

Coleção Judiciário do Futuro:
Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos

TÓPICOS DESTACADOS DE RECURSOS HUMANOS NO JUDICIÁRIO



Volume 4

ISBN: 978-85-66149-19-7

Luis Carlos Cancellier de Olivo
Wanderley Horn Hülse
Organizadores



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina



UFSC

TÓPICOS DESTACADOS DE RECURSOS HUMANOS NO JUDICIÁRIO

COLEÇÃO JUDICIÁRIO DO FUTURO: GESTÃO ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS



**Edição Eletrônica
2015**

CENTRO DE ESTUDOS JURÍDICOS – CEJUR

Conselho Técnico-Científico

Des. Nelson Juliano Schaefer Martins

Des. José Antônio Torres Marques

Des. Luiz César Medeiros

Des. Pedro Manoel Abreu

Juiz Alexandre Moraes da Rosa

Juiz Marcelo Carlin

Conselho Editorial

Juiz Alexandre Moraes da Rosa

Juiz Marcelo Carlin

Juiz Francisco José Rodrigues de Oliveira Neto

Juiz Claudio Eduardo Régis de Figueiredo e Silva

Juiz Hélio do Valle Pereira

Juíza Brigitte Remor de Souza May

Juíza Ana Cristina Borba Alves

Juiz Dinart Francisco Machado

Tribunal de Justiça de Santa Catarina



Avenida Prefeito Osmar Cunha, 91

88.015-100 Centro, Florianópolis/SC

Fones: (48) 3287-2800 / (48) 3287-2801

academia@tjsc.jus.br | <http://www.tjsc.jus.br/academia>

FICHA CATALOGRÁFICA

T674

Tópicos destacados de recursos humanos no judiciário / organizadores: Wanderley Horn Hülse e Luis Carlos Cancellier de Olivo – Documento eletrônico. – Florianópolis : Academia Judicial, Centro de Estudos Jurídicos, 2015.

v.4

ISBN: 978-85-66149-19-7

1. Recursos humanos. 2. Administração de pessoal. 3. Poder judiciário. I. Hülse, Wanderley Horn, org.. II. Olivo, Luis Carlos Cancellier de, org.

CDD-658.3

EDITORIAL

Trata-se de um conjunto de estudos produzidos ao longo do Curso de Especialização em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina ao Tribunal de Justiça catarinense nos anos de 2013 e 2014.

Apresentado na forma de coleção abrange quatro grandes temas: Novas tecnologias e eficiência no Judiciário; Gestão por competência e ambiente de trabalho; Aspectos relevantes da estrutura do Poder Judiciário; e Tópicos destacados de recursos humanos no Judiciário

Tribunal de Justiça de Santa Catarina



SUMÁRIO

A RELAÇÃO DO JUDICIÁRIO COM OS SEUS SERVIDORES	12
REQUISITOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE CONSULTA DE PROCESSOS DE PRIMEIRO GRAU PARA EQUIPAMENTOS MÓVEIS.....	15
1 INTRODUÇÃO	15
2 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	17
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1 Sistema de informação com foco sociotécnico	17
3.2 Requisitos para desenvolvimento do sistema	18
3.3 Tecnologia móvel e o MNI	22
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	24
4.1 Caracterizar o sistema atual de consulta de processos na internet.....	24
4.2 Identificar requisitos para o desenvolvimento do aplicativo com portabilidade baseado no MNI	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	29
ANÁLISE DOS FATORES QUE GERAM PAGAMENTOS INDEVIDOS NA FOLHA DE PAGAMENTO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.....	32
1 INTRODUÇÃO	32
2 REVISÃO LITERÁRIA.....	33
2.1 Gestão Pública e o dever de reposição ao erário	34
2.2 Gestão de pessoas e o processo de remuneração no setor público estadual	37
2.3 Gestão de processos e cultura organizacional.....	40
3 METODOLOGIA.....	42
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	44
4.1 Processo de remuneração e geração da folha de pagamento do TJSC....	44
4.2 Fatores que geram processos administrativos de devolução de valores... 48	
4.2.1 Desligamentos de estagiários da folha de pagamento	50
4.3 Sugestões para diminuir os processos de recuperação de valores, sobretudo relativos ao desligamento de estagiários da folha de pagamento	51

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	56
MODELO DE APLICAÇÃO DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS NA EFICIÊNCIA DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE PRIMEIRO GRAU DO PJSC	60
1 INTRODUÇÃO	60
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	61
4 APLICAÇÃO DO MÉTODO DEA PELO CNJ	67
5 PROPOSTA DE ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DAS UNIDADES JUDICIAIS DO PJSC	72
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	76
ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS PRATICADO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA SOBRE A PERMANÊNCIA DE SEUS SERVIDORES	78
1 INTRODUÇÃO	78
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	81
2.1 Trabalho, emprego e desempenho.....	81
2.2 Recompensas.....	82
2.2.1 Remuneração	83
2.2.2 Benefícios.....	85
2.2.3 Incentivos	86
2.3 Motivação	86
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	89
3.1 Caracterização da pesquisa	89
3.2 Classificação da pesquisa	89
3.3 Delimitação da pesquisa	90
3.4 Instrumentos de coleta e análise de dados	90
3.5 Limitações do método	90
4 ANÁLISE DE DADOS.....	90
4.1 Apresentação organizacional	91
4.2 Análise das recompensas oferecidas pelo TJSC aos servidores.....	94
4.3 Apontamento das diretrizes para aperfeiçoamento das recompensas	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102

REFERÊNCIAS	103
MUDANÇAS NO ESTILO DE GESTÃO DA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.....	106
1 INTRODUÇÃO	106
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	107
2.1 Administração Pública	108
2.1.1 Administração Pública no Brasil	108
2.2 Gestão Pública no Brasil	110
2.3 Administração patrimonialista.....	110
2.4 Administração pública burocrática.....	111
2.5 Administração gerencial	112
2.6 Estilos de gestão	114
2.6.1 Estilo de gestão autoritário-forte.....	115
2.6.2 Estilo de gestão autoritário-benevolente	115
2.6.3 Estilo de gestão participativo-consultivo.....	116
2.6.4 Estilo de gestão participativo-grupal.....	116
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	117
4 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.....	117
4.1 Estrutura administrativa do Tribunal de Justiça.....	118
4.2 Diretoria de Infraestrutura.....	119
4.3 Mudanças na gestão da Diretoria de Infraestrutura	120
4.3.1 Caso da Divisão de Serviços Gerais.....	120
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
REFERÊNCIAS	124
ANÁLISE DA ROTINA DE TRABALHO DOS TERCEIRIZADOS DA SEÇÃO DE LIMPEZA E DA DIVISÃO DE SERVIÇOS GERAIS DA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	126
1 INTRODUÇÃO	126
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	129
2.1 Terceirização: conceitos, vantagens e desvantagens	130
2.1.1 Vantagens e desvantagens da terceirização	132
2.2 Terceirização na Administração Pública	133
2.3 Rotina e organização do trabalho.....	136

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	140
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	142
4.1 Descrição das atribuições dos terceirizados da Seção de Limpeza do TJSC	142
4.2 A rotina dos terceirizados da seção de limpeza do TJSC, na perspectiva da organização do trabalho.....	144
4.2.1 Percepção dos entrevistados sobre a rotina dos AGSs terceirizados	146
4.3 Alternativas de ação para o aperfeiçoamento da rotina e organização do trabalho dos terceirizados da seção de limpeza do TJSC	152
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	154
REFERÊNCIAS.....	155
ANÁLISE DOS PROCESSOS OPERACIONAIS NA SEÇÃO DE CORRESPONDÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	159
1 INTRODUÇÃO	159
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	160
2.1 Administração Pública	160
2.1.1 Conceito de Administração Pública	160
2.1.2 Organização da Administração Pública.....	161
2.1.2.1 Órgãos da Administração Pública	162
2.1.2.1.1 Os órgãos públicos quanto à posição que ocupam na estrutura estatal	163
2.1.2.1.2 Os órgãos públicos quanto a sua composição.....	164
2.1.2.1.3 Os órgãos públicos quanto à sua atuação funcional.....	165
2.2 Gestão estratégica	166
2.3 Administração da produção e operações	168
2.4 Gerenciamento de qualidade	169
2.5 Gestão de qualidade no processo.....	169
2.6 Mapeamento de processos	170
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	171
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	172
4.1 Descrição das atividades da Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina	173
4.1.1 Correios	175
4.1.1.1 Recebimento e envio.....	175
4.2 Os déficits da Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.....	177

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	177
REFERÊNCIAS	178
FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA DIVISÃO DE ARQUIVO E MEMÓRIA DO JUDICIÁRIO CATARINENSE.....	181
1 INTRODUÇÃO	181
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	182
2.1 Motivação e comportamento	182
2.2 Teoria da hierarquia das necessidades	185
2.3 Teoria dos dois fatores	187
2.4 Teoria do X e do Y	188
2.5 Liderança.....	189
3 METODOLOGIA.....	193
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	194
4.1 Perfil dos servidores participantes.....	195
4.2 Fatores que influenciam a motivação.....	196
4.2.1 Condições de trabalho.....	198
4.2.2 Remuneração	199
4.2.3 Fatores mais relevantes	199
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	202
REFERÊNCIAS	203
APÊNDICES.....	205
ANÁLISE DA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COMO FERRAMENTA PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS QUE LEVAM AO <i>TURNOVER</i> NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA.....	209
1 INTRODUÇÃO	209
2 REFERENCIAL TEÓRICO	211
2.1 Rotatividade de pessoal ou <i>turnover</i>	211
2.1.1 Conceito, causas e efeitos	211
2.1.2 <i>Turnover</i> no serviço público.....	216
2.2 Entrevista de desligamento	216
3 METODOLOGIA.....	218
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE	219
4.1 A utilização do formulário de desligamento pelo PJSC	219

4.2 Dados obtidos com a utilização do formulário de desligamento no ano de 2013.....	220
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	232
REFERÊNCIAS	233
APÊNDICES.....	235
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.....	243
1 INTRODUÇÃO	243
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	244
2.1 A comunicação nas organizações	244
2.2 Comunicação interna.....	246
2.3 Processo de comunicação	247
2.4 Problemas de comunicação	248
3 METODOLOGIA.....	249
4 ESTRUTURA DA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.....	251
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	253
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	261
REFERÊNCIAS	264
CRÉDITOS	268

A RELAÇÃO DO JUDICIÁRIO COM OS SEUS SERVIDORES

O quarto volume da **Coleção Judiciário do futuro: Gestão organizacional e administração de recursos humanos** apresenta como temática central “Tópicos destacados de recursos humanos no judiciário”. Trata-se de um conjunto de estudos produzidos ao longo do Curso de Especialização em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos, oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina ao Tribunal de Justiça catarinense nos anos de 2013 e 2014.

Inicialmente, Setta e Horn Hulse, em sua pesquisa, propõem mostrar a necessidade de criação de um aplicativo gratuito para plataformas móveis de comunicação (*smartphones e tablets*), que possibilite, de forma geral, a consulta a processos de primeiro grau quer por nome ou por número de processo.

Tal perspectiva surgiu com base no intuito de facilitar o acesso às consultas de primeiro grau de jurisdição, com sistema de busca por características específicas que permita ao seu usuário gerir e personalizar tais consultas.

Por sua vez, Coelho Pereira e Jacobsen procuraram, em seu estudo, realizar a “Análise dos fatores que geram pagamentos indevidos na folha de pagamento do Tribunal de Justiça de Santa Catarina”.

Na sequência, foram apontadas alternativas para a correção dos problemas encontrados, que passam obrigatoriamente pela sistematização de novos fluxos de processos, de melhorias na comunicação interna e da implantação de regras e procedimentos que evitem pagamentos indevidos, bem como uma possível alteração na data de pagamento da remuneração, que hoje ocorre antecipadamente ao encerramento do mês.

Da Rosa Oliveira e Horn Hülse, de maneira inovadora, apresentaram um “Modelo de aplicação da Análise Envoltória de Dados na eficiência das unidades judiciárias de primeiro grau do Poder Judiciário de Santa Catarina”.

No sentido de avaliar a eficiência dos tribunais brasileiros, o Conselho Nacional de Justiça passou a utilizar o método da Análise Envoltória de Dados. Por esse meio, aquele Conselho produz uma análise comparativa da eficiência dos tribunais, agrupados em ramos da Justiça, que serve para direcionar sua atuação. Tal estudo tem seu resultado no Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), que indica o nível de eficiência de cada um dos tribunais.

Segundo os autores, é possível aplicar o método para realizar análise de eficiência

das unidades judiciárias de primeiro grau do Poder Judiciário de Santa Catarina. Para tanto, faz-se necessário observar as semelhanças entre a aplicação feita pelo Conselho e a possível forma de aplicar-se o método no judiciário catarinense.

No terceiro estudo apresentado, Galle e Dalmau buscaram fazer uma “Análise da contribuição do sistema de recompensas praticado no Tribunal de Justiça de Santa Catarina sobre a permanência de seus servidores”. Foram analisadas as recompensas oferecidas e identificados os pontos positivos e negativos dessas recompensas percebidos por servidores desligados do quadro.

Constatou-se como pontos negativos a falta de oportunidade de crescimento dentro da organização, excesso de trabalho, falta de uma política motivacional e política de recompensas que não atende às expectativas.

As diretrizes sugeridas foram mudança do Plano de Cargos e Salários, aumento do quadro de servidores, concurso interno, redesenho das atividades dos cargos, criação de política institucional de motivação, comunicação e avaliação da política de recompensas.

Na sequência, por meio de um questionário aplicado junto aos chefes de Secretaria da Justiça de Primeiro Grau, De Souza Silva e Schürhaus apresentaram pesquisa sobre “Mudanças no estilo de gestão da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina”.

Os resultados obtidos demonstraram que as mudanças no estilo de gestão da diretoria são perceptíveis, influenciando positivamente os serviços prestados.

“Análise da rotina de trabalho dos terceirizados da Seção de Limpeza da Divisão de Serviços Gerais da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina” foi o tema do estudo apresentado por Dias e Jacobsen, por meio do qual se procurou conhecer as causas que comprometem a execução das suas rotinas de trabalho.

Diferente do estudo anterior, desta feita foram realizadas entrevistas com servidores envolvidos, as quais demonstraram que a limitação de tempo para execução das tarefas é o principal fator causador das dificuldades que comprometem a adequada prestação dos serviços solicitados.

De Jesus e Lobo, por sua vez, apresentaram estudo sobre “Análise dos processos operacionais na Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina”, chegando à conclusão, mediante vários procedimentos metodológicos adotados, que no contrato ajustado entre os Correios e o Poder Judiciário catarinense existem déficits comprometedores que podem causar vários prejuízos ao erário público.

Ao final, foi sugerida a implementação de um sistema mais efetivo para que haja o adequado controle dos serviços prestados com os serviços apresentados para cobrança em posterior fatura.

Objetivando fazer a análise dos “Fatores que influenciam a motivação dos servidores da Divisão de Arquivo e Memória do Judiciário Catarinense”, Rosa Peixoto e Lobo aplicaram um questionário no qual buscaram mensurar a influência do estilo de liderança, das relações interpessoais, da comunicação, do ambiente de trabalho e do trabalho em si no aspecto motivacional.

Os resultados da pesquisa revelaram a comunicação do líder como maior fator de influência na motivação dos servidores da unidade estudada.

Ao fazer uma “Análise da entrevista de desligamento como ferramenta para identificação das causas que levam ao *turnover* no Poder Judiciário de Santa Catarina”, Dutra Mota e Horn Hülse procuraram verificar como a organização utiliza a ferramenta e se ela é eficaz na identificação das razões que levam ao desligamento voluntário dos seus servidores.

Na conclusão do estudo, foram sugeridas melhorias na ferramenta atualmente utilizada.

Finalizando o quarto e último volume da Coleção Judiciário do Futuro: Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos, Guedes e Fernandes apresentaram uma pesquisa sobre o “Processo de comunicação interna na Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina”, realizada junto aos servidores daquela unidade.

Ao final, vale ressaltar a importância em estimular os servidores a melhorarem o processo de comunicação interna na Diretoria, o que, em última instância, ocasionará mais qualidade e eficiência no desenvolvimentos dos serviços prestados.

Com esta publicação, espera-se ter cumprido com os objetivos propostos, entregando ao público o resultado das pesquisas realizadas ao longo de dois anos de estudos especializados.

Florianópolis(SC), março de 2015

Luis Carlos Cancellier de Olivo

Wanderley Horn Hulse

Organizadores

REQUISITOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE CONSULTA DE PROCESSOS DE PRIMEIRO GRAU PARA EQUIPAMENTOS MÓVEIS

Gustavo Maciel Setta¹

Wanderley Horn Hulse²

1 INTRODUÇÃO

Diante da conjuntura social contemporânea, baseada na premissa do acesso às informações em alta velocidade, os jurisdicionados apresentam uma demanda cada vez mais intensa no que tange à prestação das informações processuais.

Tem-se de um lado a sociedade o “público-alvo” do Poder Judiciário e de outro a estrutura organizacional fechada, com requintes conservadores e resistentes. No entanto, estas mesmas características não impediram o judiciário catarinense de se tornar referência no âmbito tecnológico.

Mas a vanguarda tecnológica característica deste órgão está diretamente vinculada a seus constantes investimentos em tecnologia em prol da sociedade. Podendo assim alcançar a almejada visão de ser reconhecido como um judiciário eficiente, célere e respeitado pela sociedade.

A tradução da celeridade apontada permeia, sem sombra de dúvidas, a evolução dos meios de consulta processual. É preciso uma conjectura maior que consiga abarcar a complexidade dos meios digitais vigentes. A mobilidade e a prestação de serviços jurisdicionais convergem para um mesmo ponto: o da praticidade, em desfavor do protecionismo permissivo que se cultua por trás da arraigada cultura organizacional, com valores tradicionais que suplantam a credibilidade da sociedade.

Conquanto haja zelo ao se considerar, pautar e criar a missão e visão do Poder

1 Tecnólogo em Programação e Web Design pela UNISUL. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Técnico judiciário auxiliar lotado na Diretoria de Tecnologia da Informação do TJSC. E-mail: gmssetta@tjsc.jus.br.

2 Professor da Academia Judicial de Santa Catarina. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina. *Lattes*: <<http://lattes.cnpq.br/1937187050454105>>. E-mail: wanderley@tjsc.jus.br.

Judiciário catarinense, percebe-se também que o envolvimento de todos os setores desta instituição deve nortear estes mesmos preceitos, sob pena de arcar com os altos custos da falta de credibilidade da sociedade naquilo que mais lhe interessa, a prestação jurisdicional.

Alinhados os fatores de interesse sociais e institucionais, os limites operacionais devem ser respeitados, com a clareza de objetivar o reaproveitamento de dados dos processos de planejamento de sistemas de informática e priorizar seu acesso com qualidade e celeridade, comuns aos tratos processuais do judiciário catarinense.

Todavia, não é desprovido de apoio ou norte que devam tais sistemas ser implementados. Sua tutela é sancionada pela efetividade do termo de cooperação técnica do Conselho Nacional de Justiça, que trouxe como molde de desenvolvimento o Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI)³.

Definições e regras, com medidas a serem tomadas para manutenção correta e segura dos dados que tramitam nos sigilosos bancos de dados de todos os tribunais deste país, são abordados neste termo de cooperação, visando facilitar o acesso à informação, não só para o jurisdicionado, mas à toda sociedade.

É mais do que crível que essa tecnologia seja implementada muito em breve, visto que o Poder Judiciário de Santa Catarina sempre esteve na vanguarda das evoluções tecnológicas, no que se refere à prestação jurisdicional.

O desenvolvimento das ideias que permitem mais este traço na evolução histórica do judiciário catarinense fica evidenciado quando da criação de programas de capacitação que permitem a colaboração para este fim.

Em suma, nos resta questionar o que pode ser feito para esse cenário tornar-se real, não olvidando a aplicação pragmática atrelada ao uso consciente das ferramentas informacionais, com o objetivo de atender à demanda socioeconômica que cresce vertiginosamente nos dias de hoje.

Assim, o presente artigo tem o objetivo geral de identificar os pressupostos para suprir a necessidade de criação de um aplicativo de consulta de processos de primeiro grau de jurisdição e defini-lo em sua estrutura básica.

3 Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI) proposto pelo Conselho Nacional de Justiça através do termo de cooperação técnica n. 58/2009, visa a estabelecer os padrões para intercâmbio de informações de processos judiciais e assemelhados entre os diversos órgãos de administração de justiça, além de servir de base para implementação de funcionalidades pertinentes no âmbito do sistema processual, consistindo em um padrão de comunicação entre o Poder Judiciário e órgãos externos.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e descritiva. Afirmar Roesch (1999) que para obter-se a opinião dos integrantes de um determinado grupo deve-se utilizar um “[...] estudo de caso de caráter descritivo [...]”.

No que tange aos dados obtidos da pesquisa, tratou-se de pesquisa bibliográfica e documental. Definir uma delimitação de pesquisa poderia ser estreitar a visão e o alcance do projeto, pois abrange não só o público-alvo do Poder Judiciário estadual, como também a população em geral.

Quanto às técnicas de análise de dados qualitativos, adotou-se a técnica *Patern Matching*, com uma limitação teórica relativa à consulta processual como conceito sociotécnico.

Será abordado, ainda, o conceito de sistemas de informação, com sua finalidade, usuário e modo de operabilidade para o sistema proposto, bem como os requisitos de um sistema de informação com vertentes diagramadas em tecnologia, processos e pessoas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO COM FOCO SOCIOTÉCNICO

A abrangência do pressuposto conteúdo informativo de um sistema de informações deve, obrigatoriamente, fornecer os dados que foram colhidos e processados previamente. Aqui abre-se um parêntese para que não se confunda o aplicativo proposto com um sistema de informação gerencial. O foco é realmente sociotécnico.

Laudon e Laudon (2001) já alertavam que não se deve instalar uma nova tecnologia sem considerar as pessoas que trabalham com ela. A abordagem sociotécnica recomenda que o indivíduo deva ser o elemento base sobre o qual o trabalho precisa ser organizado.

Em contraponto a essa abordagem, Davenport (1998) introduz o conceito de Ecologia da Informação, como a administração informacional centrada no ser humano, considerando que a informação e conhecimento são criações humanas e que sua adequada administração requer entender que as pessoas têm um papel fundamental neste cenário.

Já é sabido que o domínio da informação disponível é uma fonte de poder, uma vez que permite analisar fatores do passado, compreender o presente e, principalmente, antever o futuro. Os sistemas de informação surgiram antes mesmo da informática.

Em um sistema, várias partes trabalham juntas visando a um objetivo em comum. Já um sistema de informação não é diferente, porém o objetivo é um fluxo mais confiável e menos burocrático das informações. Uma vez bem construído, suas principais vantagens são: redução de custos operacionais e administrativos com ganho de produtividade; mais integridade e veracidade da informação; mais estabilidade; mais segurança de acesso à informação.

Segundo Turban, McLean e Wetherbe (2004), um sistema de informação baseado em computador (genericamente chamado de sistema da informação) é um método que utiliza tecnologia de computação para executar algumas de todas as tarefas desejadas. Pode ser composto de apenas um computador pessoal e *software*, ou incluir milhares de computadores de diversos tamanhos com centenas de impressoras e outros equipamentos, bem como redes de comunicação e banco de dados.

3.2 REQUISITOS PARA DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA

Um dos fatores determinantes de toda a etapa de um desenvolvimento de sistemas consiste na efetiva análise de requisitos para tanto. Planejar, construir, implantar e avaliar são as etapas mais comuns do processo de desenvolvimento de sistemas. O correto planejamento envolve muitos pontos importantes, como a identificação dos dados que circulam pela instituição e sua análise.

Suplantadas essas etapas críticas, o foco recai sobre o planejamento estratégico da informação, com uso sistemático de uma metodologia, que seja clara e concisa sobre o que se planeja e que permita o entendimento por todos os envolvidos.

No presente caso, a correta análise do dado irá influenciar no *modus operandi* de todo o sistema. Assim, o conceito a ser aplicado deve estar em sintonia com a proposta deste estudo, envolvendo os quesitos de portabilidade e funcionalidade que permitam que o projeto obtenha êxito em seu objetivo.

Como qualquer outro sistema, um sistema de informação inclui a entrada que envolve a captação ou coleta de fontes de dados brutos de dentro da empresa ou de um ambiente externo. O processamento envolve a conversão dessa entrada bruta em uma forma mais útil e apropriada. A saída envolve a transferência de informação

processada às pessoas ou atividades que a usarão. Pode conter também um mecanismo de *feedback* que controla a operação.

Com essa perspectiva, pode-se dividir um sistema de informação em três partes:

- **Entrada** que recebe todos os problemas e dados da empresa, como dados, informações, regra de negócios, todos eles podem ser interno ou externo (jornais, revistas, pesquisa);
- **Processamento/Controle** que faz todo o processamento para transformar esses dados, informações e regra de negócios em informação;
- **Saída** que gera os resultados para que possa dar um suporte na tomada de decisões gerenciais da empresa.

Tem-se então, detalhadamente, que cada etapa possui seus critérios de evolução característicos, definidos como:

- **Entrada:** dados, informação e regras de negócio;
- **Processamento/Controle:** tomadores de decisão e autocontrole;
- **Saída:** relatórios, gráficos, cálculos e táticas.

Cabe lembrar, ainda, os principais conceitos relativos à tecnologia implementada atualmente e que definem não só um sistema de informação mas todo o conjunto que envolve os sistemas informatizados atualmente e que, segundo O'Brien (2004), são relacionados da seguinte forma:

- **Hardware:** computadores e periféricos como: impressora, processadores, monitores, teclados, dispositivos de leitura externo etc. Juntos, eles aceitam dados e informação, os processam e permitem sua visualização;
- **Software:** é um conjunto de programas que permite que o smartphone processe dados. Exemplos: sistema operacional; *software* aplicativo (conjunto de programas que realizam as funções necessárias para dar suporte às atividades empresariais, como gerar folha de pagamento, emitir nota fiscal etc.);
- **Pessoas:** são aqueles indivíduos que trabalham com o sistema ou utilizam sua saída. São usuários e operadores de *smartphones* e *software*;
- **Banco de Dados:** é uma coleção de arquivos, tabelas e outros dados inter-relacionados que armazenam dados e suas respectivas associações;
- **Redes:** é um sistema de ligação que permite o compartilhamento de recursos entre diversos computadores;
- **Procedimentos:** são um conjunto de instruções sobre como combinar os elementos mencionados de forma a processar as informações e gerar saídas desejadas. Também se pode dizer que são as funções que o sistema deve executar.

De acordo com Laudon e Laudon (2001), os principais tipos de sistemas de informação nas empresas são:

- Sistemas de processamentos de transações (SPTs): realizam e registram as transações e informações necessárias para o funcionamento da organização;
- Sistemas de informações gerenciais (SIGs): desenvolvem relatórios sobre o desempenho atual da organização, monitorando e controlando a empresa, e prevendo seu desempenho futuro;
- **Sistemas de apoio à decisão (SADs)**: focam em problemas únicos, alterando-se com rapidez. Não possuem procedimentos de resoluções pré-definidos. Utilizam informações obtidas pelo SPT e SIG e também informações externas, que auxiliam na análise e na resolução do problema;
- Sistemas de apoio ao executivo (SAEs): auxiliam a gerência com a apresentação de gráficos e dados de diversas fontes através de uma interface de fácil manuseio. Esses sistemas são projetados para incorporar dados sobre eventos externos, como novas leis ou novos concorrentes, utilizando também informações do SIG e do SAD, internos. Filtram e condensam dados críticos, mostrando apenas os mais importantes para a gerência.

Baseando-se na premissa de que um sistema integrado de gestão empresarial, também conhecido como ERP (Enterprise Resource Planning), pode ser visto sob a perspectiva funcional (neste caso, o Sistema de Automação da Justiça – SAJ⁴), tem-se que este mesmo conceito possa ser aplicado à solução da ferramenta de consultas do aplicativo.

Entre as mudanças mais palpáveis que um sistema de ERP proporciona a uma corporação, está a maior confiabilidade dos dados, agora monitorados em tempo real, e a diminuição do retrabalho. Algo que é conseguido com o auxílio e o comprometimento dos funcionários, responsáveis por fazer a atualização sistemática dos dados que alimentam toda a cadeia de módulos do ERP e que, em última instância, fazem com que a empresa possa interagir. Assim, as informações trafegam pelos módulos em tempo real, ou seja, uma ordem de vendas dispara o processo de fabricação com o envio da informação para múltiplas bases, do estoque de insumos à logística do produto. Tudo realizado com dados orgânicos, integrados e não redundantes.

Para entender melhor como isto funciona, o ERP pode ser visto como um grande

4 O Sistema de Automação da Justiça de Primeiro Grau – SAJ/PG é um avançado sistema de informações, desenvolvido para a gestão dos processos em tramitação no primeiro grau de jurisdição e Juizados Especiais. Ele simplifica as tarefas diárias e agiliza os procedimentos de forma completa, abrangente e totalmente segura. Ver Softplan (2014).

banco de dados com informações que interagem e se realimentam. Assim, o dado inicial sofre uma mutação de acordo com seu status, como a ordem de vendas que se transforma no produto final alocado no estoque da companhia.

Ao desfazer a complexidade do acompanhamento de todo o processo de produção, venda e faturamento, a empresa tem mais subsídios para se planejar, diminuir gastos e repensar a cadeia de produção. Um bom exemplo de como o ERP revoluciona uma companhia é que com uma melhor administração da produção, um investimento, como uma nova infraestrutura logística, pode ser repensado ou simplesmente abandonado. Neste caso, ao controlar e entender melhor todas as etapas que levam a um produto final, a companhia pode chegar ao ponto de produzir de forma mais inteligente, rápida e melhor, o que, em outras palavras, reduz o tempo que o produto fica parado no estoque.

A tomada de decisões também ganha outra dinâmica. Imagine-se uma empresa que, por alguma razão, talvez uma mudança nas normas de segurança, precise modificar aspectos da fabricação de um de seus produtos. Com o ERP, todas as áreas corporativas são informadas e se preparam de forma integrada para o evento, das compras à produção, passando pelo almoxarifado e chegando até mesmo à área de *marketing*, que pode assim ter informações para mudar algo nas campanhas publicitárias de seus produtos. E tudo realizado em muito menos tempo do que seria possível sem a presença do sistema.

Entre os avanços palpáveis, pode-se citar o caso de uma indústria média norte-americana de autopeças, situada no estado de Illinois, que conseguiu reduzir o tempo entre o pedido e a entrega de seis para duas semanas, aumentando a eficiência na data prometida para envio do produto de 60% para 95% e reduzindo as reservas de insumos em 60%. Outra diferença notável: a troca de documentos entre departamentos que demorava horas ou mesmo dias caiu para minutos e até segundos.

Esse é apenas um exemplo. Porém, de acordo com a empresa, é possível direcionar ou adaptar o ERP para outros objetivos, estabelecendo prioridades que podem tanto estar na cadeia de produção quanto no apoio ao departamento de vendas, como na distribuição, entre outras. Com a capacidade de integração dos módulos, é possível diagnosticar as áreas mais e menos eficientes e focar em processos que possam ter o desempenho melhorado com a ajuda do conjunto de sistemas.

Os sistemas integrados dão às empresas a flexibilidade para responder rapidamente às solicitações dos clientes e, ao mesmo tempo, produzir e manter em estoque apenas o necessário para atender aos pedidos existentes. Sua capacidade de tornar a expedição mais veloz e precisa, minimizar os custos e aumentar a satisfação do cliente também gera mais lucratividade as empresas.

Mas o modo como pode ser aplicado ao caso em tela está especificado exatamente nas próprias vantagens do ERP em uma empresa:

- Qualidade e eficácia;
- Redução de custos;
- Agilidade empresarial;
- Eliminação do uso de interfaces manuais;
- Otimização do fluxo e da qualidade da informação dentro da organização (eficiência);
- Otimização do processo de tomada de decisão;
- Eliminação da redundância de atividades;
- Redução dos limites de tempo de resposta ao mercado;
- Redução das incertezas do *lead time*⁵;
- Incorporação de melhores práticas (codificadas no ERP) aos processos internos da empresa;
- Redução do tempo dos processos gerenciais;
- Redução de estoque;
- Redução da carga de trabalho (atividades repetitivas podem e devem ser automatizadas);
- Melhora do controle das operações da empresa.

3.3 TECNOLOGIA MÓVEL E O MNI

Aliando a tecnologia em prol do usuário final, pode-se perceber o grande avanço no quesito alcance de massa quando se transporta a demanda jurisdicional da sociedade de um único meio de acesso para outro, que suplante as expectativas de sua funcionalidade.

Hodiernamente, convive-se com afluentes de tecnologia móvel cada vez mais perenes. As demandas cotidianas exigem flexibilidade e agilidade a todo o momento.

⁵ “Lead time ou tempo de provisionamento ou ainda ciclo, em português europeu, é o período entre o início de uma atividade, produtiva ou não, e o seu término. A definição mais convencional para lead time em Supply Chain Management (SCM) é o tempo entre o momento de entrada do material até à sua saída do inventário (Lambert *et al.*, 1998, p. 347, pp. 503–506, pp. 566–576). Em resultado da definição mais genérica, lead time é, muitas vezes, confundido ou tem até o mesmo significado que ciclo (Lambert *et al.*, 1998, p. 116), tack time e deadline, entre outros.” (WIKIPEDIA, 2014a).

Com os conceitos de *web design* influenciando e modificando todos os campos da mobilidade, torna-se inevitável, quer seja por adaptabilidade ao mercado ou por demanda social, que o Poder Judiciário saia da sua “zona de conforto” para melhor atender ao cidadão, provendo ao mesmo tempo uma nova gama de recursos estratégicos que possa ser utilizada, inclusive, pela própria sociedade.

É mister que, nesse norte, sejam obedecidos os principais conceitos e recomendações técnicas para interoperabilidade de sistemas, de forma a permitir sua comunicação com quaisquer outros métodos vindouros ou já em uso. Dessa forma, cabe destacar que o Conselho Nacional de Justiça, opera com caráter e presença em matéria de adotar medidas que visam facilitar as trocas de informações.

Assim surgiu o Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI), que serve de marco e porto seguro para as funções dos sistemas de informática que pautam os Tribunais de Justiça e que agrega, ao mesmo tempo, a capacidade de reaproveitamento dos dados destes mesmos sistemas, visto que neste projeto restaura-se a comunicação da sociedade de modo mais ágil e de acordo com as atuais tendências mercadológicas.

É pressuposto, portanto, que se deva adotar o MNI no TJSC, de acordo com o que segue:

O modelo nacional de interoperabilidade definido pelas equipes técnicas dos órgãos (STF - CNJ - STJ - CJF - TST - CSJT - AGU e PGR) de acordo com as metas do termo de cooperação técnica nr. 58/2009⁶, vista estabelecer os padrões para intercâmbio de informações de processos judiciais e assemelhados entre os diversos órgãos de administração de justiça, e além de servir de base para implementação das funcionalidades pertinentes no âmbito do sistema processual. (CNJ, 2014).

A utilização deste padrão visa facilitar o acesso às informações para criação de aplicações com recursos via *web service*⁷. Assim, os convênios firmados pelo TJSC,

6 Ver CNJ (2014).

7 “*Web service* é uma solução utilizada na integração de sistemas e na comunicação entre aplicações diferentes. Com esta tecnologia é possível que novas aplicações possam interagir com aquelas que já existem e que sistemas desenvolvidos em plataformas diferentes sejam compatíveis. Os *Web services* são componentes que permitem às aplicações enviar e receber dados em formato XML. Cada aplicação pode ter a sua própria “linguagem”, que é traduzida para uma linguagem universal, o formato *XML*”. (WIKIPEDIA, 2014b).

deverão abarcar essa solução para que possa ser facilitada a “conversação” dos sistemas.

O aplicativo aqui sugerido, *in casu*, tem a propensão de ser criado pela Diretoria de Tecnologia de Informação com apoio do CGInfo⁸, visando facilitar o acesso às informações processuais, com fulcro nas recomendações do CNJ.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Em uma análise contundente e generalizada, prevê-se estudar os requisitos necessários para o desenvolvimento de um sistema de consulta de processos de primeiro grau para equipamento móvel. Assim, tem-se a seguir definidos alguns pontos para a análise destes dados.

4.1 CARACTERIZAR O SISTEMA ATUAL DE CONSULTA DE PROCESSOS NA INTERNET

Atualmente, o Poder Judiciário catarinense conta com uma única forma de acesso público à consulta de processos de primeiro grau de jurisdição, ou seja, somente pelo seu sítio eletrônico. Não se deve entrar no mérito da questão de segurança, não ainda, deste procedimento, mas sim tratarmos que este é um procedimento por demais enxuto.

Não há dúvidas de que a atual visão do Poder Judiciário versa sobre a perspectiva de futuro da instituição quando afirma querer “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e respeitado pela Sociedade [...]”.

Por outro vértice, como muito bem aplicado na disciplina de Ferramentas de Planejamento, do professor Mauricio Fernandes Pereira, do Curso de Especialização em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos, promovido pela Academia Judicial de Santa Catarina, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, a simples visibilidade da missão, visão ou até mesmo dos valores da instituição, não garantem sua efetividade. Sua aplicação é deveras mais importante do que divulgar seu conteúdo. Obviamente, uma divulgação destes quesitos, além de

⁸ CGInfo – Conselho Gestor de Tecnologia da Informação. (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2008).

ser a critério da Instituição, quando bem feita, atribui um sentimento de importância e até mesmo de fidelidade a todos os envolvidos, desde o nível estratégico, passando pelo tático e atingindo, principalmente, o nível operacional.

Desse modo, em análise estrita ao caso em tela, percebe-se que um dos motes principais para o jurisdicionado está sendo obliterado pela não visibilidade de sua própria função. A efetividade na prestação jurisdicional fica comprometida quando não se tem acesso rápido e fácil ao que interessa diretamente o público alvo.

4.2 IDENTIFICAR REQUISITOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO APLICATIVO COM PORTABILIDADE BASEADO NO MNI

Com efeito, esta proposta visa adicionar facilidades de acesso a toda sociedade, de modo a permitir uma consulta processual mais eficaz e contundente por meio móvel, visto que atualmente este serviço está “oculto” nos menus de acesso do sítio do judiciário catarinense.

Uma vez realocado para o caminho correto das consultas processuais, o usuário deste recurso fica à mercê de nada mais do que realmente uma simples consulta. Os dados inseridos não podem ser salvos para uma posterior visita, até mesmo porque os recursos de informática necessários para tanto seriam exauridos rapidamente.

