenhuma diferença em relação ao comportamento dos programas/sistemas através do equipamento do TJ. Ocorre que trabalhar pelo SAJWEB traz a dificuldade de não estar na rede” do TJ e pela impossibilidade de não estar logado no *pandion*,¹⁴ ferramenta importantíssima para um melhor desenvolvimento dos meus trabalhos via teletrabalho. Tenho suprido essa falta pela comunicação via aplicativo de comunicação de celular. Pelo aplicativo social do pessoal do teletrabalho, vi relatos da melhora da plataforma digital, a qual de fato constatei na prática. Assim, atualmente, estou conseguindo trabalhar pela plataforma digital, ainda que não integralmente, porquanto ocorrem lentidões e travadas, apesar de não tão frequentes e graves como ocorria anteriormente. Mas ainda é melhor trabalhar pelo SAJWEB.

Já os servidores da área administrativa do PJSC que aderiram ao teletrabalho não relataram problemas análogos, visto que os processos administrativos da instituição tramitam em plataforma diversa que não o SAJ. Assim, pela quantidade e semelhança dos relatos, pode-se perceber que a maior dificuldade atualmente enfrentada pelos participantes do programa de teletrabalho diz respeito aos aspectos técnicos de comunicação entre o sistema de tramitação de processos judiciais, ao que se sugere uma maior atenção nesse particular, com objetivo de solucionar os problemas revelados.

Em linhas gerais, entretanto, pode-se perceber a satisfação dos participantes com o Programa. O depoimento final de um dos participantes sintetiza bem a impressão em geral otimista dos servidores:

Embora tenha ficado por pouco tempo no teletrabalho, senti muita satisfação em perceber que meu trabalho rendeu muito mais e com mais qualidade, ao menos a meu ver. Pude realizar tarefas simples, mas muito gratificantes, como levar e buscar meu filho na escolinha e, especialmente, sentir a satisfação dele com isso. Senti-me muito mais responsável, porque creio que consegui dar um retorno acima do que

eu esperava. Espero muito que me autorizem prorrogar para mais um período, uma vez que existe a possibilidade de eu não conseguir voltar ao Teletrabalho este ano.

Assim, em que pesem as dificuldades inerentes à implantação de um novo conceito de trabalho, de maneira geral, e considerando-se todos os aspectos mencionados, pode-se afirmar que, na percepção dos servidores participantes, o teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina tem sido uma experiência positiva.

5 CONCLUSÃO

O teletrabalho, modalidade de trabalho remoto relativamente recente, e em rápida expansão nos últimos anos, implica transformações não só no aspecto econômico, jurídico e social, mas principalmente através do ponto de vista cultural, na medida em que impõe uma nova maneira de se entender as relações entre empregadores e trabalhadores. E no que diz respeito ao setor público, alguns tribunais se encontram na vanguarda da sua implementação, dentre eles o Poder Judiciário de Santa Catarina.

Implantado de maneira definitiva pela Resolução 14/2015-TJ, o programa de teletrabalho no PJSC já se encontra no seu segundo ano, sobre ele já se podendo tecer algumas considerações, especialmente no que tange às impressões e percepções de seus participantes sobre seu desenvolvimento até o presente momento.

Analisando-se os dados coletados, pode-se verificar entre os servidores muitos dos benefícios relatados pela doutrina em relação ao teletrabalho: diminuição do estresse causado pelo deslocamento casa-trabalho, maior contato com os familiares, filhos em especial, maior possibilidade de lazer em virtude do maior tempo livre, possibilidade de praticar exercícios físicos com mais frequência; ou seja, uma percepção de melhoria na qualidade de vida em geral.

No espectro profissional, teceram-se elogios à flexibilidade dos horários proporcionada pelo teletrabalho, refletindo numa satisfação em geral com o trabalho e resultando em incrementos na qualidade do trabalho entregue e na produtividade dos servidores. Nesse sentido, a exigência de no mínimo 20% (vinte por cento) de aumento na produtividade, comparada à média do trabalho presencial, demonstra um maior comprometimento com os serviços prestados à população.

Um dos principais perigos do teletrabalho apontados pelos especialistas, o isolamento tanto profissional quanto social, não foi sentido pela maioria absoluta dos servidores. Pode-se argumentar que seus sintomas não são imediatos, não tendo havido ainda tempo suficiente para que aparecessem; depois de certo tempo, a rotina permanente do teletrabalho poderia levar ao isolamento. Com o objetivo de evitar esse problema, aponta-se a importância da realização de reuniões periódicas com o grupo de teletrabalhadores, bem como o acompanhamento adequado pela equipe gestora do teletrabalho.

Denota-se por outro lado que grande parte dos problemas percebidos pelos servidores integrantes do programa de teletrabalho dizem respeito à área tecnológica: lentidão nos sistemas institucionais e queda na comunicação com o PJSC, os mais frequentes. Aspecto a ser observado pela Administração, em busca de solução adequada.

Destaca-se também a importância do investimento no acompanhamento dos servidores em teletrabalho por parte da Administração, seja por iniciativa de Grupo Multidisciplinar ou de outro setor destacado para tal fim.

O teletrabalho, conforme relatado ao longo deste trabalho, é um novo paradigma tanto para gestores como para servidores envolvidos, seja diretamente, no caso daqueles atuando remotamente, ou indiretamente, caso dos servidores que continuam a atuar presencialmente. Por envolver a criação de novas perspectivas na área de gestão de pessoas, bem como inovações na forma de gerenciar, inclusive com a troca do padrão de cumprimento de horário de expediente pela verificação da produtividade, o teletrabalho propicia aos gestores uma excelente oportunidade de buscar novos conhecimentos. Ademais, o gestor deverá buscar inovações em relação à equipe, pois alguns continuam atuando presencialmente e outros remotamente, e com essa condição novos fatos e comportamentos deverão surgir.

Entende-se ainda que, além do presente artigo, o campo de pesquisa é suficientemente amplo para que possam ser desenvolvidos outros trabalhos acadêmicos, envolvendo temas como, por exemplo, gestão no teletrabalho e o comportamento dos servidores envolvidos, direta ou indiretamente, em trabalho remoto.

Ante todos os aspectos mencionados, pode-se afirmar, em que pese ainda haverem algumas questões a serem apuradas e aperfeiçoadas, e apesar do pouco tempo decorrido desde a implementação do Programa, que o teletrabalho ultrapassou a fase de experiência bem-sucedida, e já é uma realidade no Poder Judiciário de Santa Catarina, e que, ante os bons resultados alcançados, a tendência para os próximos anos é de expansão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário da Justiça Eletrônico / CNJ**, Brasília, DF, n. 102, 17 jun. 2016, p. 2-4.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria n. 139, de 9 de março de 2009. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto. Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/cidadao/cidadao.htm>. Acesso em julho de 2016.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Portaria n. 4.252, de 4 de agosto de 2015. Institui o teletrabalho no âmbito da Justiça do Trabalho da 4ª Região, em caráter permanente e facultativo. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**, Brasília, DF, n. 1785, 5 ago. 2015. Caderno Administrativo do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, p. 4-5.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. Resolução Administrativa n. 153, de 3 de dezembro de 2015. Trata da realização do teletrabalho. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**, Brasília, DF, n. 1873, 10 dez. 2015. Caderno Judiciário do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região. Portaria TRT 18ª GP/DG/SCJ n. 001, de 25 de janeiro de 2013. Regulamenta o teletrabalho no âmbito da 18ª Região da Justiça do Trabalho. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**, Brasília, DF, n. 1154, 28 jan. 2013. Caderno Jurídico do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Resolução n. 53, de 09 de junho de 2015. **Diário Eletrônico da Justiça Federal da 4ª Região**. Porto Alegre, Ano X, n. 115, 15 jun. 2015, p. 18-22.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Resolução Administrativa n. 1499, de 1º de fevereiro de 2012. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**, Brasília, DF, n. 912, 3 fev. 2012. Caderno Jurídico do Tribunal Superior do Trabalho, p. 2-5.

CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa; JORGE NETO, Francisco Ferreira. O fenômeno do Teletrabalho: uma abordagem jurídica trabalhista. **Revista Bonijuris**, ano XXIV, n. 587, v. 24, n. 10. Curitiba: outubro 2012.

ESTRADA, Manuel Martin Pinto. A realidade do teletrabalho no brasil e nos tribunais brasileiros. **Revista Direito e Liberdade - ESMARN**, v. 12, n. 1, pp. 103-116. Natal: jan/jun 2010. Disponível em <http://www.esmarn.tjrn.jus.br>. Acesso em abril de 2016.

FINCATO, Denise Pires e BUBLITZ, Michelle Dias. A negociação coletiva como ferramenta regulamentadora de norma aberta: o teletrabalho e a lei 12551/2011. **Revista do Direito UNISC**, n. 44, p. 107-135. Santa Cruz do Sul: setembro 2014. Disponível em <http://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/view/4647>. Acesso em abril de 2016.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, Xedes Ribeiro. **Programa do Teletrabalho no Poder Judiciário Catarinense**. Palestra ministrada em: Congresso Catarinense de Recursos Humanos, 26ª Edição, Florianópolis, 16-17 jun. 2016. Ainda não publicado.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho – alternativa de trabalho flexível**. Brasília: SENAC, 2009.

KRIEGER, Mauricio Antonacci. Teletrabalho: ideias basilares. **Revista Páginas de Direito**, ano 13, nº 1075. Porto Alegre: setembro de 2013. Disponível em: <http://www.tex.pro.br/home/artigos/167>. Acesso em junho de 2016.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Sérgio Pinto. Teletrabalho. **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**, v.24, n. 279. São Paulo: setembro 2012.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça. Portaria Conjunta n. 493/PR, de 25 de abril de 2016. Institui o Projeto Experimental de Teletrabalho, no âmbito da Justiça Comum de Primeiro e Segundo Graus do Estado de Minas Gerais, e dispõe sobre sua regulamentação e funcionamento. **Diário da Justiça Eletrônico**, Belo Horizonte, ano IX, n. 70, 26 abr. 2016, p. 26-29.

PERNAMBUCO. Tribunal de Justiça. Instrução Normativa TJPE nº 06, de 1º de fevereiro de 2016. Autoriza, em caráter experimental, a instituição do Regime de Teletrabalho, fixa condições e metas específicas de produtividade e institui o Regulamento do Teletrabalho, no âmbito da Diretoria Cível do 1º Grau, e dá outras providências. **Diário da Justiça Eletrônico**, Recife, n. 22/2016, 2 fev. 2016, p. 29-35.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. Resolução TJ n. 14, de 3 de junho de 2015. Institui e regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário catarinense. **Diário da Justiça Eletrônico**, Florianópolis, n. 2131, 16 jun. 2015, p. 2-5.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Processo administrativo 544682-2014.1**. Institui projeto experimental para implantação do teletrabalho no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 16 mai. 2014.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça. Provimento Conjunto nº 5/2015, de 12 de maio de 2015. Dispõe sobre regulamentação do teletrabalho (home office) no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Diário da Justiça Eletrônico**, São Paulo, n. 1885, 15 mai. 2015, p. 1.

SILVA, Paulo Antônio Maia e. O teletrabalho no direito do trabalho brasileiro. **Cognitio Juris**, Ano II, Número 6. João Pessoa: dezembro 2012. Disponível em <http://www.cognitiojuris.com/artigos/06/08.html>. Acesso em abril de 2016.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

GINÁSTICA LABORAL COMO FATOR DE AUMENTO DA PRODUTIVIDADE: UM ALINHAMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Vanessa Zomer Fenili

Fisioterapeuta, Especialista em Gestão em Saúde, MBA em Gestão em Ergonomia. Técnica Judiciária Auxiliar, Seção de Ergonomia, Diretoria de Saúde. vanessazfenili@tjsc.jus.br

LABOR GYMNASTICS AS INCREASED PRODUCTIVITY FACTOR: ALIGNMENT THE STRATEGIC PLANNING OF JUDICIARY POWER OF SANTA CATARINA

Resumo: O objetivo do presente estudo é propor um programa de ginástica laboral que contribua para o aumento da produtividade dos servidores e magistrados do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), objetivando o alcance de sua Visão institucional 2015-2020. A metodologia usada para realizar a pesquisa caracteriza-se por ser de natureza aplicada, com abordagem qualitativa. A ginástica laboral mostrou-se efetiva na melhoria das condições de trabalho, com maior motivação dos trabalhadores, melhoria das relações interpessoais, e por consequência aumento da produtividade. Por fim, conclui-se que a implementação de um projeto piloto de um programa de ginástica laboral em três comarcas do PJSC trará benefícios, não somente aos servidores e magistrados, mas também à administração, com o incremento da produtividade, indo ao encontro da visão institucional, qual seja: “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”.

Palavras-chave: Ginástica Laboral. Produtividade. Motivação. Planejamento Estratégico.

Abstract: The objective of this study is to propose a labor gymnastics program that contributes to the increased productivity of servers and magistrates Judiciary Power of Santa Catarina (PJSC), aiming to achieve its institutional Vision 2015-2020. The methodology used to conduct the research is characterized by being applied nature, with qualitative approach. The labor gymnastics showed effective in improving working conditions, with greater motivation of workers, improvement of interpersonal relationships, and consequently increased productivity. Finally, it is concluded that the implementation of a pilot project of a labor gymnastics program in three districts of PJSC will bring benefits not only to servers and magistrates but also to the administration with increased productivity agreeing with the institutional vision, which is: “To be recognized as an efficient judiciary, quick and humanized.”

Keywords: Labor Gymnastics, Productivity, Motivation, Strategic Planning

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) desenvolve, desde o ano de 2000, uma política de gestão calcada no planejamento estratégico, objetivando a humanização da justiça por meio de uma administração compartilhada e democrática, visando ao seu crescimento e ao desenvolvimento (RODRIGUES, 2012).

Por meio da Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2014), foram definidas as novas orientações estratégicas no âmbito do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020. Em cumprimento às determinações da resolução supracitada, o PJSC redefiniu suas orientações estratégicas para o mesmo período. Conforme Resolução n. 18/2014-TJ, ficou assim definida a visão do Poder Judiciário catarinense, a ser alcançada ao final de 2020: “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado” (TJSC, 2015).

Em busca da efetiva visão estratégica do Judiciário catarinense, destacam-se, no presente estudo, no seu Mapa Estratégico 2015-2020, os seguintes objetivos estratégicos: “Tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva” e “Fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional”. Estes objetivos vão ao encontro da realidade da vida moderna, que, aliada à grande competitividade e objetivando o aumento da produtividade, trouxe para os trabalhadores um enorme desgaste nervoso, com uma carga excessiva de estresse físico e emocional, como reflexo de sua sujeição às condições tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho, que estão longe de serem as que melhor se adaptam à sua constituição biológica (MACIEL, 2008).

A Industrialização modificou o movimento humano, restringindo a atividade corporal ampla. Logo, o ser humano alterou sua movimentação no dia-a-dia causando uma involução no movimento corporal (MENDES; LEITE, 2008). Como resultado, passou-se a trabalhar mais tempo na posição sentada, com movimentos inadequados da coluna, membros superiores, região escapular e pescoço, criando grandes consequências à saúde dos trabalhadores, com adoecimentos, queixas e afastamentos do trabalho (RESENDE *et al*, 2007; MARTINS; BARRETO, 2007; BRANDÃO *et al*, 2005 *apud* FENILI, 2012).

Neste sentido, a implementação do processo virtual em todas as comarcas do Poder Judiciário catarinense, o excesso de horas em frente ao computador, a manutenção de posturas estáticas, além de prazos a cumprir, acarretam ao trabalhador o aumento dessas dores e, por consequência, a redução da produtividade, o aumento do absenteísmo e a diminuição de sua qualidade de vida (FERRACINI; VALENTE, 2010; SANTOS *et al*, 2007).

Em contrapartida, o benefício da implantação de pausas com exercícios físicos vem sendo relatado por muitos autores que estabelecem, em seus estudos, uma relação de tais atividades com uma maior

disposição para o trabalho, prevenção de doenças ocupacionais e, até mesmo, com o aumento da produtividade (VERGARA, 2005 *apud* SILVA FILHO *et al*, 2007; MACIEL, 2008).

Considerando-se, por conseguinte, as vantagens da implantação de um programa de ginástica laboral, e os impactos positivos que podem trazer à produtividade para o Poder Judiciário catarinense, esse estudo pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são os elementos constitutivos de um programa de Ginástica Laboral (GL) capaz de contribuir para o aumento da produtividade de magistrados e servidores do PJSC, objetivando o alcance da sua visão estratégica institucional?**

Assim, este estudo apresenta, como objetivo geral, propor um programa de Ginástica Laboral que contribua para o aumento da produtividade dos servidores e magistrados do PJSC, objetivando o alcance da sua Visão institucional. Para o desenvolvimento do presente estudo, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a. Analisar as orientações estratégicas formuladas por ocasião do planejamento estratégico 2015-2020 do PJSC que façam referência à saúde e à produtividade do servidor e magistrado;
- b. Caracterizar a rotina de trabalho dos servidores e juízes do PJSC, quanto ao horário e jornada de trabalho, natureza das tarefas realizadas e carga de trabalho;
- c. Identificar estudos que comprovam a relação entre a ginástica laboral e o aumento da produtividade;
- d. Apresentar um plano de ação para a implantação de um projeto piloto de programa de ginástica laboral em três comarcas do estado de Santa Catarina.

Com vistas a cumprir seus objetivos, o presente estudo encontra-se estruturado em quatro capítulos além desta introdução. No segundo capítulo, apresenta-se o embasamento teórico da presente pesquisa, enquanto, no terceiro capítulo, descreve-se a metodologia utilizada. Já, no quarto capítulo, faz-se a análise dos dados encontrados na realidade, e, por fim, no quinto e último capítulo, elabora-se a conclusão.

Justifica-se a presente pesquisa como uma forma de analisar e verificar a importância da implementação de um programa de ginástica laboral no PJSC, buscando relacioná-lo ao aumento da produtividade, à diminuição do absenteísmo, ao aumento da motivação ao trabalho e à melhora da qualidade de vida do magistrado e servidor do PJSC, indo ao encontro da sua Visão estratégica.

No aspecto social, essa pesquisa mostra-se importante tendo em vista a função institucional do Poder Judiciário e a insatisfação dos cidadãos usuários com a morosidade na Justiça e com os serviços prestados. Esse cenário de transformações pode trazer novos desafios para o contexto de trabalho do Poder Judiciário que devem ser investigados, buscando garantir o exercício da cidadania, a satisfação dos

cidadãos-usuários, o bem-estar dos trabalhadores, além da eficiência e eficácia dos serviços prestados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento deste trabalho inicia com a apresentação de conceitos acerca de planejamento estratégico e da ferramenta *balanced scorecard*. A seguir, é apresentado o poder judiciário e a saúde laboral, partindo para a motivação ao trabalho e produtividade. Por fim, discorre-se sobre os programas de ginástica laboral e seus benefícios ao trabalhador e à empresa, tema principal deste estudo.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E *BALANCED SCORECARD*

O planejamento estratégico de uma organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos seus objetivos, estratégias e ações (REZENDE, 2008).

Já, estratégia, segundo Johnson, Scholes e Whittingtin (2011, p.25), é a “orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*”¹.

Ainda, segundo Mintzberg e Quinn (2001 *apud* SILVA, 2003, p.64), estratégia também pode ser definida como “um plano, uma rota, um curso de ação conscientemente elaborado para guiar a organização através do tempo”.