Deste modo, deve-se “repassar as expensas” destes recursos ao próprio usuário, como o fazem milhares de aplicativos atualmente, ou seja, utilizando a capacidade do próprio equipamento móvel.

Com a aplicação do MNI, as trocas de dados e informações seriam minimizadas somente ao que interessa realmente ao usuário, obliterando até mesmo sistemas de informática atuais como o PUSH, que envia por e-mail informações processuais sobre determinados processos judiciais pré-cadastrados.

Isso posto, pode-se vislumbrar algumas possibilidades que permitam o fácil entendimento e manuseio do aplicativo, com visual simples e dinâmico, mas que mantenha um foco na interatividade, principalmente para o primeiro acesso. Dados recentes avultam mais de 278 milhões de telefones móveis ativos atualmente⁹, sendo que a imensa maioria possui acesso a um plano de dados que permite a troca de informações pela internet. Isto permite que a amplitude deste projeto seja alcançada em sua integralidade e sem esforço econômico por parte do cidadão comum.

9 Ver Teleco (2014).

Com a massificação dos ditos *smartphones*¹⁰, vê-se, na sua utilização, um meio rápido e eficaz de acesso ao que se almeja. Inúmeros outros programas podem ser instalados nos *smartphones* e, assim, garantir sua “liberdade de acesso”.

Com a premissa principal em foco, a consulta de processos em nível de primeiro grau, resta definir algumas funcionalidades que possam agregar agilidade e facilidade, trazendo como inerente a satisfação pessoal do próprio usuário.

Por óbvio, deve-se manter a consulta aos processos nos moldes oferecidos pelo TJSC atualmente, podendo o usuário personalizar a sua tela de consulta inicial em ‘básica’ (com funções por ele mesmo definidas) e ‘avançada’ (com todas as possibilidades de consulta exibidas).

A tela básica deverá realizar uma única forma de consulta mesmo que sejam apresentadas duas ou mais formas. Consultar por:

- Nome da parte;
- Número do processo;
- CPF.

Ter sempre acessíveis a opção de consulta avançada e o menu de opções é primordial para que o usuário não se sinta deslocado sem saber para o que fazer. Nesta seção, serão mostradas todas as opções possíveis de consulta para o processo de primeiro grau:

- Número do processo;
- Nome da parte;
- Documento da parte;
- Nome do advogado;
- OAB;
- Número da carta precatória na origem;
- Número do documento na delegacia.

Tal consulta avançada funcionará exatamente como a consulta básica e tratará os resultados da mesma forma e comportamento para todos os casos.

A tela inicial de consulta deve, ainda, oferecer a opção de rever o histórico de consultas, em que constará o campo de pesquisa utilizada, bem como seu conteúdo e a

¹⁰ “Um *smartphone* é um telemóvel com funcionalidades avançadas que podem ser estendidas por meio de programas executados por seu sistema operacional (OS), vulgarmente chamados de apps (diminutivo de *applications*)”. (WIKIPEDIA, 2014c).

data do acesso, formando uma única linha que, ao ser ativada (tal qual um *hyperlink*¹¹), realizará novamente a consulta.

Com a facilidade implementada, pode-se reunir as melhores práticas já existentes em outros produtos, como a função Favoritos dos navegadores de internet. Essa função pode auxiliar na praticidade de consulta, quando já existirem muitas outras consultas realizadas e registradas no histórico, permitindo que, após se realizar uma consulta, baste apenas um longo pressionar no seu *hyperlink* para ser encaminhado aos favoritos do aplicativo. Tal função permitirá, ainda, adicionar um breve comentário sobre a consulta favorita, permitindo, assim, que seja mais fácil identificar a que cada item dos Favoritos se refira.

Em tempos de acesso rápido à informação, há que se considerar a previsibilidade de tornar o aplicativo em questão uma ferramenta essencial ao seu usuário, com qualquer que seja o grau de usabilidade da mesma. Atualmente, o sítio do TJSC utiliza uma “artimanha” para prevenir abusos nas suas consultas. A técnica implementada, denominada CAPTCHA¹², envolve uma interação humana para reconhecimento de caracteres que não permite automatizar a tarefa de consulta de processos. Atualmente, não existem programas de computadores que permitam uma exatidão no reconhecimento desses caracteres, o que torna a consulta em massa de processos de primeiro grau impossível de ser realizada.

Com a homologação desse sistema de consulta proposto, tal interação individual será mantida, garantida por uma criptografia de chave pública¹³, visto que se trata de um aplicativo criado e mantido pelo TJSC. Segundo Sousa e Silva (2008, p. 191-193), segurança é um dos desafios a ser enfrentado pelo Direito, para viabilização do acesso à Internet em face da “[...] exposição da rede corporativa aos riscos de paralisação, invasões ou fraudes [...]”.

11 “Uma hiperligação, um liame, ou simplesmente uma ligação (também conhecida em português pelos correspondentes termos ingleses, *hyperlink* e *link*), é uma referência dentro de um documento em hipertexto a outras partes desse documento ou a outro documento”. (WIKIPEDIA, 2014d).

12 “Acrônimo da expressão “*Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart*” (teste de Turing público completamente automatizado para diferenciação entre computadores e humanos): um teste de desafio cognitivo, utilizado como ferramenta anti-spam, desenvolvido pioneiramente na Universidade de Carnegie-Mellon.” (WIKIPEDIA, 2014e).

13 “A criptografia de chave pública ou criptografia assimétrica é um método de criptografia que utiliza um par de chaves: uma chave pública e uma chave privada. A chave pública é distribuída livremente para todos os correspondentes via e-mail ou outras formas, enquanto a chave privada deve ser conhecida apenas pelo seu dono.” (WIKIPEDIA, 2014).

Garantidas as questões de segurança na troca de informações, e respeitados os quesitos elencados pelo MNI, o aplicativo permite que sejam configuradas algumas opções de consulta automatizadas pelo mesmo, visto que não haverá o empecilho do CAPTCHA para tanto. Estas opções consistem em determinar a frequência de tempo em que o aplicativo pode realizar uma consulta pré-agendada, a menor opção de intervalo de tempo deve ser obrigatoriamente de uma hora. Intervalos menores podem gerar um tráfego intenso na rede do TJSC e ocasionar instabilidade no acesso ao sítio.

Com as especificidades primárias do aplicativo definidas, ressaltam-se alguns pontos que devem ser avaliados com a Diretoria de Tecnologia da Informação do TJSC, quais sejam:

- Critérios de segurança para garantia da troca de informações (criptografia);
- Uso da rede de dados de acesso às informações do SAJ5/PG;
- Suporte para dúvidas, manutenção e evolução do aplicativo; e
- Homologação e divulgação do aplicativo para as plataformas móveis mais conhecidas atualmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os pressupostos delineados para a criação do aplicativo, bem como seus requisitos e funcionalidades, fica evidenciado que o acesso rápido à informação, com ajuda da tecnologia bem gerenciada e provida de subsídios embasados nos sistemas gerenciais e informatizado, prova que não só é extremamente viável a criação do aplicativo móvel para consulta de processos de primeiro grau na internet como também seu desenvolvimento alinha-se à missão do Planejamento Estratégico do TJSC, garantido que todos lhe tenham acesso e com efetividade na prestação jurisdicional.

Conquanto se tenha que quebrar paradigmas para ver suplantada a ideia da evolução do sistema de consulta do Poder Judiciário catarinense, tem-se, por outro lado, que este deva ser um caminho natural a ser trilhado.

Contudo, as consequências de uma implantação sem planejamento seriam catastróficas a médio e longo prazo, tendo em vista que um dos principais pontos seria a interoperabilidade dos sistemas judiciais e sua indubitável defasagem.

De outro ponto, a postura arrojada do judiciário catarinense fica cada vez

mais torneada de confiança quando supera as expectativas da sociedade e visa a buscar soluções de alto nível para o “gargalo” da incredibilidade nas soluções dos jurisdicionados.

A visão da mudança de *status quo* de uma instituição normalmente rígida para uma mais próxima da sociedade impacta, e muito, os meios culturais dessa população.

A contenda litigiosa que toma conta dos tribunais pode ver-se mais aliviada de pressões para um rápido deslinde de feitos, eis que o acesso às informações será efetivamente mais rápido e com garantias de sua veracidade.

Eis que, por fim, ao se tornar parte da solução, até mesmo os advogados poderão prestar um atendimento mais pautado em celeridade e informações fidedignas, porquanto seus interesses estarão bem acolhidos com o uso da solução de consultas em equipamento móvel, representando uma causa mais digna de autenticidade e agilidade processual para seus clientes.

Certo é que a motivação para seu uso é mais que evidente, tornando-se quase uma obrigação moral seu desenvolvimento e aplicação imediata, posto que transita em acordo com os valores do Poder Judiciário catarinense.

Assim, a inserção tecnológica no meio social está difundida e é palatável, no sentido de que se pode afirmar com certeza a necessidade de um sistema de consulta de processos de primeiro grau.

REFERÊNCIAS

CNJ. **Modelo Nacional de Interoperabilidade**. [2014]. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/comite-nacional-da-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao-do-poder-judiciario/modelo-nacional-de-interoperabilidade>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da informação**. São Paulo, 1998.

GONÇALVES, Leandro Salenave. **Sistema de Informações Gerenciais**. Curitiba: Ed. IESDE, 2010.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Editora Afiliada, 2007. Cap. 2.

_____; _____. **Gerenciamento de sistemas de informação**. Rio de Janeiro, 2001.

_____; _____. **Sistema da Informação com Internet**. [S.l]: [s.n.], 1999. 4 p.

MESQUITA, Robson Antônio Catunda. **Sistemas ERP** (Enterprise Resource Planning). Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, 2000.

O'BRIEN, James. **Sistema de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. [S.l]: [s.n.], 2004.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Conselho Gestor de Tecnologia da Informação** – CGInfo. [2008]. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/institucional/gabine-te_presidencia/cginfo/cginfo.html>. Acesso em: 30 jul. 2014.

PRUDÊNCIO, Carlos; ANDRADE, Lédio Rosa de; FARIA, José Eduardo. **Modernização do Poder Judiciário: a justiça do futuro**. Tubarão: Editora Studium, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SODRÉ, Paulo Cezar Alves. **O processo judicial eletrônico: reflexos e consequências da sociedade da informação na Administração do Poder Judiciário**. Revista de Direito de Informática e Telecomunicações – RDIT. Belo Horizonte: Fórum, n. 11, p. 125-146, jul./dez. 2011. 6 v.

SOFTPLAN. **Sistema de Automação da Justiça (SAJ)**. Tour. [2014]. Disponível em: <http://www3.softplan.com.br/saj/saj_tour_judiciario.jsf>. Acesso em: 10 nov. 2014.

SOUZA E SILVA, Roseli de. O direito à informação e a efetivação da sociedade democrática. **Revista de Direito de Informática e Telecomunicações** – RDIT. Belo Horizonte, n. 4, p. 177-196, jan./jun. 2008. 3 v.

TELECO. **Estatísticas de Celulares no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/ncel.asp>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

TURBAN, Efraim, MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão**. [S.l]: [s.n.], 2004. 39 p.

WIKIPEDIA. **Lead time**. 2014a. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Lead_time>. Acesso em: 27 nov. 2014.

_____. **Web service**. 2014b. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Web_service>. Acesso em: 30 ju. 2014.

_____. **Smartphone**. [2014c]. Disponível em: < <http://pt.wikipedia.org/wiki/Smartphone>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. **Hiperligação**. [2014d]. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Hiperligação>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. **Captcha**. [2014e]. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/CAPTCHA>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. **Criptografia de chave pública**. [2014f]. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Criptografia_de_chave_pública>. Acesso em: 10 nov. 2014.

ANÁLISE DOS FATORES QUE GERAM PAGAMENTOS INDEVIDOS NA FOLHA DE PAGAMENTO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Carla Coelho Pereira¹

Alessandra de Linhares Jacobsen²

1 INTRODUÇÃO

À medida que aumentam as exigências da sociedade, crescem as demandas por serviços públicos e as dimensões das estruturas da Administração Pública. Consequentemente, aumentam os números de cargos públicos, exigindo cada vez mais dos administradores uma melhora no gerenciamento da máquina pública.

A gestão pública deve atender aos princípios estabelecidos na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), em seus artigos 37 a 42, e nas leis infraconstitucionais. Dentre os quais, destacam-se, principalmente, os princípios da legalidade e da eficiência.

O princípio da legalidade parte da premissa de que a administração só pode fazer o que a lei permite. Enquanto o princípio da eficiência propõe uma administração mais célere e eficaz na oferta de serviços.

Com base nesses princípios, a administração pública submete-se ao eterno desafio na busca pela eficiência, respeitando os limites impostos pela legislação.

Nesse contexto, o controle administrativo mostra-se particularmente importante para a aplicação de todos os princípios, principalmente na busca pela eficiência, sem deixar de lado a aplicação do princípio da legalidade, mantendo o cumprimento de normas obrigatórias. Este trabalho tem o objetivo de verificar quais os fatores que

1 Graduada em Ciências Contábeis pela UFSC. Especialista em Gestão Pública pela Cândido Mendes. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Analista administrativa lotada na Diretoria de Recursos Humanos – Seção de Controle de Folhas de Pagamento do TJSC. E-mail: carlacp@tjsc.jus.br.

2 Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Membro do Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia. Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/0015765161148627>>. E-mail: alessandradelinharesjacobsen@gmail.com.

ensejam pagamentos indevidos na folha de pagamento de magistrados, servidores e estagiários do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC).

Para isso, pretende-se aplicar os conhecimentos adquiridos sobre os estudos de gestão pública e gestão de processos ao longo do Curso de Especialização em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos. Propondo melhorias na gestão da folha de pagamento do TJSC, com vistas a lidar com a questão dos valores pagos indevidamente.

A presente pesquisa justifica-se ao fato de a autora trabalhar na seção responsável pelo cálculo de devolução de valores do quadro funcional do TJSC (Seção de Controle de Folhas de Pagamento que está subordinada à Divisão de Remuneração e Benefícios/Diretoria de Recursos Humanos); e por sentir a necessidade de revisão de procedimentos administrativos e fluxos de processos que geram encerramentos tardios de rubricas de pagamento, ocasionando a abertura de processos administrativos para recuperação de valores, bem como a dificuldade de cobrança desses pagamentos efetuados indevidamente que a fez pensar no desenvolvimento desta pesquisa.

Este trabalho limitou-se ao levantamento dos fatores que geraram pagamentos indevidos, nos anos de 2012 e 2013, aos servidores do quadro funcional do TJSC, que resultaram em processos administrativos de devolução de valores em busca de uma possível solução que venha contribuir para diminuir esta ocorrência e aumentar a eficiência nos processos de trabalho.

Diante do exposto, elabora-se como objetivo geral do presente trabalho analisar quais os fatores que geram pagamentos indevidos na folha de pagamento dos magistrados, servidores e estagiários do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Partindo deste contexto, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o processo de remuneração e geração de folha de pagamento;
- b) Levantar os fatores que geram pagamentos indevidos na folha de pagamento;
- c) Propor alternativas de ação para evitar pagamentos indevidos.

Os objetivos especificados anteriormente acabam por solicitar o estudo, em nível teórico, de assuntos como: gestão pública e o dever de reposição ao erário; gestão de pessoas e o processo de remuneração no setor público estadual; e gestão de processos e cultura organizacional.

2 REVISÃO LITERÁRIA

Na sequência, são trazidos os fundamentos teóricos e legais que dão suporte ao alcance dos objetivos propostos, no capítulo 1, para o presente estudo.

2.1 GESTÃO PÚBLICA E O DEVER DE REPOSIÇÃO AO ERÁRIO

Ao longo dos anos, na busca por melhores resultados no setor público, surgiram estudos e teorias administrativas destinadas a apoiar o gestor, nesse sentido. Verifica-se, assim, que, com o passar do tempo, a administração pública tem passado por uma sequência de experiências em termos do modelo de gestão adotado por seus órgãos. Assim, abandona o patrimonialismo (falta de distinção entre o patrimônio público e o privado que definiu a monarquia) e adota o modelo burocrático de gestão, no qual as organizações são caracterizadas de forma hierárquica com linhas de autoridade e responsabilidades definidas, centralizações de decisões, documentações formais, normas padronizadas com predominância do formalismo aliada as limitações impostas pela legislação.

Na busca de resultados, modernização e implantação da eficiência, surge uma perspectiva gerencial de gestão, porém, com obediência às normas estabelecidas, as ações de mudança são lentas, criando um impasse na administração, que necessita ter um serviço rápido, no entanto, eficiente. Pois, ainda arraigados na burocracia, torna-se um desafio trazer para os dias atuais o melhor de cada forma de gestão.

Cabe, dessa forma, considerar que o ato de administrar é importante a todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada. Assim definido por Chiavenato (2003, p. 22), “[...] administrar é a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz [...]”. Em que a eficiência administrativa, conforme argumenta o doutrinador Silva (2000, p. 655), “[...] é atingida pelo melhor emprego dos recursos e meios humanos, materiais e institucionais, para melhor satisfazer as necessidades coletivas num regime de igualdade dos usuários [...]”.

Depreende-se daí que a administração pública, ao exercer sua função administrativa, precisa atender a princípios constitucionais e a limites impostos em leis, decretos e, portarias que, de forma preventiva, procuram evitar corrupções, abusos e proteção do patrimônio público.

O caput do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), e as leis infraconstitucionais, bem como, no âmbito estadual, a Constituição Estadual de Santa Catarina (CESC/89) (SANTA CATARINA, 1989), orientam os atos administrativos do gestor público do Estado nos mesmos princípios, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Entre outras, a Lei Complementar n. 491, de 20 de janeiro de 2010 (SANTA CATARINA, 2010), que instituiu o Estatuto Jurídico Disciplinar, estabelece normas sobre procedimentos administrativos disciplinares, no âmbito da Administração Direta e Indireta do Estado de Santa Catarina, e versa alguns princípios em seu artigo 2.:

A Administração Pública obedecerá, entre outros, os princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, impessoalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, razoável duração do processo, interesse público e eficiência.

Para Carvalho Filho (2011, p. 17), “[...] princípios são os postulados fundamentais que inspiram todo o modo de agir da administração pública [...]”. Com base, portanto, em tais princípios, o gestor público somente poderá fazer o que estiver expressamente autorizado em lei, praticar atos para fim legal de forma impessoal e observando os princípios administrativos.

É nessa perspectiva que Meirelles (2008, p. 85), refere-se à administração pública como sendo “[...] a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum [...]”. Assim, a administração pública deve zelar pelo interesse público e buscar a eficiência e eficácia em seus atos seguindo os princípios explícitos e implícitos nas leis.

A matéria é vasta. No entanto, para a fundamentação desta pesquisa, destacam-se os ordenamentos jurídicos que fundamentam o dever de reposição ao erário, tais como o princípio da indisponibilidade do interesse público e da autotutela.

O princípio de indisponibilidade do interesse público, definido por Alexandrino e Paulo (2011, p. 186), versa que “[...] é vedado ao administrador quaisquer atos que impliquem renúncia a direitos do Poder Público ou que injustificadamente onerem a sociedade [...]”. O administrador tem, com isso, o dever de agir e a obrigação de aplicar o poder instituído em lei. Igualmente, Meirelles (2008, p. 89) alerta que o gestor público não pode se “[...] afastar ou desviar, sob a pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso [...]”.

O princípio da autotutela, por sua vez, origina-se do princípio da legalidade e moralidade, a partir dos quais a administração pública está obrigada a rever seus atos quando eivados de erros e desprovidos de consistência legal. Em verdade,

[...] a legitimidade da atividade decorre do respeito à lei e aos referidos princípios. Se por erro, culpa ou dolo ou interesses escusos de seus agentes a atividade do Poder Público desgarrar-se da lei, divorciar-se dos princípios, é dever da administração invalidar, espontaneamente ou mediante provocação, o próprio ato, contrário a sua finalidade, por inoportuno, inconveniência, moral ou ilegal. (MEIRELES, 2008, p. 202).

Nesse sentido, as súmulas do STF 346³ e 473⁴ e a Lei n. 9.784/99⁵, em seu artigo 53, consolidam a autotutela administrativa.

Por conseguinte, no cumprimento dos ordenamentos jurídicos, a administração não poderá deixar de cobrar valores pagos indevidamente, pois se trata de dinheiro público. Assim, a recuperação de valores pagos a mais aos servidores faz-se imprescindível, sob a pena de configurar enriquecimento sem causa de alguém com prejuízo a toda a sociedade.

Partindo desse pressuposto, o Estatuto do Servidor Público Estadual de Santa Catarina, Lei n. 6745/85, prevê a reposição ao erário, por meio do seu artigo 95, que traz a seguinte norma:

As reposições e indenizações à Fazenda Pública Estadual devida pelo funcionário serão descontados em parcelas mensais não excedentes a décima parte dos vencimentos, exceto quanto se tratar de ajuda de custo e diárias [...](SANTA CATARINA, 1985).

Nesse sentido, justifica-se o dever de reposição ao erário dos valores pagos indevidamente aos servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

3 Súmula 346: “A administração pública pode declarar a nulidade dos seus próprios atos.”.

4 Súmula 473: “A administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais por que deles não se originam direitos; ou revogá-los por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos e ressalvada em todos os casos a apreciação judicial.”.

5 “Art. 53. A administração deve anular seus próprios atos, quando eivados de vício de legalidade e pode revogá-los por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos.”.

2.2 GESTÃO DE PESSOAL E O PROCESSO DE REMUNERAÇÃO NO SETOR PÚBLICO ESTADUAL

Um dos desafios da administração pública é o gerenciamento do capital humano, de modo que se alcance a adequação do quadro de servidores às necessidades de atendimento à sociedade, conciliando gastos com pessoal e o orçamento, bem como a estruturação do controle organizacional.

A CF/88, em seu artigo 169, estabelece limites para as despesas com pessoal ativo e inativo da união, dos estados e municípios (BRASIL, 1988). A administração pública não poderá exceder os limites estabelecidos em lei, estando tal limite disposto na Lei de Responsabilidade Fiscal 101/2000, em seu artigo 19 (BRASIL, 2000), como segue:

Art. 19. Para os fins do disposto no caput do art. 169 da Constituição, a despesa total com pessoal, em cada período de apuração e em cada ente da Federação, não poderá exceder os percentuais da receita corrente líquida, a seguir, discriminados:

I - União: 50% (cinquenta por cento);

II - Estados: 60% (sessenta por cento);

III - Municípios: 60% (sessenta por cento).

Já o artigo 39 da CF/88 (BRASIL, 1988), alterado pela EC 19/98, preconiza que:

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.

§ 1. A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

I – a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos

componentes de cada carreira;

II – os requisitos para a investidura;

III – as peculiaridades dos cargos.

A Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989 (SANTA CATARINA, 1989), estabelece em seu artigo 81 que “Ao Poder Judiciário é assegurada autonomia administrativa e financeira; § 1. O Tribunal de Justiça elaborará sua proposta orçamentária dentro dos limites estipulados conjuntamente com os demais Poderes na lei de diretrizes orçamentárias [...]”.

Portanto, para o pagamento de seu quadro funcional, o TJSC recebe repasse de verba do Estado, sendo o percentual definido na lei de diretrizes orçamentária, LDO, que é editada anualmente e dispõe sobre as diretrizes orçamentárias, metas e prioridades da administração pública estadual, a organização do orçamento; as diretrizes para o limite percentual de despesas dos poderes Legislativo e Judiciário e também do Ministério Público.

A aludida Lei n. 16.083/13 (SANTA CATARINA, 2013), que dispõe sobre as diretrizes orçamentárias do estado de Santa Catarina para o exercício de 2014, diz que:

Art. 25. Na elaboração dos orçamentos da ALESC, do TCE/SC, do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC), do MPSC e da UDESC, serão observados os seguintes limites percentuais de despesas em relação à Receita Líquida Disponível (RLD):

I – ALESC: 4,51% (quatro inteiros e cinquenta e um centésimos por cento);

II – TCE/SC: 1,66% (um inteiro e sessenta e seis centésimos por cento);

III – TJSC: 9,31% (nove inteiros e trinta e um centésimos por cento), acrescidos dos recursos destinados ao pagamento de precatórios judiciais e da folha de pagamento dos servidores inativos e pensionistas pertencentes às categorias funcionais de Serventuários de Justiça, Auxiliares e Juízes de Paz transferidos ao Poder Judiciário por meio da Lei Complementar n. 127, de 12 de agosto de 1994.

Ainda, a Lei Complementar n. 412 (SANTA CATARINA, 2008) dispõe sobre a organização do Regime Próprio de Previdência dos Servidores do Estado de Santa Catarina e estabelece:

Art. 44. A concessão, a fixação de proventos, o pagamento e a manutenção dos benefícios previdenciários obedecerão às normas previstas nesta Lei Complementar e na Constituição Federal.

§ 5. O ato de concessão, a elaboração da folha e o respectivo pagamento do benefício de aposentadoria caberão ao Poder Judiciário, ao Poder Legislativo, ao Ministério Público e ao Tribunal de Contas, com relação aos segurados oriundos de seus quadros de pessoal.

§ 9. As despesas com benefícios previdenciários de aposentadorias do Poder Legislativo, do Poder Judiciário, do Ministério Público e do Tribunal de Contas serão empenhadas e pagas por meio do procedimento de descentralização de créditos orçamentários do IPREV, observado o prescrito na Lei n. 12.931, de 13 de fevereiro de 2004.

No setor público, o servidor efetivo tem acesso ao cargo mediante nomeação que depende de aprovação prévia em concurso público.

Os servidores públicos do Estado de Santa Catarina são regidos pelo Estatuto dos Servidores Públicos Civis, disciplinados na Lei n. 6.745/85 (SANTA CATARINA, 1985) e na Resolução N.4/2009 (SANTA CATARINA, 2009). Assim, a nomeação dos servidores será efetuada de acordo com o artigo 9.: “A nomeação será feita em caráter efetivo, quando decorrente de concurso público, e em comissão, para cargos declarados em lei de livre nomeação e exoneração [...]”.

Ao servidor ocupante de cargo efetivo também pode ser atribuído outras funções de responsabilidades não inerentes ao seu cargo, mediante designação, para exercer funções gratificadas de livre nomeação e exoneração e ou cargos comissionados. De acordo com Meirelles (2008), gratificações são vantagens pecuniárias atribuídas precariamente aos servidores, são transitórias e não incorporam automaticamente aos vencimentos, nem geram direito subjetivo a continuidade de sua percepção. Essas gratificações são pagas somente enquanto o servidor estiver prestando o serviço que as enseja. Cessado o trabalho que lhes dá causa extingue-se a razão do seu pagamento.

Porém, os servidores exclusivamente comissionados, que não prestaram concurso público, são de livre nomeação e exoneração, isto é, dependem apenas da discricionariedade e do mérito da Administração Pública para exercerem o cargo, ou seja, não possuem estabilidade.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Para uma melhor gestão administrativa, a utilização de uma metodologia de gestão por processos pode auxiliar o gestor a identificar os principais processos da organização e padronizar suas documentações em busca de uma organização sistemática. Sendo que, conforme Paladini (1995, p. 168), “[...] processo é qualquer conjunto de condições, ou causas que, agindo juntos, geram resultado. Já, o controle de processos, nesta abordagem, é o conjunto de atividades planejadas e desenvolvidas com a finalidade de conhecer os processos em estudo [...]”. E, para Alvarenga Netto (2004), a gestão por processos possibilita o fornecimento de valor aos clientes, com a definição de objetivos, metas e monitoramento do desempenho. Com isto, proporciona-se a melhoria contínua dos processos. Considera-se ainda, que,

[...] a administração de processo é o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas. (OLIVEIRA, 2009, p. 58).

Os conceitos anteriormente citados revelam que, para análise dos processos é necessária à identificação dos fluxos (volume por unidade de tempo) e sequência de atividades, das pessoas envolvidas, da espera e duração do ciclo, dos dados e informação, da relação e dependência das partes comprometidas no funcionamento do processo, como aconselha Gonçalves (2000). Porém, apesar de se reconhecer a importância da análise de processos, mais do que identificá-los, fazer o seu mapeamento e descrição é necessário criar possibilidades para melhoria e qualidade, preferencialmente contínua.

Ademais, comenta Paladini (1995) que, quando o assunto é qualidade dos processos, é essencial que políticas organizacionais voltadas a este propósito sejam definidas na alta administração para o delineamento de formas de atuação no ambiente externo, quanto ao nível de tecnologia empregada, envolvimento dos recursos humanos em ações coletivas (grupos), qualificação dos envolvidos, incentivo

de melhorias contínuas e avaliação dos resultados obtidos. Torna-se, com isso, fundamental a ação humana para gerenciar processos, criar novas formas de executar as atividades, organização de sistemas, desenvolvimento e utilização.

Paladini (1995) ainda compreende que a análise do comportamento normal de um processo produz um diagnóstico do processo em termos de uniformidade, consistências, atendimento a determinados padrões, sendo que o produto é o resultado do processo, por isso, a prioridade de considerar as ações voltadas para as causas e não para os efeitos, eliminar os defeitos que ocorrem em fases evolutivas, seja na etapa de percepção, correção e, por fim, na eliminação das causas, isto é, na prevenção.

As concepções sobre processos permitem verificar que avaliar a maneira como eles estão sendo executados no ambiente organizacional pode colaborar para medir o nível de eficiência da administração. De outro modo, porém, há processos que são facilmente visíveis e outros que nem tanto.

Sobre esse tema, Schein (2009, p. 247), indica que as partes mais visíveis de uma organização estão nos ciclos de rotinas diárias, semanais, mensais e anuais de procedimentos e tarefas recorrentes que precisam ser desempenhadas e que as origens são frequentemente desconhecidas dos participantes e, em alguns casos, até mesmo da alta administração. Como parte daqueles processos poucos tangíveis, encontra-se a cultura organizacional. Esta, muito embora não seja visível, tem forte influência sobre o comportamento das pessoas e desempenho organizacional, sugerindo que, apesar de se reconhecer a importância em romper barreiras, como mudar comportamentos e atitudes, buscar novos processos, novas estratégias e tecnologias como meio de se alcançar a eficiência e eficácia administrativa, é igualmente complexo, transformar uma cultura. Pois, cultura corresponde ao

[...] padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SHEIN, 2009, p. 16).

Dessa forma, essas suposições são assumidas como verdadeiras pelos membros do grupo ou organização e não sofrem mudanças, ou, no máximo, transformam-se muito lentamente.

Todavia, quando o número de pessoas na organização aumenta, ou, quando surgem novas formas organizacionais, que exigem novos conhecimentos, ou, quando novos líderes exteriorizam suas suposições, teorias, modelos mentais, e os envolvem de modo gradual nos procedimentos de trabalho em grupo, isso tudo acaba por exigir e disseminar uma nova cultura setorial, ou, até mesmo, organizacional. Segundo Shein (2009, p. 95), “[...] a mudança cultural pode ocorrer a partir da entrada de pessoas, com novas suposições na organização, e, de diferentes experiências, de diversas partes da organização [...]”.

Sendo assim, já preconizava Chiavenato (2003, p. 373): “As organizações devem adotar, culturas adaptativas e flexíveis, para obter maior eficiência e eficácia de seus membros participantes, e alcançar a inovação necessária para navegar pelas mudanças e transformações do mundo atual [...]”. Como complemento a esta visão, traz-se Shein (2009, p. 312), para o qual, “[...] inicialmente as metas de mudanças devem estar focadas em problemas concretos a ser resolvidos, apenas quando essas metas são claras é apropriado fazer uma avaliação cultural para determinar como a cultura pode ajudar ou dificultar o processo de mudança [...]”. Ou seja, o ponto de partida em processos de mudança deve ser a cultura organizacional, a partir da qual são verificados os limites e as possibilidades de se ter a transformação desejada concretizada.

3 METODOLOGIA

A elaboração da pesquisa foi conduzida pelo método dedutível de natureza aplicada que, segundo Gil (1999, p. 27), é o “[...] método que parte do geral e a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica [...]”.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é de enfoque qualitativo. De acordo com Lakatos e Marconi (2007, p. 269), “[...] o método qualitativo 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.”. Já, Trivinos (1987, p. 170) afirma que, “[...] na pesquisa qualitativa o tipo de técnica empregada, de preferência, a entrevista semiestruturas, o questionário aberto, o método clínico, a análise de conteúdo etc., não estabelece separações marcadas entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas [...]”.

O presente trabalho, na condição de pesquisa qualitativa, configura-se, portanto,

como meio para se realizar uma análise profunda sobre os fatores que geram pagamentos indevidos na folha de pagamento do quadro funcional do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Na continuidade, caracteriza-se a pesquisa segundo os ensinamentos de Vergara (2007), isto é, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, foi escolhido para elaboração desta pesquisa o método descritivo, pois expõe os fatores que geram os processos de devolução de valores. Também, buscou-se a metodologia aplicada no sentido da finalidade prática na busca de soluções para tentar diminuir a quantidade de pagamentos indevidos. Quanto aos meios, caracteriza-se esta pesquisa como bibliográfica, por ser um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, periódicos e internet; documental, por serem realizados em documentos internos do Tribunal de Justiça, resoluções, atos administrativos, relatórios de trabalhos, comunicações informais que digam respeito ao objeto de estudo; participante, haja vista a pesquisadora trabalhar na seção que envolve os processos que estão sendo analisados; estudo de caso, por ser um estudo detalhado e aplicado na análise dos pagamentos indevidos no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Seguindo ainda a metodologia Vergara (2007), a técnica de instrumento de coleta de dados foi baseada na pesquisa documental, em relatórios, registros internos, resoluções, na observação participante que permite vivenciar a realidade dos fatos, posto que, conforme já comentado, a autora está indiretamente envolvida com a realidade estudada.

Utilizou-se, ainda, a técnica de entrevista para coleta de dados, junto a representantes de cada uma das seções envolvidas com os processos em análise. Nestes termos, o roteiro de entrevista para a coleta de dados é composto por um conjunto de questões relacionadas às categorias e respectivos fatores de análise considerados importantes para o atendimento dos objetivos do atual estudo. Tais categorias e fatores de análise são os que seguem:

a) Processo de remuneração e geração de folha de pagamentos: etapas do processo, elementos constituintes da folha de pagamento e legislação do TJSC sobre o tema;

b) Fatores que afetam os processos administrativos que geram pagamentos indevidos na folha de pagamento.

Para a análise de dados, utilizou-se o modelo interpretativo, que, de acordo com Trivinos (1987, p. 173):

[...] apoiar-se-á em três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados

no estudo (respostas aos instrumentos, ideias dos documentos, etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chaves das teorias e de outros pontos de vista); c) na experiência pessoal do investigador.

As entrevistas foram realizadas em setembro 2014 com alguns servidores das seções envolvidas no tramite dos processos que geram reflexos na folha de pagamento, bem como análise de procedimentos adotados nas seções com impacto nos processos administrativos de devolução de valores que é apresentada na seção seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são trazidos, analisados e interpretados os dados coletados para esta pesquisa, sendo que, inicialmente, busca-se descrever o processo de remuneração e geração de folha de pagamento do TJSC e, também, fatores que geram pagamentos indevidos na folha de pagamento desse órgão. E, finalmente, são propostas alternativas de ação para evitar pagamentos indevidos no TJSC.

4.1 PROCESSO DE REMUNERAÇÃO E GERAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO DO TJSC

No Poder Judiciário de Santa Catarina, a primeira instância (Justiça de 1. grau) da Justiça Estadual é representada pelos juízes de Direito estabelecidos em comarcas distribuídas em diversos municípios, enquanto a segunda instância (Justiça de 2º grau) é exercida pelo Tribunal de Justiça, localizada na cidade de Florianópolis.

Existe uma estrutura administrativa com o objetivo de proporcionar à organização judiciária todo o apoio técnico e administrativo necessários para o desenvolvimento de suas atividades. Na estrutura administrativa do Tribunal, os órgãos estão hierarquizados em cinco níveis de subordinação: Presidência, Direções Gerais, Diretorias, Divisões e Seções. A diretoria responsável pela folha de pagamento de toda a estrutura do TJSC é a Diretoria de Recursos Humanos.

O quadro de pessoal do TJSC é composto por magistrados, servidores efetivos e comissionados, inativos, juízes de paz e estagiários. A administração, além de atender aos dispositivos da CF/88 e CESC/89, leis federais e estaduais, atende, inclusive, ao estatuto e às resoluções específicas de cada categoria funcional.

A Lei Complementar n. 90/93 (SANTA CATARINA, 1993) institui o Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos do Pessoal do Poder Judiciário de Santa Catarina e estabelece a tabela de vencimentos e valores de referência para cargos e funções gratificadas.

A Função Gratificada no TJSC tem padrão “FG” na tabela de vencimentos, correspondendo a vantagens pecuniárias concedidas em razão de condições excepcionais de trabalho, como no exercício de função de confiança, participação em grupos de trabalho, comissões legais, em bancas examinadoras de concurso público e ministração de cursos e treinamentos.

Os cargos de provimento em comissão são de direção e assessoramento superior e têm padrão de vencimento “DASU” na tabela de vencimentos. São cargos de livre nomeação e exoneração a qualquer tempo, podendo ser exercidos por ocupantes de cargo efetivo ou não; no entanto, alguns cargos comissionados são exclusivos para servidor efetivo do seu quadro.

As funções gratificadas são concedidas e os cargos comissionados são providos por meio de ato administrativo que se origina por meio de ofício encaminhado pelas unidades que dispõem de vagas para que a Seção de Provimento de Cargos autue processo administrativo e gere os atos de nomeações e/ou exonerações. O pagamento correspondente a essas funções, tidas como de livre nomeação e exoneração, pode ser suspenso a qualquer momento por discricionariedade da administração. Logo, pagamentos indevidos podem ser gerados, caso essas rubricas de pagamentos, em situações de exoneração, não sejam retiradas da folha em tempo hábil. Esses fatos também podem ocorrer com o contrato de estágio, pois são rescindíveis a qualquer tempo ou no prazo máximo de dois anos, ou, ainda, com qualquer servidor do quadro funcional que venha a ser desligado do TJSC.