A estratégia foi apresentada na literatura com ênfase na sua formulação, muito mais do que na sua implementação (GALAS; FORTE, 2005). Neste contexto, um conjunto de especialistas - apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel² (2000) - analisou as dez escolas de formulação de estratégia no Livro Safari de Estratégia, no qual descrevem desde a Escola do *Design*, que trata a formulação da estratégia como um processo de concepção, até a Escola de Configuração, em que a estratégia é vista como um processo de transformação. Depreende-se, daí, que a ênfase é dada mais à formulação do que à implementação.

Neste contexto, quando discorrem sobre a Escola de Planejamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.67) resumem suas premissas em:

1 *Stakeholder é definido* como um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado por ou perceber a si mesmo como afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. (PMI – Project Management Institute. **A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. 5a edição. 2013.

2 MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

1. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiadas por técnicas.
2. A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.
3. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. Kaplan e Norton (1997) afirmam que algumas organizações mantêm suas estratégias em segredo, compartilhando-as apenas entre a alta administração, porém se desejam a contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia, deverão compartilhar suas visões e estratégias de longo prazo com seus funcionários, incentivando-os ativamente a sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas. Daí a importância do desenvolvimento e implementação na organização de uma ferramenta que permita a avaliação do seu desempenho, como o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. É uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis. Além disso, ele cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a visão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (KAPLAN; NORTON, 1997 *apud* GALAS; FORTE, 2005).

Essa comunicação, segundo a lógica do BSC, é feita por meio da tradução da visão e da missão das organizações ou unidades de negócios e da estratégia em um conjunto de indicadores de desempenho. O desempenho é medido sob a ótica de suas quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento), por meio de sua estrutura lógica de causa e efeito, onde interagem os vetores de desempenho e as medidas de resultados (KAPLAN; NORTON, 1997).

A estrutura lógica oferecida por esta ferramenta deixa claro que para “toda ação há uma reação”, as quais terão impacto nos negócios da organização e comprometerão ou impulsionarão a implementação de suas estratégias (SILVA, 2003).

Por fim, é importante compreender que a construção de um BSC que ligue a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e medidas explícitos é apenas o começo da utilização do *scorecard* como sistema gerencial. Ele deve ser comunicado a um amplo conjunto de pessoas envolvidas com a organização, principalmente funcionários, executivos de nível corporativo e conselheiros. Essa comunicação objetiva

o alinhamento da estratégia selecionada com todos os funcionários, o que facilitará o estabelecimento de metas locais, o feedback e a responsabilidade pela orientação estratégica da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.1.1 O Planejamento estratégico no Poder Judiciário catarinense

O PJSC adotou o planejamento estratégico como uma nova concepção sobre o modo de gerir a Instituição no ano de 2000. À época, foram realizadas reuniões em oito regiões do Estado visando à definição de suas principais orientações estratégicas. Ainda no mesmo ano, buscando o desenvolvimento permanente de ações voltadas ao aprimoramento das práticas administrativas, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina – TJSC aderiu formalmente ao Programa de Qualidade no Serviço Público do Governo Federal, hoje denominado de Gespública (TJSC, 2016).

Dando continuidade à efetividade do Planejamento Estratégico, em meados de 2002, optou-se pela utilização da ferramenta do Planejamento Estratégico Situacional para detalhamento e monitoramento dos principais projetos e atividades em andamento que dariam guarida ao alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Paralelamente, o PJSC adotou o conceito de orçamento-programa, que consiste na formulação das peças orçamentárias baseadas em projetos e atividades. Para tanto, utilizando-se somente de recursos internos da organização, foi desenvolvido o *SisProject, software* que cadastra todos os programas, projetos, operações e ações, resultando na formulação e acompanhamento de todas as peças orçamentárias da instituição (TJSC, 2016).

Uma vez definidas e implementadas suas orientações estratégicas por meio de projetos, chega o momento de a organização criar um mecanismo de avaliação do seu desempenho. No ano de 2006, foi definido o BSC como ferramenta mais adequada para verificar se a organização, baseada na sua Missão, está ou não atingindo a sua Visão Institucional (TJSC, 2016).

O BSC, como visto na seção anterior, baseia-se na construção de um mapa estratégico que serve de orientador de suas estratégias e de ferramenta para mensurar se a organização está devidamente balanceada em seus objetivos e respectivos indicadores. O atual mapa estratégico está definido pela Resolução 28/2014-TJ (TJSC, 2016) e é trazido aqui por meio da figura 1, a seguir.

Figura 1: Mapa Estratégico PJSC - 2015-2020



Fonte: TJSC (2015)

2.2 SAÚDE DO TRABALHADOR NO PODER JUDICIÁRIO

2.2.1 O Poder Judiciário

O Poder Judiciário tem por objetivo preservar os princípios da legalidade e da igualdade, harmonizando as relações sociais e exercendo o controle social para garantir o respeito às leis (MORAES, 2008 *apud* FERNANDES, 2013). Pelo sistema constitucional brasileiro, o Poder Judiciário é detentor também da função jurisdicional na prática das leis processuais, ou seja, de dizer e aplicar o direito, no âmbito nacional, positivado por vários órgãos estatais, federais ou estaduais, exerce também funções legislativas (normatizando seus regimentos internos, por exemplo) e administrativas, inerentes ao autogoverno da magistratura³.

3 Constituição Federal, art. 96.

Os órgãos do Poder Judiciário, previstos na Constituição, são os que seguem (MORAES, 2008 *apud* FERNANDES, 2013): o Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça, o Superior Tribunal de Justiça, os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, os Tribunais e Juízes do Trabalho, os Tribunais e Juízes Eleitorais, os Tribunais e Juízes Militares, e os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

No âmbito estadual, os órgãos que integram o PJSC, são: o Tribunal de Justiça, os Tribunais do Júri, os Juízes de Direito e os Juízes Substitutos, a Justiça Militar, os Juizados Especiais e as Turmas de Recursos, os Juízes de Paz e outros órgãos instituídos em lei. O TJSC é o órgão máximo da justiça estadual, com sede na capital do Estado de Santa Catarina – Florianópolis, e jurisdição em todo o território estadual.

Para o exercício das atividades jurisdicionais, o território catarinense constitui seção judiciária única, fracionada, para efeitos da administração da Justiça, em três subseções, nove regiões, 40 circunscrições, 111 comarcas e 183 comarcas não instaladas. O PJSC, a fim de realizar Justiça, assegurando a todos o acesso, com efetividade na prestação adequada da solução de conflitos – Missão, e ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado – Visão, conta com 500 magistrados, sendo 62 desembargadores e 30 juízes de direito de segundo grau, e aproximadamente 13.000 colaboradores, distribuídos entre a Secretaria do Tribunal e suas comarcas.

2.2.2 A saúde do trabalhador

A saúde abrange diversos aspectos do ser humano e, assim, não se pode resumir-la como correspondendo à ausência de doenças. Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), “saúde é um estado de completo bem estar físico, social e mental” (FIGUEIREDO; MONT’ALVÃO, 2008).

Já, no ambiente de trabalho, além do estilo de vida individual, existem as esferas coletivas de saúde, que estão relacionadas à forma com que cada trabalhador percebe tanto o seu contrato psicológico de trabalho com a empresa, como os aspectos ergonômicos no desenvolvimento das tarefas ocupacionais (MENDES; LEITE, 2008).

Para Miranda (1998 *apud* FIGUEIREDO; MONT’ALVÃO, 2008), “a doença do trabalho é aquela adquirida ou desencadeada em função das condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relaciona diretamente”. Nesta perspectiva, entende-se ser a forma de organização do trabalho que repercute sobre a saúde das pessoas e não o trabalho propriamente dito. Não se pode considerar, portanto, o trabalho isolado, como nocivo e perigoso. Assim, a manifestação de algumas doenças pode ser uma defesa do trabalhador a uma organização de trabalho desfavorável (MENDES; LEITE, 2008).

A musculatura esquelética é responsável pelo desenvolvimento das atividades motoras de trabalho, isto é, o exercício de forças, de gestos, de movimentos e de manutenção de posturas (FIALHO; SANTOS,

1997 *apud* FENILI, 2012). Assim, se utilizada de forma incorreta, a musculatura esquelética sofre tensões e dores durante as horas nas quais o trabalhador está no seu posto de trabalho, sendo que as principais afecções acometidas são conhecidas como Doenças Ocupacionais Relacionadas ao Trabalho – DORT - (FIALHO; SANTOS, 1997 *apud* FENILI, 2012).

Decorrentes de uma origem ocupacional, elas podem ser ocasionadas pelo uso repetido e forçado de grupos musculares e da manutenção de postura inadequada, principalmente a sentada. Além do que, a falta de organização no ambiente de trabalho, a insatisfação na realização deste, as más condições de sono e o alto nível de estresse aumentam a probabilidade do seu surgimento (MARTINS; BARRETO, 2007).

Alguns autores, como Barbosa (*apud* SALLES; SPINELLI, 2006); Smith (*apud* POLETTTO, 2002), citam os principais fatores de risco para a ocorrência das DORT, especificados a seguir:

- a. A frequência de movimentos do membro superior (índice de repetições);
- b. A postura das articulações do pescoço, ombro, braço, cotovelo, punho e da mão;
- c. As condições do ambiente de trabalho;
- d. As características da organização do trabalho;
- e. As condições psicossociológicas;
- f. Predisposição.

2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação do trabalhador tornou-se foco de atenção no mundo capitalista a partir do momento em que se constatou que ela incrementa a produtividade e o lucro. Em pesquisas realizadas na fábrica Western Electric Company, em Chicago (EUA), Elton Mayo demonstrou, na década de 1920, a relação entre as condições físicas e psicológicas de trabalho e a produtividade (LEITE, 2006).

A motivação no trabalho decorre do comprometimento do indivíduo com os objetivos organizacionais. Neste sentido, o grau de envolvimento com as metas será maior se o indivíduo tiver orgulho em trabalhar na organização, se a imagem dela for de credibilidade e se ele se sentir útil e valorizado num ambiente que lhe assegure qualidade de vida e satisfação no trabalho (SILVA, 2004).

Seu estudo surgiu da importância de se averiguar e de se nortear o desenvolvimento integral do ser humano. Reis (2001) afirma que a motivação é o estudo sobre os motivos que levam uma pessoa a atuar de uma certa maneira (comportamento). Diz respeito ao direcionamento e à persistência desses motivos em torno de objetivos. Para esse autor, a motivação implica considerar também os valores individuais e sociais que influenciam o comportamento humano (REIS, 2001).

A atividade profissional exerce grande influência na vida das pessoas, tanto no que se refere ao tempo dedicado ao labor quanto ao peso que ele exerce sobre a qualidade de vida dos indivíduos. Assim sendo, lembra Becker (2014) que, até os dias atuais, há pesquisadores que tem dedicado seus estudos com o intuito de esclarecer o significado da motivação no contexto do trabalho. Desse esforço, algumas teorias surgiram para tentar explicar as motivações para o trabalho (BECKER, 2014; LEITE, 2006; REIS, 2001), dentre elas:

- a. Teoria da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow e;
- b. Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Sobre a Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, sabe-se, inicialmente, que ela se refere à tentativa de Maslow para compreender quais são os fatores que levam uma pessoa a querer trabalhar, por meio da qual o autor conclui que a motivação para o trabalho está relacionada a cinco espécies de necessidade (BECKER, 2014; LEITE, 2006; REIS, 2001), quais sejam:

- a. necessidades fisiológicas;
- b. necessidade de segurança;
- c. necessidade de aceitação;
- d. necessidade de *status*; e
- e. necessidade de auto realização.

Para Maslow (1954 *apud* REIS, 2001), quando as necessidades de um nível mais baixo na escala são satisfeitas, surgem, então, necessidades de nível superior até chegar ao último nível.

Já, a Teoria dos dois fatores de Herzberg, resulta de um modelo de motivação baseado em dois fatores, conhecido como a teoria da manutenção/higiene (BECKER, 2014). De acordo com esta teoria, os fatores motivadores têm o efeito de produzir maiores resultados positivos em atitudes ou desempenho e possibilitam satisfação e autorrealização, enquanto os fatores higiênicos previnem as perdas de moral

ou eficiência e, embora não sejam motivadores em si, podem impedir séria insatisfação ou queda em produtividade e permitir a atuação dos motivadores (BECKER, 2014; REIS, 2001).

Assinala-se a presença de outros modelos para o estudo da motivação humana no trabalho, porém, neste estudo, fez-se opção pelos modelos supracitados, posto que se configuram como os mais usados no âmbito das organizações e em pesquisas dessa área (LEITE, 2006).

2.4 PRODUTIVIDADE

A produtividade constitui um dos indicadores sínteses do desempenho do desenvolvimento das atividades econômicas. De maneira geral, a produtividade reflete a relação da produção de bens e serviços por unidade de tempo com o conjunto de fatores engajados nessa mesma produção (RIBEIRO *et al.*, 2009).

Para aferir a produtividade no setor público, os procedimentos a serem adotados são múltiplos, dependendo de vários fatores dentre os quais as fontes de dados primários a serem aferidos. Assim, da mesma forma, calcula-se a razão entre o que foi produzido em termos quantitativos ou monetários pelo número de ocupados envolvidos na atividade econômica (RIBEIRO *et al.*, 2009).

O Poder Judiciário está no centro das atenções da sociedade, principalmente após mudanças ocorridas nas organizações sociais, especialmente no Estado, onde se espera do Judiciário não apenas decisões justas e independentes, mas que sejam eficazes e céleres (SILVA, 2006). Neste contexto, o Poder Judiciário precisa ser eficiente, a fim de atender a demanda da sociedade. Sendo assim, os conceitos de produtividade e eficiência se complementam.

O princípio da Eficiência foi acrescentado à Constituição Federal de 1988 com a promulgação da Emenda Constitucional n. 19/98, posicionando-se ao lado dos demais princípios da Administração Pública⁴.

Neste contexto, a busca pela eficiência e produtividade no setor público, e particularmente, no Poder Judiciário, cresceu em importância. Sobre este tema, Silva (2006, p. 49) afirma que a produtividade seria consequência da eficiência, posto que

[...] a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos de trabalho), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias primas, etc.) sejam aplicados da forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos mais indicados, que precisam ser planejados a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis. [...] A consequência direta da eficiência é a produtividade. [...] A produtividade pode ser definida como a produção de uma unidade de tempo, isto é, o resultado

4 Art. 37. 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 e, também, ao seguinte: (...).

da produção de alguém por um determinado período de tempo. Quanto maior a eficiência, maior a produtividade.

Neste diapasão, Silva (2006) e Oliveira e Batista (2014) entendem que a produtividade pode ser também definida como a administração inteligente dos recursos, em especial recursos humanos, já que os trabalhadores detêm criatividade, empenho e motivação. Neste contexto, a produtividade pode ser vista a partir de três aspectos (SILVA, 2006; OLIVEIRA; BATISTA, 2014), que são:

- a. Estrutura (como: layout, equipamento);
- b. Processo (como: mão de obra, matéria prima);
- c. Comportamento (como: motivação, condições de trabalho).

Assim sendo, a opção, neste estudo, é por explorar a Ginástica Laboral levando em conta a perspectiva comportamental da produtividade (OLIVEIRA; BATISTA, 2014).

2.5 GINÁSTICA LABORAL

A ginástica laboral (GL) é uma forma de promoção de saúde dentro do ambiente de trabalho, que se materializa por meio de pausas dinâmicas realizadas pelos trabalhadores durante sua atividade laboral. Alguns autores sugerem que ela auxilia na melhora da qualidade de vida do trabalhador, já que essa atividade comumente é direcionada para a musculatura mais requisitada durante a jornada de trabalho, servindo como uma das formas de prevenção de dores ocupacionais (FERRACINI; VALENTE, 2010; GRANDE *et al*, 2011; GONDIM *et al*, 2009; MARTINS; MICHELS, 2001; POLETTTO, 2002).

2.5.1 Breve Histórico

Essa prática, adotada hoje por várias empresas privadas, não é recente. Comentam Gomes *et al* (2012) que o primeiro relato sobre essa atividade foi um livro chamado Ginástica de Pausa, editado na Polônia, em 1925, e, alguns anos depois, surgiu na Holanda e na Rússia. Já, no início dos anos 60, houve o aparecimento da GL na Bulgária, Alemanha, Suécia e Bélgica, mas foi no Japão, na década de 60, que essa prática foi consolidada por meio da obrigatoriedade da Ginástica Laboral Compensatória, realizada durante a jornada de trabalho, com o objetivo de quebra do ritmo de trabalho (GOMES *et al*, 2012).

No Brasil, citam Mendes e Leite (2008), essa atividade foi introduzida, em 1969, pelos executivos nipônicos da Ishikavajima Estaleiros, uma indústria de construção naval no Rio de Janeiro, quando uma

equipe de profissionais de Educação Física foi chamada para atuar como orientadores dessa atividade. Os oito minutos de GL eram a primeira tarefa do dia que o trabalhador realizava, executados de forma obrigatória e remunerada (MENDES; LEITE, 2008).

2.5.2 Conceitos

Diferentes conceitos são encontrados na literatura para definir essa atividade específica, de acordo com a linha de pesquisa adotada. Lima (2008 *apud* FENILI, 2012, p.39) define a GL como “um conjunto de práticas físicas elaboradas a partir da atividade profissional exercida durante o expediente, visando a compensar as estruturas mais utilizadas no trabalho, relaxando-as e tonificando-as, e ativar as que não são tão requeridas”.

Tal conceito é enfatizado por Figueiredo e Mont’Alvão (2008, p.69) quando afirmam que ela é “uma atividade física realizada durante a jornada de trabalho, com exercícios de compensação aos movimentos repetitivos, à ausência de movimentos, ou a posturas desconfortáveis assumidas durante o período de trabalho”.

Já, Lima *et al* (2004 *apud* LIMA, 2008) definem a GL com abordagem ergonômica, quando afirmam que esta é realizada coletivamente durante a jornada de trabalho, prescrita de acordo com a função exercida pelo trabalhador, tendo como finalidade a prevenção de doenças ocupacionais, e promovendo o bem-estar individual por intermédio da consciência corporal.

Dentro das diferentes visões, Ochoa (2002 *apud* ZILLI, 2004) entende a GL com uma visão social e socializadora, pois a descreve como um momento de encontro com colegas para desenvolver atividades físicas e lúdicas agradáveis, para com isso ter a valorização do grande grupo e de cada um em particular.

2.5.3 Classificação

A GL foi classificada por diferentes autores, e varia de acordo com o horário de aplicação em preparatória, compensatória e de relaxamento, sendo cada tipo caracterizado como segue (SANTOS *et al*, 2007; GONDIM *et al*, 2009; POLETTTO, 2002; LIMA, 2008; MENDES; LEITE, 2008):

- a. preparatória, quando realizada no início do turno de trabalho. Constitui-se de exercícios de aquecimento e alongamento específicos, preparando o trabalhador para a sua jornada laboral;
- b. compensatória, quando realizada no meio da jornada de trabalho, com duração de aproximadamente 10 a 15 minutos. De acordo com Lima (2008), essa modalidade interrompe a monotonia operacional com a realização de exercícios específicos de compensação para esforços repetitivos ou estruturas

sobrecarregadas, e as posturas solicitadas nos postos de trabalho. Ela funciona como uma pausa ativa para a prevenção de vícios posturais, além da diminuição da fadiga muscular; e

c. de relaxamento, que é aquela realizada após a jornada de trabalho. Ela é baseada em exercícios de alongamento e relaxamento muscular, com o objetivo de oxigenar as estruturas musculares envolvidas na tarefa diária, proporcionando alívio das tensões musculares e redução do estresse e, assim, prepara o trabalhador para a volta ao seu lar.