Para que essas informações de retirada e inclusão de rubricas nas folhas de pagamento sejam processadas, existe um trâmite de processos que estão vinculados à estrutura da Diretoria de Recursos Humanos, integrada pelas seguintes unidades de trabalho: Divisão de Provimento de Cargos (DPC) e suas Seções, de Provimento de Cargos (SPC), de Terceirizados e Estagiários (STE); Divisão de Registro e Informações Funcionais (DRIF) e suas Seções, de Direitos e Deveres (SDD) e de Registro e Informação (SECRINF); Divisão de Remuneração e Benefícios (DRB) e suas Seções, de Preparação de Folha de Pagamento (SPFP), de Controle de Folhas de Pagamento (SCFP), de Regime Geral de Previdência (SRGP) e de Seção de Benefícios (SB), e por fim, a Diretoria de Orçamento e Finanças, responsável pelo orçamento e crédito dos valores da folha de pagamento.

Sabe-se que o TJSC tem um dos melhores sistemas informatizado de processos judiciais do Brasil – SAJ. No entanto, o sistema meio da administração que envolve os processos administrativos ainda é deficitário, pois não funciona de forma integrada entre as diversas seções. Por isso, a administração tem um grande desafio para desenvolver um sistema de informática que envolva todas as particularidades, principalmente, as do sistema da folha de pagamento.

O sistema de folha de pagamento do TJSC é muito complexo. Tal condição é devida a diversos fatores: quantidade de servidores e de rubricas existentes no sistema de folha de pagamento; volume excessivo de processos administrativos que geram pagamentos e exclusão de pagamentos aos servidores; atos administrativos de suspensão de pagamentos efetuados posteriormente ao pagamento na folha do servidor; e, ainda, ao fato de o crédito ser efetuado na conta corrente antes do fechamento do mês, dia 20 de cada mês, e o pagamento corresponde ao mês corrente, ou seja, o pagamento é efetuado de forma antecipada, o servidor recebe cada dia 20 o valor correspondente aos 30 dias do mês. Esses fatores são entraves que dificultam a implantação de um sistema eficiente de folha de pagamento e, por isso, podem gerar pagamentos indevidos.

Apesar de existir sistema de cálculo da folha de pagamento, os lançamentos são feitos por digitação de processos em ficha funcional de cada servidor, que geram lançamentos de rubricas na folha de pagamento, no entanto, devido ao sistema não ser totalmente integrado, muitas rubricas ainda precisam ser lançadas manualmente, podendo, também, ocorrer falhas humanas, lentidão e pagamentos indevidos.

Desta forma, para desenvolver um bom programa de folha de pagamento, será necessária a sua automatização, assim como o mapeamento dos processos, o que vem ocorrendo gradativamente há anos no TJSC. Tais medidas assumiriam um papel importantíssimo, haja vista atualmente existir um rol de aproximadamente 650 rubricas diferentes para lançamentos em folha e centenas de processos administrativos que geram reflexos na folha de pagamento.

Extraí-se, do sítio do TJSC, a estatística da quantidade de matrículas calculadas na Folha de Pagamento no ano de 2013, de janeiro a novembro – Tabela 1 e Gráfico 1 – de acordo com o vínculo dos servidores com o TJSC.

Tabela 1: Matrículas calculadas na folha de pagamento em 2013 (jan. a nov.) no TJSC.

MATRÍCULAS CALCULADAS DO PJSC POR TIPO – 2013													
TIPO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Justiça do 1º Grau	4.477	4.468	4.473	4.482	4.506	4.520	4.529	4.536	4.541	4.541	4.532	-	49.605
Estagiários	2.108	1.995	2.001	2.106	2.239	2.301	2.287	2.423	2.517	2.495	2.503	-	24.975
Tribunal de Justiça	1.375	1.383	1.387	1.388	1.406	1.424	1.427	1.430	1.432	1.438	1.440	-	15.530
Just. 1º. G. Apos.	509	517	526	531	542	547	549	555	557	561	559	-	5.953
Mag. Ativos	450	450	451	450	450	508	507	506	505	503	503	-	5.283
Extrajudiciais Inativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TJ comissionados	354	383	388	392	390	387	383	383	378	377	372	-	4.187
1º Grau comissionados	367	342	349	348	346	344	361	373	385	392	390	-	3.997
Trib. de Just. Apos.	232	234	235	235	235	237	236	238	239	239	239	-	2.599
Militares	213	219	213	211	212	210	210	212	213	209	208	-	2.330
Mag. Inativos	138	137	137	136	136	136	136	139	140	142	142	-	1.519
Resid. Jud/Cand. Conc. Mag	75	71	71	72	67	9	24	26	26	24	24	-	489
A Disposição	32	32	31	31	27	26	27	27	26	26	26	-	311
1º Grau Ap. sem paridade	18	18	18	18	19	19	19	17	19	18	19	-	202
TJ Ap. sem paridade	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-	22
TOTAL	10.350	10.251	10.282	10.402	10.577	10.670	10.697	10.867	10.980	10.967	10.959	-	117.002

Fonte: Relatório Contábil do Sistema de Folhas de Pagamento⁶.

Gráfico 1: Matrículas calculadas na Folha de Pagamento em 2013 (jan. a nov.) no TJSC.



Fonte: Relatório Contábil do sistema de Folhas de Pagamento.⁷

Esse contexto demonstra a complexidade da folha de pagamento do TJSC, pois, mensalmente, em média, são processadas 10.000 matrículas, sendo o crédito efetuado na conta corrente dos servidores no dia 20 de cada mês.

Para atender à data estipulada para os créditos de salário, a folha de pagamento

6 Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2013/index.html>>. Acesso em: 10 out. 2014.

7 Ver Poder Judiciário (2013)

tem prazo para ser processada. Atualmente está em vigor a Resolução n. 06/09 GP, que disciplina a averbação de pagamentos na folha dos servidores, e estabelece o primeiro dia útil de cada mês para que sejam publicados no Diário da Justiça os atos que necessitam desse procedimento, para produzirem efeitos na folha (SANTA CATARINA, 2009a). Há, também, a necessidade que nessa mesma data sejam encaminhados todos os documentos, decisões e processos administrativos concluídos, que tenham reflexos na folha de pagamento para a Seção de Registros e Informações (responsável pelos registros na ficha funcional). Foi criado, então, cronograma/calendário a ser seguido por todas as seções envolvidas com os processos administrativos, que geram pagamentos e suspensões de rubricas na folha de todos os servidores.

Em resumo, considerando os trinta dias do mês, têm-se três dias úteis para concluir os registros funcionais e quatro dias úteis para importação de arquivos dos registros funcionais para o sistema de cálculo da folha de pagamento, bem como, para realizar lançamentos e conferências de relatórios de cálculos. O fechamento da folha de pagamento é efetuado até no máximo dia 13 de cada mês. Nesse dia são gerados os relatórios que serão encaminhados à Diretoria de Orçamento e Finanças, que informará aos órgãos, que, por força de lei, já comentada no capítulo 2 deste trabalho, efetuam repasses de verbas para pagamento de pessoal do TJSC.

4.2 FATORES QUE GERAM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE DEVOLUÇÃO DE VALORES

Inicialmente, fez-se um levantamento dos últimos dois anos (2012 e 2013) nos controles internos da seção de Controle de Folha de Pagamento para levantar os movimentos funcionais que mais incidiram em abertura de processos de devolução de valores (Tabela 2). Esse período foi escolhido por conter registros que ilustram os percentuais de processos com valores a serem recuperados ao erário, permitindo uma análise comparativa da evolução.

Tabela 2: Causas de abertura de processos de devolução de valores no TJSC.

MOTIVO	ANO 2012 (qtd)	%	ANO 2013 (qtd)	%
Suspensão de Abono de Permanência	2	0,14	3	0,27
Alteração de Adicional	1	0,07	1	0,09
Aposentadoria	101	6,98	71	6,45
Suspensão de Auxílio Creche	9	0,62	16	1,45
Suspensão de Auxílio Moradia	1	0,07	3	0,27
Falecimento	18	1,24	25	2,27
Suspensão de Auxílio Alimentação	4	0,28	71	6,45
Término de Bolsa de Magistratura	0	0,00	6	0,55
Desligamento da folha e/ou exoneração	141	9,75	125	11,36
Suspensão de cargo comissionado	174	12,02	159	14,45
Suspensão de função gratificada	72	4,98	52	4,73
Interrupção designação de Direção do Fórum	40	2,76	26	2,36
Término de disposição outros órgão/Poder judiciário	24	1,66	14	1,27
Equívocos de pagamentos	1	0,07	7	0,64
Devolução de férias	19	1,31	11	1,00
Interrupção de gratificação cumulação	3	0,21	4	0,36
Suspensão Grat. De diligencia	10	0,69	5	0,45
Duplicidade de gratificação instrutor	6	0,41	33	3,00
Suspensão gratificação de Insalubridade	4	0,28	1	0,09
Horário Especial	21	1,45	22	2,00
Imposto Sindical	23	1,59	0	0,00
Nomeação equivocada cargo comissionado	9	0,62	12	1,09
Licença de Interesse Particular	5	0,35	13	1,18
Rescisão de Estágio	707	48,86	362	32,91
Recuperações Diversas	4	0,28	11	1,00
Término Residencial Judicial	12	0,83	21	1,91
Interrupção de Substituições	20	1,38	6	0,55
Interrupção de Turma de Recursos	11	0,76	6	0,55
Suspensão e alteração de VPNI	5	0,35	14	1,27
TOTAL	1.447		1.100	

Fonte: Relatório interno Seção de Controle de Folha de Pagamento (TJSC).

No levantamento efetuado, pelos motivos expostos na tabela 2, observa-se que foram abertos, no ano de 2012, 1.447 processos de devolução de valores para recuperar valores ao TJSC de pagamentos efetuados aos magistrados, servidores e estagiários.

Dos movimentos analisados, os percentuais mais concentrados foram em relação às seguintes causas:

- a) Rescisão de Estágio 48,86%;
- b) Suspensão de cargos comissionados 12,02%;
- c) Desligamento da folha e/ou exoneração 9,74%.

No ano de 2013, mais especificamente, foram abertos 1.100 processos (Tabela 2), sendo que os percentuais de maior concentração foram relativos aos motivos que seguem:

- a) Rescisão de Estágio 32,91%;
- b) Suspensão de cargos comissionados 14,45%;
- c) Desligamento da folha e/ou exoneração 11,36%.

Desta análise, percebe-se que, nos dois anos analisados, a maior incidência dos pagamentos indevidos ocorreu nos movimentos de rescisões de estagiários, seguidos de suspensão de cargos comissionados.

Considerando-se que a rescisão de estágio representa a quantidade mais significativa em termos de processos de devolução de valores, faz-se, na sequência, uma análise mais detalhada do fluxo deste processo.

4.2.1 Desligamentos de estagiários da folha de pagamento

Neste item, foram analisados os fatores que geraram pagamentos indevidos nas rescisões de contrato de estágio. Para isso, primeiramente, buscou-se entender o atual fluxo dos processos.

A Resolução n. 26/2010- GP, em seu artigo 3., dispõe que “[...] as vagas destinadas ao Programa de Estágio, ficam limitadas em 50% (cinquenta por cento) do total de servidores em exercício no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.” (SANTA CATARINA, 2008, 2010a). Atualmente, aproximadamente 3.000 estagiários fazem parte do quadro do TJSC, permanecendo, por no máximo, dois anos neste poder. Sendo que, a rotatividade de estagiários gera constantes saídas e entradas na folha de pagamento, o que é responsável pelo grande fluxo de processos administrativos de devolução de valores.

Após análise e entrevistas com servidores da seção de estagiários, responsáveis pela gestão dos processos de contratação e rescisão de estagiários, constatou-se que, além do grande número de estagiários que podem ter contratos rescindidos a qualquer momento, um dos motivos que geram retrabalhos e desligamentos desnecessários da folha de pagamento é que os estagiários estão vinculados à Administração do TJSC ou aos magistrados. Nesse caso, em particular, quando o magistrado é removido da comarca, os estagiários são desligados do TJSC (têm contrato rescindido). Ao chegar um novo magistrado na comarca, é firmado contrato de estágio com um novo estagiário, ou com o mesmo (caso este ainda não tenha completado dois anos de estágio no TJSC), e, também, se o magistrado assim desejar. Esse procedimento gera constantes desligamentos de estagiários da folha de pagamento.

Quanto à contratação de estagiários, o trâmite do processo inicia na unidade de lotação do estagiário, que junta a documentação e envia para a seção de estagiários efetuar a conferência, providenciar o protocolo e gerar o processo administrativo de

contratação de estágio. Após, a seção encaminha o processo administrativo físico para assinaturas do Diretor de Recursos Humanos, que o remete à Seção de Registros para efetuar o preenchimento do cadastro e efetivar a contratação no sistema, para então, gerar a folha de pagamento. Ao final, o processo retorna à Seção de Estagiários, que o acompanhará até o desligamento do contrato do estagiário com o Tribunal.

A rescisão de contrato poderá ocorrer a qualquer tempo, por acordo das partes. Hipótese em que a solicitação inicia na unidade de origem, na qual o estagiário está vinculado. Inicialmente, é encaminhado ofício via e-mail, muitas vezes por malote, à Seção de Estagiários, informando a data de desligamento do estagiário; a seção, então, encaminha o processo administrativo, até o primeiro dia útil do mês (conforme calendário da folha já explicado no item anterior), para a Seção de Registros, efetuar o movimento de rescisão de estágio, que levará à exclusão da rubrica da folha de pagamento, na data da integração de relatórios.

Importante salientar que, o TJSC efetua o pagamento do seu quadro funcional todos os dias 20 do mês, ou seja, magistrados, servidores e estagiários recebem o vencimento referente aos 30 dias, ou seja, recebem o pagamento integral, antes mesmo da contraprestação do trabalho. Assim, devido ao cronograma da folha de pagamento, os registros de suspensão de rubricas da folha em cada mês ocorrer somente até o quarto dia útil, geralmente, no lapso de tempo entre o quinto e o 30. dia, são efetuados pagamentos indevidos quando os atos de desligamentos não são programados ou registrados com antecedência ao fechamento da folha.

Após a retirada da rubrica do contracheque, caso a data de rescisão de contrato tenha ocorrido em datas anteriores à folha atual, é emitido um relatório de críticas com os nomes dos estagiários que foram desligados da folha no mês corrente (com efeitos retroativos) que é encaminhado à Seção de Controle de Folhas de Pagamento, cuja responsabilidade é providenciar a abertura de processo administrativo de devolução de valores para recuperar os valores pagos a maior aos estagiários.

4.3 SUGESTÕES PARA DIMINUIR OS PROCESSOS DE RECUPERAÇÃO DE VALORES, SOBRETUDO RELATIVOS AO DESLIGAMENTO DE ESTAGIÁRIOS DA FOLHA DE PAGAMENTO

Apresentados os capítulos anteriores, com fundamentos no referencial teórico e na análise dos fatores que geraram processos de devolução de valores, pode-se, agora, sintetizar o que foi estudado e relatado em entrevistas e em conversas com os

servidores das áreas envolvidas nos processos em análise.

De uma maneira geral, como já referenciado por Shein (2009), na revisão teórica trazida para esta pesquisa, é necessário romper barreiras, mudar comportamentos e atitudes, em busca de novos processos e tecnologias para alcançar a eficiência. Neste sentido, é necessária uma melhor comunicação interna entre as comarcas, seções, divisões e diretorias, além do desenvolvimento de um sistema interligado entre as seções envolvidas nos processos.

Pois, não há sistema de informações gerenciais, nem normativo para esta finalidade, e os controles internos isolados em cada seção foram desenvolvidos pelos próprios servidores.

Constatou-se a existência de uma Resolução Interna n. 04/09 TJ⁸ que se refere somente aos cargos exclusivamente comissionados e dispõe sobre regras para nomeação, posse, exoneração, afastamentos para tratamento de saúde e licença-maternidade desses servidores. Mas, ainda assim, na exoneração, os prazos não têm sido respeitados (dá-se prioridade para a nomeação, inclusão de novos servidores na folha de pagamento).

Por isso, propõe-se que cada seção envolvida no processo de folha de pagamento levante suas necessidades, sugestões, dificuldades e pontos de melhorias para, então, em conjunto, as seções e a Diretoria de Informática do TJSC desenvolvam um sistema global, interligado entre as áreas e que contemple todas as necessidades, de cada seção, para uma maior eficiência do processo e diminuição dos valores pagos indevidamente na folha de pagamento.

Com vistas a dar a correta interpretação das sugestões de melhorias aqui propostas, foi inicialmente necessária uma pesquisa e entrevistas com alguns servidores das seções, envolvidas nos processos administrativos, que originam os pagamentos ou exclusões de rubricas da folha e pagamento na busca de ideias e soluções para o problema.

Então, como sugestão para esses desafios, é possível citar o estabelecimento de políticas voltadas para a suspensão de cargos, funções e desligamentos do TJSC. A conscientização dos administradores de que a data de efeito dos atos de exclusão de pagamentos seja no ultimo dia de cada mês, assim o servidor trabalharia o mês

8 Art. 2. O pedido de exoneração de servidor ocupante exclusivamente de cargo de provimento em comissão, formulado por este ou por seu superior hierárquico, deverá ser comunicado à Diretoria de Recursos Humanos com antecedência mínima de 20 (vinte) dias.

Parágrafo único. A exoneração deverá ser devidamente justificada quando solicitada fora do prazo de que trata este artigo, sendo o seu deferimento condicionado ao interesse deste Poder.

completo e não seriam gerados pagamentos indevidos no mês, e que, os fatos com impactos na folha de pagamento sejam comunicados antecipadamente ao fechamento da folha, e, ainda, que seja, realmente, implementada a Resolução n. 04/09, quanto aos prazos para exoneração e desligamento de folha de pagamento.

Ademais, sugere-se a elaboração de uma nova resolução, extensiva a todo o quadro funcional do TJSC, que estabeleça prazos para a comunicação de suspensão de rubricas na folha de pagamento, com intuito de diminuir os pagamentos efetuados indevidamente, ou a maior, do que realmente o servidor tenha direito, estabelecendo uma comunicação mais célere e eficiente e, preferencialmente, de forma tempestiva.

É preciso, igualmente, adotar-se novos procedimentos para a inclusão de rubricas na folha de pagamento dos servidores e estagiários, quando em nomeação de outro para a mesma vaga. Assim, os processos administrativos de nomeação de um servidor e exoneração de outro deveriam tramitar conjuntamente, no mesmo processo administrativo. Os atos administrativos seriam efetuados simultaneamente, retiradas e incluídas as rubricas necessárias da folha de pagamento ao mesmo tempo, o que não vem ocorrendo.

Nas entrevistas, verificou-se também que, ao chegar a comunicação de desligamento do cargo, função ou exoneração à seção de Provimento de Cargos, isso imediatamente é informado à seção de Registro para agilizar a retirada da rubrica da folha de pagamento, sendo que as formalidades são providenciadas posteriormente, como a publicação do ato e documentação; mesmo assim, ainda há atraso na comunicação, demonstrando que os fluxos dos processos não estão bem adequados, normatizados e divulgados.

No caso dos estagiários, em específico, constatou-se que o grande número de estagiários no TJSC e a alta rotatividade, bem como os retrabalhos atualmente existentes, a concentração dos processos administrativos na Seção de Estagiários, o pagamento antecipadamente à prestação do trabalho, o cronograma de folha de pagamento, e a demora na comunicação interna das rescisões de contratos para efeito na folha de pagamento geram altos índices de processo de devolução de valores.

Em vista a aumentar o prazo para desligamento da folha e diminuir o lapso temporal da comunicação, uma sugestão seria a alteração da data de pagamento para o primeiro dia útil do mês subsequente ao mês trabalhado, ou seja, o pagamento seria efetuado somente após o serviço prestado; como também, uma normatização e conscientização para que os desligamentos sejam comunicados com antecedência aos fatos. Estas alterações aumentariam os prazos para desligamento da folha de pagamento, o que certamente diminuiriam os pagamentos indevidos.

Também, foi observada a necessidade de melhorar o fluxo dos processos de rescisão de estagiários. A proposta, nesse sentido, seria a criação de sistema workflow (alguns sistemas no TJSC já utilizam esta plataforma) para inclusão e exclusão de estagiário, de forma online, da folha de pagamento, na qual somente poderia ser incluído um novo estagiário se fosse desligado o estagiário correspondente àquela vaga. Nestas condições, a própria unidade na qual o estagiário estivesse lotado teria autonomia para incluir no sistema o desligamento do estagiário da folha de pagamento. Tal ação, juntamente com uma política de prazos para efeitos da exclusão do pagamento, diminuiria o fluxo do processo e, certamente, melhoraria a eficiência nos pagamentos.

O novo sistema trataria também das comunicações internas quanto ao fato, ou seja, devolveria confirmações à unidade que efetuou o registro de rescisão de estágio na ficha funcional, gerando a suspensão da rubrica e informação de que teria valores a devolver, ou não. Caso houvesse valores a restituir, o próprio sistema emitiria a guia para recolhimento ao TJSC, do valor pago indevidamente, e o responsável pela unidade em que o estagiário estivesse vinculado providenciaria o protocolo da entrega do boleto ao estagiário, para que ele efetuasse o pagamento. Neste momento, o sistema registraria informação de pendência, até a comprovação da quitação.

Após o pagamento, a unidade seria responsável por encaminhar o comprovante para a Seção de Estagiários, que confirmaria o pagamento no sistema (a pendência seria eliminada, gerando um registro de quitação de valores na ficha funcional), juntaria o comprovante ao processo, e, então, entregaria o termo de quitação de compromisso de estágio à parte interessada e arquivaria o processo.

Caso não houvesse pagamento, a Seção de Estagiários encaminharia o processo administrativo de contratação de estágio para a Seção de Controle de Folhas de Pagamento efetuar a inclusão do valor em dívida ativa e inserir esta informação no registro funcional.

Esse trâmite automatizaria os procedimentos, pois, assim que a unidade registrasse a rescisão de contrato, no sistema já teria a confirmação dos valores a devolver. Os processos não precisariam mais tramitar na Seção de Registros e também não seria necessária a abertura de processo de devolução de valores, o que agilizaria a recuperação dos valores pagos indevidamente, já que o estagiário seria cientificado no desligamento da unidade de que teria valores a devolver ao TJSC.

Além disso, seria mais célere e eficiente a cobrança, pois o estagiário receberia o termo de encerramento de estágio após a quitação dos valores pagos indevidamente. Ademais, o administrador da unidade responsável pelo estagiário estaria diretamente envolvido no processo de cobrança, haja vista estar mais próximo e ciente de que

quanto mais ágil e antecipada seja a comunicação do desligamento do estagiário do TJSC menos pagamentos indevidos iriam ocorrer. Assim, a cultura de informar com antecedência os desligamentos seria disseminada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, foi possível identificar a estrutura da folha de pagamento do TJSC e seus fluxos de processos, que geram reflexos nos pagamentos aos servidores, bem como analisar os fatores que geram os pagamentos indevidos.

Observou-se que os pagamentos efetuados a mais aos servidores não ocorreram, na maioria das vezes, por inadequada interpretação da lei ou efetiva mudança de orientação jurídica. Percebeu-se que erros na folha de pagamento não têm interpretação única na perspectiva legal. A maioria dos casos analisados foi proveniente da dificuldade em informar, em tempo hábil (de acordo com o cronograma da folha de pagamento), à Seção de Registros, os movimentos de suspensões de gratificação de funções e cargos, bem como as exonerações e desligamentos do Poder Judiciário com impacto na folha de pagamento. Os fatores que levaram ao ocorrido foram a demora na comunicação interna, a data de pagamento ser antecipada a contraprestação do trabalho e a falta de uma cultura organizacional voltada para o fato.

Assim, não se pode negar a restituição de valores pagos indevidamente por um erro operacional, pois tais pagamentos são considerados indevidos já no momento que foram realizados, pois os servidores não exerciam mais a função para fazer jus à quantia que foi paga. Ademais, seria impossível a alteração dos valores lançados no contracheque quando informados após o fechamento da folha de pagamento.

Conclui-se, ainda, que a falta de informatização faz com que a área de Recursos Humanos, responsável pela folha de pagamento no TJSC, tenha uma imagem burocrática, associada à ineficiência. Por isso, é necessário o desenvolvimento de sistemas de informática que possam automatizar os processos e que diminuam os retrabalhos e inclusões das mesmas informações em diversos módulos de sistemas.

Outra forma de diminuir o número de processos administrativos de devolução de valores seria a mudança da data de pagamento da folha, que hoje ocorre no dia 20 de cada mês. O fato de o recebimento da remuneração ser antecipado ao fechamento do mês diminui os prazos para retirada de rubricas da folha, gerando, desta forma, pagamentos indevidos.

E, ainda, uma simplificação e implantação de normas e regulamentos a ser

seguido, quanto à suspensão de cargos, funções e desligamento da folha de pagamento, junto com a mudança da data de pagamento, tudo isso, impactaria de forma positiva na quantidade de processos de devolução de valores que hoje tramitam no TJSC, sobretudo, a implantação de sistemas para novo fluxo de processos de estagiários aqui propostos.

Nesta pesquisa, não se esgotou o assunto, mas demonstrou-se que é possível melhorar processos de trabalho, na busca de diminuição dos casos ocorridos de devolução de valores no TJSC.

Com isso, espera-se sensibilizar os administradores do TJSC quanto às propostas de melhorias apresentadas neste trabalho sobre o assunto pagamentos indevidos, quanto à necessidade de ações voltadas para implantação de melhorias, bem como, o engajamento de todas as áreas envolvidas para que elas se concretizem.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. Rio de Janeiro: Forense São Paulo: Método, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília. DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 29 ago. 2014.

_____. Constituição (1988). **Emenda Constitucional n. 19**, 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes públicos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 5 de junho de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 30 ago. 2014.

_____. **Lei n. 9.784**, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, 1 de fevereiro de 1999. Retificado em 11 de março de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. Acesso em: 2 set. 2014.

_____. **Lei Complementar n. 101**, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, e dá outras

providências. Diário Oficial da União, 05 de maio de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 2 set. 2014.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Súmula n. 346**. Data de aprovação: Sessão plenária de 13 dez. 1963. Súmula Jurisprudência Predominante do Supremo Tribunal Federal – Anexo ao Regimento Interno. Edição: Imprensa Nacional, 1964. p. 151. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=346.NUME.%20NAO%20S.FLSV.&base=baseSumulas>>. Acesso em: 29 ago. 2014.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Súmula n. 473**. Data de aprovação: Sessão plenária de 03 dez. 1969. DJ de 10 dez. 1969. p. 5929. DJ 11 dez. 1969. p. 5945. DJ 12 dez. 1969. p. 5993. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=473.NUME.%20NAO%20S.FLSV.&base=baseSumulas>>. Acesso em: 29 ago. 2014. CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, Lumen Juris, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, n. 4, p. 8-19, Out./Dez. 2000. 40 v. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02>>. Acesso em: 25 de ago. 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

NETTO, Clóvis Alvarenga. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. 146 p. Dissertação (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: concei-

tos, metodologia, práticas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Relatório Estatístico 2013**. 2013.

Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/estatistico/2013/index.html>>. Acesso em: 10 out. 2014.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Edição atualizada em novembro de 2009. Promulgada em 05 de outubro de 1989. Publicada no Diário da Constituinte n. 039-A. Atualizada até a Emenda Constitucional n. 49. Disponível em: <http://www.alesc.sc.gov.br/portal/legislacao/docs/constituicaoEstadual/CESC_16_11_2009.pdf>. Acesso em: 08 set. 2014.

_____. **Lei n. 6.745**, de 28 de dezembro de 1985. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado. Diário Oficial n. 12.866, de 30 dez. 1985. Disponível em: <http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=30&Itemid=64&lang=>>. Acesso em: 29 ago. 2014.

_____. **Lei n. 16.083**, de 6 de agosto de 2013. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro do ano de 2014, orçamento para 2014. Diário Oficial n. 19.633, de 07 de agosto de 2013. Disponível em: <http://200.192.66.20/alesc/docs/2013/16083_2013_lei.doc>. Acesso em: 03 set. 2014.

_____. **Resolução n. 06**, de fevereiro de 2009a. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Gabinete da Presidência. Disciplina a averbação em folha de pagamento e as inclusões em folha suplementar de magistrados e servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina. Diário da Justiça-eletrônico n. 622, p. 04-05, de 10 fev. 2009. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1289&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox=>>>. Acesso em: 03 set. 2014.

_____. **Resolução n. 26**, de 17 de maio de 2010a. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Gabinete da Presidência. Altera a Resolução n. 18/2008 GP, que

disciplina o estágio de estudantes de Educação Superior e Ensino Médio, mediante Programa de Estágio. Diário da Justiça eletrônico n. 925, p. 04, 19 mai. 2010. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/institucional/diretorias/drh/estagiario/res2610_gp.pdf>. Acesso em: 05 set. 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 18 ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

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, 2007.

MODELO DE APLICAÇÃO DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS NA EFICIÊNCIA DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE PRIMEIRO GRAU DO PJSC

Rafael Ulguim da Rosa Oliveira¹

Wanderley Horn Hülse²

1 INTRODUÇÃO

A eficiência na Administração Pública tornou-se princípio consolidado no ordenamento jurídico brasileiro com a Emenda Constitucional n. 19/98. A partir daí, além da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, o administrador público precisou, por mandamento legal, passar a preocupar-se também com a utilização cada vez mais racional dos recursos públicos.

Com a imposição da eficiência, os procedimentos da Administração Pública precisam trazer a preocupação com a maior obtenção de resultados possível, em função dos recursos por eles utilizados, ou seja, a relação entre a saída de um procedimento e os seus insumos deve ser maximizada.

Há diversos métodos para que se analise a eficiência de um procedimento, que podem ser classificados em paramétricos e não paramétricos. Entre os métodos não paramétricos, destaca-se a Análise Envoltória de Dados, pela qual se define a eficiência por meio de comparativos entre as unidades que executam processos semelhantes, com vistas a que se observe, naquelas mais eficientes, padrões de trabalho a serem replicados, bem como se estabeleça o grau de aumento de eficiência necessário àquelas menos eficientes.

No âmbito do Judiciário brasileiro, o CNJ passou a utilizar o método em questão para analisar a eficiência dos tribunais. Por meio das disposições da Resolução n. 184/2013-CNJ, o conselho estabeleceu regramentos para que os tribunais do país possam fazer alterações na sua estrutura judiciária e de cargos, segundo os quais

1 Graduado em Ciência da Computação pela UFPEL. Graduado em Direito pelo CESUSC. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Lotado na Assessoria de Planejamento do TJSC. E-mail: rafaeluro@tjsc.jus.br.

2 Professor da Academia Judicial de Santa Catarina. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1937187050454105>. E-mail: wanderley@tjsc.jus.br.

apenas aqueles mais eficientes tenham essa prerrogativa. Assim, o CNJ passou a publicar, no relatório anual Justiça em Números, a lista ordenada dos tribunais, para determinados ramos da justiça, conforme o índice obtido pela aplicação da Análise Envoltória de Dados. Além disso, o estabelecimento matemático de níveis de eficiência pode ser utilizado para subsidiar outras tomadas de decisão pelos gestores públicos.

O presente trabalho busca verificar a possibilidade de aplicação do mesmo método utilizado pelo CNJ na análise da eficiência das unidades judiciais de primeiro grau do PJSC. O objetivo é estabelecer um paralelo entre as variáveis e as unidades utilizadas pelo conselho, com aquelas encontradas no judiciário catarinense para que, a partir daí, verifique-se a viabilidade de aplicação do método.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Administração Pública brasileira tem seus fundamentos estabelecidos pela Constituição da República Federativa do Brasil. Conforme Bulos (2010, p. 978), ela é “[...] o conjunto orgânico e sistemático de normas jurídicas que abrangem a Administração direta e indireta da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, regendo-se por princípios constitucionais administrativos.”

No ordenamento jurídico brasileiro, na cabeça do artigo 37, da CRFB, estão definidos os princípios da Administração Pública, quais sejam, a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. (BRASIL, 1988) Em Direito, os princípios são “[...] enunciações normativas de valor genérico que condicionam e orientam a compreensão do ordenamento jurídico para sua aplicação e integração e para a elaboração de novas normas.” (REALE, 2009, p. 339).

De acordo com Bulos (2010, p. 982, grifo do autor), os princípios da Administração Pública são

[...] vetores de observância obrigatória pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Funcionam como *parâmetros de comportamento* para os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário balizarem, administrativamente, seus respectivos atos.

Tais princípios são de importância fundamental para o atendimento ao direito dos cidadãos à boa administração dos recursos públicos brasileiros, pois destinam-se

[...] de um lado, a orientar a ação do administrador na prática dos atos

administrativos e, de outro lado, a garantir a *boa administração*, que se consubstancia na correta gestão dos negócios públicos e no manejo dos recursos públicos (dinheiro, bens e serviços) no interesse coletivo, com o que também assegura aos administrados o seu direito a práticas administrativas honestas e probas. (SILVA, 2009, p. 666).

Para Medauar (2010, p. 126),

[...] no direito administrativo, os *princípios* revestem-se de grande importância. Por ser um direito de elaboração recente e não codificado, os princípios auxiliam a compreensão e consolidação de seus institutos. Acrescente-se que, no âmbito administrativo, muitas normas são editadas em vista de circunstâncias de momento, resultando em multiplicidade de textos, sem reunião sistemática. Daí a importância dos princípios, sobretudo para possibilitar a solução de casos não previstos, para permitir melhor compreensão de textos esparsos e para conferir certa segurança aos cidadãos quanto à extensão dos seus direitos e deveres.

Entre os princípios fundamentais da Administração Pública, destaca-se, neste trabalho, o da eficiência. Ele foi acrescentado posteriormente à promulgação da CRFB, por meio da Emenda Constitucional n. 19/98, que versou sobre a reforma administrativa. Para Bulos (2010, p. 987), “A inserção da eficiência, ao lado dos vetores da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, calcou-se no argumento de que o aparelho estatal deve revelar-se apto para gerar benefícios, prestando serviços à sociedade e respeitando o cidadão contribuinte.”

Eficiência está relacionada a resultados produzidos de forma rápida e precisa, de acordo com Medauar (2010, p. 133-134), segundo a qual

O vocábulo liga-se à ideia de ação, para produzir resultado de modo rápido e preciso. Associado à Administração Pública, o princípio da eficiência determina que a Administração deve agir, de modo rápido e preciso, para produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população. Eficiência contrapõe-se a lentidão, a descaso, a negligência, a omissão – características habituais da Administração Pública brasileira, com raras exceções.

Ainda, eficiência tem forte ligação com a otimização da relação entre os insumos necessários para determinada atividade e os resultados obtidos com ela. No contexto da administração pública, em que os recursos são invariavelmente escassos e disponibilizados, fundamentalmente, às expensas dos cidadãos, é de extrema relevância a observação dessa relação entre meios e resultados. Nas palavras do jurista Silva (2009, p. 671),

[...] eficiência não é um conceito jurídico, mas econômico; não qualifica normas; qualifica atividades. Numa ideia muito geral, *eficiência* significa fazer acontecer com racionalidade, o que implica medir o custo que a satisfação das necessidades públicas importa em relação ao grau de utilidade alcançado. [...] orienta a atividade administrativa no sentido de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e a menor custo. Rege-se, pois, pela regra da consecução do maior benefício com o menor custo possível. Portanto, o princípio da eficiência administrativa tem como conteúdo a relação meios e resultados.

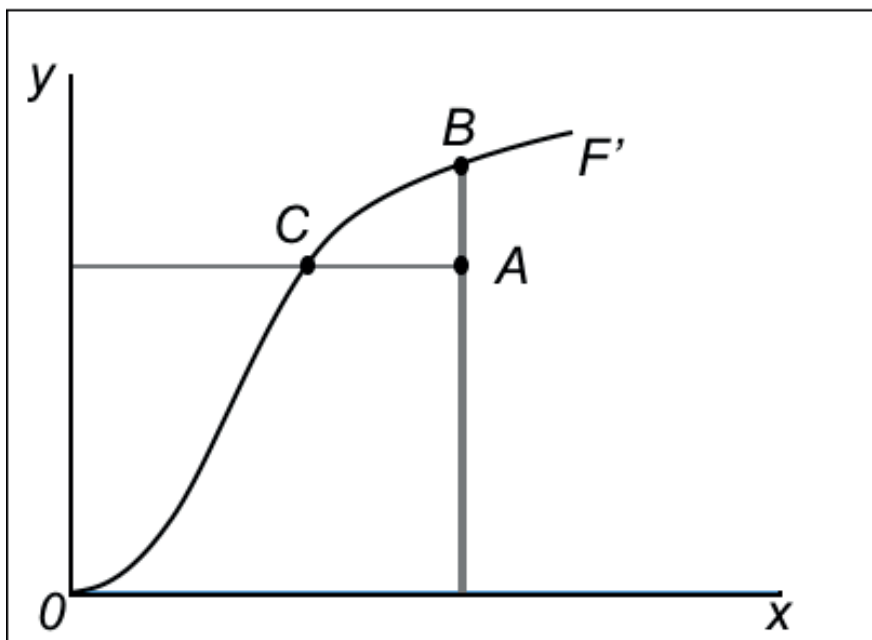
Assim, eficiência importa em atender da melhor forma possível e sem desperdícios as necessidades daqueles que proveem os insumos. Na mesma linha, Bulos (2010, p. 987) considera que o objetivo do princípio da eficiência “[...] é claro: obter resultados positivos no exercício dos serviços públicos, satisfazendo as necessidades básicas dos administrados. [...] Sua finalidade é combater a malversação dos recursos públicos, a falta de planejamento, os erros repetidos mediante práticas gravosas.”

O princípio da eficiência tem relação muito próxima a outros previstos no ordenamento jurídico pátrio, como o da economicidade, por exemplo, segundo o qual o trato com os recursos públicos deve ser realizado de forma a que se lhes extraia o maior proveito possível. Tal princípio está expresso na CRFB, no artigo 70. Sobre a sua fiscalização e relação com o princípio da eficiência, Bulos (2010, p. 1199) entende que: “[...] às finanças públicas cumpre perseguir o princípio do custo/benefício. Logo, a despesa deve adequar-se à receita, de modo que os tributos pagos pela população tenham destino útil. Noutras palavras, deve-se diminuir o gasto e aumentar o lucro, em nome da eficiência administrativa.”

Ao se falar em eficiência, é importante notar sua diferença em relação ao conceito de produtividade, pois, na medida em que eficiência trata de otimizar os resultados a partir dos insumos, ou seja, simplificadamente, produzir mais com os mesmos recursos ou economizar recursos para atingir o mesmo resultado, produtividade diz respeito meramente ao *quantum* produzido, sem levar em consideração a quantidade de recursos envolvidos. Segundo Coelli (2005, p. 3), os termos eficiência e produtividade foram, infelizmente, utilizados por certo tempo na mídia de forma indistinta ou trocada, ainda que não se tratem da mesma coisa.