2.5.4 Benefícios

A prática de exercícios físicos específicos ajudará na redução do desgaste proporcionado pelo trabalho, relaxando e alongando a musculatura, ativando a circulação sanguínea, ajudando na manutenção da homeostase e na eliminação das tensões psicológicas. Isso, segundo Maciel (2008), contribuirá para a retomada das funções profissionais num nível satisfatório de desempenho.

Cabe assinalar, portanto, que a adoção de um programa de GL traz benefícios não somente para os trabalhadores, mas para a empresa também. Segundo Polito e Bergamaschi (2003), os benefícios da GL atendem a três aspectos: o físico, o psicológico e o social. Esses aspectos são apresentados nos quadros (1) e (2), a seguir:

Quadro 1: Benefícios proporcionados pela ginástica laboral aos trabalhadores

Aspecto	Benefícios aos trabalhadores
Físico	Auxilia na prevenção de doenças ocupacionais Previne e alivia a fadiga muscular Melhora a consciência postural e corporal Estimula a adoção de estilo de vida saudável Melhora a flexibilidade Promove relaxamento muscular Melhora a circulação sanguínea Combate o sedentarismo
Psicológico	Motiva os trabalhadores Promove o bem-estar Melhora a autoestima Reduz os níveis de estresse ocupacional Melhora o nível de atenção, o que contribui, entre outras coisas, para a redução de acidentes de trabalho Possibilita acesso a medidas educativas e de promoção de saúde
Social	Promove interações sociais Melhora o clima organizacional Estimula a cooperação.

Fonte: Zat e Rosa (2015)

Quadro 2: Benefícios proporcionados pela ginástica laboral às empresas

Aspecto	Benefícios às empresas
Econômico	Auxilia na redução de custo com assistência médica, absenteísmo e rotatividade Auxilia na redução dos valores das indenizações trabalhistas Gera um provável aumento de produtividade (aliado a outros fatores) Reduz acidentes de trabalho Reduz o número de erros e falhas
Administrativo	Valoriza os recursos humanos Gera trabalhadores mais motivados Melhora o relacionamento entre colegas Melhora o clima organizacional e retém talentos Produz medidas educativas e preventivas
Marketing	Melhora a imagem da empresa perante os funcionários Promove o <i>marketing</i> social da empresa perante a sociedade É uma medida de Responsabilidade Social

Fonte: Zat e Rosa (2015)

Kollong (1990 *apud* MACIEL, 2008) apresenta como benefícios da GL a redução da fadiga periférica e central, a diminuição do número de acidentes de trabalho e o aumento da produtividade, devendo-se implantar pausas regulares para repouso ativo durante a jornada de trabalho. Acerca da produtividade, Maciel (2008, p. 200) tece as seguintes observações:

1. O aumento pode acontecer diretamente com melhoria do rendimento do colaborador, produzindo mais.
2. O colaborador, depois das sessões de ginástica, terá suas funções psicológicas recuperadas e, conseqüentemente, manterá ou aumentará o ritmo “ótimo” de trabalho, reduzindo assim o índice de

erro ou perda na realização da tarefa em relação a um quadro de fadiga em que deveria se encontrar, caso não fizesse a ginástica.

3. Com a diminuição dos acidentes de trabalho, afastamento, doenças osteomusculares, absenteísmo e do *turn-over*, a empresa terá esse colaborador trabalhando normalmente durante o expediente. A empresa terá menos horas perdidas de trabalho, deixará de gastar com novas contratações e indenizações, bem como gastará menos com esses problemas.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se por ser de natureza aplicada, com abordagem qualitativa. Segundo Vergara (1988), a pesquisa aplicada tem finalidade prática, motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Já, a pesquisa qualitativa é aquela que busca estabelecer uma relação dinâmica entre o mundo real e a subjetividade do sujeito. Segundo Bogdan (*apud* TRIVIÑOS, 1987), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, ela é descritiva, e sua preocupação é com o processo, e não simplesmente com os resultados. E mais, para Roesch (2015, p. 154), esta é a pesquisa mais apropriada para

[...] a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Quanto aos fins, essa pesquisa é descritiva, e, quanto aos meios, caracteriza-se por ser um estudo de caso, pois parte da realidade do TJSC para o delineamento de um programa de Ginástica Laboral que atenda às suas especificidades e demandas e, sobretudo, que esteja alinhado ao seu planejamento estratégico. De acordo com Gil (2010), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Também, quanto aos meios, caracteriza-se por ser uma pesquisa bibliográfica e documental. Neste último caso, especialmente porque trata de coletar dados do plano estratégico do PJSC (TJSC, 2016) e do Relatório Justiça em Números, do CNJ (CNJ, 2015). Segundo Vergara (1988), a investigação documental é aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e a bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Esta pesquisa delimita-se pelos seguintes itens:

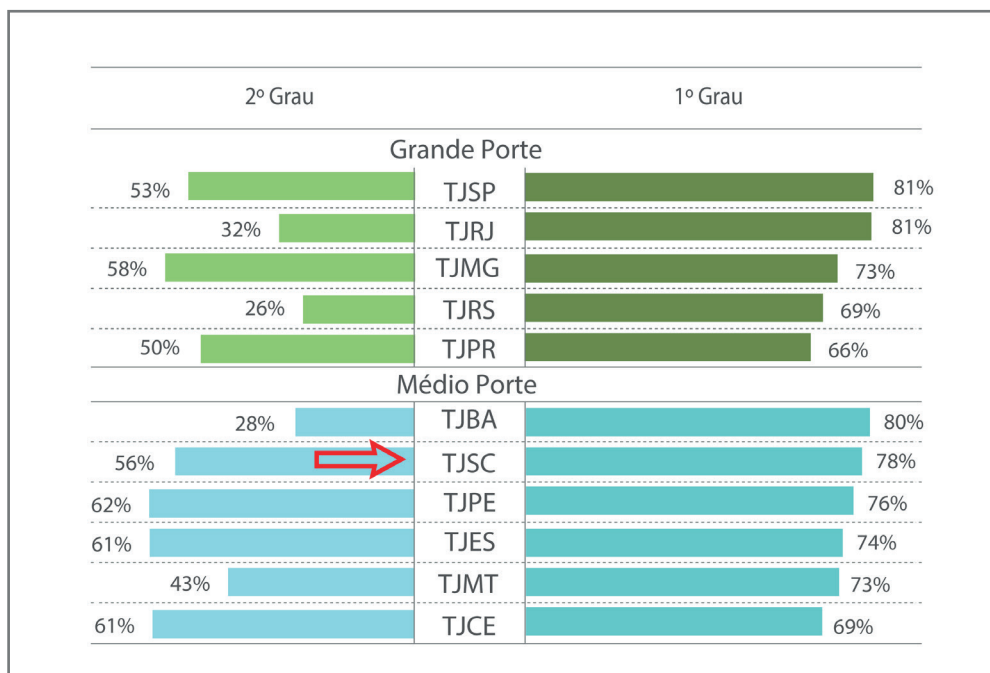
1. População: servidores e magistrados do PJSC, sendo o número de colaboradores próximo de 13.000 (nesta somatória incluem-se somente os servidores efetivos, comissionados e estagiários) e o número de magistrados próximo de 500 (em que se somam os desembargadores, juízes de

Segundo Grau e juízes de direito da Justiça de Primeiro Grau);

2. Amostra: servidores das 3 comarcas onde o programa piloto será implantado. Serão escolhidas, por acessibilidade e tipicidade, uma comarca de entrância inicial, uma comarca de entrância final e uma comarca de entrância especial.

A escolha para a implementação do projeto piloto na Justiça de Primeiro Grau levou em consideração os dados do Relatório Justiça em Números (CNJ, 2015), principalmente aqueles relacionados à taxa de congestionamento e à proporção de Casos Novos, Casos Pendentes e Servidores da Área Judiciária. A figura 1 mostra que a taxa de congestionamento do 1º Grau em relação ao 2º Grau é mais alta em 22 pontos percentuais.

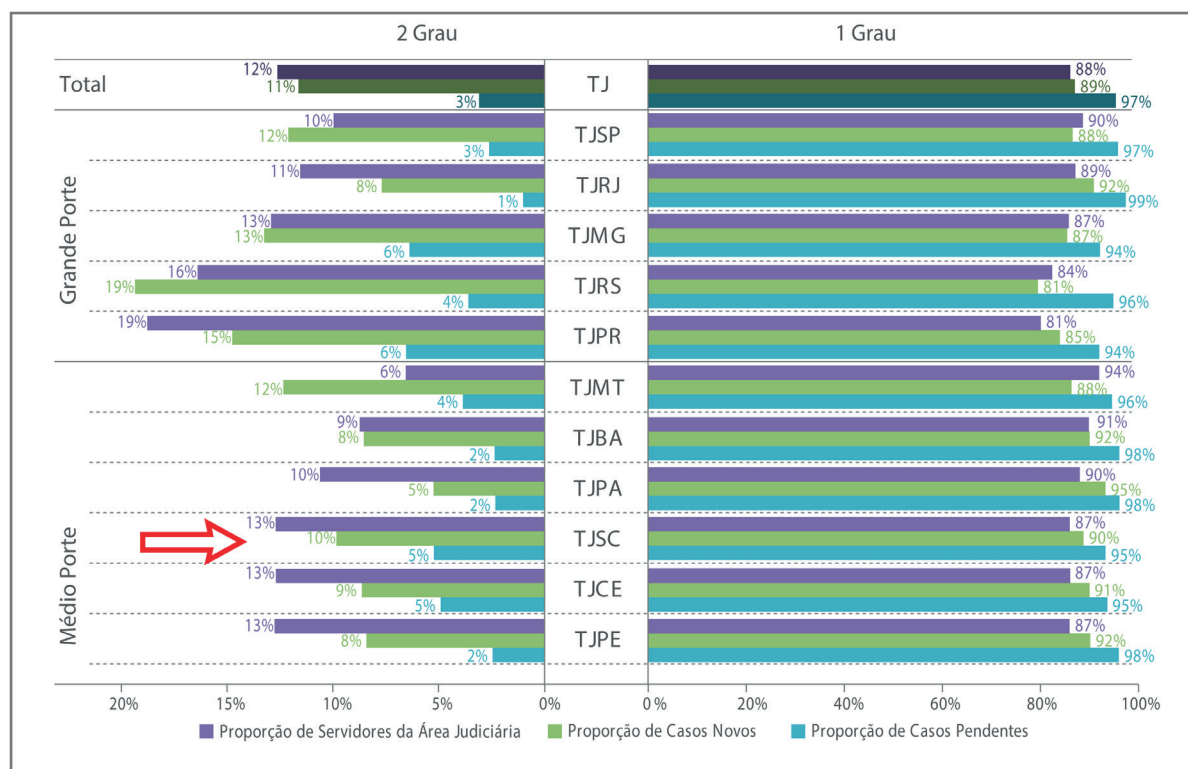
Figura 1: Taxa de Congestionamento na Justiça Estadual



Fonte: Relatório Justiça em Números (CNJ, 2015, p. 90)

Os dados apresentados na figura 2 também evidenciam que, mesmo com uma proporção superior de servidores no 1º Grau em relação ao 2º, este valor não é suficiente para atender a demanda de casos novos no primeiro grau, sendo que a proporção de casos pendentes é 90% superior no 1º Grau em relação ao 2º Grau.