É possível ilustrar a diferença entre os dois conceitos considerando-se um processo simples de produção, com uma única entrada e uma única saída, a partir do Gráfico 1.

Gráfico 1: Fronteira de Produção; Resultado atingível; Nível de entrada.



Fonte: (COELLI *et al*, 2005, p. 3).

No gráfico, a linha OF' representa a fronteira de produção, que define a relação entre entrada e saída e representa o nível máximo de resultado (y) atingível para cada nível de entrada (x). Nessa situação, as unidades produtivas B e C atingiram o nível máximo de eficiência, enquanto A está abaixo desse nível. Para que a unidade A atinja a máxima eficiência, ou seja, mova-se em direção à fronteira, é necessário que diminua a sua entrada e/ou aumente seus resultados (COELLI *et al*, 2005, p. 3).

Observando-se o gráfico, percebe-se que se A mantivesse seus insumos e aumentasse o nível de resultados, seu posicionamento mover-se-ia na direção de B. De outra forma, se diminuísse a necessidade de entrada para gerar o mesmo resultado, deslocar-se-ia na direção de C. Ainda, é possível notar que A teve a mesma produtividade de C, mas a um custo maior, assim como B teve uma produtividade maior utilizando os mesmos recursos de A.

Tal análise de eficiência de determinada organização (ou unidade) ou atividade produtiva, respeita à noção de eficiência técnica, a qual “[...] quando se comparam duas ou mais dessas organizações, está relacionada à produção de um bem ou serviço com a menor utilização possível de recursos, ou seja, eliminando-se as folgas.” (FERREIRA; GOMES, 2009, p. 24).

Dessa análise, é possível observar a relatividade do conceito de eficiência, na medida em que compara variáveis de entrada e saída de um processo de várias unidades produtivas. Diversos são os métodos que possibilitam a análise desse tipo de medida e podem ser classificados segundo um critério de correlação direta, ou não, entre as unidades observadas. Tal classificação define os métodos paramétricos, onde observa-se, em geral, médias para definir-se a eficiência de uma unidade; e os não paramétricos, nos quais a eficiência é medida pela comparação entre as próprias unidades produtivas (MELLO *et al*, 2005, p. 2522). Então, a eficiência pode ser medida por meio de métodos paramétricos e não paramétricos, o que confirma o entendimento de Ferreira e Gomes (2009, p. 24), segundo os quais “existem formas alternativas de se medir a eficiência produtiva [...]”.

Nos métodos paramétricos, a análise ocorre sobre um parâmetro preestabelecido por determinada formulação. Assim, “[...] os métodos estatísticos paramétricos, por exemplo, supõem uma relação funcional entre a produção e os insumos e utilizam como suporte medidas de tendência central, por exemplo a média aritmética.” (FERREIRA; GOMES, 2009, p. 24).

Por outro lado, nos métodos não paramétricos, observa-se um índice originado pelas próprias unidades em foco. Entre eles, destaca-se o método da Análise Envoltória de Dados, do inglês *Data Envelopment Analysis* (DEA). Como um método não paramétrico,

A Análise Envoltória de Dados não faz suposição sobre a relação funcional entre insumos e produtos, definindo os valores relativos que podem ser produzidos com base na observação e comparação de dados das organizações ou atividades do conjunto analisado, destacando as eficiências relativas de cada organização e identificando as organizações mais eficientes. (FERREIRA; GOMES, 2009, p. 24).

A Análise Envoltória de Dados é uma abordagem orientada a dados relativamente nova para análise de eficiência de um conjunto de unidades, que tem seu princípio de funcionamento fundamentado na conversão de múltiplas variáveis de entrada em múltiplas saídas (COOPER; SEIFORD; ZHU, 2011, p. 1-2).

O método foi criado por Charnes, Cooper e Rhodes (1978) para análise de unidades similares de produção. A conversão de entradas e saídas em uma fórmula de eficiência se dá pela razão ponderada entre essas medidas, com a possibilidade de que se defina pesos para cada uma (SOLLERO; LINS, 2004, p. 293).

Dessa forma, a eficiência de uma unidade é definida, conforme Sollero e Lins (2004, p. 294), pela fórmula:

$$Eficiência = \frac{soma\ ponderada\ das\ saídas}{soma\ ponderada\ das\ entradas}$$

Então, considerando-se a produção como a utilização de recursos para gerar produtos, a fronteira de produtividade, ou seja, a medida de eficiência que se espera que as unidades alcancem, é uma medida relacionada como a máxima quantidade de saídas atingida pela quantidade de entradas utilizada (LINS *et al*, 2007, p. 986).

Para o modelo, as unidades em questão são denominadas de Unidades de Tomada de Decisão, do inglês Decision Making Units (DMU). A noção de DMU é bastante genérica, o que permite uma grande variedade de possíveis aplicações do modelo (COOPER; SEIFORD; ZHU, 2011, p. 1-2), desde que as unidades tenham as mesmas características, ou seja, “[...] unidades podem ser analisadas em conjunto desde que usem as mesmas entradas e produzam as mesmas saídas com tecnologias similares de produção.” (SOLLERO; LINS, 2004, p. 2).

Assim, tem-se como definição que

DEA é uma técnica não paramétrica que emprega programação matemática para construir fronteiras de produção das unidades produtivas (DMU) homogêneas, isto é, unidades que utilizam processos tecnológicos semelhantes para transformar os mesmos insumos e recursos em produtos e resultados semelhantes. (SOLLERO; LINS, 2004, p. 294).

Por essa definição, pode-se entender, por exemplo, as unidades judiciárias do primeiro grau do Poder Judiciário catarinense como DMUs homogêneas, que utilizam os recursos orçamentários, de pessoal e a entrada de processos como insumos e, por meio de um processo semelhante, qual seja, o processo judicial, transformam esses insumos em processos baixados.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi classificado conforme Vergara (2007), para quem a pesquisa tem suas características relacionadas a dois critérios, quais sejam, quanto aos meios e quanto aos fins. Para realizar a classificação quanto aos fins, entendeu-se o trabalho como sendo de pesquisa exploratória e descritiva. Já com relação aos meios, utilizou-se a técnica da pesquisa bibliográfica.

A classificação exploratória como critério de classificação quanto aos fins define-se como aquela em que não há conhecimento acumulado e sistematizado

sobre o tema de estudo (VERGARA, 2007, p. 47). No caso em questão, a Análise Envoltória de Dados é um método utilizado recentemente pelo CNJ para a avaliação da eficiência dos tribunais nacionais. No PJSC, este método nunca foi utilizado, na medida em que a análise da eficiência das unidades judiciárias de primeiro grau se dá, costumeiramente, pela produtividade dos magistrados, que é critério legal utilizado para movimentação nessa carreira.

Por sua vez, a pesquisa o critério de classificação de pesquisa descritiva foi utilizado em função de que se buscou, com este trabalho, avaliar a possibilidade de a aplicação do método de análise de eficiência de unidades utilizada pelo CNJ para o mesmo fim no PJSC, de forma a se correlacionar as características do trabalho daquele órgão com uma forma possível de aplicação neste. Assim, enquadra-se este procedimento no entendimento de Gil (2002), segundo o qual a pesquisa descritiva é aquela em que se busca verificar relação entre variáveis, assim como descrever as características de um fenômeno específico.

A pesquisa foi, com relação aos meios, de classificação bibliográfica, pois fundamentou-se no conteúdo de livros e artigos, assim como em dispositivos legais e no relatório Justiça em Números, publicação de autoria do CNJ, na qual são analisados dados estatísticos sobre os tribunais brasileiros.

4 APLICAÇÃO DO MÉTODO DEA PELO CNJ

O CNJ passou a aplicar, por meio da Resolução n. 184, de dezembro de 2013, critérios técnicos para a criação de cargos, funções e unidades judiciárias no âmbito do Poder Judiciário. Para tanto, lançou mão de uma técnica, fundamentada na comparação da eficiência entre tribunais, para estabelecer aqueles que têm a possibilidade de ampliar seu quadro de pessoal e/ou unidades judiciárias.

Conforme o artigo primeiro da Resolução n. 184/2013-CNJ, os tribunais de justiça dos estados devem encaminhar cópia ao CNJ dos “[...] anteprojetos de lei de criação de cargos de magistrados e servidores, cargos em comissão, funções comissionadas e unidades judiciárias [...]” (BRASIL, 2013). De acordo com o artigo 3. da Resolução, “O Conselho Nacional de Justiça emitirá parecer de mérito nos anteprojetos de lei de iniciativa dos órgãos do Poder Judiciário da União que impliquem aumento de gastos com pessoal e encargos sociais.” (BRASIL, 2013).

Assim, o CNJ passa a fazer parte do processo de criação de cargos e de unidades judiciárias no âmbito dos órgãos do Judiciário, com uma participação voltada à apreciação da adequação das propostas dos tribunais para ampliação de

sua estrutura, embasada por critérios técnicos predefinidos.

No entanto, para que haja apreciação, por parte do CNJ, de determinado anteprojeto, é necessário que o tribunal no qual ele teve origem atenda a alguns requisitos, nesse caso, segundo a leitura do artigo. 5., da Resolução n. 184/2013-CNJ, que “[...] aplicado o Índice de Produtividade Comparada da Justiça - IPC-Jus, o respectivo tribunal alcance o ‘intervalo de confiança’ do seu ramo de Justiça.” (BRASIL, 2013).

O IPC-Jus é um indicador por meio do qual o CNJ avalia a eficiência dos tribunais. De acordo com o artigo 2., I, da Resolução, é um “[...] índice de eficiência relativa dos tribunais do mesmo ramo de Justiça, consoante metodologia divulgada anualmente no Relatório Justiça em Números.” (BRASIL, 2013).

Outro conceito ínsito na metodologia do CNJ, o Índice de Confiança, é um “[...] valor de referência que estabelece o ponto de corte de seleção dos tribunais mais eficientes [...]” (BRASIL, 2013). O Índice de Confiança é uma medida calculada com base no próprio IPC-Jus de cada um dos tribunais de determinado ramo de Justiça e serve para que se estabeleça os mais eficientes.

Por meio desses dispositivos, o CNJ estabelece uma medida significativa de análise da eficiência dos tribunais para subsidiar algumas tomadas de decisão. Além disso, define também a periodicidade de atualização dessa análise, bem como cria a possibilidade de evolução do método, na medida em que prevê sua divulgação por meio do relatório Justiça em Números.

O Justiça em Números é um relatório publicado anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça, no qual são apresentados dados estatísticos colhidos em todos os tribunais do país. Os dados são relacionados a orçamento, recursos humanos, litigiosidade, congestionamento e produtividade dos tribunais. Tais informações são utilizadas pelo Conselho para auxiliar em sua atuação (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014a).

A publicação do relatório pelo CNJ está regulamentada pela Resolução n. 76/2009-CNJ, que “Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências.” (BRASIL, 2009).

O CNJ demonstra preocupação com a análise estatística sobre a grande quantidade de dados que recebe dos tribunais brasileiros, bem como com a aplicação dessa análise para subsidiar as definições sobre os rumos do Judiciário, com base em uma medida de eficiência. Nesse sentido:

São muitos os indicadores que podem mensurar a eficiência de um tribunal, e o grande desafio da ciência estatística consiste em transformar dados em informações sintéticas, que sejam capazes de explicar o conteúdo dos dados que se deseja analisar. Para alcançar tal objetivo, optou-se por construir o IPC-Jus, uma medida de eficiência relativa dos tribunais, utilizando-se uma técnica de análise denominada DEA (do inglês, Data Envelopment Analysis) ou Análise Envoltória de Dados. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014b, p. 26).

A edição de 2014 do Justiça em Números, referente aos dados consolidados de 2013, apresenta as análises do CNJ com relação à aplicação dos índices de eficiência dos tribunais. Para realizar essa análise, a metodologia definida pelo Conselho foi novamente a da Análise Envoltória de Dados. Na edição de 2013 do Justiça em Números, o método DEA já fora aplicado como uma inovação do relatório, pois

O Relatório Justiça em Números 2012, ano-base 2011, apresentou inovações ao apresentar análises mais complexas aplicadas sobre os dados fornecidos pelos tribunais. Ao ir além da descrição dos dados, promoveu-se salto qualitativo que, a partir da edição de 2013, avançou ainda mais com o lançamento do Índice de Produtividade Comparada – IPC-Jus, calculado também com a aplicação do modelo DEA. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014b, p. 26).

Para aplicar o método DEA como técnica de estabelecimento da eficiência, o CNJ agrupou os tribunais conforme os respectivos ramos de justiça. Os ramos sobre os quais o Conselho aplicou o método foram a Justiça Estadual, a Justiça Trabalhista e a Justiça Federal, na medida em que deixou fora da análise a Justiça Militar Estadual, pelo baixo número de unidades; e a Justiça Eleitoral, em face de não ter a baixa de processos como único objetivo (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014b, p. 28).

As variáveis estabelecidas pelo Conselho para o cálculo do IPC-Jus pelo modelo DEA foram o total de processos baixados com relação aos que estão em tramitação, o quantitativo de pessoal, considerando-se apenas magistrados e servidores efetivos, requisitados e comissionados, bem como o total de despesa do tribunal, desprezando-se, neste caso, o gasto com pessoal inativo. Neste sentido, o cálculo levou em consideração aquilo que foi produzido pelo tribunal, na relação de processos baixados pelos em tramitação (*inputs*), e a necessidade de insumos para chegar a essa produção, por meio dos quantitativos de pessoal e dos valores orçamentários (*outputs*) (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014b, p. 26).

Para trabalhar as variáveis de *input*, o CNJ classificou-as em exógenas e endógenas. Assim, os processos foram considerados como variáveis exógenas, pois não há possibilidade de controle do seu comportamento por parte do tribunal. Já as variáveis referentes a pessoal e orçamento foram entendidas como endógenas, por

estarem no âmbito das decisões do órgão em questão (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014b, p. 27).

Ainda conforme a análise (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014b, p. 27), a variável de *output*, por sua vez, foi entendida como o montante dos processos baixados pelo tribunal, pela noção de que é esse o resultado esperado pela sociedade ao acionar o Judiciário, no sentido de que o processo baixado representa, para ela, a solução dos conflitos.

O CNJ adotou o modelo orientado aos *outputs*, por entender que o foco está no quanto os tribunais podem aumentar sua eficiência em termos do que são capazes de produzir com seus recursos. A escolha se deu em função da natural dificuldade em diminuir-se a quantidade de pessoal, bem como de orçamento (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014b, p. 26). Além disso, também não há muita governabilidade sobre os *inputs*, ou seja, não há como controlar o grau de demanda que será exigido dos tribunais pela sociedade.

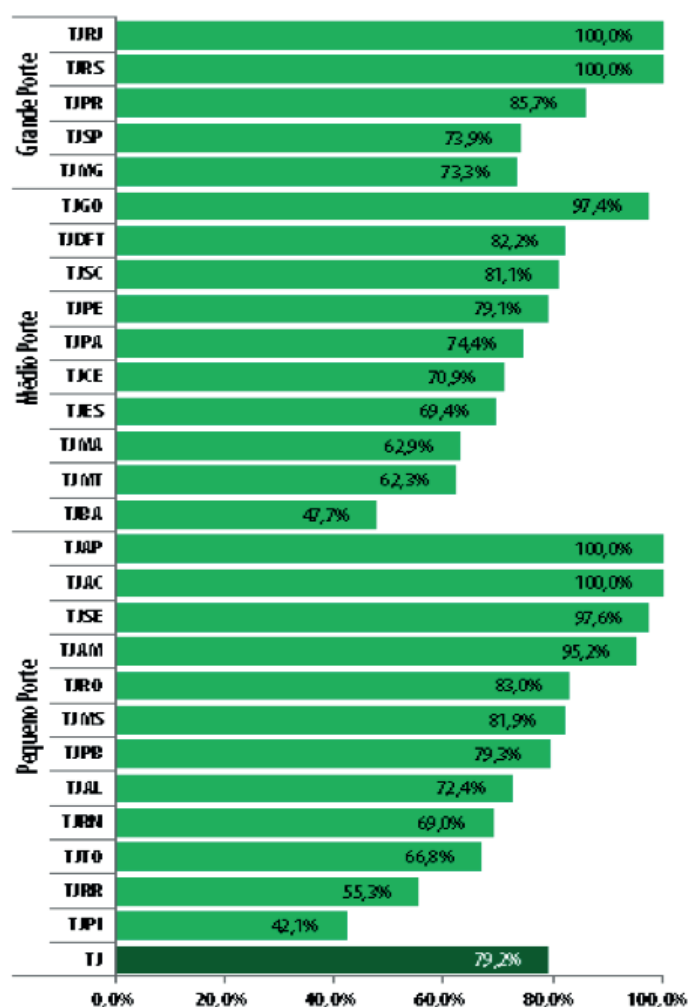
No entendimento do Conselho, as variáveis escolhidas para o estudo criam um padrão de análise, segundo o qual a eficiência de um tribunal está relacionada ao índice que será obtido no momento em que se verifica o quanto ele conseguiu realizar com os recursos que precisou utilizar para isso.

Assim (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014b, p. 27),

Como resultado da aplicação do modelo DEA, tem-se um percentual, que varia de 0 (zero) a 100%, revelando que, quanto maior o valor, melhor o desempenho da unidade, pois significa que ela foi capaz de produzir mais (em baixa de processos) com menos recursos disponíveis (de pessoal, de processos e de despesas). Essa é a medida de eficiência do tribunal, também aqui denominada por IPC-Jus.

Então, ao calcular o IPC-Jus dos tribunais estaduais, por exemplo, o CNJ chegou ao resultado apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Resultado do IPC-Jus por Tribunal, segundo o porte, ano-base 2013.

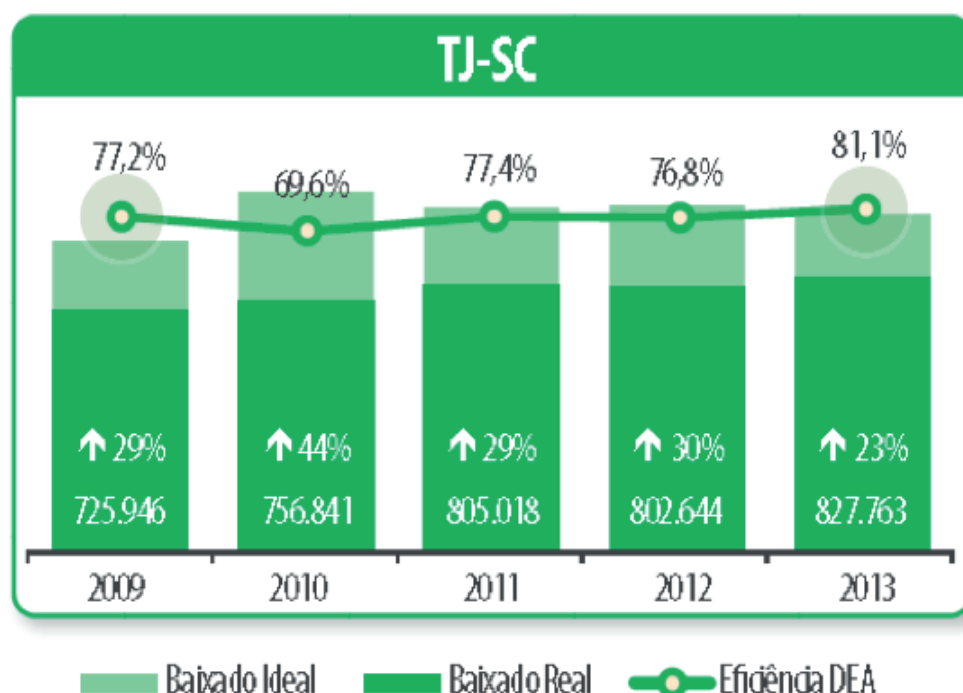


Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2014b, p. 71).

Ao apresentar o IPC-Jus, o relatório Justiça em Números expôs também uma medida para estabelecer a quantidade de processos que deveriam ser baixados pelo tribunal, para que ele figurasse entre os mais eficientes, ou seja, atingisse o índice respectivo na fronteira de eficiência. Essa medida foi denominada pelo Conselho de baixado ideal (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014b, p. 76).

Como exemplo, o Gráfico 3 apresenta a relação, de 2009 a 2013, entre as medidas para o baixado ideal, o baixado real e o IPC-Jus do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Gráfico 3: IPC-Jus do TJSC.



Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2014b, p. 76).

5 PROPOSTA DE ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DAS UNIDADES JUDICIAIS DO PJSC

A verificação da eficiência dos tribunais, pelo CNJ, por meio da Análise Envoltória de Dados, serve como exemplo para aplicação do método em outros conjuntos de informação no Judiciário, conforme propõe-se este trabalho a explorar.

Nesse sentido, uma opção de utilização do método DEA seria a análise da eficiência das unidades judiciais do TJSC, de forma que se possa avaliar, sob a ótica de diversas variáveis, a produção dessas em termos de processos baixados.

Ainda, o conjunto das variáveis utilizadas para tanto permitiria detectar unidades com dificuldades de produtividade e os motivos que as levam a isso, bem como, por outro viés, possibilitaria a análise daquelas com maior eficiência, no intuito de se verificar boas práticas passíveis de disseminação. Por conseguinte, poder-se-ia chegar a um conjunto de informações relevante para subsidiar a tomada de decisões pela administração do PJSC, assim como aconteceu com o estudo do CNJ no tocante às alterações das estruturas e dos quantitativos de cargos dos tribunais.

Apresenta-se a proposta com o auxílio de uma observação paralela entre a aplicação do método DEA pelo CNJ e a forma como se propõe a análise de eficiência

das unidades judiciais do PJSC. Tal interpretação demonstra-se viável em função da possibilidade de se obter, no PJSC, o mesmo conjunto de variáveis utilizadas no modelo aplicado pelo Conselho, bem como de se considerar as unidades judiciárias do judiciário catarinense como as entidades passíveis de serem tratadas como DMUs.

Dessa forma, em função da relação próxima entre as variáveis utilizadas no estudo do CNJ e as de possível aplicação no TJSC, quais sejam, o número de processos em tramitação, o número de magistrados e servidores, a despesa total da unidade e, por fim, o número de processos baixados, entende-se possível manter determinada coerência entre os trabalhos, no que diz respeito às informações do órgão que serão inter-relacionadas.

Definidas as variáveis para o modelo, passar-se-ia a estabelecer os grupos de unidades que poderiam ser consideradas como semelhantes para a realização das análises comparadas, a exemplo do que ocorre no trabalho do Conselho com o agrupamento por meio dos ramos da Justiça.

Tal atividade tem sua complexidade estabelecida pela grande variedade de unidades judiciais do PJSC, no que diz respeito às diferenças de competência entre elas. Essas diferenças originam, naturalmente, índices de produtividade variados e, por consequência, não comparáveis. Tanto é assim que, para calcular a produtividade dos magistrados de primeiro grau, a Corregedoria-Geral da Justiça utiliza os chamados Grupos de Equivalência, que são agrupamentos de unidades judiciárias de 1º grau, com competências semelhantes, utilizados para manter a coerência nos comparativos.

Os Grupos de Equivalência vigentes são (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2014):

- Comarcas Vara Única – Grupo 1;
- Comarcas Vara Única – Grupo 2;
- Comarcas Vara Única – Grupo 3;
- Comarcas Vara Única – Grupo 4;
- Comarcas Vara Única – Grupo 5;
- Varas Cíveis da Especial – com direito bancário;
- Varas Cíveis da Especial – sem direito bancário;
- Varas de Direito Bancário;
- Varas Cíveis da Especial – sem J. Esp, Fam, IJ, Faz;
- Varas do Juizado Especial Cível;
- Varas do Juizado Especial Criminal;
- Varas do Juizado Especial Criminal e Violência Doméstica;

Varas da Família, Orfãos, Infância e Juventude;
 Varas da Família (sem Infância e Juventude);
 Varas da Infância e Juventude;
 Varas da Infância, Juventude e Anexos;
 Varas da Fazenda (vara única);
 Varas Crim. Especial – privativa Júri, sem Juizado Especial e Execução Penal;
 Varas Crim. Especial – sem: Júri, Juizado Especial, Violência doméstica e Execução Penal;
 Varas Crim. Especial – com Júri, Execução Penal e sem Juizado;
 Varas Crim. Especial – com Violência Doméstica;
 Varas Crim Unica Padrão TJSC;
 Comarcas com Vara Criminal Única - sem juizados (universidades);
 Comarcas da Final com duas Varas – 1ª Vara – Grupo 1;
 Comarcas da Final com duas Varas – 1ª Vara – Grupo 2;
 Comarcas da Final com duas Varas – 2ª Vara – Grupo 1;
 Comarcas da Final com duas Varas – 2ª Vara – Grupo 2;
 Comarcas da Final com três Varas – 1ª Vara Cível – após padrão TJSC;
 Comarcas da Final com três Varas – 2ª Vara Cível – após padrao TJSC;
 Média dos Juízes Substitutos;
 Varas Execução Penal Privativas;
 Varas do Juizado Especial Cível e Criminal;
 1ª Varas Criminais com Júri, Violência Doméstica e sem Execução Penal.

Tais agrupamentos são passíveis de serem tratados como conjuntos de unidades para análise das variáveis escolhidas para aferição da eficiência comparada, haja vista sua atual utilização para análise da produtividade. Assim, na mesma medida em que o CNJ agrupou os tribunais conforme o ramo de justiça, a fim de realizar seus comparativos, por considerar tratarem-se de unidades compatíveis para comparação, propõe-se a análise das unidades judiciais agrupadas por meio desses Grupos de Equivalência. Dessa forma, cada unidade judicial passa então a ser considerada uma DMU para o modelo DEA.

No mesmo sentido, a aplicação do modelo orientado a *outputs* também poderia ser considerada a mais apropriada, haja vista a impossibilidade de o TJSC influenciar significativamente na sua demanda processual, o que impacta no número de processos em tramitação. Assim, focar o modelo no aumento da produtividade para obtenção de

melhores índices apresenta-se como o caminho possível para análise da eficiência das unidades judiciais por meio da aplicação da DEA no judiciário catarinense. Dessa forma, o foco da unidade, no sentido de aumentar sua eficiência comparada, residiria na sua capacidade de atuar, principalmente, na variável referente aos processos baixados.

Por fim, ainda nos mesmos moldes do que foi apresentado pelo CNJ no relatório Justiça em Números de 2014, seria possível estabelecer parâmetros ou níveis de referência, em função dos índices obtidos por cada unidade, a serem seguidos por aquelas que não atingissem eficiência desejada. Tal medida, pela coerência entre os modelos, poderia ser também a quantidade de processos baixados ideal para cada unidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho, verificou-se a adoção constitucional do Princípio da Eficiência como balizador da Administração Pública brasileira. Por meio deste princípio, ficam os gestores vinculados a estabelecer processos de produção que busquem otimizar a relação entre insumos e resultados.

No sentido de observar a eficiência dos tribunais do judiciário nacional, verificou-se a ação do CNJ em busca de estabelecer um método que possibilite a análise comparada da eficiência daqueles semelhantes, por meio do agrupamento em ramos da Justiça. Para tanto, o CNJ utilizou um método não paramétrico de análise de eficiência, conhecido por Análise Envoltória de Dados, segundo o qual observa-se a razão ponderada entre as entradas e saídas do processo produtivo e estabelece-se índices com base nas próprias unidades observadas para definir aquelas mais eficientes.

O método utilizado pelo CNJ, regulamentado pela Resolução n. 184/2013-CNJ, inspirou o estudo da possibilidade de aplicação da análise da eficiência das unidades judiciárias de primeiro grau do Poder Judiciário de Santa Catarina. Assim, buscou-se traçar um paralelo entre a aplicação do método DEA pelo CNJ na análise dos tribunais brasileiros, com uma forma de aplicá-lo no PJSC.

Tal estudo permitiu concluir-se pela viabilidade do método, em função da escolha das variáveis utilizadas pelo CNJ para o cálculo da eficiência e a possibilidade de que se utilize as mesmas no judiciário catarinense, quais sejam, a despesa total, o número de processos em tramitação, o número de magistrados e servidores, e o número de processos baixados. Assim, a mesma formulação utilizada pelo Conselho sobre as

variáveis, pode ser utilizada no PJSC.

Da mesma forma, o agrupamento de unidades assemelhadas, condição indispensável para aplicação do método, também mostrou-se possível no âmbito do PJSC, por meio dos Grupos de Equivalência. Esses agrupamentos já são utilizados no órgão para análise da produtividade de magistrados, de forma que representam conjuntos de unidades com características semelhantes.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.**

Planalto, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao-Compilado.htm>. Acesso em: 29 outubro 2014.

_____. CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 76**, de 12 de maio de 2009 – Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. 2009.

Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/323-resolucoes/12191-resolucao-no-76-de-12-de-maio-de-2009>>. Acesso em: 10 out. 2014.

_____. CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 184**, de 6 de dezembro de 2013 – Dispõe sobre os critérios para criação de cargos, funções e unidades judiciárias no âmbito do Poder Judiciário., 2013. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/27109-resolucao-n-184-de-06-de-dezembro-de-2013>>. Acesso em: 10 out. 2014.

BULOS, U. L. **Curso de Direito Constitucional**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 1653 p. (Constitucional; princípios).

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. Measuring the efficiency of decision-making units. **European Journal of Operational Research**, 2, novembro 1978. 429-444.

COELLI, T. J. *et al.* **An introduction to efficiency and productivity analysis**. 2. ed. Nova York: Springer, 2005. 331 p.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números**. 2014a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 10 out. 2014.

_____. **Justiça em Números 2014**. CNJ. Brasília, p. 395, 2014b.

COOPER, W. W.; SEIFORD, L. M.; ZHU, J. **Handbook on Data Envelopment Analysis**. 2. ed. Nova York: Springer, 2011. 498 p.

FERREIRA, C. M. D. C.; GOMES, A. P. **Introdução à Análise Envoltória de Dados**. 1. ed. Viçosa: Editora UFV, 2009. 389 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LINS, M. E. *et al.* O uso da Análise Envoltória de Dados (DEA) para avaliação de hospitais universitários brasileiros. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, Julho/Agosto 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232007000400020&lng=en&nrm=iso&tlng=en&userID=-2>. Acesso em: 23 out. 2014.

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**. 14. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

MELLO, J. C. C. B. S. D. et al. Curso de Análise de Envoltória de Dados. **XXXVII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional**, Gramado, 2005.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. MAGISTRADOS – Sistemas de informações. **Corregedoria-Geral da Justiça**, 2014. Disponível em: <<http://cgjweb.tjsc.jus.br/sitecgj/ControllerSiteCGJ>>. Acesso em: 14 out. 2014.

REALE, M. **Lições Preliminares de Direito**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, J. A da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 2009. 926 p.

SOLLERO, M. K. V.; LINS, M. P. E. Avaliação de eficiência de distribuidoras de energia elétrica através da Análise Envoltória de Dados com restrições aos pesos. **XXXVI Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional**. São João Del-Rei, 2004. Disponível em: <<http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2004/pdf/arq0039.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS PRATICADO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA SOBRE A PERMANÊNCIA DE SEUS SERVIDORES

Giancarlo Galle¹

Marcos Baptista Lopez Dalmau²

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas e privadas estão em constante transformação com o intuito de atender aos anseios da globalização, que apresenta um público de clientes cada vez mais exigente e criterioso. O alcance da eficiência e eficácia das políticas públicas e melhoria dos serviços prestados à sociedade buscam servidores comprometidos que preencham essa lacuna na prestação do serviço público. A importância de respostas rápidas e flexíveis só faz aumentar a dependência dessas organizações de seus colaboradores, tornando-se inegável a afirmação de que o funcionário constitui o maior capital das instituições. Agente principal de transformação e por isso, segundo Izawa (2006, p. 2) administrar talentos tornou-se a mais importante e mais desafiadora tarefa dos gestores e das organizações. Porque profissionais altamente qualificados que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos transformam-se em perdas para as organizações.

A valorização e retenção desses colaboradores é um dilema a ser enfrentado pelos empregadores na manutenção do trabalhador em seus quadros. “Ter emprego é ter carteira assinada, direitos trabalhistas, cumprir horários, ter dia certo para receber, etc. Ter trabalho é se comprometer com a função desenvolvida. Uma pessoa pode ter ao mesmo tempo emprego e trabalho.” (DIAS, 2010). Esta pessoa produtiva, habilidosa, criativa e comprometida com as metas de crescimento pessoal e profissional, que busca conhecimentos, treinamentos e capacitação e que atende aos anseios organizacionais precisa ter atendida suas necessidades e expectativas,

1 Graduado em Direito pela UNISUL. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Técnico Judiciário Auxiliar lotado na Seção de Terceirizados e Estagiários da Divisão de Provimento de Cargos da Diretoria de Recursos Humanos do TJSC. E-mail: galle@tjsc.jus.br.

2 Professor Associado I da Universidade Federal de Santa Catarina. Chefe do Departamento de Ciências da Administração. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4530240320266470>. E-mail: marcos.dalmau@ufsc.br.

seja na instituição pública ou privada.

Nesse sentido, precisa haver uma conciliação da satisfação pessoal com a profissional e vice-versa. Mesmo entrando numa seara subjetiva, em que cada ser humano é dotado de necessidades e desejos independentes e específicos, sabe-se que a busca pela felicidade é constante e não para, ou seja, sempre se quer mais e por isso essa ligação entre o pessoal e profissional é direta. Uma complementa a outra das mais variadas formas possíveis e imagináveis pelo ser humano. Saber conciliar a vida pessoal com os anseios profissionais é ter sucesso na razão e emoção. Para tanto, as expectativas e necessidades individuais precisam ser supridas pelas organizações, caso contrário essa busca continuará em outras instituições.

Para atrair e manter o funcionário, a iniciativa privada, caracterizada por regimes modernos de administração, tem a liberdade de ofertar boas contrapartidas salariais e recompensas conforme seu bel prazer, já que pode fazer tudo o que não é proibido por lei para reter seu funcionário, entretanto poucos o conquistam, por ser mais questão de perfil, oportunidade e ocasião. Na contrapartida, não oferece estabilidade, estimula ambientes acirrados de competitividade, jornadas altas de trabalho, alto grau de responsabilidade e pressão e, ainda como consequência, pode gerar problemas de saúde e stress em seus colaboradores, resultando numa qualidade de vida não tão boa pelas exigências de tempo e saúde que faz.

Já a carreira pública é regida por lei. Todos os seus trâmites precisam estar previstos em um regramento normativo decorrente do regime burocrático de administração adotado pelo Estado Brasileiro que privilegia o controle. Oferece na maioria dos casos um bom salário inicial em relação à escolaridade exigida, mas uma progressão lenta. Seu provimento é feito principalmente por concurso público, embora ainda existam cargos de confiança por livre nomeação previstos em lei. Com a obrigatoriedade dos concursos públicos a administração viu a possibilidade de selecionar pessoas qualificadas sem assumir o ônus para tal, unindo o útil ao agradável, já que os cargos públicos têm atraído parcela significativa da população economicamente ativa, face os salários e benefícios que se mostram atrativos. Segundo publicação da revista Veja,

[...] pesa a favor da carreira pública, sem dúvida o salário. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística mostram que o setor paga, em média, 93% mais do que a iniciativa privada. Em cargos que exigem nível superior, o salário inicial de um jovem recém-formado pode superar os 10.000 reais. Nenhuma empresa paga tanto a uma pessoa com pouca ou nenhuma experiência profissional. (GOULART, 2013).

Por isso, ingressar no funcionalismo público tornou-se objetivo de milhões de brasileiros. Os candidatos a cargos públicos são fascinados por privilégios impensáveis na esfera privada. Benefícios como estabilidade, segurança salarial, ambiente tranquilo de trabalho, dentre outros estão nesta lista, tornando os concursos públicos cada vez mais concorridos e bem elaborados por suas bancas examinadoras.

Trazendo para o tema deste estudo, no âmbito do Poder Judiciário, tal realidade não é diferente para o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). No recente e último concurso para técnico judiciário auxiliar (TJA), regido pelo Edital n. 195, de 10 de julho de 2011, houve mais de 15.000 inscritos para o preenchimento de Cadastro de Reserva, sem que houvesse vagas expressamente definidas, e apenas para a Secretaria do Tribunal de Justiça. Tal procura se estende para os demais cargos, como analista jurídico e administrativo, oficial de justiça, assistente social, analista de sistemas e outros mais. Entretanto, cita-se primeiro o TJA por ser o cargo de maior quantidade, por representar desde o operacional até o mais alto escalão de direção do TJSC, além de ser o cargo em que ocorre a maior evasão.

Apesar de todas as vantagens que o cargo público no TJSC proporciona, como salário inicial acima da média do mercado de trabalho privado, gratificações por funções técnicas e de chefia, carga horária de sete horas diárias, estabilidade após três anos de estágio probatório, Vantagem Pessoal Nominalmente Identificável (VPNI), auxílio-alimentação, auxílio-creche, auxílio-funeral, auxílio-saúde, vale-transporte, empréstimo consignado, bolsa de estudo, progressão funcional por merecimento e por tempo de serviço, licença-amamentação, possibilidade de redução da carga-horária para casos especiais, abono de permanência, capacitações e treinamentos, dentre outros, a realidade da evasão no TJSC existe e precisa ser analisada, já que não é unânime o conceito de que as recompensas existentes são suficientes para a garantia da retenção de seus funcionários nos quadros da justiça, seja na esfera administrativa ou judicial. Notadamente, a preocupação com a evasão precisa ter cunho de política de pessoal, pois, desde sua posse até seu desligamento são realizados inúmeros investimentos nesse capital, sem contar a intangibilidade da experiência acumulada ao longo do tempo que pode se esvair num piscar de olhos.

Pretende-se, portanto, com este trabalho, como objetivo geral, analisar a contribuição que o sistema de recompensas praticado no TJSC tem sobre a permanência de seus servidores e, como objetivos específicos, analisar recompensas oferecidas pelo TJSC aos servidores; identificar pontos positivos e negativos das recompensas percebidos pelos servidores desligados; entender os principais motivos que contribuem para a saída dos servidores e apontar diretrizes para o aperfeiçoamento das recompensas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, será abordado o referencial teórico deste trabalho. Serão tratados os seguintes pilares: trabalho, emprego e desempenho; recompensas e motivação, tendo por base Dutra (2011), França (2012), Gil (2011), Bergamini (1990, 2008), Dutra e Miroski (2008), Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010) e Robbins (2005).