Figura 2: Proporção de Casos Novos, Casos Pendentes e Servidores da Área Judiciária no 2º Grau X 1º Grau



Fonte: Relatório Justiça em Números (CNJ, 2015, p. 82)

Com relação aos instrumentos de coleta de dados, realiza-se a pesquisa documental, referente ao planejamento estratégico do PJSC e ao Relatório Justiça em Números, do CNJ, e a pesquisa bibliográfica, com vistas a fundamentar os objetivos propostos neste estudo.

Para a análise dos dados, adota-se a abordagem interpretativa, segundo concebe Triviños (1987), para o qual a análise e interpretação dos dados devem ocorrer com base na experiência do pesquisador, nos dados coletados da realidade e na teoria sobre o tema tratado por ele.

Por fim, este estudo limita-se de forma geográfica, por ser realizado no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, sendo que o projeto piloto será aplicado em somente três comarcas, a serem definidas posteriormente. De forma temporal, destaca-se que o estudo se limita à realidade atual do PJSC, especialmente, no que tange ao Plano Estratégico (2015-2020), sendo que o plano de ação para implantação do projeto piloto considera o período de um ano, a partir do desenvolvimento da presente proposta, com a previsão de que sejam analisados os resultados obtidos com a implantação do referido Programa de Ginástica Laboral.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2015-2020 DO PJSC QUANTO À SAÚDE E À PRODUTIVIDADE DO SEU CORPO FUNCIONAL

O PJSC no ano de 2014, realizou um *Workshop* de Planejamento visando à revisão do seu Planejamento Estratégico com alinhamento às diretrizes do Judiciário Nacional para o período compreendido entre 2015 a 2020 (TJSC, 2016).

Considerando-se que um mapa estratégico deve representar uma relação de causa e efeito dos seus objetivos, o novo mapa estratégico do PJSC estará representando que a perspectiva Gestão – estratégica, orçamentária, melhoria contínua de processos de trabalho, comunicação interna e gestão do conhecimento – é fundamento primordial para a boa governança da perspectiva Pessoas e Recursos, que, por sua vez, impactará diretamente na qualidade e na efetividade dos serviços prestados, componentes da perspectiva Serviços. Na perspectiva Clientes, estará expressa a satisfação desses com os serviços recebidos. Como apresentado no mapa estratégico 2015-2020, dois dos objetivos para o alcance da sua visão institucional são: a) tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva e, b) fomentar ações para a melhoria da saúde e do clima organizacional (TJSC, 2015). Assim sendo, o alcance dessa efetividade pode ser conseguido por meio do aumento da produtividade dos servidores e magistrados catarinenses, que, por sua vez, deve, obrigatoriamente, estar relacionada com o aumento no nível de satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

Becker (2014) corrobora com os objetivos apresentados no planejamento estratégico do PJSC quando constata a preocupação comum dos órgãos públicos com a valorização dos recursos humanos mediante políticas voltadas para o bem-estar do servidor, sua qualificação e a promoção de um ambiente de trabalho motivador, pois uma organização é composta por seres humanos e são eles que irão cumprir a visão e a missão da instituição a que pertencem.

4.2 ROTINA DE TRABALHO DOS SERVIDORES E MAGISTRADOS DO PJSC

A jornada de trabalho dos servidores do Poder Judiciário é de 7 horas ininterruptas, com o total de 35 horas semanais, conforme previsto no art. 10 da Lei Complementar Estadual n. 493/2010. O horário de expediente das 12h às 19h é fixado pela Resolução TJ n. 7/2006 (TJSC, 2006) Como exceção, citam-se os servidores com cargo em comissão ou somente comissionados, para os quais a carga horária de jornada laboral é de 8 horas diárias com uma hora de intervalo.

A rotina de trabalho é diferente, considerando-se as particularidades de cada servidor, e de cada setor, seja da área administrativa ou da judiciária. Porém, independentemente dessas particularidades, caracterizam-se pela grande carga de trabalho, considerada incompatível com o número de servidores, com as condições de trabalho e com a lógica processual vigente, o que resulta na lentidão e prejuízo na prestação dos serviços à comunidade, além de acarretarem desconfortos e dores aos trabalhadores, pois estes se sujeitam a horas demasiadamente exageradas de trabalho para cumprir os prazos impostos. Tal constatação foi realizada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que publica, anualmente, uma compilação dos dados de orçamento, produtividade, recursos humanos e estrutura dos tribunais brasileiros, chamada Relatório Justiça em Números (CNJ, 2015). Em sua 11ª edição, esse relatório apresenta os dados referentes ao ano base 2014, sendo que esses dados apresentados graficamente, mostrando a diferença entre os Tribunais de Justiça estaduais (CNJ, 2015). O TJSC é considerado pelo CNJ (2015) um Tribunal de Médio Porte, cuja carga de trabalho e produtividade são apresentadas separadamente entre os magistrados e servidores, e entre o 1º e 2º Grau de Jurisdição, conforme se demonstra na tabela 1.

Tabela 1: Carga de Trabalho e Índice de Produtividade de Magistrados e Servidores na Justiça Estadual catarinense

Aspectos avaliados	2º Grau	1º Grau
Carga de trabalho do magistrado	2.581	5.900
Carga de trabalho do servidor da área judiciária	339	656
Índice de produtividade dos magistrados (IPM)	1.030	1.250
Índice de produtividade dos servidores da área judiciária (IPS – Jud)	136	139

Fonte: CNJ (2015).

Como se verifica na tabela 1, no ano de 2014, a carga de trabalho do magistrado de 2º grau foi de 2.581 processos, enquanto no 1º Grau foi de 5.900. Para o servidor da área judiciária, a carga de trabalho foi de 339 no 2º Grau e de 656 no 1º Grau. Fica explícita a diferença de trabalho entre o 1º e 2º Grau, com uma elevada carga de trabalho no primeiro grau de jurisdição em comparação ao segundo grau (CNJ, 2015).

Com relação à produtividade no segundo grau de jurisdição, a tabela 1 indica que os magistrados apresentaram um índice de 1.030, enquanto no primeiro grau o índice foi de 1.250. Já, para os servidores, o índice de produtividade correspondente ao 2º grau foi de 136 enquanto no primeiro grau foi de 139, apresentando pouca diferença entre os servidores (CNJ, 2015).

4.3 RELAÇÃO ENTRE GINÁSTICA LABORAL E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

Para responder ao objetivo desse estudo, apresentam-se alguns autores os quais demonstraram a correlação entre motivação e produtividade, sobretudo quando a prática da ginástica laboral é implementada na organização. Neste contexto, Maciel (2008, pp. 205-210) apresenta um conjunto de resultados acerca de estudos realizados visando à comprovação da eficácia de um programa de GL. Aqueles que se relacionam com a produtividade, direta ou indiretamente, devido à maior disposição e motivação ao trabalho, são apresentados a seguir:

- a. Uma empresa de construção civil em Pernambuco alcançou os seguintes resultados após três meses de implantação da GL preparatória: aumento em 80% da disposição dos funcionários para trabalhar; redução de 50% das dores nas costas; redução de quase 60% de dores de cabeça; melhorou a concentração para trabalhar em 80%; aumentou a produtividade em 70%;
- b. A Artecola é uma das principais produtoras de adesivos industriais e de componentes para calçados na América Latina. O gerente geral da unidade de Paraíba constatou que os funcionários estão mais dispostos, motivados e mais abertos ao trabalho em equipe, apresentaram menos problemas de saúde e de acidentes de trabalho, o que significa, indiretamente, que a produção aumentou;
- c. Na empresa Fujiwara EPI, de Apucarana, PR, verificou-se um aumento significativo na produção de até 10%, bem como menor índice de afastamento por LER/DORT, menor índice de acidentes de trabalho, e melhor relacionamento interpessoal dos funcionários;
- d. PANANCO-SPAL (SP) obteve um retorno de \$4,00 para cada \$1,00 investido;
- e. Na CEVAL ALIMENTOS S.A. JACAREZINHO (PR) constataram-se diminuição das dores músculo-esquelético em 34%; melhoria do sono em 27%; melhor disposição para o trabalho em 45% e melhor disposição física em 82%;
- f. SELENIUM (RS) houve diminuição de acidentes de trabalho em 38%; diminuiu o absenteísmo em 38%, diminuíram as dores musculares em 64%; melhorou o relacionamento interpessoal em 57% com aprovação de 93% dos colaboradores;

No estudo de Souza e Ziviane (2010), no qual propuseram uma reflexão acerca da qualidade de vida no trabalho correlacionada à prática de ginástica laboral, os autores concluíram que a GL favorece a melhoria das condições de trabalho, desencadeando aumento da produtividade. De acordo com Polito e Bergamaschi (2003 *apud* SOUZA; ZIVIANE, 2010), a GL promove aumento da produtividade e melhora do aspecto relacionado à saúde, por isso resultam favoravelmente tanto para o trabalhador quando para a empresa.