2.1 TRABALHO, EMPREGO E DESEMPENHO

O trabalho possui um conceito abrangente, podendo ser associado a qualquer atividade física ou intelectual desempenhada por qualquer pessoa. É um processo de transformação da natureza para satisfação das necessidades do homem. Segundo Dutra e Miroski (2008), inicialmente, o trabalho foi tratado como onipotência humana. Ao longo da história, foi mudado o significado pelo da palavra *tripalium*, que era instrumento usado para torturar escravos preguiçosos no ensino do trabalho. A partir da Idade Média, o trabalho foi tratado como um espaço de aplicação das capacidades humanas, advindo a noção de empenho como sendo o esforço para atingir determinado objetivo. Com o protestantismo o trabalho tornou-se meio de sucesso, livrando o homem do conceito de servidão e sofrimento. Na Idade Moderna, segundo Kurz (1997), o trabalho passou a ter conotação voltada à qualificação e produtividade e diferenciação manual e intelectual. Tornou-se atividade compulsiva e incessante, com foco em negócios, sendo associado ao termo emprego. Diversas definições são dadas ao trabalho, que tem se modificado ao longo do tempo, em diferentes nações, sistemas sociais e culturais. A dificuldade em conceituá-lo de forma única reside no fato de que ele sempre esteve presente onde existe qualquer sociedade humana.

O emprego já é algo mais recente na história da humanidade, tendo surgido no século XIX, com a Revolução Industrial, numa relação de venda da força de trabalho por algum valor ou remuneração, para homens que compram essa força de trabalho, pagando salário em troca. Nessa época, havia uma grande concentração dos meios de produção nas mãos de poucos, enquanto que maior parte da população não tinha nem ferramentas para trabalhar. Sendo assim, as pessoas ofertavam seu trabalho como moeda de troca, dando forma ao conceito de emprego. Em publicação da Universidade de São Paulo, Iamamoto (1999) cita: “Emprego é a relação estável, e mais ou menos duradoura que existe entre quem organiza o trabalho e quem realiza o trabalho. É uma espécie de contrato no qual o possuidor dos meios de produção paga pelo trabalho dos outros que não são possuidores dos meios de produção.” De acordo com Souza (1986), modernamente, o termo emprego diz respeito à relação

entre o indivíduo e a organização, em que a tarefa produtiva é realizada, pela qual aquele recebe rendimentos, e cujos bens ou serviços são passíveis de transações no mercado. O emprego tornou-se comum, normal, considerado caminho para segurança e para a satisfação das necessidades de sobrevivência.

Já o desempenho dos colaboradores dentro das organizações tem significativa importância no atendimento dos anseios mutantes e urgentes da sociedade. Nos últimos anos, segundo London e Sessa (2006 *apud* COELHO JR., 2009), têm ocorrido maiores incentivos à aprendizagem nas organizações, visando ao estímulo do sujeito para a aquisição de habilidades e competências que melhor se adéquem às exigências das organizações e da sociedade, se relacionando de forma direta o desempenho individual com o do trabalho. Além da aprendizagem institucional, outro fator que tem sido levado em consideração para o bom desempenho funcional é a satisfação no trabalho. Trata-se de uma reação a nível de indivíduo que leva a um aumento de produtividade no trabalho e à consequente melhoria de desempenho. Pela subjetividade que o assunto representa e pela multiplicidade de facetas que a satisfação no trabalho pode assumir, o empirismo acaba tomando forma nesse tipo de assunto. Para Grote (2003), o desempenho pressupõe que o indivíduo saiba executar as tarefas e rotinas organizacionais que lhe são designadas no preenchimento de seu papel ocupacional e que seja capaz de aplicar ferramentas e estratégias voltadas ao aperfeiçoamento de seus conhecimentos e habilidades relacionadas ao exercício do cargo. Modernamente, as organizações, sabendo da importância estratégica do desempenho, estão buscando formas de melhor gerenciá-lo, não tratando apenas da avaliação, mas também de outras etapas como o planejamento, elaboração, acompanhamento e revisão do desempenho, mesclando as características individuais com as organizacionais.

2.2 RECOMPENSAS

A política de recompensas adotada pelas organizações tem sido relevante para o sucesso da manutenção de seus quadros funcionais. Ao longo das últimas décadas ocorreu uma crescente valorização dos recursos humanos no contexto organizacional, como citado por França (2012). Antigamente o ser humano era uma peça na imensa engrenagem da organização. Hoje ele é tratado como fonte de vantagem competitiva, de diferencial. Por isso é justa e obrigatória a valorização por parte das instituições por meio das recompensas. Chiavenato (1999) destaca que os sistemas de recompensas, além de incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam um maior grau de comprometimento com a organização.

Miles (1975 *apud* CHIAVENATTO, 2006), por sua vez, ressalta que o sistema de recompensas é o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como seus mecanismos e procedimentos pelos quais os benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas são considerados, mas também recompensas com garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiadoras ou que proporcionem crescimento e várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.

Atkinson (2000) descreve dois tipos de recompensas, as intrínsecas e extrínsecas. As intrínsecas dizem respeito ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas. Partem do indivíduo e representam a satisfação dos funcionários ao realizar uma tarefa e da oportunidade de crescimento pessoal e profissional que ela proporciona. As extrínsecas são recompensas que uma pessoa fornece a outra pessoa por reconhecimento de uma tarefa bem feita. Acontece quando a instituição reconhece a importância do funcionário e o valoriza como contribuição ao crescimento da organização. Pode ser concebido em forma de dinheiro, privilégio ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento, numa espécie de contrato psicológico entre o servidor e a instituição.

Existem também as recompensas financeiras e não financeiras classificadas por Chiavenato (1999). As financeiras diretas são determinadas pelo desempenho individual e podem ser reconhecidos em forma de salário, comissões, prêmios e bônus pagos pelas organizações em contrapartida a um serviço prestado. As financeiras indiretas são os benefícios oferecidos pelas empresas definidas em convenção coletiva de trabalho. E as não financeiras referem-se aos fatores que afetam a satisfação dos servidores com o sistema de remuneração como oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento, auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho e promoções.

2.2.1 Remuneração

De acordo com Dutra (2011), a remuneração é a forma mais complexa e importante de concretizar a valorização da pessoa na organização. É a contrapartida financeira e/ou econômica de um trabalho realizado pela pessoa. Traduz a importância da pessoa para a empresa e seu status profissional para o mercado, sendo considerada ainda um dos fatores motivacionais mais importantes do ambiente organizacional, muito valorizada pelos profissionais de recursos humanos nas políticas de remuneração da empresa.

França (2012) diz que a remuneração está vinculada à capacidade da pessoa

sobreviver em nossa sociedade. Por meio dela a pessoa tem acesso aos bens de consumo, moradia, assistência para suas necessidades, etc., referindo-se ao aspecto social e organizacional. Já o psíquico tem a ver com o estímulo do servidor em sentir-se valorizado de tal forma que sua eficiência é decorrência natural do trabalho. O aspecto institucional e político são voltados para o que a lei e as convenções coletivas prevêem para a remuneração e as influências que as organizações exercem sobre o mesmo. Por último, o aspecto ético visa tornar equânime a equação da remuneração percebida pelo servidor e paga pela organização, num resultado satisfatório para ambos.

Quanto à classificação, Chiavenato (2004) ressalta que a remuneração total é composta de remuneração básica e por benefícios. Dutra (2011) diz que a remuneração básica é a remuneração recebida pela pessoa em troca de seu trabalho. Geralmente é uma remuneração fixa e pode ser determinada com base no cargo, nas habilidades requeridas e possuídas ou nas competências exigidas e entregues pela pessoa. E a remuneração indireta é a remuneração apresentada na forma de benefícios, serviços ou facilidades oferecidos pela empresa ao empregado.

Segundo Wood Jr. (2004) a remuneração funcional é baseada no conhecimento pleno das atividades e tarefas desempenhadas relativas ao cargo, sendo avaliada pelo valor do cargo na empresa e no mercado de trabalho. Tem sua implementação feita junto com plano de cargos e salários, o que permite à empresa equiparar-se ao mercado, tendendo a gerar um sentimento de justiça entre os colaboradores pela equidade da remuneração. É o modelo utilizado pela gestão pública burocrática, por isso, segundo Wood Jr. (2004), reduz a amplitude de ação dos indivíduos, inibe a criatividade, orienta o trabalho para o superior hierárquico, não encoraja o desenvolvimento de habilidades, torna as promoções excessivamente importantes e incentiva a carreira.

A remuneração por habilidades surgiu, conforme Dutra (2008), da necessidade de valorização do aspecto humano, com a diminuição de níveis hierárquicos, valorização do trabalho em equipe, foco no desenvolvimento e redução de custos. O intuito é garantir a motivação dos colaboradores em meio a um cenário permanente dentro de um crescente desenvolvimento. A remuneração não é mais vinculada ao cargo, mas à pessoa. Para Wood Jr. (2004) a remuneração por habilidades objetiva remunerar os profissionais conforme suas habilidades desenvolvidas e aplicadas ao trabalho, alinhar suas capacidades com a estratégia da empresa, favorecer o aprendizado contínuo, superar o padrão tradicional da hierarquia rígida por uma gestão flexível, dinâmica e focada no indivíduo.

A remuneração por competência, descrita por Dutra (2008), está relacionada

com o grau de informação e o nível de capacitação de cada profissional. Muda-se o foco de análise do cargo para as pessoas, decorrente da necessidade de diferenciar empregados com habilidades diversas. A remuneração não está relacionada com as exigências do cargo, mas com as qualificações do seu ocupante, constituindo a forma de remunerar pela contribuição pessoal de cada um, incentivando a participação e o envolvimento das pessoas com os objetivos institucionais. Trata-se de uma evolução do sistema de remuneração por habilidades em que o pagamento por habilidades é aplicado ao nível operacional, e o pagamento por competências é pago para o nível não operacional. Segundo Wood Jr. (2004) as vantagens desse sistema são a condução ao melhor entendimento da organização; disseminação dos conhecimentos relacionados à estratégia da empresa; disseminação dos conhecimentos entre os colaboradores na busca pela flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade institucional; melhoria do processo de comunicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas de cada funcionário; formação de uma base de dados confiável de cada empregado com base nas avaliações; fonte de informação para as necessidades de treinamento e desenvolvimento e comprometimento dos líderes com a gestão efetiva e desenvolvimento da equipe.

2.2.2 Benefícios

Chamada de remuneração indireta, segundo Dutra (2011), é o conjunto de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida pelo trabalho realizado. Geralmente é complementar à remuneração direta e tem o objetivo de oferecer segurança e conforto aos trabalhadores em sua relação com a organização. Esses benefícios podem ser traduzidos por facilidades, conveniências, vantagens e serviços que a organização oferece aos seus colaboradores para poupar-lhes esforços e preocupação. Dutra (2008) cita os benefícios como fator de importância para a imagem da empresa perante o mercado na atração e retenção de talentos, influenciando a qualidade de vida dos empregados, além de mostrar sua responsabilidade social.

Ainda o mesmo autor diz que existem dois tipos de benefícios, os legais e os espontâneos. Os benefícios legais são os concedidos em virtude de lei ou por convenção coletiva das empresas em acordo com os sindicatos e incluem as férias, 13. salário, aposentadoria, salário família, salário maternidade, horas extras e adicional noturno. Alguns são custeados pela empresa e outros pela previdência. Os benefícios espontâneos são os concedidos por liberalidade da organização como empréstimos, seguro de vida, complementação à aposentadoria, assistência médica e odontológica, refeições, gratificações, transporte, medicamentos, creche e convênios com farmácias e mercados dentre outros.

Já Chiavenato (1999) classifica os benefícios em assistenciais, que existem para garantir ao colaborador e sua família assistência em casos de emergência fora do seu controle ou vontade e podem ser de ordem médica, odontológica, financeira, educacional e jurídica. Os recreativos, que visam proporcionar ao servidor e a sua família condições de repouso, diversão, recreação, higiene mental, como participação em clubes, colônia de férias, esportes, cultura, excursões, dentre outros. E os benefícios supletivos que são serviços que proporcionam aos colaboradores certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar a qualidade de vida, como estacionamento, restaurante, creche no local de trabalho e distribuição de café.

2.2.3 Incentivos

Também chamada de remuneração variável, os incentivos surgiram como uma saída para recompensar os colaboradores que se destacam, e que muitas vezes, por questões legais, torna-se difícil pagá-los com salário nominal. Conforme Souza (2005) os incentivos podem ser de curto ou de longo prazo. Dutra (2008) diz que os de curto prazo relacionam-se com a obtenção de resultados em um determinado período e podem ser bônus e prêmios, participação em lucros/resultados e comissionamento. Já os incentivos de longo prazo são os que estão relacionados ao atingimento de objetivos que garantam a durabilidade dos negócios e retenham bons profissionais. Geralmente seus objetivos são de prazos com mais de um ano e forma de pagamento superior a um ano, podendo ser participação acionária, ações virtuais e bônus de longo prazo.

Dutra (2011) comenta que esses incentivos podem ser oferecidos de forma combinada pela organização. Entretanto, todas as formas de remuneração variável devem considerar a origem do dinheiro e a forma de distribuí-lo. Esses aspectos devem ser analisados separadamente porque envolvem lógicas e interlocutores diferentes. A origem do dinheiro a ser distribuído deve ser objeto de negociação entre os acionistas e a administração da empresa, tendo como lógica o estímulo das pessoas na obtenção de lucro maior do que estariam dispostas caso não houvesse os incentivos. E a forma de definir a distribuição do valor para os trabalhadores deve ser relacionada com o desempenho individual.

Ainda segundo Dutra (2008), a remuneração variável tem sido utilizada pelas organizações como diferencial para atrair e manter seus talentos.

2.3 MOTIVAÇÃO

Robbins (2005) define a motivação como o processo responsável pela

intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Bergamini (1990) diz estar cada vez mais claro que o homem, na sua maneira natural de ser, não se deixa reger pelas leis das ciências exatas, não se submete a padrões pré-estabelecidos e não pode ser entendido por meio de modelos abstratos. Cada vez mais se percebe que a felicidade motivacional é função de uma árdua e profunda luta de cada um e que não há ninguém que possua um molde especial no qual se possa cunhá-la a granel. Bergamini (1990) comenta ainda que todos os estudos sobre motivação são baseados em amostras e que os resultados não são aplicáveis a todos, sendo um engano tomá-los como regra.

Se não há um padrão ou regra que possa ser utilizado pela organização para motivar seus servidores, existem teorias que tentam explicar a motivação com suas causas e efeitos. Robbins (2005) explica que a teoria das necessidades tem enfoque em três necessidades que são realização, poder e associação. A realização significa a busca da excelência, de lutar pelo sucesso. O poder diz respeito à necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente e a associação trata-se de um desejo de relacionamento interpessoal próximo e amigável. A teoria da fixação de objetivos ressalta que os objetivos falam ao colaborador o que precisa ser feito e o quanto de esforço terá que ser realizado no trabalho. Já a teoria da expectativa sustenta que a força para agir de determinado modo depende da força da expectativa de que esta ação trará certos resultados, e da atração que estes resultados exercem sobre o indivíduo. A teoria do reforço ignora as condições internas do indivíduo, se concentrando apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer. A teoria do planejamento do trabalho fala da importância do conhecimento do trabalho como aspecto de motivação. A teoria da equidade se baseia na comparação a pontos de referência eleitos pelos próprios colaboradores e quando as comparações trazem a percepção de igualdade, diz-se ter um estado de equidade.

Pelas diferenças individuais que cada pessoa tem, o gestor possui a árdua tarefa de identificar os estímulos mais efetivos para motivar os membros de sua equipe para a ação. Kanaane (2010) sugere algumas práticas motivacionais, como a delegação de autoridade ao funcionário; acompanhamento sistemático do desempenho profissional; adoção de um processo de comunicação que viabilize a troca de *feedbacks*, experiências, conhecimentos e habilidades; ênfase na automotivação com o intuito de direcionar o comportamento individual e coletivo do empregado diante dos objetivos e propostas vigentes; estímulo e direcionamento de ações com foco na responsabilidade e compartilhamento de ações que sinalizem a iniciativa frente à solução de problemas situacionais.

Robbins (2011) diz que os cargos precisam ser redesenhados, ser atrativos para que contribuam para o aumento da motivação. Uma das alternativas é o rodízio de

tarefas. Com esse sistema se transfere periodicamente as mesmas tarefas de um colaborador para o outro no mesmo nível organizacional. As vantagens desse sistema são a redução do tédio, aumento da motivação e entendimento dos funcionários de como seus trabalhos contribuem para a instituição, além de proporcionar uma amplitude maior de habilidades aos servidores, melhorando a flexibilidade da administração em utilizar sua mão-de-obra.

Robbins (2011) cita também o enriquecimento do trabalho. Esse sistema sugere o aumento das funções do colaborador, aumentando o grau em que o trabalhador controla o planejamento, a execução e a avaliação de seu trabalho. Permite que o funcionário execute a atividade por completo, aumentando sua liberdade e independência e ampliando sua responsabilidade. Para esse sistema, o *feedback* é essencial. Por meio dele os colaboradores recebem informações concretas sobre como estão desempenhando suas tarefas e também acompanham se o desempenho está melhorando, piorando ou se mantendo constante. Segundo o mesmo autor, as evidências sugerem que essa prática motivacional de redesenho de sistemas de trabalho reduz os custos de absenteísmo e de rotatividade e aumenta o grau de satisfação.

Outro esquema narrado por Robbins (2011) é o compartilhamento de tarefas. Esse esquema permite a divisão do emprego entre duas ou mais pessoas, intercalando os horários. Um funcionário pode trabalhar pela manhã no cargo e outro pode trabalhar no mesmo cargo à tarde. O compartilhamento de tarefas permite que a organização se beneficie dos talentos de mais de um indivíduo em uma dada posição. Do ponto de vista do funcionário, o compartilhamento de tarefas aumenta a flexibilidade e incrementa a motivação e satisfação.

Já o esquema do trabalho à distância é considerado uma das melhores formas de trabalho, tendo como vantagens o horário flexível, não interrupção de colegas, além de evitar os deslocamentos físicos. É o tipo de trabalho no qual o funcionário não sai de casa. Fica conectado à organização via internet. Grande parte dos resultados apurados aponta para maior produtividade, menor rotatividade e redução de gastos com instalações físicas.

Outro modelo de recompensas citado pelo autor são as intrínsecas, por reconhecimento dos colaboradores. Tão importante e motivadora quanto uma recompensa extrínseca (remuneração, benefícios etc.) é o reconhecimento do esforço, das competências e habilidades do funcionário. Esses programas podem ir desde um simples muito obrigado até planos formais de reconhecimento dos melhores colaboradores. É um programa barato, pois o elogio é gratuito e quando é dito com sinceridade significa muito para as pessoas. Robbins (2011) narra que em um estudo

de neuropsicologia descobriu que o elogio ativa a mesma parte do cérebro humano que as recompensas materiais ativam se revelando tão motivador quanto o dinheiro.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo explica a maneira como a pesquisa foi realizada, demonstrada pelos subtítulos: caracterização da pesquisa, classificação da pesquisa, delimitação da pesquisa, instrumentos de coleta e análise de dados e limitações do método.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida para o presente artigo, sob a ótica do método de raciocínio, foi considerada como dedutiva. Quanto à natureza, a pesquisa foi aplicada, pois se buscou obter solução para problemas concretos e imediatos, no caso a evasão de servidores concursados no TJSC. Em relação à abordagem, a pesquisa teve um caráter quali-quantitativo. Qualitativo porque buscou estabelecer uma relação dinâmica entre o mundo real e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. E quantitativo porque foi possível analisar opiniões e informações traduzidas em números, de forma objetiva.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva. No caso, foi descrito os resultados do relatório das avaliações de desligamentos do ano de 2013 no TJSC. Quanto aos meios, a pesquisa se revelou como sendo estudo de caso, pesquisa de campo, documental e bibliográfica. O estudo de caso pretendeu identificar as causas da evasão dos servidores no TJSC, fazendo relação com as recompensas oferecidas, visando à propositura de melhorias objetivando a permanência do servidor. Para a pesquisa de campo foram coletadas informações junto a gestores da DRH via questionário com o intuito de relacionar com os dados apurados no relatório de desligamentos do ano de 2013. E para a pesquisa documental foram utilizados informações do site do TJSC e do relatório interno da DRH das avaliações de desligamento do ano de 2013. Quanto à pesquisa bibliográfica foram utilizados para este estudo os autores Ana Cristina Limongi França, Antonio Carlos Gil, Cecília Whitaker Bergamini, Filipe Sobral, Stephen P. Robbins, Joel Souza Dutra, Roberto Kanaane e Ademar Dutra.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à delimitação do universo da pesquisa, a população-alvo consistiu em todos os servidores desligados do TJSC no ano de 2013, constantes no relatório de desligamentos, caracterizando uma pesquisa censitária, mais os gestores da Seção de Benefícios (SBEN), da Seção de Direitos e Deveres (SDD), da Seção Psicossocial Organizacional (SPO) e da Seção de Progressão Funcional (SPF) da DRH do TJSC por amostra intencional não probabilística.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Quanto às técnicas e instrumentos de coleta de dados, usou-se relatórios internos da DADP da DRH do TJSC, constituindo como documento principal de análise o Relatório das Avaliações de Desligamentos do Ano de 2013 para interpretação das informações prestadas pelos ex-servidores do TJSC, e acesso ao sítio na internet do Portal do Servidor do TJSC. Como fonte de dados primários utilizou-se entrevista estruturada por meio de questionário de pesquisa desenvolvido para o presente estudo com sete questões aos gestores das Seções SBEN, SDD, SPO e SPF, aplicado nos dias 06 e 07 de outubro de 2014. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, para a operacionalização da análise, que foi feita baseando-se nos pressupostos de análise de conteúdo.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Quanto à limitação da pesquisa, ela ficou limitada ao estudo dos servidores desligados no ano de 2013 do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por constituir os dados mais recentes existentes na instituição, e aos gestores das Seções SBEN, SDD, SPO e SPF do TJSC. Para os servidores desligados foi interpretado o relatório das avaliações de desligamentos do ano de 2013 realizado pela SPO da DADP da DRH do TJSC. Para os gestores foi aplicado questionário estruturado com sete questões.

4 ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo tem por finalidade apresentar os resultados para cada um dos objetivos da pesquisa, distribuído pelos subtítulos: Apresentação organizacional; Análise das recompensas oferecidas pelo TJSC aos servidores e Apontamento das diretrizes para aperfeiçoamento das recompensas.

4.1 APRESENTAÇÃO ORGANIZACIONAL

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina é a sede administrativa do Poder Judiciário no estado. É órgão independente e, por isso, administra seus recursos por meio de legislação própria, oferecendo salários iniciais atrativos aos que anseiam uma carreira pública a nível estadual. Seus concursos normalmente são bastante concorridos, atraindo pessoas cada vez mais qualificadas para seus quadros. Oferece aos seus servidores uma carreira com progressão prevista dentro de um plano de cargos e salários, bem como benefícios legais e espontâneos.

Atualmente, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina disponibiliza uma ferramenta de consulta aos servidores chamada de Portal do Servidor (TJSC, 2012a). Neste portal, constam informações oficiais sobre a Política de Recompensas oferecida pelo TJSC a seus servidores, baseadas nos dispositivos da Lei n. 6.745/1985 (Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Santa Catarina) e resoluções de regulamentação do Gabinete da Presidência do TJSC.

A principal delas é a remuneração direta, cuja tabela de vencimentos está prevista na Lei estadual n. 90/1993 e constitui a retribuição mensal paga ao funcionário pelo exercício do cargo, correspondente ao vencimento e vantagens pecuniárias. Explica o conceito de vencimento, como sendo a expressão pecuniária do cargo, consoante nível próprio, fixado em lei. O TJSC descreve as gratificações como sendo vantagens pecuniárias concedidas em razão de condições excepcionais de trabalho e as classifica conforme o quadro a seguir.

Quadro 1: Gratificações.

GRATIFICAÇÕES	DESCRIÇÃO
Pelo exercício de funções	Concedida por ato administrativo decorrente de designação para o desempenho de atribuições regimentais a servidores ocupantes de cargos efetivos. São elas: Contador Judicial, Coordenador da Central de Mandados, Distribuidor, Técnico de Suporte em Informática.
Fiscal de concurso	Concedida ao servidor que atua como fiscal de provas ou participa de outras atividades relativas a concursos públicos para provimento de cargos do Poder Judiciário de Santa Catarina.
Insalubridade	Concedida ao servidor que exerce atividades cuja natureza ou métodos de trabalho o expuser, direta e permanentemente a agentes físicos, químicos ou biológicos nocivos à saúde.
Nível superior	Concedida aos servidores efetivos que possuam graduação superior e que não ocupem cargo do Grupo Operacional de Atividades de Nível superior.
Pela opção de vencimento	Concedida ao servidor ocupante de cargo efetivo que assume um cargo comissionado e passa a ser remunerado pelo padrão DASU correspondente ao cargo assumido. É facultado ao servidor manter a remuneração do cargo efetivo, acrescida da gratificação equivalente a 40% do padrão DASU.
Sindicância e processo disciplinar.	Concedida ao servidor que for designado para atuar em sindicância e processo disciplinar.
Atividades relacionadas ao Tribunal do Júri.	Concedida ao servidor que ultrapassar o expediente forense em sessão do júri.
Pela substituição.	Concedida ao servidor efetivo que substituir ocupante de função gratificada ou cargo comissionado, bem como aquele que percebe gratificação especial correspondente ao cargo comissionado ou função gratificada durante o período de afastamento legal do titular do cargo.

Fonte: TJSC (2012b).

Um benefício que foi reinstituído no TJSC pela Lei n. 15138/2010 é a Vantagem Pessoal Nominalmente Identificável (VPNI) ou incorporação. Este benefício consiste em percentagem sobre o valor equivalente à diferença entre o vencimento do cargo efetivo e o do cargo comissionado ou de função de confiança. O servidor faz jus a esse benefício a partir do quinto ano completo, ininterrupto ou não, de exercício de cargo em comissão ou função de confiança, à razão de 10% por ano até o limite de 100% do valor do cargo comissionado ou função.

Em relação ao adicional por tempo de serviço, chamado de triênio, é o acréscimo sobre o vencimento do servidor, de forma definitiva, a cada três anos de efetivo serviço público no percentual de 3% por triênio com limite de 36%.

Quanto à progressão funcional, o conceito oficial é o de ser o avanço do servidor para outra referência na tabela de vencimentos e pode ser por aperfeiçoamento, por desempenho e por tempo de serviço. A promoção por aperfeiçoamento é aquela que permite ao servidor a ascensão de uma para outra referência na tabela de vencimentos quando comprova participação em cursos conforme critérios estabelecidos em regulamentação e pode ser concedida para realização de cursos de atualização ou aperfeiçoamento e de pós-graduação. A promoção por desempenho é aquela em

que o servidor avança uma referência na tabela de vencimentos a cada 365 dias de efetivo exercício, contados a partir da nomeação, ou da última promoção por desempenho ou por tempo de serviço, se houver obtido média igual ou superior a 75% de aproveitamento nas duas avaliações anteriores à data de promoção.

Já a promoção por tempo de serviço é a que o servidor avança uma referência na tabela de vencimentos a cada 1.095 dias de efetivo exercício, contados da última promoção por desempenho ou por tempo de serviço se, por três anos consecutivos, não alcançar a média necessária para a promoção por desempenho, ou por igual período estiver à disposição de órgão não integrante do Poder Judiciário ou exercendo mandato eletivo.

Em relação aos benefícios, o TJSC cita em seu portal, que eles atuam como remuneração indireta na medida em que representam ganhos adicionais ao salário, contribuindo para satisfazer desde as necessidades mais elementares até aquelas relacionadas à auto-estima. Classifica os benefícios em abono de permanência, auxílio alimentação, auxílio creche, auxílio funeral, auxílio saúde, empréstimo consignado e vale transporte.

O abono de permanência é o benefício concedido ao servidor efetivo que tenha alcançado todos os requisitos para se aposentar previstos na legislação em vigor (idade e tempo de contribuição), e que optou por permanecer em atividade até no máximo atingir a idade para a aposentadoria compulsória (70 anos). O benefício é o reembolso da contribuição previdenciária descontada mensalmente para o IPREV. Já o auxílio alimentação é o benefício concedido a todos os servidores do Poder Judiciário para custeio de despesas com alimentação. O auxílio creche é o benefício concedido aos servidores que tiverem dependentes com idade superior a quatro meses e inferior a seis anos. Já o auxílio funeral é o benefício correspondente a um mês de remuneração a que teria direito o servidor efetivo, comissionado ou inativo do TJSC, no mês de seu falecimento, excluídas do montante as parcelas de caráter indenizatório, concedido ao cônjuge sobrevivente, ou companheiro de união estável ou herdeiros do servidor falecido. Em relação ao auxílio saúde, é o benefício assistencial concedido para custeio parcial das despesas com plano de assistência médica/odontológica e seguro saúde, do titular ou dos dependentes. Outro benefício é o empréstimo consignado, que consiste em uma modalidade de empréstimo em que o desconto da prestação é feito diretamente na folha de pagamento do servidor, respeitando a margem consignável. Por último o vale transporte, que consiste num benefício concedido mensalmente ao servidor para que possa deslocar-se da residência ao trabalho, e vice-versa, em transporte coletivo.

Outro benefício oferecido é a capacitação desenvolvida pela Academia Judicial

(AJ), e pela DRH, na qual a AJ é responsável pela formação, capacitação, treinamento e aperfeiçoamento dos magistrados e servidores, sendo a maioria dos cursos elaborada pela própria AJ ou realizada em parceria com empresas ou oferecida por outras instituições de ensino em regime de convênio. Já a DRH participa na implementação do Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores do Poder Judiciário, operacionalizando as bolsas de estudos de graduação, pós-graduação e para a Escola da Magistratura.

Importante destacar que a jornada de trabalho do servidor do TJSC é de sete horas diárias ininterruptas, das 12h às 19h, num total de 35 horas semanais, mas que pode ser alterada ou reduzida para estudantes ou em casos especiais. Há também a possibilidade legal de ausência durante o expediente para servidoras lactantes para amamentação de seus filhos e também o afastamento para atender excepcional sob a guarda do servidor.

Outro benefício que os servidores do TJSC possuem é o atendimento médico, odontológico e ambulatorial gratuito prestado nas dependências do prédio sede disponível a todos os servidores e magistrados ativos e inativos das 7h às 19h. Em relação ao plano de saúde, os servidores do TJSC e seus dependentes, juntamente com os dos demais órgãos do estado possuem a disposição o Sistema de Assistência à Saúde dos Servidores do Estado de Santa Catarina – SC Saúde. Trata-se de um plano completo com ações de medicina preventiva e curativa, com cobertura de atendimentos médicos, ambulatoriais e hospitalares.

4.2 ANÁLISE DAS RECOMPENSAS OFERECIDAS PELO TJSC AOS SERVIDORES

Do ponto de vista dos servidores desligados, apesar do extenso rol citado de recompensas, as que se destacaram e que foram objeto de comentários, seja para constatar ou para melhorar, no relatório analisado são em sua grande maioria relativos à capacitação, infraestrutura, remuneração, gratificações e ambiente de trabalho.

Já em relação aos gestores da DRH do TJSC, em perguntas específicas sobre quais recompensas, benefícios e incentivos são oferecidos pela instituição aos servidores, foi respondido que os servidores têm como recompensas os vencimentos, gratificações e benefícios. Que os vencimentos são aqueles previstos no plano de cargos e salários dentro de uma carreira definida por lei, que conforme França (2012) constitui a remuneração direta, mas que segundo Dutra (2008) não gera motivação, à medida que se resume a uma simples troca de trabalho por salário, sendo apenas uma recompensa pela sua produção na busca da sobrevivência. Continuaram falando que

as gratificações são variáveis, que segundo Dutra (2008) existem para recompensar os colaboradores que se destacam, havendo as legais rígidas como a gratificação natalina, gratificação de nível superior para as carreiras de nível médio e as mais flexíveis, como a gratificação pelo exercício de função especial, em que o TJSC pode ser mais discricionário.

Em relação aos benefícios e incentivos, os gestores são unânimes em concordar que o TJSC tem aspectos positivos. Dutra (2008) diz que a concessão de benefícios é fator importante para a imagem da instituição e para retenção de talentos, além de influenciar a qualidade de vida dos colaboradores. Citaram a capacitação de qualidade oferecida aos servidores, as bolsas de estudo para aqueles que querem se graduar e pós graduar e comentaram sobre a estrutura de atendimento ao servidor no quesito saúde, como ambulatório, consultórios, médicos e dentistas disponíveis gratuitamente. Os gestores entrevistados descreveram, conforme Dutra (2008), os benefícios legais como sendo o 13. salário, férias, vale-transporte, e os espontâneos, que agregam qualidade de vida ao servidor, como sendo o auxílio alimentação em pecúnia, auxílio creche em pecúnia e o auxílio saúde, tornando menos oneroso ao servidor os gastos com saúde, que apesar de serem concedidos por liberalidade da organização, são aliados a uma política de manutenção e melhoria desses benefícios. Citado pelos gestores também os benefícios informais, caracterizado por Robbins (2011) como recompensas intrínsecas, nos quais a instituição reconhece ao funcionário benefícios flexíveis conforme sua necessidade específica, construídos em decorrência de uma relação saudável de trabalho dos gestores com suas equipes, a exemplo da flexibilidade de horário e escalas de folgas e férias.

Quanto aos incentivos os gestores disseram não existir os de curto prazo citado por Souza (2005), como programa de bônus/ prêmios, participação em lucros e comissionamento e nem os de longo prazo, como participação acionária, ações virtuais e bônus de longo prazo, por vedações legais, mas entendem que estão relacionados com a motivação e com o reconhecimento do servidor. Segundo Bergamini (2008), as necessidades e consequentemente a motivação pedem um cuidadoso exame das diferenças individuais para que se possa chegar a um conhecimento tão próximo quanto possível do que se passa naquele momento com cada pessoa, sendo o objetivo motivacional perseguido a cada momento particular. Os gestores disseram não existir uma política institucional clara sobre o assunto. Que os servidores podem receber gratificações, porém as regras para concessão dessas gratificações nem sempre são claras. A concessão pode ocorrer pela simpatia do gestor com o servidor, por questões políticas, pessoais ou técnicas. Foi unânime o conceito de que não há uma clareza de oportunidades oferecidas para o servidor e que o servidor que pretender alcançar uma função ou gratificação não sabe exatamente o que precisa ser feito, a não ser

o de aguardar um convite ou um reconhecimento de algum trabalho que possa vir a acontecer ou não.

Em relação aos pontos positivos e negativos das recompensas tem-se que de acordo com o instrumento investigado, dos 103 servidores desligados, 46 voltariam a trabalhar na mesma organização, 20 voltariam a trabalhar com a condição de ser em outro cargo, três voltariam a trabalhar se fosse em outra comarca, 20 voltariam a trabalhar se houvessem melhorias salariais e 13 não voltariam a trabalhar. Ou seja, 89,4 % dos servidores que se desligaram voltariam a trabalhar no TJSC se fosse reconhecido algum benefício ou melhoria.

Analisando os dados quantitativos oferecidos pelo instrumento avaliado e considerando as respostas bom/ótimo como satisfatória e regular/ruim como insatisfatória, tem-se que:

Em relação à infraestrutura de trabalho, compreendida pelos recursos materiais e tecnológicos disponíveis, obteve-se 69% de satisfação, pela soma dos índices bom e ótimo ante 31% de insatisfação.

Quanto ao relacionamento com colegas de trabalho, resultou em 97% de satisfação contra 3% de insatisfação. No relacionamento com o superior imediato obteve-se 96% de satisfação contra 4% de insatisfeitos. No relacionamento com as demais chefias, obteve-se 92% de satisfeitos ante 8% de insatisfeitos.

No que se refere ao processo de avaliação de desempenho e feedback, 86% estão satisfeitos ante 14% de insatisfeitos. No quesito oportunidade de treinamento, 56% se declararam satisfeitos ante 44% insatisfeitos. Já no quesito oportunidades de crescimento, 32% consideraram satisfatório ante 68% de insatisfação.

Quanto à remuneração percebida, 58% se declararam satisfeitos contra 42% de insatisfeitos; e quanto aos benefícios, 68% se declararam satisfeitos e 32% insatisfeitos.

Em relação às atividades desenvolvidas, no quesito motivação, foram alcançados 85% de satisfação ante a 15% de insatisfação. No quesito conhecimento do trabalho, 90% se deram por satisfeitos e 10% de insatisfeitos. Quanto à utilização do planejamento, houve 81% de satisfação e 19% de insatisfação. E com o volume de trabalho, 42,7% se declararam satisfeitos e 56,3% de insatisfeitos.

Ainda, segundo o relatório, dos 103 servidores desligados, 84 foram aprovados em outros concursos públicos, três não se adaptaram ao trabalho, três mudaram de cidade/estado ou país, três não quiseram esclarecer e oito descreveram outros motivos, ou seja, 85% dos servidores desligados migraram para outros órgãos públicos.

Em suma, segundo os dados fornecidos pelos servidores desligados, destacam-se como pontos positivos as seguintes recompensas: estrutura física oferecida ao servidor, caracterizada pelos recursos materiais e tecnológicos; o ambiente de trabalho caracterizado pelo bom relacionamento com colegas, chefes e outros superiores hierárquicos; oportunidade de treinamento; remuneração, benefícios e motivação.

Para o entendimento dos motivos que contribuem para a evasão dos servidores, convém destacar os pontos negativos, tais como o excesso de trabalho; falta de oportunidade de crescimento dentro da organização, nomeações de chefias por indicação política sem análise de critérios técnicos e remuneração não condizente com o cargo e atividades.

Além dos motivos citados pelos servidores desligados, os gestores da DRH citaram outros que contribuem para a saída dos servidores, como o aspecto motivacional. Neste, apesar de ser uma questão bastante individual voltada à satisfação das necessidades específicas do sujeito, conforme citado por Gil (2011), a motivação como prática institucional é vista em casos isolados de chefias que exercem liderança com propriedade reconhecendo os valores e talentos que possuem em seus quadros. Relataram ainda que o TJSC não tem uma política de capacitação de gestores, variando muito a gestão de gestor para gestor. Além do mais, a grande maioria dos gestores possui formação em direito, o que pode ser motivo de dificuldades com gestão de pessoas. Outro fator é o de que nem sempre os gestores são escolhidos por critérios técnicos, mas por critérios políticos ou pessoais e que de modo geral os escolhidos não têm maturidade para gerir suas equipes de forma a melhorar a motivação de seus servidores. Continuaram dizendo que não se nota ações específicas de melhoria nesta área e que as poucas ações se resumem ao trabalho no clima organizacional em forma restrita de atuação. Bergamini (2008) ressalta que dentro do campo organizacional o estudo da motivação é indispensável, devendo ser de grande interesse conhecer quais os fatores que deveriam ser considerados como os principais determinantes dos mais diferentes tipos de satisfação que se pode obter no trabalho, procurando a organização conhecer os objetivos perseguidos pelos funcionários para estimular a motivação pela utilização de recompensas. Os gestores concluíram que o que existe no TJSC são servidores comprometidos que se dedicam seriamente ao trabalho a ponto de levar o TJSC ao reconhecimento nacional em vários aspectos citados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), mas que, apesar disso, o foco se concentra em metas e produtividade e não nos meios para atingi-los.