Para Grandjean (1998 *apud* POLLETO, 2002) é indispensável a pausa no trabalho, sendo uma condição fisiológica de interesse para a manutenção da capacidade de produção. A pausa é necessária não somente em trabalhos que exigem força, mas naqueles de exigência mental. Para este autor, as pausas marcadas aceleram a produção. Em trabalhos mais cansativos, observa-se uma queda na produtividade próxima ao final do expediente, nestes casos a introdução de pausas adia o surgimento da fadiga e a queda na produção.

Neste diapasão, Sampaio e Oliveira (2008) apresentam uma revisão da literatura sobre a GL como promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida no trabalho. Os autores concluem que após três meses a um ano de sua implantação em uma empresa, a GL apresenta como benefícios: diminuição dos casos de LER/DORT, menores custos com assistência médica, alívio das dores corporais, diminuição das faltas, mudança de estilo de vida e, o que mais interessa para as empresas, o aumento da produtividade. Para corroborar sua conclusão, os autores apresentam dados que demonstram os benefícios apontados:

- a. Em duas empresas alimentícias do Sul do país aumentou a produção em 27%. Após doze semanas da implantação da GL, houve uma diminuição de 40% dos acidentes de trabalho;
- b. Xerox do Brasil apresentou um aumento da produtividade em até 39%;
- c. Cecrisa – em um ano de implantação do programa, constatou-se um aumento em torno de 17% na produtividade e uma diminuição das ausências e afastamentos em torno de 70%.

Silva Filho *et al* (2007) apresentaram um caso de aplicação de um programa de GL que, aliado à ergonomia, representa um fator de produtividade em uma organização de trabalho. Neste estudo, os autores avaliaram o índice de afastamentos em decorrência de esforços repetitivos, e obtiveram como resultado a redução em 40% dos atestados médicos emitidos, a partir do segundo mês de utilização do programa. Na sua reflexão, os autores salientam que a prática de GL por si só não é suficiente para alcançar resultados positivos, é importante também a implementação de um programa de ergonomia e melhoria dos processos de trabalho em todos os postos de trabalho (SILVA FILHO *et al*, 2007).

Jimenes (2002 *apud* ZAT; ROSA, 2015) informam acerca de estudos realizados nos Estados Unidos, onde para cada dólar investido nos programas de qualidade de vida no trabalho são economizados outros três, que seriam gastos com assistência médica, absenteísmo e rotatividade, mas, agora, podem proporcionar ganho de produção.

Já Leite (2006) apresenta as observações de Mayo e seus seguidores quanto à correlação da motivação com a produtividade. Segundo o autor a qualidade dos relacionamentos – tanto verticais como horizontais – entre os integrantes do grupo de trabalho condiciona a motivação e, dessa forma, afeta o desempenho do grupo, a produtividade e a qualidade do produto final.

Fica evidenciado pelos dados apresentados que a implementação de um programa de ginástica laboral trará benefícios não somente aos servidores e magistrados do PJSC, no tocante à melhora da qualidade de vida, à melhora do relacionamento interpessoal, à possível prevenção de LER/DORT, sobretudo quando alinhado à implantação de um programa de avaliação ergonômica dos postos de trabalho, e ao aumento da motivação ao trabalho, como também à administração já que possibilitará o aumento da produtividade de servidores e magistrados, conforme demonstrada a correlação entre GL, motivação e produtividade.

Assim sendo, apresenta-se um plano de ação para implementação de um projeto piloto de um programa de ginástica laboral em três comarcas do PJSC.

4.4 PROJETO PILOTO DE UM PROGRAMA DE GINÁSTICA LABORAL

Apresenta-se a seguir um projeto piloto de um programa de ginástica laboral como forma de contribuir para o aumento da produtividade de magistrados e servidores do PJSC.

4.4.1 Objetivo do programa de ginástica laboral

A implantação do programa de ginástica laboral em três comarcas do PJSC tem por objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida e dos aspectos ligados à motivação e relacionamento interpessoal dos servidores e magistrados e, como consequência, contribuir ao aumento da sua produtividade.

4.4.2 Justificativa

A GL traz benefícios não só aos trabalhadores, mas também às empresas, razão pela qual essa atividade é implementada por diversas organizações, como forma de prevenção das doenças ocupacionais. Diminuir os problemas de saúde do trabalhador, diminuir o absenteísmo e os afastamentos do trabalho é sinônimo de aumento de produtividade na organização. Neste contexto, justifica-se a implantação do programa de GL no PJSC pelos seguintes fatores:

- a. Redução dos custos com absenteísmo;
- b. Redução dos custos com afastamentos e licenças médicas;
- c. Estímulo às interações sociais;
- d. Melhora do clima organizacional;

- e. Promoção de saúde e prevenção de doenças ocupacionais;
- f. Melhora da motivação ao trabalho;
- g. Aumento da produtividade

4.4.3 Metodologia do Projeto

A execução do projeto piloto de programa de ginástica laboral será executada conforme se segue:

- a. Local: no próprio setor de trabalho.
- b. Frequência: 3 vezes por semana em dias alternados.
- c. Duração: de dez a quinze minutos.
- d. Horário: no meio do expediente. GL do tipo compensatória.
- e. Responsável pela execução: Fisioterapeuta ou Educador Físico. A Resolução n. 073/2004 do Conselho Federal de Educação Física (CONFEF, 2004) e, a Resolução n. 385/2011 do Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional (COFFITO, 2011) garantem a esses profissionais a competência para o exercício da ginástica laboral. Salienta-se que, quando o programa for expandido a todo o PJSC, poderá ser realizado treinamento com os servidores que mostrarem interesse em atuar como facilitadores, que serão orientados por profissionais habilitados e lotados na Divisão de Segurança e Saúde Ocupacional do Tribunal de Justiça catarinense.
- f. Conteúdo das sessões: serão realizados exercícios de alongamento, respiratórios, relaxamento, elaborados com base nas características da tarefa executada pelos servidores e magistrados, assim como também será promovida orientação ergonômica.

4.4.4 Instrumentos de avaliação em GL

Zat e Rosa (2015) apresentam uma metodologia de um programa de GL (PGL) na qual requer avaliações periódicas. Segundo as autoras, sempre que uma avaliação for realizada, os resultados devem ser apresentados aos gestores e também aos avaliados. O quadro 3 relaciona as avaliações que serão utilizadas no projeto piloto, os períodos nos quais devem ser realizadas, o objetivo, a forma de apresentação e as ações educativas e práticas a serem tomadas a partir dos resultados apurados.

Quadro 3: Avaliações sugeridas do Programa de Ginástica Laboral do PJSC

Tipo de avaliação	Período	Objetivo	Relatório	Ações educativas
Pesquisa de interesse	Antes da implantação do PGL	Avaliar o nível de interesse e comprometimento dos trabalhadores	Resultados percentuais na forma de gráfico	Nortear as ações educativas e de conscientização
Anamnese	Início do programa e repete um ano após	Identificar dados referentes às condições de saúde dos trabalhadores	Dados apresentados na forma de gráficos. A partir da segunda anamnese, desenvolver gráficos comparativos	Elaborar planos de ação para tratar os problemas encontrados
Avaliação Ergonômica	No início do programa, e se possível, realizar bimestralmente	Avaliar o risco ergonômico da tarefa e apontar as adequações necessárias	Relatório ergonômico	Orientação e adequação dos postos de trabalho
Pesquisa de satisfação	Uma vez após 6 meses do início do PGL e repete-se após 6 meses	Avaliar o nível de satisfação dos participantes e levantar sugestões para a GL	Relatório	Dentro da viabilidade, colocar em prática as sugestões
Avaliação da produtividade ⁵	Uma vez no início do PGL, para verificar qual era a produtividade do setor antes da implementação do programa, uma vez após 6 meses do início e repete-se após 6 meses	Avaliar e comparar a produtividade dos servidores e magistrados antes e após a prática da GL	Relatório com gráficos comparativos	De acordo com o resultado obtido, identificar os fatores responsáveis e implementar melhorias, se necessário.

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONCLUSÃO

O Poder Judiciário catarinense possui um planejamento estratégico para o período de 2015-2020. Para a sua visão de futuro ser alcançada, uma série de objetivos estratégicos precisam ser alcançados. No presente trabalho, foi dada ênfase aos objetivos relacionados à saúde e à produtividade do servidor e magistrado catarinenses. Para o alcance, portanto, da tão almejada celeridade e qualidade na prestação jurisdicional, é importante que sejam implementadas ações para a motivação do trabalhador e para a melhoria da saúde ocupacional.

Uma dessas ações, conforme evidenciado por este estudo, é a implementação de um programa

⁵ Esta avaliação não faz parte do quadro original. Foi criada pela autora com vistas a responder o objetivo proposto por esse estudo.

de ginástica laboral. A GL, aliada a outros programas de qualidade de vida no trabalho, mostrou ser uma medida de resultado comprovado, que contribui para a humanização e melhoria das condições de trabalho no ambiente corporativo.

Observa-se, pelos dados apresentados na pesquisa, que a implementação de um PGL traz benefícios não somente aos trabalhadores, mas também às empresas e organizações, pois um trabalhador motivado, com saúde e com melhor qualidade de vida no trabalho, produzirá mais, e com melhor qualidade.

Porém, é importante destacar que, um PGL, para ser mais efetivo no tocante ao aumento da produtividade, deverá estar associado a outras medidas que melhorem as condições do posto de trabalho. Neste sentido, as intervenções ergonômicas contribuem para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, reduzindo os acidentes de trabalho e incidência de lesões, e melhorando a produtividade relacionada à redução de afastamentos do trabalho. Sugere-se, assim, que sejam realizados estudos acerca de programas de avaliação ergonômica no trabalho, sobretudo no Judiciário, e da importância de sua implementação junto a programas de GL.

Depreende-se, portanto, que o projeto piloto de um PGL, apresentado neste estudo, irá contribuir para o aumento da produtividade dos servidores e magistrados catarinenses, ao melhorar seu estímulo e motivação ao trabalho, ao melhorar o relacionamento interpessoal entre os servidores, melhorar a concentração, além da diminuição de acidentes de trabalho e do absenteísmo.

Por fim, destaca-se que todas as ações adotadas em ginástica laboral e ergonomia devem envolver os diferentes níveis hierárquicos da organização, garantindo condições para sua efetivação, e assim, atender ao que preconiza a visão da instituição PJSC.

REFERÊNCIAS

BECKER, Morgana Leal. Motivação como estratégia: um estudo de caso com servidores do MPT/RS e do MPF/RS. **Boletim Científico – Escola Superior do Ministério Público da União**, Brasília: ESMPU, ano 13, n. 42-43, p. 405-429, 2014.

CNJ. **Resolução nº 198/2014**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_198_16062014_03072014152008.pdf> Acesso em: 10.jun.2016.

____. **Justiça em números 2015: ano-base 2014/Conselho Nacional de Justiça** - Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: < **Justiça em números 2015: ano-base 2014/Conselho Nacional de Justiça** - Brasília: CNJ, 2015.>. Acesso em: 03 ago.2016.

CONFEEF. **Resolução nº 073/2004**. Disponível em: <http://www.confef.org.br/extra/resolucoes/conteudo.asp?cd_resol=127>. Acesso em: 01 set.2016.

COFFITO. **Resolução nº 385/2011**. Disponível em: <<http://coffito.gov.br/nsite/?p=3148>>. Acesso em: 01 set.2016.

FENILI, Vanessa Zomer. **Análise dos benefícios de um programa de ginástica laboral**: revisão sistemática da literatura. [monografia]. Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

FERNANDES, Livia Carolina. **“Estamos o tempo todo enxugando gelo”**: qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em um órgão do Poder Judiciário. 2013. xv, 152 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)—Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/13715>>. Acesso em 20 jun. 2016.

FERRACINI, Gabriela Natália; VALENTE, Flávia Mariana. Presença de sintomas musculoesqueléticos e efeitos da ginástica laboral em funcionários do setor administrativo de um hospital público. **Rev. Dor**, São Paulo, v. 11, n. 3, p.233-236, 2010.

FIGUEIREDO, Fabiana; MONT’ALVÃO, Cláudia. **Ginástica laboral e ergonomia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2008.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 6, n.2, p. 87-111, 2005. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/74/74>>. Acesso em 20 jun. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GOMES, Hyvna Ribeiro *et al.* **Percepção de praticantes de ginástica laboral sobre parâmetros de saúde geral e relacionada ao trabalho**. Coleção Pesquisa em Educação Física - Vol.11, n.5, 2012. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/7482224-Percepcao-de-praticantes-de-ginastica-laboral-sobre-parametros-de-saude-geral-e-relacionada-ao-trabalho.html>>. Acesso em 15 jun. 2016.

GONDIM, Kamilla de Mendonça. *et al.* Avaliação da prática de ginástica laboral pelos funcionários de um hospital público. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, Fortaleza, v. 10, n. 2, p.95-102, 2009.

GRANDE, Antonio José. *et al.* Comportamentos relacionados à saúde entre participantes e não participantes da ginástica laboral. **Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p.131-137, 2011.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan e WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITE, Roberto Basilone. Meio ambiente do trabalho e motivação: a ecologia do trabalho como instrumento de equilíbrio e de produtividade. **Revista Jurídica do Ministério Público Catarinense**, Florianópolis, v.4, n. 10, p. 69-85, 2006.

LIMA, Valquíria de. **Ginástica Laboral: atividade física no ambiente de trabalho**. 3. ed. São Paulo: Phorte, 2008.

MACIEL, Marcos Gonçalves. **Ginástica Laboral: instrumento de produtividade e saúde nas empresas**. Rio de Janeiro: Shape, 2008.

MARTINS, Gizele de Cássia; BARRETO, Selva Maria Guimarães. Vivências de ginástica laboral e melhoria da qualidade de vida do trabalhador: resultados apresentados por funcionários administrativos do instituto de física da Universidade de São Paulo (Campus São Carlos). Motriz. **Revista de Educação Física**, São Paulo, v. 3, n. 13, p.214-224, 2007.

MARTINS, Caroline de Oliveira; MICHELS, Gláycion. Saúde X Lucro: quem ganha com um programa de promoção da saúde do trabalhador? **Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p.95-101, 2001.

MENDES, Ricardo Alves; LEITE, Neiva. **Ginástica Laboral: princípios e aplicações práticas**. 2ª ed. Barueri: Manole, 2008. 216 p.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Anderson Justino de; BATISTA, Dayane. **A importância da ginástica laboral na produtividade industrial**. Curitiba: Faculdade Padre João Bagozzi, 2014. Disponível em: < <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAgpIUAC/a-importancia-ginastica-laboral-na-produtividade-industrial> >. Acesso em: 24 jun. 2016.

POLETTI, Sandra Salete. **Avaliação e Implantação de Programas de Ginástica Laboral, Implicações Metodológicas**. 2002. 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

POLITO, Eliane; BERGAMASCHI, Elaine Cristina. **Ginástica Laboral: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2003.

REIS, José dos Santos dos. **Os fatores motivacionais para o trabalho - um estudo de caso da Empresa Marilan**. Florianópolis: Insular, 2001.

RESENDE, Márcia Colamarco Ferreira *et al.* Efeitos da ginástica laboral em funcionários de teleatendimento. **Acta Fisiatr**, São Paulo, v. 14, n. 1, p.25-31, 2007.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto do plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, José Aparecido *et al.* **Produtividade na Administração Pública Brasileira: trajetória recente**. Comunicado da Presidência. N. 27. IPEA, 2009.

RODRIGUES, Humberto Carrard; HULSE, Wanderley Horn. **O planejamento estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina diante do alinhamento definido pelo Conselho Nacional de Justiça**. In: Tópicos destacados na gestão do judiciário catarinense [Recurso eletrônico] / Alessandra de Linhares Jacobsen, Luis Carlos Cancellier de Olivo, organizadores. – Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 294p. – (Gestão organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos; v 1).

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SALES, Jorge Luis Monteiro; SPINELLI, Maurício de Paulo. **Efeitos da cinesioterapia laboral compensatória nas lombalgias de operadoras de *checkout***. 2006. 85 f. Monografia (3º) - Universidade da Amazônia, Belém, 2006.

SAMPAIO, Adelar Aparecido; OLIVEIRA, João Ricardo Gabriel de. A ginástica laboral na promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida no trabalho. **Caderno de Educação Física**, Marechal Cândido Rondon, v. 7, n. 13, p. 71-79, 2. sem. 2008.

SANTOS, Andréia Fuentes dos *et al.* Benefícios da ginástica laboral na prevenção dos distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho. **Arq. Ciência Saúde Unipar**, Umuarama, v. 11, n. 2, p.107-113, 2007.

SILVA, Ivo Barcelos da. A motivação dos juízes e servidores como técnica de eficiência. **Revista CEJ/ Conselho da Justiça Federal**, Centro de Estudos Judiciários, n.1, p. 43-48, Brasília, 2004.

SILVA, Leandro Costa da. O *balanced scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, n. 4, p. 61-73, 2003.

SILVA, Marcos Mairton da. Produtividade dos Juízes Federais: em busca de critérios para a definição de um sistema de avaliação. **Revista CEJ**, n. 32, p. 40-56. Brasília, 2006.

SILVA FILHO, José Luiz Fonseca da *et al.* **Ginástica Laboral e Produtividade**: uma reflexão crítica. XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr600448_9622.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2016.

SOUZA, Fabiana K. N.; ZIVIANE, Fabrício. A qualidade de vida no trabalho correlacionada à prática da ginástica laboral. **Revista Científica do Departamento de Ciências Jurídicas, Políticas e Gerenciais do Uni-BH**. Belo Horizonte, v. III, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://revistas.unibh.br/index.php/dcjpg/article/view/58>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

TJSC. **Circunscrições**. 2016. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/circunscricoes>>. Acesso em 24 jul. 2016.

_____. **Gestão estratégica**. 2016. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/historico>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

_____. **História do Poder Judiciário de Santa Catarina**. 2016. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/historia-do-pjsc>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

_____. **Mapa Estratégico**. 2015. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>> Acesso em: 10 jun.2016.

_____. **Missão e Visão**. 2015. Disponível em: < <http://www.tjsc.jus.br/missao-e-visao>>. Acesso em 10 jun. 2016.

_____. **Resolução TJ n. 7/2006**. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=965&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>. Acesso em 10 jun. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1988.

ZAT, Fabiane Maria; ROSA, Adriana Klein da. **Gestão em Ginástica Laboral in Ginástica Laboral**: valorização humana e gestão de resultados/ organização Fabiane Maria Zat. 1. ed. São Paulo: Phorte, 2015.

ZILLI, Cynthia Mara. **Aplicação da cinesioterapia/ginástica laboral nas retrações musculares do trabalhador sedentário.** [dissertação]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

CRÉDITOS

Organização



Parceiros

Divisão de Artes Gráficas - DIE
Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI

Projeto Editorial, Capa e Desenvolvimento

Divisão de Artes Gráficas - DIE
Rua Álvaro



Rua Álvaro Millen da Silveira, 208
88.020-901 Centro, Florianópolis/SC
Fone: (48) 3287-1000 | Fax: (48) 3287-1967
tjcenai@tjsc.jus.br | www.tjsc.jus.br