Em relação à política de recompensas, os gestores narraram que o que há de claro e transparente nesta seara é o PCS atual que data de 1993, cujo entendimento é de que está defasado, não só em termos salariais, mas em regras para progressão

na carreira. Ressaltaram que não há uma política de recompensas que vá além do PCS e que este não tem conseguido reter os talentos no TJSC. Que os gestores não vêem coerência na política de recompensas adotada pela instituição na medida em que ela investe maciçamente na capacitação dos servidores, mas não adota meios e instrumentos para retê-los na organização, acarretando como resultado dessa política controversa a evasão dos servidores para assumirem outros cargos públicos em outros órgãos. Continuaram dizendo que, desta maneira, o TJSC estaria capacitando o servidor para que ele exerça sua função em outras instituições. Robbins (2011) ratifica que ao remunerar melhor, as organizações conseguem funcionários mais bem qualificados, mais motivados e que ficarão por mais tempo na organização, devendo ser tratado como assunto estratégico da instituição.

Outro aspecto destacado pelos gestores diz respeito à falta de comunicação da política de recompensas. Kanaane (2010) fala que quando não há comunicação estabelecida ou a mesma se realiza mal, diz-se que há barreiras que, segundo Robbins (2011), podem ser por sobrecarga de informação, estilos de comunicação, emoções e linguagem. Ressaltaram que quando o servidor ingressa no TJSC, desconhece os benefícios, ocorrendo em muitas oportunidades casos em que o servidor deixa de receber o benefício pelo simples fato de que a solicitação deve ser pessoal e ele não tinha conhecimento. Nesse campo, já existem iniciativas de melhorias como o Portal do Servidor, que é uma ferramenta web com o intuito de esclarecer aos servidores sobre seus direitos e benefícios. Outra maneira de comunicar o servidor são os encontros de novos servidores para ambientação funcional, mas que ainda não é suficiente, segundo os gestores, pois programas como os de motivação e qualidade de vida do servidor (semana do bem estar, semana do servidor, semana do rodízio de funções e preparação para a aposentadoria) são pouco difundidos em função da pouca constância ou pela pequena abrangência. São boas ações para os servidores, mas que não possuem proporção institucional, então nem todos têm acesso.

Em relação à avaliação, Kanaane (2010) ressalta que se exerce o papel de avaliador de resultados e desempenho na medida em que a sua utilização fornece pistas para que se possa obter o entendimento e a compreensão da mensagem transmitida. Convém destacar, através do relato das chefias setoriais, que, em relação à avaliação da política de recompensas, há uma ferramenta que permite aos servidores expressarem sua insatisfação que é a pesquisa de clima organizacional, nomeada como pesquisa de satisfação dos colaboradores. Essa ferramenta foi criada por determinação do CNJ para que os Tribunais obtivessem índices de satisfação de clima organizacional, sendo que até 2013 era uma ferramenta ineficaz por não trazer dados claros para a instituição sobre satisfação ou insatisfação quanto à política de recompensas, mas que para o ano de 2014 foi reformulada e ampliada. Segundo

os gestores, essa avaliação vai poder identificar claramente vários itens, inclusive a satisfação quanto à política de recompensas. Entretanto o que se enfrenta é o receio que o servidor tem de ser identificado ao responder essa pesquisa, mascarando os resultados. E outro é a utilização que os gestores da alta administração fazem dos resultados. Sabe-se que, apesar da preocupação dos servidores com o tema, os decisores da alta administração que podem mudar o curso da história nesse assunto são magistrados e nem todos tem formação ou interesse em gestão de pessoas.

Nesta linha da política de recompensas, o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) publicou pesquisa realizada em Julho/2014 com dados dos portais de transparência dos 27 Tribunais de Justiça da Federação comparando as remunerações e vencimentos. Para este trabalho, optou-se por mostrar os dados do cargo de TJA, por ser o cargo de maior representatividade no quadro de servidores do TJSC e o que apresenta o maior índice de desligamentos (70%).

Em relação ao vencimento básico, o TJSC está em 14. lugar dentre os 27 TJ's. Em relação às gratificações, o TJSC está em 21. lugar. Em relação aos reajustes salariais obtidos, o TJSC está em décimo lugar. Em relação ao auxílio alimentação, o TJSC está em quarto lugar. Em relação ao auxílio transporte, o TJSC está em 25. lugar. Em relação ao auxílio saúde, o TJSC está em 18. lugar e, em relação ao auxílio creche, o TJSC está em quarto lugar. Em relação aos pares vizinhos, Rio Grande do Sul e Paraná, o TJSC perde em praticamente em todas as tabelas. E, se comparado ao nível federal, a disparidade fica ainda maior.

4.3 APONTAMENTO DAS DIRETRIZES PARA APERFEIÇOAMENTO DAS RECOMPENSAS

Levando em consideração os relatos descritos no instrumento de pesquisa avaliado, bem como as entrevistas realizadas com os gestores da DRH, tem-se que as principais diretrizes para aperfeiçoamento das recompensas dizem respeito ao confronto dos pontos negativos relatados pelos ex-servidores e pelos gestores.

Para o excesso de trabalho, as sugestões dos servidores desligados limitam-se à ampliação do quadro de servidores, mas que dependendo do caso analisado, e do trabalho realizado, as sugestões podem variar de sistemas de informática até ao redesenho das atividades do cargo, visando a otimização do tempo, diminuição do esforço empreendido para a realização da tarefa com o intuito de melhorar etapas do processo de trabalho. Concomitantemente sugere-se a manualização dos procedimentos ainda não catalogados para facilitar a aprendizagem dos novos

servidores e evitar o retrabalho. Se verificado ainda que a demanda não consiga ser suprida pelo quadro, sugere-se por último a criação de novos cargos.

No que se refere à falta de oportunidade de crescimento na organização, principalmente pelo critério atual de livre nomeação das funções e cargos comissionados, por critérios políticos pessoais para cargos de direção, chefias e funções que não tem como regra a observância de formação, especialização ou critérios técnicos, sugere-se a adoção de uma política de concursos internos integrada à carreira funcional, em que os servidores possam ascender a cargos de chefias ou funções por meio de provas técnicas, entrevistas e verificação das aptidões para as funções com critérios objetivos. Tornar-se-ia isonômica a oportunidade aos servidores qualificados e interessados na nomeação para o cargo pelo reconhecimento institucional dos conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos para o servidor que as possui.

Para a remuneração não condizente com o cargo, sugere-se reforma no Plano de Cargos e Salários, que, datado de 1993, não tem atendido aos anseios e expectativas dos servidores. Sugere-se fixação de melhores vencimentos e gratificações, à exemplo dos vizinhos Tribunais do Rio Grande do Sul e Paraná com a implementação de melhorias salariais e valorização da carreira. Sugere-se a adoção da remuneração por conhecimentos, principalmente pelo cargo majoritário no TJSC, o de TJA, ser polivalente em praticamente todas as funções exercidas dentro da Justiça. Nesse sistema, segundo Gil (2011), a remuneração recompensaria o conjunto de habilidades e conhecimentos exigidos para o desempenho do trabalho e não apenas por um trabalho específico como o modelo tradicional. E a remuneração por habilidades seria consequência natural da mutação organizacional que acontece na ânsia por atender as demandas crescentes e variadas que surgem, recompensando o servidor pelo crescimento necessário. Sugere-se também a remuneração por competências que reconhece as competências do colaborador mediante certificações exigidas para o cargo. Neste, segundo Gil (2011), o cargo e o tempo de serviço são relevantes. Esse tipo de remuneração pode, além de recompensar os empregados pelo valor que agregam a seus cargos, ajudar a organização a focalizar melhor sua missão central e o valor do desempenho excepcional na realização dessa missão. Para tal é preciso mapear as competências que tem valor para o TJSC e que devam ser recompensadas para que depois de testadas possam ser vinculadas à remuneração. Assim os servidores receberiam mais pela aquisição de mais competências relacionadas ao cargo e a instituição.

Em relação à falta de política motivacional, sugere-se a criação de uma política institucional de motivação na linha do descrito por Robbins (2011) com a aplicação do rodízio de tarefas, no qual ocorre a transferência periódica de atividades entre

os servidores, reduzindo o tédio e aumentando a flexibilidade da organização. Com o enriquecimento do trabalho aumenta-se o grau de controle do servidor sobre o planejado, executado e avaliado através da utilização efetiva do *feedback*. Com a utilização de esquemas alternativos de trabalho tornando os horários mais flexíveis e o compartilhamento de tarefas em que mais de um servidor realiza a mesma atividade. E também com a implementação de um nível de gestão participativa, em queo servidor possa ter um poder decisório com seus chefes imediatos. A nível individual sugere-se, conforme Gil (2011), a capacitação dos chefes para que saibam valorizar servidores, reconhecer avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer funções, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças.

No que se refere à falta de comunicação da política de recompensas, capacitação e valorização do servidor, sugere-se que logo após o ingresso no TJSC, e antes da realização de qualquer atividade voltada ao trabalho, se matricule o servidor em um curso desenvolvido e realizado pela Academia Judicial, em plataforma presencial e virtual, para que ele possa receber instruções inteiramente dedicadas ao conhecimento da estrutura da organização, da política de recompensas e benefícios, direitos e deveres e demais informações atinentes à carreira na organização. Após, em momento imediatamente seqüencial, que ele receba instruções no mesmo ambiente educacional sobre suas atribuições e atividades a serem desenvolvidas. E somente após o complemento dessas duas fases é que ele entraria em efetiva atividade prática do trabalho, conhecedor de seus direitos, deveres e suas atribuições a serem desempenhadas profissionalmente.

Por fim, quanto a falta de avaliação da política de recompensas, sugere-se a criação de uma ferramenta de *feedback* que permita ao avaliador saber periodicamente se a política de recompensas tem sido suficiente para a satisfação dos servidores e conseqüente retenção dos talentos, que segundo França (2012) tem o objetivo de alinhar as estratégias institucionais com os objetivos individuais no fornecimento de subsídios para melhorias salariais, movimentação de carreira e critérios para funções gratificadas e comissionadas. Trata-se de um questionário individual com assertivas objetivas e de fácil entendimento, que permita ao servidor entender as questões e responder conforme sua realidade. De outro ponto, resgatando os comentários dos gestores, os decisores responsáveis por mudanças na área de gestão de pessoas são magistrados. Portanto sugere-se a criação de uma comissão de avaliação mesclando componentes das áreas administrativas (diretores administrativos) e judicial (presidente, assessores e magistrados) que tenham atribuições de mesmo valor decisório nesta área, permitindo que mudanças reais sejam alcançadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, foi possível conhecer o sistema de recompensas praticado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina mediante a análise do oferecido pela instituição em consulta ao Portal do Servidor, análise do relatório de desligamentos do ano de 2013 e das entrevistas realizadas com gestores setoriais da DRH do TJSC.

Ao serem identificados os motivos pelos quais os servidores têm se evadido da instituição, destaca-se primeiramente a necessidade do entendimento por parte da organização de que o servidor constitui seu capital de maior valor. Partindo deste entendimento e conscientização da alta administração de que sozinhos não conseguem “carregar” o judiciário, mas que os servidores do chamado operacional constituídos em sua grande maioria pelos cargos de técnico judiciário auxiliar e analistas jurídicos e administrativos são essenciais e necessários para o funcionamento saudável da máquina judicial é que se poderá pensar racionalmente em formas de melhorias que no mínimo igualem aos oferecidos pelos tribunais vizinhos e até pelo judiciário federal. Caso ainda se insista no contrário, qualquer medida torna-se paliativa e retardante temporário de novos desligamentos, pois o servidor desiste de acreditar na instituição pelo simples fato de que vê suas esperanças se esvaírem com o passar dos anos em não ter seus esforços reconhecidos pela instituição e vendo os judiciários vizinhos e o nacional ampliando/melhorando suas recompensas e carreira. Corrobora o fato de que o judiciário catarinense é reconhecido nacionalmente pelo Conselho Nacional de Justiça em inúmeras áreas de atuação de seus servidores em cumprimento de metas e implementação de novos serviços regrados pelo CNJ, mas que incoerentemente não tem reconhecido seus servidores, insistindo em manter um PCS defasado e retrógrado, e, não bastando, sobrecarregando seu principal capital de trabalho no intuito de ver cumprido suas metas.

Não se admite, como constatado, que os servidores estejam se desligando da instituição por causa da carreira ou excesso de trabalho, principalmente pelo fato de que a maioria esmagadora voltaria ao TJSC se fossem reconhecidos melhorias de progressão na carreira e qualidade de vida no trabalho. Pelos resultados da pesquisa apenas evidencia-se a nítida despreocupação que há com a política de recompensas e conseqüente valorização do servidor do judiciário catarinense.

Verificou-se, pelo ponto de vista dos servidores desligados, que o excesso de trabalho aliado à progressão funcional atual e remuneração não condizente com o cargo e atividade, não está correspondendo às expectativas, resultando num índice alto de insatisfação. Outros fatores citados pelos respondentes como a falta de uma política motivacional institucionalizada, falta de comunicação e avaliação da política

de recompensas também tem contribuído para a insatisfação do servidor.

Finalmente, diante do quadro apresentado, foram sugeridas melhorias relacionadas aos pontos abordados, como a mudança do Plano de Cargos e Salários com melhores níveis de progressão, reestruturação e valorização da carreira dos servidores com a adoção da remuneração por conhecimentos, habilidades e competências. Sugeriu-se o redesenho das atividades do cargo, manualização dos procedimentos de trabalho e sistemas de informática visando suavizar o excesso de trabalho, bem como a criação de novos cargos. Sugeriu-se a adoção de concursos internos integrados à carreira para ascensão aos cargos comissionados, funções gratificadas e de chefias, garantindo tratamento isonômico aos servidores quanto às oportunidades de crescimento dentro da organização. Sugeriu-se a aplicação institucional do rodízio de tarefas, enriquecimento do trabalho, esquemas alternativos de trabalho, compartilhamento de tarefas, gestão participativa e capacitação das chefias em liderança como política motivacional. Sugeriu-se a matrícula dos servidores recém admitidos em curso promovido pela Academia Judicial para que recebam informações sobre a política de recompensas e, por fim, sugeriu-se a adoção de ferramenta de feedback que permita obter periodicamente do servidor informações sobre a satisfação com a política de recompensas adota pelo TJSC.

Diante do exposto, conclui-se o presente estudo na esperança de que tais sugestões possam contribuir para o retardamento da evasão dos servidores Tribunal de Justiça de Santa Catarina, e que este Tribunal possa continuar contando com os excelentes servidores que enriquecem a instituição.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A.A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1990.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Orga-**

nizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

COELHO JR, Francisco Antonio. **Suporte à Aprendizagem, Satisfação no Trabalho e Desempenho:** um estudo multinível. 2009. Dissertação (Doutorado) – Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/4691>> Acesso em: 13 set. 2014.

DIAS, Elizabeth de Oliveira. **Emprego x Trabalho.** 2010. Não paginado. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/emprego-x-trabalho/38979/>>. Acesso em: 14 ago. 2014.

DIEESE. **Ranking de salários e benefícios dos Tribunais de Justiça Estaduais.** SS Justiça MG: Jul.2014.

DUTRA, Ademar; MIROSKI, Christiane. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Florianópolis: Insular, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas** – modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

GOULART, Nathalia. **2013,** o ano dos concursos públicos. 2013. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/2013-o-ano-dos-concursos-publicos>> Acesso em: 01 set.2014.

GROTE, Dick. **O indicador de performance.** Perguntas e respostas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

IAMAMOTO, Edward Mitsuo Iwanaga. **Emprego e Trabalho.** 1999. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~is/ddt/mac333/projetos/fim-dos-empregos/empregoEtrabalho.htm>> Acesso em: 14 ago. 2014.

IZAWA, M. C. **As políticas e práticas de retenção de talentos em uma organização varejista**. São Paulo: 2006.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KURZ, Robert. **A origem destrutiva do capitalismo: modernidade econômica encontra suas origens no armamentismo militar**. São Paulo: Folha de São Paulo, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2011.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Cargos, Carreira e Remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SOUZA, Paulo Renato. **O que são empregos e salários**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

TJSC. **Portal do Servidor**. 2012a. Disponível em <<http://portal.tjsc.jus.br/>>. Acesso em 09 out. 2014.

_____. Portal do Servidor. **Remuneração**. 2012b. Disponível em <<http://portal.tjsc.jus.br/web/servidor/remuneracao>> Acesso em 09 out. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa na Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WOOD JR., Thomaz. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2004.

MUDANÇAS NO ESTILO DE GESTÃO DA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Marisete Teresinha de Souza Silva¹

Ari Dorvalino Schürhaus²

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo analisar as mudanças ocorridas no estilo de gestão da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a partir do ano de 2010.

A segunda metade do século XX marca o início da era do conhecimento e da informação (Lastres, 1999), caracterizada por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, que impõem novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. Trata-se de um processo de reestruturação produtiva apoiado no desenvolvimento científico e tecnológico e na globalização dos mercados. Nesse contexto, parece haver um consenso entre estudiosos da teoria organizacional de que o sucesso de uma organização é, cada vez mais, influenciado pela sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo.

No setor público, o desafio que se coloca para a Administração Pública é: como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras.

Esse processo de racionalização organizacional implica a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público (PEREIRA; SPINK, 1998).

As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da

1 Tecnóloga Graduada em Gestão de Empresas de Serviços pela Faculdade SENAC. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Lotada na chefia de Divisão da Diretoria de Infraestrutura do TJSC. E-mail: marisete@tjsc.jus.br.

2 Servidor do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Especialista em Recursos Humanos pela Fundação Armando Álvares Penteado. Especialista em Gestão no serviço público pela UNISUL e UDESC. Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/0985487777387473>>. E-mail: ads779@tjsc.jus.br.

eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão.

Sabe-se que as organizações não mudam porque querem, mas porque precisam. A decisão de mudar quase sempre resulta da constatação de que existe uma forma melhor de fazer algo. Essas transformações podem ser tanto no aprimoramento dos equipamentos e máquinas, na adoção de novas tecnologias, como no comportamento dos colaboradores. Essa constante adaptação das organizações contemporâneas é um processo natural e fundamental, no sentido de ajustá-las, visando ao alcance de seus objetivos e metas.

A partir do momento em que são identificados pontos dissociados dos fins organizacionais, faz-se necessário implementar mudanças, com objetivo de melhorar sua eficácia. Deve-se conscientizar de que o modo como são desempenhadas as diversas funções da gestão pública tem relevância para o bem-estar dos cidadãos. O papel dos gestores públicos deve revestir-se de alto grau de responsabilidade em relação à inovação em gestão organizacional, em programas e projetos públicos.

As mudanças gerenciais, ainda que iniciadas com pequenas ações, são fundamentais para o despertar, provocando a saída da zona de conforto e partindo para novos desafios.

Partindo daí, define-se como objetivo geral do presente estudo analisar as mudanças no estilo de gestão da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC).

Com relação aos objetivos específicos, considera-se fundamental:

- a) descrever os estilos de gestão;
- b) avaliar a evolução da Administração Pública;
- c) identificar as mudanças na gestão da Diretoria de Infraestrutura nos últimos cinco anos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para fins de facilitar a compreensão do assunto, dividiu-se esta seção em seis tópicos distintos, a saber: Administração Pública, Gestão Pública no Brasil, Administração patrimonialista, Administração Pública burocrática, Administração gerencial e Estilos de gestão.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública pode ser entendida como um conjunto de órgãos e de servidores que, mantido com recursos públicos, é encarregado de decidir e implementar as normas necessárias ao bem-estar social e as ações necessárias à gestão da coisa pública. A Administração Pública vem se modificando ao longo do tempo, tendo experimentado diversos modelos de administração, dentre os quais, destacam-se: Administração Pública Patrimonial; Administração Pública Burocrática; e Administração Pública Gerencial.

Nesse processo de evolução, as mudanças caminham para a busca da eficiência e da eficácia, visando a melhor qualidade do serviço público. Portanto, o objetivo é suprir deficiências, com a substituição de conceitos ineficientes e inadequados ao aparelhamento do Estado.

Meirelles (2003, p. 83, grifo do autor) define administração como o ato de “[...] gerir interesses, segundo a *lei*, a *moral* e a *finalidade* dos bens entregues à guarda e conservação alheias. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se administração particular; se são da coletividade, realiza-se administração pública.”

2.1.1 Administração Pública no Brasil

Num breve histórico, pode-se destacar que a Administração Pública, desde a Revolução Francesa, vem sendo influenciada pelos direitos francês, alemão e italiano e, mais tardiamente, pelo direito anglo-americano. Ao longo desse tempo, vem se preocupando em desapegar-se do direito privado e em formar seu sistema autônomo que abarque as áreas sociais, visando atender aos anseios da sociedade.

No início do Brasil República, a Administração Pública começou a ser discutida com um pouco mais de força nos meios acadêmicos da ciência administrativa e, na prática, vem se afastando do direito privado, porém, muito lentamente, em razão principalmente da falta de legislação específica e de uma clara definição e compreensão dos limites do serviço público pelos entes da administração.

A administração voltava-se ao próprio Estado, deixando de lado os interesses e as necessidades sociais, o que gerava um enorme descontentamento na sociedade. Por conta disso, após a Constituição de 1934, que marcou um avanço na administração, o Estado voltou-se mais à sociedade, assumindo um caráter de desenvolvimentista social e, assim, passou a investir na resolução dos problemas sociais, na saúde, educação, assistência, previdência social e economia.

Nesse sentido, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que tinha como objetivo centralizar e organizar a Administração Pública; definir política de gestão de pessoal; e racionalizar métodos, procedimentos e processos administrativos em geral. A reforma administrativa ocorrida com o DASP fundamentava-se na ideia de modernização, eficiência e aumento de produtividade.

Houve um grande crescimento nos serviços públicos, porém, cresceu também a sua demanda. Com o passar do tempo, porém, a administração implantada na década de 1930, sustentada no modelo burocrático, passou a mostrar-se inadequada. Começaram a surgir crises econômicas e sociais que passaram a enfraquecer a máquina estatal, comprometendo seu controle. A partir de 1945, com o fim do Estado Novo, o DASP perde forças, com a supressão de várias atribuições.

A partir de então, verificaram-se várias tentativas de reforma da Administração Pública. Contudo, a reforma marcante ocorreu somente em 1967, com a publicação do Decreto-Lei n. 200/67 que, dentre outros objetivos, prescrevia que a Administração Pública deveria guiar-se pelos princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

A reforma administrativa proposta pelo DL-200/1967 não fora concretizada plenamente, em consequência principalmente da crise política do regime militar e da crise econômica mundial, iniciada por volta de 1973 e agravada em 1979.

No final da década de 80, fruto da manifestação democrática fortalecida pelo estrondo tecnológico das mídias sociais e da internet, foi promulgada a Constituição Federal de 1988, conclamando o Estado Democrático de Direito e os princípios constitucionais administrativos como mandamentos da Administração Pública, expressando mudanças significativas.

Na década de 90, o Estado passou a ter mais um significativo desenvolvimento, com a Emenda Constitucional n. 19/1988, por meio da qual foi inserido, no artigo 37 da CF, o princípio da eficiência. Esse princípio impôs mudanças voltadas à adoção de um modelo da Administração Pública Gerencial. Como reflexo, o Estado assumiu o papel de regulador e fiscalizador das atividades dos serviços públicos, que passaram a ser executados por entidades públicas e também por entidades privadas, porém, sob o controle estatal. Com isso, pretendia-se a realização de um serviço público de maior qualidade, especializado e menos burocrático.

Fica evidente o esforço da Administração Pública na busca da modernização, procurando solucionar as deficiências burocráticas, e na tentativa de melhorar a qualidade dos serviços públicos, aproximando o governo da sociedade, por meio das políticas públicas e do controle social dotado de consciência cidadã, dentro dos limites constitucionais e dos princípios basilares da atuação administrativa.

2.2 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Pode-se definir gestão pública como sendo o conjunto de métodos administrativos adotados por uma organização para atingir seus objetivos. Assim, esses métodos administrativos tendem a se modificar de acordo com cada organização, amarrados às suas metas e objetivos.

Conceitualmente, os modelos de gestão pública, já aplicados no Brasil, classificam-se em patrimonialista, burocrático e gerencialista.

A mudança para um novo modelo é uma tentativa de suplantar deficiências do modelo anterior, objetivando o aperfeiçoamento do serviço público.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA

A administração patrimonialista foi o primeiro modelo de administração do Estado. Neste modelo, os bens públicos e particulares misturavam-se, sendo esta sua principal característica. O soberano tinha o domínio de tudo o que existia em seu território e utilizava livremente, sem qualquer obrigatoriedade de prestar contas à sociedade.

O patrimonialismo era um regime que não distinguia bens públicos de bens particulares. Os cargos públicos eram distribuídos livremente a parentes e amigos da família do soberano e se transformavam em patrimônio do ocupante. De forma hereditária, o cargo passava de geração para geração. Essas indicações eram feitas como prova de gratidão e também como estratégia para defesa de seus interesses. Nesse modelo, o soberano era o centro de tudo, cabendo-lhe julgar as pessoas e julgar a si próprio, sem nenhuma intervenção alheia. Não havia nenhuma preocupação com a prestação de serviço público e assim os benefícios provenientes da administração eram canalizados a uma minoria aliada ao soberano. O modelo sustentava-se na existência de um grande aparato administrativo voltado para a arrecadação de impostos e uma forte base militar voltada à defesa do território. Com o patrimonialismo reinava a arbitrariedade, a discricionariedade, a corrupção e o nepotismo. De igual forma, inexistiam carreiras administrativas, preponderando a desorganização da administração e o descaso pelo cidadão e pelas demandas sociais.

Com o advento da Revolução Francesa, os ideais democráticos passaram a pressionar para que houvesse uma administração pública profissionalizada, que respeitasse princípios constitucionais, como isonomia, moralidade, publicidade, entre outros.

O patrimonialismo começou a perder força a partir do surgimento das organizações de grande porte e do crescimento do processo de industrialização, em meados do século XIX. Diante das demandas sociais cada vez mais fortes, o modelo patrimonialista não se mostrava capaz de atender aos anseios do comércio, da indústria e da sociedade em geral.

2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

Surgiu basicamente com o advento do Estado Liberal, em meados do século XIX, buscando romper com o modelo patrimonialista, caracterizado pela desorganização do Estado, na prestação de serviço público, pela prática de nepotismo e de corrupção. O surgimento das organizações de grande porte, a pressão pelo atendimento de demandas sociais, o crescimento do setor industrial exigiam o fortalecimento da Administração Pública. Nesse contexto surgiu o modelo de administração pública burocrática, com o objetivo de defender a sociedade do poder arbitrário do soberano e como forma de combater a corrupção e o nepotismo.

No modelo de administração burocrática são adotadas várias medidas voltadas à defesa da coisa pública, em contraposição ao período patrimonialista antecedente, cuja característica principal era a confusão entre patrimônio público e o patrimônio particular do detentor do poder.

O modelo burocrático enfatiza aspectos formais, controlando processos de decisão, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização e formalismo. Os procedimentos formais são feitos por funcionários especializados, com competências fixas, sujeitos ao controle hierárquico. Há a profissionalização do funcionário burocrático, que exerce o cargo técnico em razão de sua competência, comprovada por processo de seleção. Afasta-se o nepotismo e as relações de apadrinhamento.

O exercício de cargos públicos passou a ser uma profissão, com remuneração previamente conhecida pelo indivíduo e pela sociedade. Surgiram, nesse período, as primeiras carreiras para funcionários públicos e os primeiros concursos públicos, efetuados no Governo Vargas, na década de 30.

O modelo burocrático proporcionou à Administração Pública conceitos importantes, em especial, a separação entre coisa pública e coisa privada, o estabelecimento de regras legais e operacionais, a reestruturação da administração no sentido de atender aos anseios sociais, e também o conceito de racionalidade e eficiência administrativa no atendimento das demandas da sociedade.

No Brasil, a administração pública burocrática pode ser analisada em duas fases: a primeira compreende o período de 1930 a 1945, caracterizado pela ênfase na reforma dos meios e pelo autoritarismo. Este período foi marcado por uma administração fechada e autorreferida, voltada mais para os meios do que para os fins. A segunda fase avançou até a reforma gerencial.

Com o passar do tempo a administração pública burocrática viu-se envolvida num enorme emaranhado de normas e num amontoado de papelórios, sendo vista como lenta, cara, ineficiente e incapaz de atender às demandas dos cidadãos. Oportuno destacar que o modelo burocrático está presente na Constituição de 1988 e em todo o sistema do direito administrativo brasileiro. Ele está baseado no formalismo, na presença constante de normas e na rigidez de procedimentos.

Diante, de um lado, da ineficiência da estrutura burocrática e, de outro, da rápida evolução do mundo, surgiram novas ideias de gestão contemporânea, baseadas em formas flexíveis, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade. Estas ideias não se harmonizam com o modelo burocrático, tendo, por isso, desencadeado um processo de mudança na Administração Pública.

2.5 ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

Após as duas guerras mundiais do Século XX, o Estado viu-se na obrigação de reerguer-se política, econômica e socialmente. A partir de então surge o Estado Social, que tinha como deveres, o acesso da população à educação, moradia, saúde etc. Com esses novos deveres aumentou o número de pessoas que realizavam seu trabalho. Nessa mesma época pensamentos neoliberalistas propuseram que a economia e o mercado tinham suas próprias regras. Com o passar do tempo esses pensamentos ganharam força, principalmente após a queda do muro de Berlim e o Consenso de Washington, no ano de 1991. A partir de então o aparelho do Estado foi evoluindo para o modelo gerencial.

Assim, a administração pública gerencial surgiu como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e também em razão do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia mundial. Era necessária uma administração que proporcionasse redução de custos e aumento da qualidade dos serviços, sempre com o foco no cidadão, resultados estes que não vinham sendo alcançados por meio do modelo burocrático.

Dessa forma, a administração pública gerencial se apresenta como corretor para esses sintomas emblemáticos da burocracia. O foco da administração gerencial é o

aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. Preocupa-se também com o desenvolvimento de uma cultura gerencial, orientada para resultados e com o aumento da governança do Estado, ou seja, da sua capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência. O cidadão passa de plateia/executores para atora/parte do Estado.

No entanto, gerencialismo não é antônimo de burocracia, pois o primeiro apoia-se na segunda, conservando os seus princípios básicos (admissão de pessoal segundo critérios rígidos, a meritocracia na carreira pública). Observam-se diferenças entre a era burocrática e a era gerencial. A primeira concentra-se no processo e é autorreferente. A segunda preocupa-se com os resultados e é orientada para os cidadãos.

Além da influência dos acontecimentos políticos internacionais e nacionais no processo de transformação da administração pública, esta também foi influenciada pela mudança de consciência dos cidadãos, por conta da qual a sociedade já não reconhecia a administração burocrática como autossuficiente para atender às demandas da sociedade civil. Hoje, o modelo gerencial vem, cada vez mais, se consolidando, em virtude de vários aspectos, dentre os quais, as mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais, a redução da máquina estatal, a redução de custos, a descentralização dos serviços públicos, a criação das agências reguladoras, que têm por fim zelar pela adequada prestação dos serviços, e a busca da padronização dos processos para otimização de tempo e recursos.

A partir do momento da transformação do modelo de Estado Social para o Estado Regulador, a administração passou a se ocupar de funções gerenciais, de gestão do patrimônio e das tarefas do Estado.

O alicerce desse terceiro modelo de administração pública é o princípio da eficiência, o qual foi inserido no *caput* da Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional n. 19, de 1998.

A administração pública gerencial revê as características principais do modelo burocrático, ou seja, as estruturas rígidas, a hierarquia, a subordinação, o controle de procedimentos, passando a direcionar a atuação para o controle dos resultados pretendidos. Nesse contexto, o modelo gerencial dá maior ênfase ao princípio da eficiência que, não pode ser concebido senão na intimidade do princípio da legalidade, porquanto a busca da eficiência jamais seria justificada pela postergação daquele que é o dever administrativo por excelência.

Entre vários meios de atuação da administração pública gerencial, há a parceria com a sociedade civil e uma maior autonomia para as entidades administrativas.

A meta do Estado e a essência de sua atividade estão centradas na eficiência da

administração pública, na necessidade de reduzir custos e de aumentar a qualidade dos serviços públicos, tendo o cidadão como beneficiário. Portanto, o caminho traçado para que a administração pública possa proporcionar melhores serviços e alcançar melhores resultados passa pela definição clara de objetivos e pelo aumento da autonomia dos gerentes, visando à obtenção desses resultados.

2.6 ESTILOS DE GESTÃO

Num sentido geral estilo é definido como sendo “a maneira de tratar, de viver, procedimento, conduta, modos e maneiras ou traço pessoal de agir.” (FERREIRA, 1986).

Por outro lado,

Gestão, em um sentido empresarial representa a forma como se planeja, organiza, lidera, coordena, controla e avalia os esforços de um grupo de pessoas que constituem uma organização, e as tarefas e atividades realizadas para atingir um resultado comum. (CHIAVENATO, 2000; LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Também se entende por estilo de gestão a maneira como o administrador age perante a liderança, bem como a maneira como se comporta em relação ao nível de delegação de tarefas aos funcionários, seus valores pessoais e o nível de motivação de suas equipes.

Dessa forma, assume-se que o gestor desempenha os papéis de planejamento, organização, liderança, controle e coordenação, além de ser agente interpessoal, informacional e decisório nas organizações (ROBBINS, 2002). Sua conduta, nesses diferentes papéis, está relacionada à sua forma de ser, pensar e agir. Então, infere-se que seu estilo de comando fica evidenciado na forma como estabelece objetivos, lidera equipes de trabalho, propicia a automotivação, comunica-se com as pessoas envolvidas nas diversas questões e controla os trabalhos e trabalhadores.

Um administrador pode atuar em níveis intercalados entre um estilo e outro, ou seja, ser simultaneamente autoritário e consultivo, isto é, autoritário em uma tomada de decisão e consultivo no relacionamento com seus subordinados (LIKERT, 1979). Nesse sentido, Likert (1979) desenvolveu a teoria baseada nos princípios e práticas de administração dos dirigentes de empresas norte-americanas que

obtiveram os melhores resultados quanto aos processos de eficiência, produtividade e, principalmente, aumento nos índices de satisfação dos membros das organizações.

A partir dos resultados obtidos, Likert (1979) classificou a administração das organizações em dois estilos: autoritário e participativo. O sistema autoritário desmembra-se em autoritário-forte e autoritário-benevolente. Já o sistema participativo, em participativo-consultivo e participativo-grupal.

2.6.1 Estilo de gestão autoritário-forte

Nesse estilo gerencial, as decisões são totalmente centralizadas. O empregado fica à mercê do superior. Ele não tem autonomia e liberdade para tomar quaisquer tipos de decisões, apenas atua como um executor, não podendo pensar nem criar.

O sistema de comunicação é extremamente precário. Prevalece o tipo de comunicação vertical, de cima para baixo. As ordens são diretivas específicas que devem ser cumpridas pelos empregados. Tudo o que é comunicado na organização provém dos níveis superiores como ordens pré-estabelecidas.

O relacionamento interpessoal é extremamente prejudicial entre as pessoas e para o desenvolvimento das atividades. Os grupos informais são vistos pelos níveis diretivos da empresa como algo não salutar e, por isso, são vedados. Os cargos e as tarefas são desenhados para não favorecer a troca de experiências entre as pessoas nem o fortalecimento de laços de amizade.

Quanto ao sistema de recompensas e de punições, este é baseado em medidas disciplinares, proporcionando um clima organizacional de desconfiança. As pessoas devem obedecer às regras e aos regulamentos impostos de cima para baixo. As tarefas têm de ser executadas da maneira como determinam os manuais de normas e procedimentos, sendo o autoritarismo a base para assegurar a produtividade dos empregados.

2.6.2 Estilo de gestão autoritário-benevolente

O processo de tomada de decisão é centralizado na cúpula da empresa, sendo mínima a participação dos envolvidos. A delegação é feita de forma restrita para os empregados que desenvolvem tarefas rotineiras, não complexas e com pouca importância para a organização. Mesmo assim, o empregado precisa solicitar a seu superior autorização sobre a decisão que pretende tomar.

O processo de comunicação é precário, prevalecendo a comunicação de cima

para baixo. A comunicação ascendente ocorre com pouquíssima frequência.

No relacionamento interpessoal a organização abre espaços mínimos para as pessoas dialogarem umas com as outras. Os grupos informais são incipientes e não detêm nenhum poder sobre o que é feito e por que é realizada determinada atividade na organização. As recompensas e punições ainda estão baseadas nas medidas disciplinares.

2.6.3 Estilo de gestão participativo-consultivo

Esse estilo a tomada de decisão é resultado do envolvimento de algumas pessoas nas situações de decisão. As pessoas são consultadas, mas, nem sempre, a decisão tomada reflete o que foi mencionado por elas acerca do assunto.

No processo de comunicação podem-se visualizar tanto comunicações do tipo descendente como ascendente e também lateral entre os setores da empresa. Existem sistemas internos de comunicação para não perder o controle sobre as pessoas.

O relacionamento interpessoal é amistoso, haja vista a confiança depositada nas pessoas. Os grupos informais são incentivados pelos espaços criados pela própria organização.

O processo de recompensas e de punições baseia-se em recompensas materiais e simbólicas, podendo, mesmo assim, ocorrer punições.

2.6.4 Estilo de gestão participativo-grupal

No estilo de gestão participativo o processo de tomada de decisão é descentralizado.

Contudo, os níveis superiores ainda continuam definindo as políticas gerais de gestão para a organização. As decisões são descentralizadas conforme a natureza e complexidade das realidades internas e externas. Dependendo dessas condições, as decisões podem, em algumas situações, ser centralizadas e, em outras, descentralizadas.

A comunicação flui de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente.

A forma de relacionamento nesse estilo é baseada em trabalho em equipe, favorecendo a troca de informações, de experiências e, ainda, o fortalecimento dos laços de amizade.

As recompensas e punições são baseadas em recompensas simbólicas e sociais,

embora não sejam omitidas as recompensas materiais. Raramente ocorrem punições.

É oportuno dizer que os padrões demonstrados acima, segundo Likert (1979), não englobam todos os estilos gerenciais, e sim mais um delineamento do padrão geral de administração. De fato, outras categorias podem ser aplicadas nesse sistema, com vistas a chegar mais próximo do estilo gerencial encontrado nas organizações. O autor considera, também, a existência de diversas formas de organização, que permitem produzir diferentes administradores capazes de operar dentro desses estilos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O que motivou a realização desta pesquisa foi, sobretudo, demonstrar que é possível, dentro de uma estrutura burocrática, inserir novas práticas administrativas e que o estilo de gestão influencia no desenvolvimento das atividades e no resultado dos serviços prestados.

A pesquisa tem como foco a análise das mudanças ocorridas no estilo de gestão da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a partir do ano de 2010.

A pesquisa que subsidiou os resultados apresentados neste artigo pode ser classificada como de natureza quantitativa e caráter descritivo, de campo, bibliográfica.

Para as finalidades deste artigo, foram levantados dados por meio de questionário dirigido aos chefes de secretaria, que são usuários estratégicos da Justiça de Primeiro Grau. A pesquisa envolveu 39 comarcas. Uma parcela significativa das atividades desenvolvidas por estes usuários está relacionada diretamente com a Diretoria de Infraestrutura. Portanto, toda mudança implementada nessa diretoria, especialmente as relativas à estruturação do trabalho, à forma de desenvolvê-lo e ao estilo gerencial, tendem a impactar na atividade dos chefes de secretaria.

As entrevistas foram realizadas por meio de questionários contendo perguntas fechadas. Alguns dos chefes de secretaria com menos de três anos no cargo deixaram em branco algumas respostas.

4 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

O Tribunal de Justiça foi criado pela Resolução n. 285, de 28 de agosto de 1891, e instalado em 1. de outubro daquele ano.

É o órgão que representa a segunda instância de julgamento, na Justiça Comum do Estado. A primeira instância é representada por 110 comarcas espalhadas em todo

o território catarinense. O Tribunal de Justiça, em suas atividades, mantém relação estreita com todas elas, seja pelo julgamento dos recursos provenientes dessas comarcas, ou pela manutenção da infraestrutura, distribuição e organização dos fóruns.

A década de 1970 foi marcada pelo início do processo de modernização do Poder Judiciário catarinense. Foi nesse período que o Tribunal de Justiça passou a utilizar sistemas de controle funcional, administrativo e financeiro. Na mesma época foi criado o centro de computação, com a aquisição de computadores e a instituição do primeiro Centro de Processamento de Dados (CPD) do Tribunal de Justiça.

A modernização dessa instituição, entretanto, não ficou circunscrita a esse período. A década de 1990 assistiu ao incremento do processo de informatização, passando o judiciário catarinense a contar com um dos maiores parques de informática do estado, envolvendo mais de 4.000 computadores interligados em sua rede.

A combinação dessas mudanças e o uso intenso de ferramentas tecnológicas na execução de suas atividades demonstram a preocupação da instituição em apresentar um trabalho de qualidade para o cidadão catarinense. Esta preocupação, aliás, está declarada em sua missão, definida nos seguintes termos: “Humanizar a Justiça, assegurando que todos lhe tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania, com eficiência na prestação jurisdicional.” (PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA, 2009).

4.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, no tocante à sua estrutura administrativa, é constituído de diversos órgãos posicionados hierarquicamente. Trata-se de uma estrutura hierárquica piramidal, tendo no topo o Gabinete da Presidência, auxiliado por diversos órgãos de assessoramento, sendo o mais importante o Conselho de Gestão, Modernização Judiciária, de Políticas Públicas e Institucionais. Subordinadas ao Gabinete da Presidência, há duas diretorias gerais, uma das quais, a Diretoria Geral Administrativa. Estão vinculadas a esta diretoria geral sete diretorias, cada qual subdividida em divisões e estas em seções.

Este conjunto de órgãos administrativos forma uma estrutura hierárquica piramidal, com níveis de autoridade e subordinação bem definidos. O processo de comunicação é altamente formal, ocorrendo oficialmente pelas linhas hierárquicas descendentes e ascendentes da organização. De igual forma, reina na organização um sistema normativo formal, fundado em leis e resoluções, por meio do qual é conduzida toda a atividade administrativa.

Nos últimos anos, ocorreram mudanças significativas na estrutura organizacional do Tribunal de Justiça, com a criação de vários órgãos de linha e de assessoramento. Os processos administrativos estão sendo lapidados, com a preocupação de oferecer aos usuários um trabalho mais célere e de melhor qualidade. A informatização dos processos judiciais e administrativos modificou diversas rotinas de trabalho, com a eliminação de umas e o aperfeiçoamento de outras. De outra parte, a área de pessoal vem recebendo um investimento elevado na capacitação e no aprimoramento profissional, proporcionando elevados ganhos em termos de qualidade de trabalho.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, desde o ano 2000, adotou o modelo de planejamento estratégico, utilizando a ferramenta do Planejamento Estratégico Situacional (PES). Anualmente são desenvolvidos os projetos estratégicos que devem ser executados no ano seguinte. Com esta forma de atuar o foco afasta-se dos meios e volta-se mais para os fins, porquanto, ao se elaborar os projetos, são traçados os objetivos que devem ser alcançados no tempo previsto.

Contudo, apesar das mudanças ocorridas, a instituição ainda preserva traços fortes do modelo burocrático, centrado nos meios, aonde continua imperando um elevado formalismo nos procedimentos administrativos e no gerenciamento do trabalho, cujo processo decisório continua centralizado e atrelado a normas rígidas de procedimento. O sistema normativo existente ainda é extremamente forte e determina a forma de atuar dos gestores que, não raramente, se apoiam em regras e procedimentos formais, deixando de promover as mudanças necessárias à realização de um trabalho mais célere e de melhor qualidade. Nesse contexto, o usuário não raramente é colocado num segundo plano, diante da visão gerencial burocrática que, quando muito, se conforma mais com a eficiência dos meios e menos com a eficácia dos fins.

4.2 DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA

A Diretoria de Infraestrutura está subordinada diretamente à Diretoria Geral Administrativa, sendo composta pelas seguintes divisões: Divisão de Serviços Gerais, Divisão de Transportes, Divisão de Artes Gráficas e Divisão de Apoio Operacional.

Suas principais funções são: coordenar e controlar, no âmbito de sua competência, as referidas divisões, na busca da realização das metas, propostas e diretrizes traçadas pela Administração do Poder Judiciário; planejar, em conjunto com as divisões, as atividades relativas a serviços gráficos, serviços de transporte, serviços de limpeza e copa, atividades e serviços de apoio, tais como: audiovisual, recebimento e expedição de correspondências, fotocópias, carga e descarga de

móveis e outros materiais, e comunicação visual; controlar os custos referentes à água, esgoto e energia elétrica do Poder Judiciário; gerenciar e controlar os serviços inerentes à compra de passagens aéreas e aquisição de refeições para o Tribunal do Júri; coordenar e controlar o orçamento relativo aos projetos da diretoria e fazer cumprir as decisões proferidas pela Administração do Poder Judiciário.

4.3 MUDANÇAS NA GESTÃO DA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA

Diante da necessidade de mudanças em suas práticas gerenciais, visando à satisfação de seus clientes interno e externo, a Diretoria de Infraestrutura vem buscando melhorias, num processo contínuo.

A partir do ano de 2010, com a mudança de gestão, o novo diretor de Infraestrutura inseriu timidamente novas práticas de gestão. Esse fato foi um marco para as mudanças que lentamente passaram a moldar uma nova forma de administrar a diretoria.

Embora de forma lenta, as mudanças iniciadas naquele ano continuam sendo implementadas pelos administradores das novas gestões.

A partir do ano de 2010 passou-se a avaliar os processos e procedimentos gerenciais. Após análise das atividades desenvolvidas em cada setor, diagnosticou-se que a maioria das atividades gerenciais estava centralizada no gabinete do diretor e quase nada nos órgãos subalternos da diretoria.

Iniciou-se então um trabalho de descentralização das atividades do gabinete. As chefias de divisão e de seção passaram a envolver-se no processo decisório e no gerenciamento do orçamento, na parte pertinente à Divisão.

4.3.1 Caso da Divisão de Serviços Gerais

A Divisão de Serviços Gerais, vinculada à Diretoria de Infraestrutura, é composta de três seções: seção de limpeza, seção de copa e seção de serviços de uma unidade externa, localizada na Rua Presidente Coutinho, que, por isso, denomina-se Seção da Unidade Presidente Coutinho.

A Divisão de Serviços Gerais é responsável por gerenciar, analisar e supervisionar, em conjunto com as chefias das seções, os contratos vigentes, os projetos e serviços desenvolvidos pelas seções; organizar os funcionários conforme a necessidade do serviço; observar o cumprimento das normas dos contratos de terceirização inerentes à divisão; requisitar a compra de materiais e/ou equipamentos e a execução de

serviços da divisão; dar encaminhamento às documentações, bem como supervisionar e acompanhar a prestação dos serviços inerentes a cada seção; fazer o controle orçamentário dos projetos da divisão, repassar as informações necessárias à diretoria e, ainda, desenvolver outras atividades correlatas.

Com a finalidade de identificar as necessidades de mudança, foi efetuado um diagnóstico, que apontou as seguintes necessidades:

- Colaboradores com conhecimento para análise dos pedidos de compra;
- Autonomia do setor para gerenciar seus procedimentos e atividades;
- Gerência sobre seus contratos de serviços terceirizados;
- Mapeamento de processos para a execução dos trabalhos.

Foram realizadas reuniões visando à definição de medidas que pudessem solucionar as deficiências de cada setor. Assim, com relação à Divisão de Serviços Gerais, foram adotadas as seguintes medidas:

- Capacitação dos colaboradores em cursos e *workshops*;
- Realização periódica de reuniões para avaliação e monitoramento dos novos procedimentos, agora sob a responsabilidade de cada setor;
- Criação de normas para serviços de jardinagem, lavagem de vidros e políticas de distribuição de materiais e equipamentos às comarcas e unidades do Poder Judiciário de Santa Catarina, como, por exemplo, frigobares, refrigeradores, bebedouros, cafeteiras e fogões elétricos.

Com a criação das normas e de políticas de distribuição dos materiais, equipamentos e dos serviços da Diretoria de Infraestrutura, foram estabelecidos critérios para o atendimento dos pedidos, sendo estes analisados pelas chefias que, com o conhecimento técnico da área, passaram a avaliar tais solicitações com imparcialidade, mais eficiência e segurança, evitando, assim, desperdícios e compras desnecessárias.

Requisições de compras para serviços de jardinagem, por exemplo, passaram a seguir as normas quanto à periodicidade do serviço, insumos e tipos de plantas de acordo com cada região, consideradas as questões sazonais. Assim, solicitações em desconformidade passaram a ser indeferidas.

Com relação à distribuição de equipamentos (frigobar, micro-ondas, cafeteira elétrica, fogão elétrico, máquina de lavar roupas etc.) adquiridos para atender as unidades administrativas e comarcas do Poder Judiciário de Santa Catarina, os colaboradores atuaram, em conjunto, na elaboração do estudo de criação das normativas e políticas de distribuição de cada material/equipamento gerenciado pela Divisão de Serviços Gerais. Após, foi encaminhado o referido estudo à direção

superior, ratificando-se com isso as normativas e determinando a aplicação imediata da nova forma de atendimento.

Assim, as solicitações passaram a ser atendidas seguindo critérios objetivos, em ordem cronológica de pedido.

As normativas e políticas de distribuição estão divulgadas no site institucional, com o intuito de auxiliar as unidades administrativas e comarcas do estado.

As mudanças ocorridas na Diretoria de Infraestrutura, especialmente na Divisão de Serviços Gerais, demonstram que o trabalho foi sensivelmente descentralizado. As mudanças passaram a ocorrer de forma compartilhada. Os novos procedimentos administrativos começaram a ser discutidos entre os colaboradores, o que resultou no aumento de motivação, interesse e responsabilidade de todos.

De igual forma, verificou-se uma mudança no estilo gerencial, agora, mais voltado para o estilo de gestão participativa, com o compartilhamento do processo decisório, o envolvimento da equipe e a descentralização de atribuições relevantes. Estas mudanças tinham como objetivo tornar o trabalho mais célere e mais qualificado, o que deveria ser comprovado com o nível de satisfação dos usuários. Por isso, foi estruturado um questionário, com a finalidade de levantar os reflexos das mudanças ocorridas na Diretoria de Infraestrutura.

Apesquisa foi realizada com 39 chefes de Secretaria de Foro, os quais coordenam toda a atividade administrativa dos fóruns estaduais.

Perguntados sobre a frequência com que utilizam os serviços da Diretoria de Infraestrutura, 87,15% responderam que utilizam muitas vezes; 12,82% poucas vezes.

Sobre os serviços prestados pela Diretoria, 43,59% o consideram ótimo; 51,28% o consideram bom e 5,12% o consideram ruim.

Outra informação importante revelada pela pesquisa refere-se às mudanças no estilo de gestão adotado na diretoria nos últimos cinco anos. Para 89,74% dos informantes ocorreram mudanças na forma de gestão da diretoria e apenas 10,26% não observaram mudança. E mais, para 38,46% dos entrevistados ocorreu grande mudança; para 51,54%, razoável mudança.

Como se vê, as mudanças ocorridas na gestão administrativa da Diretoria de Infraestrutura foram sentidas pelos usuários e, na visão do 82,05% dos entrevistados, produziram melhorias nos serviços.

É oportuno enfatizar que todas as demais diretorias do Tribunal de Justiça mantêm um estreito relacionamento de trabalho com os fóruns estaduais, em especial com os

secretários de foro. Assim, procurou-se saber, com base nos serviços prestados, se a Diretoria de Infraestrutura apresenta uma forma diferenciada de administrar. Para 82,04% dos entrevistados, sim; para 5,12%, não.

Outra informação revelada pela pesquisa refere-se ao grau de autonomia das diretorias para solucionar situações rotineiras. Para 71,79% dos entrevistados a Diretoria de Infraestrutura demonstra maior grau de autonomia para solucionar situações rotineiras.

Por fim, os entrevistados foram indagados a respeito do estilo de gestão adotado na Diretoria de Infraestrutura. Para 97,44%, a diretoria adota um estilo de gestão mais participativo e, para 2,56%, mais autoritário. E, ainda, para 94,87% dos informantes, o estilo de gestão da Diretoria de Infraestrutura influencia na qualidade do serviço e no nível de satisfação dos usuários.

Portanto, os resultados coletados demonstram que, mesmo o Tribunal de Justiça sendo uma instituição com fortes traços predominantemente burocráticos, é possível implantar novas práticas e mudanças em sua gestão.

Ainda, de acordo com a pesquisa, os usuários veem percebendo as mudanças ocorridas na forma de gerenciar a Diretoria de Infraestrutura e que os resultados dessas mudanças contribuem para que os serviços sejam prestados com maior eficiência e agilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo atual, o processo de mudança está presente no cotidiano de organizações, não somente nos níveis estratégico e tático, como também no nível operacional. Assim, são constantes as mudanças nos procedimentos de trabalho.

A mudança deve transformar-se num procedimento natural da organização, visando ao seu fortalecimento, manutenção e crescimento. As empresas mudam suas tecnologias e processos produtivos, buscando mais produtividade e qualidade, e mudam seus produtos e serviços para tornarem-se mais competitivas no mercado.

A Administração Pública burocrática tradicional se tornou lenta e pesada demais e não consegue acompanhar o novo ritmo tecnológico e gerencial que exige decisão e estruturas mais horizontalizadas, em rede.

O modelo burocrático weberiano é auto-referenciado, isto é, voltado mais para a afirmação do poder do Estado e da burocracia estatal do que para responder às demandas dos cidadãos. Já o modelo gerencial se preocupa mais com os ganhos de

eficiência e efetividade das políticas orientadas para o cidadão-usuário, aumentando o grau de responsabilidade do servidor público.

Analisando o resultado da pesquisa, conclui-se que, apesar das dificuldades de implantar mudanças nos processos de trabalho dentro de uma organização pública predominantemente burocrática, tendo em vista a sua forma estrutural hierárquica, seu formalismo e centralização, é possível, com o aprimoramento dos métodos de trabalho, extrair melhores resultados e inserir práticas gerenciais eficientes, dentre elas a descentralização dos processos.

No caso da Diretoria de Infraestrutura, conforme demonstrado por meio desta pesquisa, a mudança ocorrida pode ser atribuída à adoção do estilo de gestão participativa, que incentiva a participação de todos no processo de administrar. Esse engajamento das pessoas resulta em maior comprometimento de todos com os resultados almejados, em termos de eficiência, eficácia e qualidade, o que se tornou visível nos serviços afetos à Diretoria de Infraestrutura.

O estilo de gestão participativa caminha no sentido de aumentar o processo de desenvolvimento e alcançar interesses desde a base até o topo da organização. São benefícios que geram benefícios.

REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, M.L.G. A informação do bibliotecário face às exigências profissionais da atualidade. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**. Belo Horizonte, v. 15, n.1, p.47-67, mar.1986.

GABARDO, Emerson. **Eficiência e Legitimidade do Estado: uma análise das estruturas simbólicas do direito político**. Barueri, SP: Manole, 2003.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LASTRES, H. M. M. **Informação e conhecimento na nova ordem mundial**. Ciência da Informação, 28 (1), 1999.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

_____. **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2003.

MINISTÉRIO da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, Mare, 1995.

PEREIRA, L. C. Bresser & Spink, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. Portal TJSC. Gestão Estratégica. **Mapa Estratégico – 2009-2014**. 2009. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/mapa-estrategico>>. Acesso em: 02 fev. 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ANÁLISE DA ROTINA DE TRABALHO DOS TERCEIRIZADOS DA SEÇÃO DE LIMPEZA E DA DIVISÃO DE SERVIÇOS GERAIS DA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Marília Etelvina Dias¹

Alessandra de Linhares Jacobsen²

1 INTRODUÇÃO

A terceirização é uma tendência mundial que começou na iniciativa privada e passou também a ser utilizada largamente pela Administração Pública, fenômeno este provocado, sobretudo, pela necessidade de redução dos quadros de pessoal do Estado, como destaca Alves (2010). Afinal, trata-se de uma ferramenta de gestão que, materializada por meio de contrato, possibilita a redução de custos e a especialização na prestação dos serviços ou fornecimento de bens, além de permitir que o contratante se concentre em suas atividades principais, tornando-se mais competitivo.

Segundo Pagnoncelli (1993), a terceirização surgiu nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, no setor privado, como uma necessidade de atender à grande demanda por material bélico. No Brasil, teria sido introduzida por volta das décadas de 50 e 60 por empresas multinacionais do ramo automobilístico, que buscavam focar seus negócios apenas na montagem dos veículos, deixando para terceiros a tarefa de fabricar e fornecer os componentes. A partir daí, a terceirização ganhou impulso, com o surgimento de empresas prestadoras de serviços, de conservação e limpeza e, em seguida, de vigilância, expandindo cada vez mais o campo de atuação para outros setores. Assim, pode-se dizer que, no começo de sua utilização no Brasil, pouco se estudou e escreveu a respeito do tema, porém, esse era um assunto bastante comentado no âmbito empresarial, no qual, com o passar do tempo, foi ganhando

1 Tecnóloga Graduada em Processos Gerenciais pela Faculdade SENAC. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Lotada na chefia de Seção da Diretoria de Infraestrutura do TJSC. E-mail: mariliadias@tjsc.jus.br.

2 Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Membro do Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia. Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/0015765161148627>>. E-mail: alessandradelinharesjacobsen@gmail.com.

mais força em virtude das vantagens que a aplicação da terceirização prometia proporcionar-lhe (QUEIROZ, 1998). Em verdade, observando-se o fenômeno a partir de uma perspectiva histórica, percebe-se que, com a competitividade cada vez mais acirrada, as empresas começaram a buscar na terceirização uma forma de minimizar seus custos, maximizar seus ganhos e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.

Já, partindo da perspectiva legal, Sekido (2010) relata que, somente após ter se consolidado no contexto da administração de empresas, é que o termo “terceirização” foi aceito e adotado pelos tribunais brasileiros, sendo interpretado como a contratação de terceiros para exercer atividades que não se constituíam no seu objeto principal. Com isso, na Administração Pública, foco de estudo do presente trabalho, a terceirização passou a ser reconhecida a partir do Decreto Lei n. 200/1967, que autoriza e incentiva a descentralização administrativa, transferindo atividades-meio para a iniciativa privada, buscando a diminuição dos gastos públicos, aumentando a qualidade e maior eficiência da máquina administrativa (SEKIDO, 2010).

Ao analisar o decreto anteriormente citado, constata-se que a execução de serviços terceirizados dentro da Administração Pública fica restrita às chamadas atividades-meio, ou seja, àquelas atividades que não tratam do objeto-fim específico do serviço público. Como exemplo de serviços possíveis de serem terceirizados, citam-se os de limpeza, segurança e manutenção.

Inserido nesse cenário, encontra-se o Poder Judiciário, que apresenta como função constitucional a de buscar a solução de conflitos, realizar a justiça e declarar o direito (BRASIL, 2014). A isso se dá o nome de jurisdição, ou função jurisdicional. Assim, por meio da competência jurisdicional, cumpre ao aludido poder o direito de administrar a justiça, tendo por escopo principal a aplicação da lei ao caso concreto.

Contudo, para que a atividade-fim do Poder Judiciário (função jurisdicional) seja desenvolvida, muitos serviços administrativos precisam ser realizados. A função administrativa não existe sem realizar o Direito, mas para ajudar a atingir os fins visados pelo Poder Judiciário, sendo que a função administrativa está ligada aos meios, enquanto que a função jurisdicional é que realiza os fins do Poder Judiciário.

O Poder Judiciário de Santa Catarina, especialmente o Tribunal de Justiça (TJSC), seu órgão maior, passou a adotar a terceirização, transferindo para a iniciativa privada parte significativa das atividades. Em toda a sua estrutura, terceiriza os seguintes serviços: agente de serviços gerais, copeira, garçom, jardineiro, marceneiro, *office-boy*, recepcionista, zelador, auxiliar administrativo, desenhista industrial gráfico, engenheiro mecânico, impressor de corte e vinco, impressor de serigrafia, operador de acabamento, operador de guilhotina, operador de sistema, porteiro, preparador

de matrizes, técnico em edificações, técnico em refrigeração e ar condicionado e vigilante armado. Tais profissionais atuam nas comarcas e dependências do prédio do Tribunal de Justiça, que é composto por duas torres independentes e interligadas por três passarelas (pontes). A torre I possui 14 andares, enquanto que a torre II tem nove, totalizando 23 andares. Nessas torres, estão os gabinetes de desembargadores e juízes de segundo grau, que são compostos com sanitários privativos, sala do magistrado, ante-sala de recepção, sala dos assessores e sala do chefe de gabinete. Nas demais áreas de tais torres, encontram-se as salas de sessões e de reuniões, o auditório do pleno, o museu, a sala de imprensa, a sala de diretores, divisões e seções, o refeitório, a biblioteca, os corredores e *hall* de entrada, além da existência de sanitários públicos masculino e feminino em todos os andares.

Para a manutenção e limpeza dos ambientes anteriormente mencionados, o TJSC leva em conta o que dispõe o contrato n. 162/2011 (contratação de serviço de limpeza, conservação e higienização), atualmente em vigor. As atividades terceirizadas que constam nesse contrato são de responsabilidade da Seção de Limpeza, que deve administrar 111 agentes de serviços gerais (ASGs) terceirizados com carga horária de 30 horas semanais. Desses ASGs, 91 trabalham no período matutino, das 6h às 12h, e outros 20 trabalham no período vespertino, das 13h às 19h – estes últimos em sistema de plantão. Vale, ainda, lembrar que os serviços de limpeza têm a periodicidade diária, de segunda a sexta-feira, devendo ser aplicados em pisos, vidros na face interna e sanitários, mas somente nos momentos em que os ambientes estiverem sem a presença de magistrados e servidores.

Contudo, apesar de existirem uma série de especificações quanto ao trabalho dos ASGs terceirizados, identificam-se dificuldades na gestão da rotina de trabalho deles e, em especial, para a conclusão dos serviços de limpeza nos gabinetes e salas de todo o TJ. Esta situação sugere a realização de um estudo detalhado para avaliar a situação, seja relativa à rotina e ao plano de trabalho de tais terceirizados, vislumbrando-se a adequação destes à realidade do TJSC. As rotinas equivalem a um padrão de comportamento que tanto conduzem à estabilidade das normas implícitas ou explícitas como incidem na construção de um padrão comportamental, compatível com o ambiente no qual as pessoas estão inseridas, segundo especifica Milagres (2014). Ainda, para pesquisar rotinas operacionais em uma organização pública, Araújo (2010) leva em conta aspectos relativos às condições ambientais do trabalho, à organização do trabalho (divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, horário de trabalho, tempo para a realização das tarefas, pressão no trabalho, responsabilidade e *performance*), saúde e segurança no trabalho e perspectiva ergológica do trabalho (significado do trabalho) como sendo fatores capazes de afetar o comportamento e o desempenho individual.

No TJSC, as rotinas dos terceirizados da Seção de Limpeza são guiadas por regras expostas em um plano de trabalho que definem o seu comportamento, conforme o contrato de trabalho firmado com a empresa prestadora do serviço. Tal plano apresenta detalhes sobre as tarefas que devem ser executadas diariamente, semanalmente, mensalmente e anualmente.

Partindo daí, define-se como objetivo geral para o presente estudo analisar a rotina de trabalho dos terceirizados da Seção de Limpeza (ASGs), da Divisão de Serviços Gerais da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC).

Já, em relação aos objetivos específicos, considera-se fundamental:

- a) Descrever as atribuições dos terceirizados da Seção de Limpeza do TJSC, conforme consta no contrato de trabalho;
- b) Caracterizar a rotina dos terceirizados da citada Seção de Limpeza, na perspectiva da organização do trabalho;
- c) Propor alternativas de ação para o aperfeiçoamento da rotina e organização do trabalho dos terceirizados.

Por conseguinte, este trabalho de pesquisa justifica-se, sobretudo, quanto à sua importância, na contribuição teórica que oferece à análise de rotinas operacionais de terceirizados em organizações públicas, mais precisamente do judiciário de Santa Catarina, posto que se trata do primeiro estudo de caso feito sobre o tema na Seção de Limpeza, da Divisão de Serviços Gerais da Diretoria de Infraestrutura, do TJSC. Ademais, a elaboração desta investigação permitiu que se refletisse acerca dos motivos que fizeram com que a rotina dos terceirizados fosse executada da maneira como é feita atualmente e, dessa forma, levou a uma avaliação crítica do padrão de comportamento no desempenho de suas atividades. Em termos de oportunidade, esta pesquisa justifica-se, na medida em que sua autora, ao atuar como Chefe da Seção de Limpeza da Divisão de Serviços Gerais da Diretoria de Infraestrutura do TJSC, interessa-se de modo particular pelo citado ambiente. Neste sentido, esta profissional identificou, com a elaboração do estudo, a chance de colaborar com a sua prática profissional, trazendo respostas aos desafios enfrentados diariamente. Finalmente, destaca-se a disponibilidade e acesso a dados da realidade em foco e a material bibliográfico que permitem o alcance dos objetivos propostos para a pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, faz-se a revisão da literatura por meio da qual são trazidos conceitos, concepções e ideias de cunho teórico que estão diretamente relacionados

com os objetivos da pesquisa. Esta teoria serve de apoio para o delineamento dos instrumentos de coleta de dados da realidade, e, finalmente, para a análise e interpretação dos dados coletados. Neste contexto, identificam-se, como principais pilares teóricos da pesquisa, temas relacionados a: terceirização, terceirização no setor público, organização e rotina de trabalho.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO: CONCEITOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS

Segundo Queiroz (1998), a terceirização originou-se nos USA, por volta de 1940, quando esse país se aliou aos países europeus para combater as forças nazistas e, posteriormente, surgiu no Japão, durante o segundo conflito bélico mundial. Foi muito usada ao longo da Segunda Guerra, pois as indústrias daquela época precisavam concentrar-se na produção cada vez melhor das armas necessárias para a manutenção da superioridade dos seus países clientes. Com isso, o setor industrial descobriu que havia atividades de suporte à produção do armamento que poderiam ser repassadas a outros empresários através da sua contratação. Contudo, mesmo após a guerra, essa técnica administrativa, denominada terceirização, continuou a ser praticada, evoluindo e consolidando-se como um recurso de gestão eficiente e eficaz. Atualmente, essa expressão é amplamente utilizada na prática brasileira, bem como foi incorporada ao vocabulário jurídico nacional, sendo adotada em várias doutrinas e jurisprudências (ARAÚJO, 2007).

Em termos de definição, Ramos (2001, p. 122) aponta a terceirização como sendo

[...] um método de gestão em que uma pessoa jurídica pública ou privada transfere, a partir de uma relação marcada por mútua colaboração, a prestação de serviços ou fornecimento de bens a terceiros estranhos aos seus quadros. Esse conceito prescinde da noção de atividade-meio e atividade-fim para ser firmado, uma vez que tanto podem ser delegadas atividades acessórias quanto parcelas da atividade principal da terceirizante.

Já, Queiroz (1998, p. 53) considera a terceirização como

[...] uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias

e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a esta concentrar-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

Giosia (1993) corrobora com as opiniões anteriores quando afirma que a terceirização refere-se à tendência de transferir, para terceirizados, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa, opinião confirmada por Martins (2003, p.23), para o qual a terceirização consiste “[...] na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa.”. Essa contratação pode envolver tanto a produção de bens como de serviços, como ocorre na necessidade de contratação de serviços de limpeza, de vigilância ou até de serviços temporários. Trata-se, portanto, do meio de se passar a terceiros a execução de tarefas secundárias da organização, permitindo que ela possa se dedicar mais ao aprimoramento daquelas relacionadas diretamente ao alcance da sua missão.

Nessa mesma linha, Araújo (2007, p. 89) traz a concepção de que “[...] terceirizar significa passar adiante a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de conjunto de atividades”. Concepção esta similar àquela desenvolvida por Oliveira (1999, p. 98), para o qual

[...] terceirização é o processo administrado de transferência para terceiros de atividades que não constituem a essência tecnológica dos produtos da empresa, pois envolvem tecnologias de pleno domínio do mercado e, por consequência, não consolidam quaisquer vantagens competitivas, quer sejam tecnológicas ou comerciais, além de contribuírem para o aumento dos custos fixos da empresa.

Os conceitos de terceirização explorados até o momento revelam que, ao ser implantada na organização, ela traz uma série de benefícios, entre eles poder dedicar-se mais às atividades-fim, deixando para outros o desenvolvimento de atividades-meio não essenciais ao alcance do seu objetivo final. Do mesmo modo, Martins (2003) lembra que será difícil admitir a terceirização da atividade-fim da organização, já que, nesse caso, ela estaria, em verdade, fazendo arrendamento do próprio negócio. E, apesar de haver vantagens com a terceirização, ela pode igualmente representar desafios à gestão organizacional, conforme se analisa no tópico seguinte.

2.1.1 Vantagens e desvantagens da terceirização

Antes de se decidir pela terceirização, é necessário avaliar custos e benefícios, vantagens e desvantagens que a sua prática oferece à organização que dela faz uso.

Inicialmente, vale destacar as vantagens que as empresas podem ter ao terceirizar suas atividades-meio. Nesse âmbito, Lacombe e Heilborn (2003) compreendem como vantagens, as que seguem:

a) Diminuição dos riscos, com a redução dos custos fixos: a terceirização transforma custos fixos em variáveis, isso aumenta a capacidade da empresa de responder as mudanças do ambiente externo;

b) Concentração na atividade principal: o que tende a reduzir os problemas administrativos é a empresa comprar bens e serviços com especialistas e concentrar-se nas atividades principais;

c) Redução do pessoal da empresa: permite uma redução de custos trabalhistas e previdenciários, bem como, os benefícios voluntários. Reduz também o quadro de apoio, especialmente nas áreas de pessoal e serviços administrativos. Isto diminui os custos fixos e os riscos;

d) Concentração na especialidade: trata-se de uma concentração de esforços nas competências que dão a empresa sua vantagem competitiva.

Ainda em relação às vantagens, Martins (2003) entende que a terceirização, de fato, implica redução de custos no ambiente em que é praticada, porém, esse não deveria ser o objetivo maior a ser buscado, posto que as promessas mais significativas dessa técnica de gestão residem na possibilidade de se obter maior agilidade, flexibilidade e competitividade à organização.

Em contrapartida, Lacombe e Heilborn (2003) identificam também desvantagens que esse tipo de contratação pode acarretar, quais sejam:

a) Dependendo da atividade, pode-se perder controle sobre o desempenho. Ao analisar esta perda, é preciso verificar até que ponto as atividades terceirizadas são vitais para a empresa;

b) A contratante terá que verificar se todos os terceirizados estão regularizados, junto ao regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho);

c) Pode-se sofrer autuação do Ministério do Trabalho e ações trabalhistas em caso de inobservância das obrigações mencionadas no item anterior;

d) Gasta-se tempo considerável na fiscalização dos serviços prestados, para garantir a qualidade deles, que podem assim, gerar gastos desnecessários;

e) Risco de contratação de empresa não qualificada;

f) O desgaste e os prejuízos relativos ao retrabalho das peças defeituosas não apenas aumentam o custo, como podem passar despercebidos, afetando a imagem da empresa junto aos clientes.

As desvantagens listadas conduzem a um questionamento sobre os riscos em se aderir à terceirização, entre eles, o de haver conflitos entre o pessoal permanente e o terceirizado, posto que este último acaba atuando em condições inferiores, especialmente porque não possui os mesmos benefícios oferecidos pela organização ao seu quadro de pessoal. A possibilidade de se ter níveis superiores de rotatividade na atividade terceirizada também é um risco diante da inexistência de vínculo entre o terceirizado e a organização.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nos dias de hoje, pode-se afirmar que a tendência atual das organizações é concentrar e dirigir seus esforços para um único foco, redefinindo, assim, seus objetivos, especializando-se na sua tendência, ou seja, seu foco principal, deixando a cargo de outras organizações as atividades distantes desse foco, fazendo com que surja a necessidade da terceirização dos demais setores. Essas foram as principais razões que levaram as instituições públicas a também fazer uso da terceirização.

Afinal, como recorda Matias-Pereira (2010, p. 89), “[...] a Administração Pública tem como objetivo maior atender as necessidades públicas, quanto aos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.”. Já, em outra obra, Matias-Pereira (2012, p. 67-69) comenta que, no contexto da Administração Pública brasileira,

[...] a percepção de que é preciso melhorar o desempenho da gestão pública é cada vez mais evidente no Brasil. A administração pública na atualidade, que tem como referência o modelo de gestão privada, não pode desconsiderar que o setor privado busca o lucro e a administração pública visa realizar sua função social [...]. Esta função social deve ser alcançada com a maior qualidade possível na sua prestação de serviços, ou seja, sendo realizada de forma eficiente, eficaz e efetiva. [...] É perceptível que as mudanças nas relações entre a administração pública e seus usuários decorrem, m grande parte, da crise gerada pelo atendimento deficiente ao cidadão. Os usuários de serviços públicos, além de mostrarem nível elevado de insatisfação com

a qualidade do atendimento, passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de serviços de qualidade. Assim, a prestação de serviços tornou-se um fator bastante crítico para a administração pública no mundo, e particularmente no Brasil. Os motivos para a crescente insatisfação com os serviços prestados passam, entre outros problemas, pela ineficiência e ineficácia do atendimento. [...] Observa-se que a administração pública busca encontrar soluções para esses problemas, trazendo o cidadão para o centro das suas atenções e preocupações.

Diante dessa realidade, torna-se fundamental que a Administração Pública encontre meios de se dedicar mais intensamente ao alcance da satisfação e das necessidades dos cidadãos, como, por exemplo, destinando a terceiros as atividades-meio. A contratação de terceiros, no setor público brasileiro, segue um trâmite diferenciado àquele empregado para a admissão do servidor público.

Em termos legais, o principal critério adotado para a contratação de servidores públicos é o mérito medido através de concurso público de provas, ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração, conforme definido na Constituição Federal (BRASIL, 1988).

De outro modo, o fundamento jurídico que abre a possibilidade de terceirização no serviço público encontra-se no Decreto Lei n. 200/1967, “[...] que com seus postulados de planejamento, coordenação, supervisão, delegação de competência (descentralização e desconcentração) e controle, implementou a reforma administrativa.” (FERRAZ, 1997, p. 45). Com tal decreto, evidencia-se que a execução terceirizada de serviços dentro da administração pública fica restrita às ditas “atividades-meio”, como as de limpeza, de segurança e de manutenção. Ou seja, como a contratação de mão-de-obra terceirizada não compõe o total de gastos com a folha de pagamento, o gestor público pode usar esta mão-de-obra sem colocar em risco o equilíbrio das suas contas de acordo com o que rege a Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000).

Porém, apesar de já ter sido um primeiro passo no sentido de legalizar a terceirização no setor público, é possível dizer que somente após a publicação da Lei n. 5.645/70 é que foram especificados quais serviços públicos poderiam ser terceirizados, sendo nela previsto que “[...] as atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas.” seriam objeto de execução mediante contrato, conforme determinado pelo Decreto Lei n. 200/67 (BRASIL, 1970). Nesses termos, a Súmula 331, do Tribunal Superior

do Trabalho (TST) define situações em que se admite a terceirização, quais sejam: trabalho temporário, atividades de vigilância e atividades de conservação e limpeza (BRASIL, 2011). A citada súmula dá espaço ainda para que outras atividades possam ser terceirizadas dispondo que todas as atividades que se enquadrem como acessórias à atividade principal da organização são passíveis de terceirização, desde que não haja a pessoalidade e subordinação direta do empregado terceirizado com a organização tomadora dos serviços.

Por conseguinte, para que a terceirização no serviço público seja considerada um ato legal, é necessário que sejam observados, basicamente, três requisitos, a saber:

a) Atividade-meio: a descentralização de atividades, somente poderá ocorrer nas atividades auxiliares a sua atividade principal. São exemplos de atividades auxiliares: manutenção, restaurante, limpeza, segurança, administração;

b) Impessoalidade: A contratação de empresa, de personalidade jurídica, não há diretamente a pessoalidade, porque tem a opção de contratar empregados para prestarem o serviço, junto o tomador. Já, na contratação de profissionais autônomos, deve-se tomar o cuidado para não ficar subordinado a horário de trabalho e subordinado hierarquicamente, pois, do contrário, poderá caracterizar a pessoalidade;

c) Subordinação: Não poderá haver a subordinação direta (hierárquica) de qualquer forma de contratação de terceiros, isto é, o tomador de serviços não poderá ficar dando ordens aos empregados da contratada ou autônomo profissional.

Outro aspecto legal que precisa ser considerado no setor público é relativo ao fato de que

[...] as empresas terceirizadas são contratadas através de um processo licitatório, vencendo a empresa que oferecer o serviço pelo menor custo. O processo de licitação deve conter um Plano de Trabalho justificando a necessidade do serviço, a relação entre a demanda prevista e a quantidade de trabalhadores a ser contratado, e os resultados que devem ser alcançados em termos de economicidade e melhor aproveitamento dos recursos. (SIRELLI, 2009, p. 155).

A legislação, até aqui descrita e que trata da terceirização no âmbito público, sugere que essa prática deve ser estendida apenas à prestação de serviços acessórios ou complementares à atividade-fim, distanciando-se, portanto, da ideia de concessão ou permissão (LIMA, 2007). Além disso, as organizações públicas devem submeter a contratação de empresas terceirizadas a processos licitatórios, com base em um Plano de Trabalho. Pois, o Plano de Trabalho, elaborado na primeira etapa de um processo de licitação, como determina a Instrução Normativa n.18, de 22 de dezembro de 1997 (BRASIL, 1997), corresponde ao documento que deverá ser aprovado pela autoridade competente, que consigna a necessidade de contratação dos serviços, orientando a caracterização do objeto, evidenciando as vantagens para a administração e sua economicidade, no que couber, e definindo diretrizes para a elaboração dos projetos básicos (BAFFA, 2010). O Plano de trabalho contém, à vista disso, informações fundamentais para a organização do trabalho dos terceirizados.

2.3 ROTINA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Na concepção de Dejours (1998 *apud* ARAÚJO, 2010), a organização do trabalho afeta de forma definitiva o desempenho do indivíduo, uma vez que esta estabelece relação com a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e com as questões de responsabilidade.

Nessa mesma linha, Barbosa (2010) afirma que a organização do trabalho implica um conjunto de situações que deve ser tratado de modo coerente com a natureza do trabalho, sendo concernente à sua divisão, ao conteúdo da tarefa, às questões de responsabilidade, hierarquia, ao poder, autoridade e às modalidades de comando.

Devido a essas condições, Dul e Weerdmeester (2004) destacam que o trabalho humano geralmente é realizado no âmbito de uma instituição estruturada, que costuma ser dividida em setores, onde trabalham pessoas exercendo determinados cargos e executando certas tarefas e ações.

Para a compreensão da organização do trabalho, torna-se particularmente significativo considerar aspectos referentes à sua distribuição. Sobre o assunto, Araújo (2007) lembra que, inicialmente, o gerente deve conhecer alguns indicadores sobre a má ou boa distribuição do trabalho. Um deles é a satisfação de unidades que mantêm alguma relação funcional com a unidade sob sua gerência. Outros exemplos também são a demora na transmissão de dados e atrasos na entrega de documentos ou informações. O rendimento individual também pode ser um indicador de problemas na distribuição interna do trabalho que pode ser uma falha de origem funcional-grupal.

Além disso, há que se levar em conta a existência de dois objetivos na análise da distribuição do trabalho (ARAÚJO, 2007), que são:

a) Objetivo de natureza funcional, voltado para a unidade e para a organização, de modo que, a partir de um diagnóstico seja possível verificar-se a qualidade do trabalho, seu rendimento, sua eficiência, eficácia e sua produtividade em relação aos investimentos feitos, com a finalidade de avaliar se é necessária uma intervenção para racionalizá-lo ou simplificá-lo, alinhando-o à política e aos objetivos da organização;

b) Objetivo de natureza comportamental, que trata de minimizar tensões internas, motivadas inclusive por atritos relacionados a aspectos exclusivamente funcionais, como a insatisfação com a gerência e colegas, para a qual podem ser elaboradas técnicas com vistas a minimizá-los ou até eliminá-los.

Para completar, Proença (1993 *apud* ARAÚJO, 2007, p. 51) assinala que, na distribuição do trabalho, há que se atentar para as condições posturais e de movimento do trabalhador, posto que, quando se trata de um trabalho rotineiro e

[...] quando o esforço é frequente, por prolongados períodos de tempo, ou quando são adotadas posturas inadequadas, ocorre fadiga, baixa motivação e diminuição da produtividade, além do aparecimento de lesões conhecidas como Lesões por Esforços Repetitivos (LER) ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). Com isso, o trabalho torna-se penoso e pode gerar insuficiência da capacidade de realização, resultando em perda de autoestima, sentimento de inferioridade, angústia e sofrimento.

Em Cruz (2007), identifica-se que a análise da organização do trabalho deve partir do próprio conceito de processo. Nessa perspectiva, segundo Paladini (1995, p. 46), considera-se o conjunto de homens, equipamentos, materiais, métodos, informações e ambientes, estruturados ao longo de etapas bem definidas, que, desempenhando tarefas específicas, contribuem para a produção de bens e serviços. Processo, ainda, refere-se a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes (CRUZ, 2007). Assim, para o levantamento de dados sobre determinado processo, deve-se tê-lo como sendo composto pelos seguintes elementos constitutivos:

a) Insumos: É o conjunto de fatores que entram na produção de bens e serviços;

b) Recursos: São os fatores que determinam a capacidade de produzir um determinado bem ou serviço;

c) Atividades: Menores partes de um processo, sendo dividida em dois tipos de informação:

- Identificação: diz qual a forma da atividade.

- Procedimentos: diz como a atividade deve ser realizada.

d) Informações: É que o define o processo, dando-lhe forma e a natureza de sua existência.

e) Tempo: É o componente mais importante de todo e qualquer processo, diz quando fazer e o que tem que ser feito para que o bem ou serviço seja produzido.

Já, para analisar os objetivos de um processo, tem-se as seguintes especificações:

a) Metas: São os objetivos mensuráveis do processo, o que produzir, em que quantidade, e em quanto tempo. Essas metas devem ser definidas e antecipadamente acordadas entre todos os participantes para que as mesmas sejam atingidas;

b) Clientes: É o principal objetivo de qualquer processo.

São de dois tipos:

- Clientes internos: aqueles que desempenham atividades dentro da própria organização, isto é, os clientes internos locais (que trabalham na mesma unidade em que trabalha quem está fornecendo o bem ou serviço) e os clientes internos remotos (aqueles que trabalham em outra unidade);

- Clientes externos: são os que vão comprar ou receber os bens ou serviços produzidos pela empresa.

A organização do trabalho perpassa, deste modo, pela análise das respectivas rotinas, tendo por base o conceito de processo. Pois, para Cruz (2007), o estudo das rotinas de trabalho tem como objetivo conhecer, analisar e melhorar cada rotina de trabalho, o que pode ser feito a partir da seguinte sequência de passos:

- a) Identificar cada etapa que compõe a rotina que está sendo analisada;

- b) Analisar a necessidade de cada etapa existir na rotina;

- c) Analisar a sequência das operações e a conveniência de alterá-la ou não;

- d) Avaliar se as pessoas estão ajustadas às operações que executam;

- e) Desenvolver variantes da rotina que melhore o fluxo das informações;

- f) Desenvolver formulários para suportar o fluxo de informações entre diversos passos da rotina;

g) Desenvolver treinamento para aumentar a eficiência das pessoas na execução das operações;

h) Implantar as melhorias desenvolvidas para a rotina.

Portanto, com a visão por processo em uma organização, acaba-se por enfatizar a forma de como o trabalho é realizado, sobretudo, no que tange às suas atividades componentes, à ordenação delas, aos recursos necessários para realizá-lo, à forma como é feito e, também, aos produtos/serviços que gera. Compreende-se, com isso, que ao se analisar um processo, tem-se alguns fins a alcançar, como o de se desejar conhecer o modo como ele está sendo feito e, a partir daí, verificar se existem obstáculos para o alcance do seu sucesso que mereçam ser solucionados ou eliminados.

Cabe assinalar, igualmente, que, em muitos casos, a única saída é garantir a flexibilidade da organização vigente do trabalho. Há vários meios de conceituar flexibilidade, conforme relata Lessa (2001, p. 29-30) em seu trabalho, no qual assinala o entendimento de Boyer (1996), como segue:

Boyer (1996) conceitua flexibilidade como sendo a aptidão de um sistema ou subsistema de reagir às diversas perturbações do meio ambiente, definindo cinco princípios que dão suporte a diferentes formas de flexibilidade: a organização da produção, a hierarquia das qualificações, a mobilidade dos trabalhadores, a formação dos salários e a cobertura social. (LESSA, 2001, p. 29-30).

Entre os princípios que dão suporte à flexibilidade na organização, interessa, para o alcance do objetivo do presente trabalho aquele relativo à mobilidade dos trabalhadores, uma vez que, segundo Lessa (2001), trata-se da possibilidade de variar o emprego e a jornada de trabalho em função de uma conjuntura local ou global, com base na presença de componentes, tais como:

a) Ausência de restrição maior em defesa do direito do trabalho;

b) Fluidez das migrações inter-regionais;

c) Inexistência de direitos específicos em relação a uma empresa (vantagens sociais, aposentadoria).

Ou seja, se o pressuposto é de que a terceirização, no setor público, é praticada, especialmente, para que suas instituições possam reduzir custos, conquistar maior agilidade, flexibilidade e qualidade no atendimento das demandas do cidadão e, ainda, que a organização do trabalho pretende torná-lo coerente com a natureza do trabalho, observa-se que a mobilidade dos trabalhadores terceirizados representa uma valiosa promessa neste sentido.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa aplicada e de abordagem qualitativa. Para Vergara (2007, p. 47), “[...] a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não.”. Sendo que, neste estudo, o que de fato motivou a realização de uma pesquisa desse tipo foi, sobretudo, o fato de a Seção de Limpeza ter identificado insatisfações relativas às rotinas de limpeza e manutenção, tanto por parte dos terceirizados, quanto por parte das unidades em que estes atuam. Quanto à escolha pela abordagem qualitativa, considerou-se que esta trabalha com a ideia de que “[...] o comportamento humano, muitas vezes, tem mais significados do que os fatos pelos quais ele se manifesta.” (TRIVIÑOS, 2010, p. 122).

Trata-se, ainda, de uma pesquisa descritiva, de campo, bibliográfica, documental e um estudo de caso. Quanto à pesquisa descritiva, esta refere-se àquela que tem “[...] como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, segundo define Gil (2007). Aqui, o fenômeno descrito é a rotina dos ASGs do TJSC. Em relação à pesquisa bibliográfica, sabe-se que ela “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos.” (GIL, 2007, p. 65), os quais serviram de base para a construção dos fundamentos teóricos que amparam a análise dos dados da atual investigação. Igualmente, a pesquisa documental auxilia na definição dos fundamentos desta investigação, especialmente no que tange aos aspectos legais da terceirização no serviço público, bem como no alcance do objetivo específico (a) - Descrever as atribuições dos terceirizados da Seção de Limpeza do TJSC, conforme consta no contrato de trabalho. De outro modo, a escolha pela pesquisa de campo foi decorrente de ela se constituir no tipo de “[...] investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.” (VERGARA, 2007, p. 46), opção esta justificada pela investigação acontecer no ambiente em que são administradas e realizadas as rotinas dos ASGs terceirizados, do TJSC. Já, o estudo de caso, isto é, o estudo circunscrito a uma ou poucas unidades, com a finalidade de obter uma visão aprofundada e detalhada sobre ela (VERGARA, 2007), foi a opção feita para estudar o conjunto das atividades terceirizadas de limpeza e manutenção, do TJSC.

Por conseguinte, na delimitação do estudo, define-se como universo de pesquisa justamente a rotina de trabalho inerente a tais atividades terceirizadas, que estão sob responsabilidade da Seção de Limpeza, da Divisão de Serviços Gerais da Diretoria de Infraestrutura, do TJSC, que deve administrar 111 agentes de serviços gerais (ASGs) terceirizados. Já, como sujeitos de pesquisa, foram selecionados, de forma não-probabilística, usando-se os critérios de acessibilidade e de tipicidade, o responsável

pela citada Seção de Limpeza e aquele que responde pela chefia da Divisão de Serviços Gerais do TJSC, além de dois representantes dos terceirizados (Encarregada A e Encarregada B) e um servidor de uma das diretorias que recebe os serviços executados pelos ASGs – todos diretamente envolvidos e afetados pela atuação dos ASGs.

Nesses termos, a coleta de dados faz uso da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental, para a coleta de dados secundários, e, para a coleta de dados primários, utiliza-se a observação participante e entrevistas semiestruturadas juntos aos sujeitos de pesquisa, por meio de um roteiro de entrevista. Tal roteiro de entrevista foi feito com base na realidade em foco, da terceirização do TJSC, e na teoria sobre terceirização no serviço público e, mais ainda, com o apoio da pesquisa de Araújo (2010) que considera a necessidade de se analisar a organização do trabalho à luz de determinados aspectos, a saber: divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, horário de trabalho, tempo para a realização das tarefas, pressão no trabalho, responsabilidade e *performance*. Por isso, o roteiro aplicado para a coleta de dados leva em conta as seguintes questões:

- a) Há alguma tarefa que todos os ASGs terceirizados desejam fazer e/ou que seja penosa demais? Quais?
- b) Faz-se distribuição de tarefas aos ASGs terceirizados? Quais os critérios adotados?
- c) Há cumprimento de horários por parte dos ASGs terceirizados? Há tensão a respeito dos horários estabelecidos?
- d) O ritmo e o esforço de trabalho dos ASGs terceirizados são intensos em função dos horários de distribuição das tarefas? O trabalho é repetitivo? O trabalho leva a uma postura física inadequada? Explique.
- e) Existe uma sobrecarga de trabalho ou uma pressão em função dos horários estabelecidos para o trabalho do terceirizado? Explique.
- f) As normas do serviço são bem explicitadas pelo chefe do setor? O que dificulta atendê-las? Como o Contrato de Trabalho é utilizado para a condução da Rotina de trabalho dos terceirizados?
- g) Quais vantagens e desvantagens você observa em usar terceirizados na posição de ASGs, no TJSC?
- h) O que mais você gostaria de comentar sobre a atuação dos ASGs terceirizado, do TJSC?

A coleta de dados aconteceu em outubro de 2014, quando cada um dos sujeitos foi entrevistado, sendo suas respostas registradas por escrito pela própria pesquisadora. Concomitantemente, ocorreu a observação do fenômeno em foco, usando-se igualmente como referência as mesmas questões que compõem o roteiro de entrevista descrito anteriormente.

Por fim, vale destacar que os dados coletados são analisados de forma qualitativa, a partir do modelo interpretativo de Triviños (2010) que se apoia, fundamentalmente, nos resultados alcançados no estudo, na fundamentação teórica e na experiência pessoal do investigador. Neste estudo, todos esses três aspectos são alcançados, seja pela apresentação e análise da teoria relativa ao tema em questão, no capítulo 2, por meio dos dados coletados da realidade (obtidos pela pesquisa documental, observação direta e realização das entrevistas semiestruturadas) e, ainda, com base na atuação da pesquisadora como chefe da Seção de Limpeza, da Divisão de Serviços Gerais da Diretoria de Infraestrutura, do TJSC.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após terem sido coletados os dados acerca da realidade em foco, passa-se, neste instante, a interpretá-los, com vistas a alcançar o objetivo geral desta pesquisa, portanto, tornando possível a análise da rotina de trabalho dos terceirizados ASGs da Seção de Limpeza, da Divisão de Serviços Gerais da Diretoria de Infraestrutura, do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC). Para tanto, inicialmente, faz-se a descrição das atribuições dos terceirizados da Seção de Limpeza do TJSC, conforme consta no contrato de trabalho. Na sequência, descreve-se a rotina deles, partindo-se do conceito de organização do trabalho (ARAÚJO, 2010). E, finalmente, são trazidas sugestões para o aperfeiçoamento da rotina e organização do trabalho desses terceirizados da Seção de Limpeza, DO TJSC.

4.1 DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DOS TERCEIRIZADOS DA SEÇÃO DE LIMPEZA DO TJSC

Atualmente, está em vigor o contrato n. 162/2011, que tem como objeto a prestação de forma contínua de serviços de limpeza, conservação e higienização, a serem executados nas dependências internas dos prédios do PJSC. Tal contratação ocorre em função dos serviços serem de natureza continuada, necessários à Administração para o desempenho de suas atribuições.

Devido à importância destes serviços, e no intuito de sempre melhor atender o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e suas respectivas comarcas, faz-se necessário a contratação de empresa, uma vez que não se dispõe de recursos materiais e humanos no seu quadro de pessoal para a realização de atividades de limpeza e manutenção dos ambientes.

Assim, observa-se que os profissionais (ASGs) que executarão as atividades do objeto do contrato terão como atribuições as seguintes:

a) Executar trabalhos rotineiros de limpeza em geral nos locais internos, previamente indicados, espanando, varrendo, lavando ou encerando dependências, móveis, utensílios e instalações para manter as condições de higiene e conservação;

b) Remover o pó de móveis, paredes, tetos, portas, janelas e equipamentos, espanando-os ou limpando-os com vassouras ou equipamentos apropriados, para lhes conservar boa aparência;

c) Limpar escadas, pisos, passadeiras e tapetes, varrendo-os, lavando-os ou encerando-os e passando aspirador de pó, para retirar poeira e detritos;

d) Limpar utensílios, como cinzeiros e objetos de adorno, utilizando pano ou esponja ou outro meio adequado, para manter a boa aparência dos locais;

e) Arrumar banheiros e toaletes, limpando-os com água e sabão, detergentes e desinfetantes e reabastecendo-os com papel sanitário, toalhas e sabonetes, para conservá-los em condições de uso;

f) Coletar o lixo dos depósitos, recolhendo-o para depositá-lo em lixeiras ou incinerador;

g) Ajudar na remoção ou arrumação de móveis e utensílios;

h) Cumprir a jornada de seis horas diárias e 30 semanais, respeitados os termos do contrato e a legislação em vigor;

i) Permanecer no local de trabalho durante o horário que lhe foi especificado, salvo autorização dada pela chefia imediata, ou motivo de força maior, devidamente justificado;

j) Manter sigilo de informações que, por qualquer meio, venha a ter acesso, referente à Administração Pública, magistrados, servidores, advogados, partes ou qualquer outra que pela sua natureza não deve ser divulgada. Em caso de descumprimento do sigilo de informações, a Administração procederá à análise e as ações cabíveis, sem prejuízo das sanções na esfera penal e civil;

k) Comunicar imediatamente ao Setor competente, a ocorrência de quaisquer situações anormais relacionadas com a rotina de trabalho.

O conjunto de atribuições dos ASGs terceirizados do TJSC, disposto no Contrato de Trabalho, mostra que, nessa perspectiva, é dada à instituição a chance de concentrar na sua atividade principal, o que se constitui em uma das principais vantagens da terceirização, como recordam Lacombe e Heilborn (2003).

Nesse instante, vale lembrar ainda que, apesar de existirem outras especificações no citado Contrato de Trabalho dos ASGs terceirizados, as atribuições que foram

anteriormente apresentadas são as que mais chamam a atenção na composição do seu plano de trabalho, incluídas as informações relativas ao horário em que devem executar as suas atividades.

4.2 A ROTINA DOS TERCEIRIZADOS DA SEÇÃO DE LIMPEZA DO TJSC, NA PERSPECTIVA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Sobre os métodos de execução dos serviços de limpeza, conservação e higienização, conforme estabelecido no contrato de trabalho, os serviços de limpeza deverão ser executados conforme a discriminação a seguir:

a) Diariamente, uma vez quando não explicitado

- Remover, com pano úmido, o pó das mesas, armários, arquivos, prateleiras, persianas, peitoris, caixilhos das janelas, bem como dos demais móveis existentes, inclusive aparelhos elétricos, extintores de incêndio etc.;
- Lavar os cinzeiros situados nas áreas reservadas para fumantes;
- Remover capachos e tapetes, procedendo a sua limpeza e aspirando pó;
- Aspirar o pó em todo o piso acarpetado;
- Proceder à limpeza de bacias, assentos e pias dos sanitários, com desinfetante sanitário, duas vezes o dia;
- Varrer, remover manchas e lustrar os pisos encerados de madeira;
- Varrer, passar pano úmido e polir os balcões e os pisos vinílicos, de mármore, cerâmicos, de marmorite e emborrachados;
- Varrer os pisos de cimento;
- Limpar com desinfetantes sanitários os pisos dos sanitários, copas e outras áreas molhadas, duas vezes ao dia;
- Abastecer com papel toalha, higiênico e sabonete líquido os sanitários, quando necessário;
- Retirar o pó dos telefones com flanela e produtos adequados;
- Limpar os elevadores com produtos adequados;
- Passar pano úmido com álcool nos tampos das mesas e assentos dos refeitórios antes e após as refeições;
- Retirar o lixo duas vezes ao dia, acondicionando-o em sacos plásticos de cem litros, removendo-os para local indicado pela Administração;
- Deverá ser procedida a coleta seletiva do papel para reciclagem, quando couber, nos termos da IN/MARE n. 06 de 03 de novembro de 1995;

- Limpar os corrimãos;
- Suprir os bebedouros com garrações de água mineral, adquiridos pela Administração;
- Executar demais serviços considerados necessários à frequência diária.

b) Semanalmente, uma vez, quando não explicitado

- Limpar atrás dos móveis, armários e arquivos;
- Limpar com produtos adequados, divisórias e portas revestidas de fórmica
- Limpar, com produto neutro, portas, barras e batentes pintados a óleo ou verniz sintético;
- Lustrar todo o mobiliário envernizado com produto adequado e passar flanela nos móveis encerados;
- Limpar, com produto apropriado, as forrações de couro ou plástico em assentos e poltronas;
- Limpar e polir todos os metais, como válvulas, registros, sifões, fechaduras etc;
- Lavar os balcões e pisos vinílicos, de mármore, cerâmicos, de marmorite e emborrachados com detergente, encerar e lustrar;
- Passar pano úmido com desinfetantes nos telefones;
- Limpar os espelhos com pano umedecido em álcool, duas vezes por semana;
- Retirar o pó e resíduos, com pano úmido, dos quadros em geral;
- Executar demais serviços considerados necessários à frequência semanal.

c) Mensalmente, uma vez

- Limpar todas as luminárias por dentro e por fora;
- Limpar forros, paredes e rodapés;
- Limpar cortinas, com equipamentos e acessórios adequados;
- Limpar persianas com produtos adequados;
- Remover manchas de paredes;
- Limpar, engraxar e lubrificar portas, basculantes, caixilhos, janelas de ferro (de malha, enrolar, pantográfica, correr etc.);
- Proceder a uma revisão minuciosa de todos os serviços prestados durante o mês.

d) Anualmente, uma vez quando não explicitado

- Efetuar lavagem das áreas acarpetadas previstas em contrato;
- Aspirar o pó e limpar calhas e luminárias;
- Lavar pelo menos duas vezes por ano, as caixas d'água dos prédios, remover a lama depositada e desinfetá-las.

Igualmente, sobre a rotina dos terceirizados da seção de limpeza do TJSC, na perspectiva da organização do trabalho, são mostrados, na sequência, os depoimentos colhidos por meio das entrevistas semiestruturadas daqueles que estão diretamente envolvidos com as atividades que tais profissionais executam – gestores ou servidores que recebem os serviços.

4.2.1 Percepção dos entrevistados sobre a rotina dos AGSs terceirizados

Quando questionados sobre a existência de alguma tarefa que os AGSs terceirizados desejam fazer e/ou que seja penosa demais para eles (questão a), os entrevistados manifestaram-se de forma diversa. Por exemplo, tanto aquele que ocupa a Chefia da Seção de Limpeza, quanto uma das encarregadas atribuíram respostas positivas em relação ao questionamento feito, considerando que o tempo disponível para a execução das tarefas impede a realização de uma limpeza mais detalhada nos ambientes do TJSC, especialmente nos gabinetes, posição esta que pode ser constatada por meio da seguinte fala:

A questão é o horário, muitas já se organizam para o dia seguinte passar o aspirador, arrastar armários e outros, mas devido a chegada muito cedo de alguns servidores dos gabinetes, acaba atrapalhando seus planos e o serviço que gostariam de fazer (Encarregada A).

Tal posicionamento acaba por refletir limitações na distribuição do trabalho, servindo como um indicador para que o gestor do TJSC possa tomar decisões no sentido de corrigi-las, seguindo-se as orientações de Araújo (2007).

Já, tanto o respondente que ocupa a Chefia da Divisão de Serviços como a Encarregada B não identificam nada fora do comum quanto às tarefas realizadas pelos terceirizados, sendo que, particularmente, o citado chefe destaca que como as tarefas são desenvolvidas de acordo com as atribuições contidas no contrato de trabalho, conforme estabelecido na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), são “tarefas possíveis de serem executadas”.

Por fim, o respondente que atua como servidor em uma seção de diretoria tem

opinião neutra, pois, quanto às tarefas realizadas pelos ASGs terceirizados do TJSC, esse entrevistado diz que não sabe informar sobre o assunto, já que

[...] nosso trabalho é controlar a frequência, apontar irregularidades contratuais e fiscalizar o contrato (seu cumprimento). Apesar de sermos Seção de terceirizados, temos muito pouco contato com os funcionários das empresas terceirizadas. (Encarregada A).

A resposta dada por esse pesquisado revela uma das dificuldades na gestão dos terceirizados relativa à possibilidade de ser perder o controle daquilo que fazem na organização, como lembram Lacombe e Heilborn (2003).

De outro modo, os relatos até aqui coletados para a presente pesquisa mostram que o TJSC segue rigorosamente os requisitos legais para a administração dessa força de trabalho, uma vez que atende ao que determina a Súmula 331, do TST (BRASIL, 2011), estabelecendo com seu empregado terceirizado, que desempenha atividades de limpeza e serviços gerais, uma relação de impessoalidade e livre de subordinação direta.

Já, quanto à “pergunta b – Faz-se distribuição de tarefas aos ASGs terceirizados? Quais os critérios adotados?”, foi possível obterem-se relatos da maioria dos entrevistados que confirmam a distribuição das tarefas aos ASGs. Nesse contexto, chama a atenção a resposta dada pela Encarregada A, que segue:

Sim, todas já têm suas tarefas diárias a serem cumpridas nos primeiros horários, como: gabinetes, salas de reuniões, recepção e outros. Muitas vezes, há pedidos de gabinetes do dia anterior para que seja feita limpeza após reformas. Então, é organizada uma equipe para que o serviço seja feito. (Encarregada A).

Apenas o servidor de uma Seção de Diretoria diz não ter conhecimento sobre o assunto.

Quanto à “pergunta (c) – Há cumprimento de horários por parte dos ASGs terceirizados? Há tensão a respeito dos horários estabelecidos?”, tanto a Chefia de Divisão, Seção e as encarregadas A e B compartilham da mesma opinião ao relatarem que há cumprimento no horário de trabalho e que não percebem tensão. Vê-se que tais relatos confirmam que há um cumprimento correto quanto ao horário de trabalho dos ASGs e que não existe tensão quanto ao seu cumprimento, só em caso isolado, conforme relata a Encarregada A: “A tensão maior é quando vai haver algum evento

grande, que ocorre raramente, pelo fato de querer deixar tudo certo.”. Quanto ao servidor de uma Seção, diz não ter controle do cumprimento do horário de trabalho dos ASGs, mas alega vê-los trabalhando pela manhã e também não observa tensão.

Quando questionados com a pergunta “(d) – O ritmo e esforço de trabalho dos ASGs terceirizados são intensos em função dos horários de distribuição das tarefas? O trabalho é repetitivo? O trabalho leva a uma postura física inadequada?”, verifica-se, inicialmente, que a respondente da Chefia de Divisão e de Seção compartilham da mesma opinião, quando comentam que

[...] há maior esforço entre às 6 e 9 horas, sendo que a partir das 9 horas muitos setores iniciam suas atividades, o ritmo é bem intenso, pois precisam concluir a limpeza dos gabinetes antes que os servidores cheguem para trabalhar, sendo que a partir deste horário a limpeza fica prejudicada devido a presença das pessoas nos gabinetes.

A Encarregada A corrobora da mesma opinião, ao comentar que a “[...] chegada cada vez mais cedo dos servidores em seu local de trabalho atrapalha o serviço a ser feito e que o trabalho é repetitivo nos corredores devido ao grande fluxo de pessoas que circulam no local.”. Já, quanto ao trabalho de levar os ASGs a uma postura inadequada, o mesmo entrevistado confirma que essa situação não existe.

Ainda sobre a mesma questão, a Encarregada B relata que “[...] o ritmo dos trabalhos realizados pelos ASGs é normal e o trabalho é repetitivo, mais sem causar fadiga mental ou física.”. Já o servidor da Seção de Diretoria acredita que o citado trabalho seja “[...] repetitivo e que pode levar a uma postura inadequada se não houver orientação.”.

Pode-se atentar, nas respostas anteriores, que o ritmo de trabalho é mais intenso entre seis horas e nove horas, contudo, não em decorrência da natureza do serviço, mas, sim, pela chegada cada vez mais cedo dos servidores em seus ambientes de trabalho. Tal situação afeta o desempenho das tarefas a serem feitas pelos ASGs terceirizados, prejudicando sua execução, fenômeno esse que confere com o entendimento de Araújo (2010) sobre o assunto, para o qual a organização do trabalho afeta de forma definitiva o desempenho do indivíduo, uma vez que esta estabelece relação com a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e com as questões de responsabilidade. Todas essas características podem ser observadas na atuação dos ASGs terceirizados do TJ, sobretudo quanto às relações de poder e de subordinação, pois, apesar de estas atividades serem de responsabilidade da Seção de Limpeza do TJSC, conforme legislação específica

(BRASIL, 1970), nesse tipo de contratação, o tomador de serviços, aqui o TJSC, não pode dar ordens diretamente aos empregados terceirizados.

Na questão (e) foi perguntado aos respondentes se havia uma sobrecarga de trabalho ou uma pressão em função dos horários estabelecidos para o trabalho dos terceirizados? Nesta questão, o Chefe de Divisão e o Chefe de Seção compartilham da mesma opinião afirmativa, que pode ser ilustrada por meio da fala desta última chefia, ao afirmar que “Sim, devido ao horário restrito em que os setores e gabinetes estão livres, entre 6 horas e 9 horas. Há gabinetes que temos que deixar limpos antes das 8 horas.”.

De outro modo, a Encarregada A acrescenta, através do relato seguinte: “Como já falei, só na questão dos servidores chegarem muito cedo, já fica difícil usar o aspirador pelo barulho que ele faz, e movimentar os móveis, dificultando, assim, uma limpeza mais detalhada.”.

Já, tanto a Encarregada B quanto o servidor de seção afirmam que não há sobrecarga de trabalho em relação aos horários dos terceirizados.

Percebe-se que, de modo geral, não deveria haver sobrecarga de trabalho, porém ela acaba acontecendo, posto que os ASGs precisam deixar quase todos os gabinetes limpos em um curto espaço de tempo, quando ainda há poucos servidores trabalhando. Porém, cada vez mais, os servidores chegam mais cedo em seus locais de trabalho. Neste sentido, o horário limitado para a execução das tarefas por parte dos terceirizados gera conflitos e tensões entre servidores e terceirizados, além da pressão sofrida por estes últimos para que façam suas atividades com qualidade e, concomitantemente, sem atrapalhar a rotina do TJ. Naturalmente, este cenário passa a exigir dos gestores a identificação de soluções voltadas à correção deste problema, o que deve ser iniciado por um diagnóstico da distribuição do trabalho dos ASGs, seja com vistas a racionalizá-lo ou simplificá-lo, ou com o objetivo de lidar com as tensões internas que ocorrem, conforme orienta Araújo (2007).

Quanto à questão “(f) – As normas do serviço são bem explicitadas pelo chefe do setor? O que dificulta atendê-las? Como o Contrato de Trabalho é utilizado para a condução da Rotina de Trabalho dos terceirizados?”, a Chefe de Divisão entrevistada comenta que “[...] as orientações são repassadas. Contudo, devido à rotatividade e à falta de comprometimento dos terceirizados, os serviços ficam prejudicados. O objetivo das rotinas é agilizar e facilitar o serviço dentro das necessidades do cliente.”

Mas, para a Chefe de Seção entrevistada, apesar de as orientações serem repassadas aos terceirizados,

[...] o que dificulta em atendê-las são: o curto tempo para a limpeza, não dando tempo de fazer um serviço mais detalhado, além da rotatividade e da falta diária de vários funcionários, fazendo com que os trabalhos fiquem prejudicados, já que os volantes que vem fazer a cobertura do dia não são comprometidos. Procuramos seguir as rotinas de trabalho especificadas no contrato, porém, na maioria das vezes, não conseguimos, pelo tempo limitado, concluí-las, principalmente nos gabinetes e setores (salas de Diretores, Divisões e Seções do TJSC), já que os servidores chegam antes do seu horário de trabalho.

Nessa mesma linha, a Encarregada A entende que, muito embora, os terceirizados estejam devidamente orientados quanto à sua rotina,

[...] o que dificulta atendê-las é o tempo, pois todos, muitas vezes, querem seus setores limpos e prontos no primeiro horário, dificultando assim que o serviço seja bem feito. Procuramos, cada dia, escolher um gabinete para ser limpo antes dos demais, de modo que, pelo menos, uma vez na semana todos terão seus gabinetes limpos mais cedo.

Já a Encarregada B destaca a importância das orientações dadas aos ASGs terceirizados, uma vez que “[...] todas as tarefas são bem explicadas aos ASGs, pelos seus chefes imediatos. É muito importante o papel dos terceirizados neste contexto, pois é através deles que conseguimos realizar todas as tarefas.”

Em contrapartida, o entrevistado da Seção de Diretoria argumenta que não dá ordens em relação à limpeza do setor e que, somente, fiscaliza o cumprimento do contrato a partir de informações repassadas pelas Diretorias e Comarcas. Percebe-se, a partir do relato da Chefe de Seção e da Encarregada A, que os trabalhos não são executados conforme o que é estabelecido no contrato de trabalho quanto à rotina de trabalho a ser seguida. Neste contrato, constam detalhes sobre as tarefas que devem ser executadas diariamente, semanalmente, mensalmente e anualmente. Afinal, os relatos obtidos por meio das entrevistas revelam que a maior barreira para que as rotinas de trabalho não sejam devidamente cumpridas está relacionada ao tempo para executá-las, fato que serve como indicador para que o TJSC busque uma alternativa para solucionar a situação quanto ao limite de tempo, componente considerado como sendo o mais importante de todo e qualquer processo, isto é, trata-se de decidir

quando fazer e o que tem que ser feito para que o serviço seja produzido conforme as expectativas da organização, como lembra, Cruz (2007).

Quanto à questão “(g) – Quais vantagens e desvantagens você observa em usar terceirizados na posição de ASGs, no TJSC?”, *a priori*, verifica-se que a maioria dos questionados compartilha da mesma opinião, ao apontarem como vantagens a possibilidade de se ter a rápida reposição do colaborador quando faltam, estão de férias e ausentes. Adicionalmente, para a Encarregada B, também é vantagem o fato de que os terceirizados “[...] podem chegar mais cedo para fazer a limpeza. Como são terceirizados, há uma quantidade maior desses funcionários, sendo que, se fossem efetivos, talvez não tivessem a mesma quantidade de postos, devido ao alto custo.”

Já, o entrevistado da Seção de Diretoria compreende que é vantajoso “[...] poder selecionar pessoas mais competentes com maior facilidade e com custo menor para o TJ.”.

Em contrapartida, sobre as desvantagens observadas em usar terceirizados na posição de ASGs, do TJSC, os entrevistados da Chefia de Divisão e da Chefia de Seção têm opiniões similares, identificando-as como sendo relativas à alta rotatividade e à falta de comprometimento por parte de alguns terceirizados. Provavelmente constituindo-se como fator de desmotivação, os baixos salários recebidos pelos terceirizados são apontados pelas encarregadas A e B como uma “desvantagem”. Em complemento, para o pesquisado da Seção de Diretoria, a desvantagem do processo constitui-se em não se poder exigir diretamente dos ASGs. Particularmente, no que tange a esta última questão, em termos de gestão, não há muito o que fazer, pois, como se sabe, trata-se de uma limitação legal (BRASIL, 1970).

Por último (questão h), quando solicitado a cada um dos entrevistados que apresentassem “o que mais você gostaria de comentar sobre a atuação dos ASGs terceirizado, do TJSC? -, foram obtidas opiniões diversas, a começar pela Chefe de Divisão que percebe uma desmotivação particular por parte dos terceirizados em virtude dos baixos salários que recebem. A chefe de seção, por sua vez, enfatiza novamente os problemas relativos à limitação do tempo disponível para que os ASGs terceirizados façam seu trabalho, ao afirmar que os problemas acontecem

[...] devido ao tempo restrito para a realização dos serviços dentro dos gabinetes, sendo que muitos servidores chegam muito cedo fazendo com que os serviços sejam concluídos muito rapidamente, até no máximo às 9 horas. Após este horário, muitos terceirizados ficam pelos corredores, no fumódromo, o que ocasiona diversas reclamações por parte dos usuários,

que alegam ter muito terceirizado sem fazer nada. Porém, se tivessem mais tempo para realizar suas tarefas de forma detalhada nos gabinetes e setores, esta situação não ocorreria, pois seriam bem aproveitadas as seis horas de trabalho, como estabelece o contrato. Também, observamos a alta rotatividade dos terceirizados, que recebem baixos salários, o que faz com que muitos fiquem desmotivados.

Contudo, na visão da Encarregada A, é preciso ressaltar também os aspectos positivos, o que pode ser evidenciado por meio do seguinte comentário:

Temos muitas pessoas maravilhosas, guerreiras, mãe de família, caprichosas e que adoram trabalhar aqui.

Muitas vezes, elas passam por situações desagradável, com o mau uso dos banheiros por parte dos usuários, que são limpos no capricho por cada uma das terceirizadas, com mãos de ouro. Agradeço por existirem, pois enquanto houver pessoas circulando neste local, sempre precisaremos de uma delas.

Já a Encarregada B percebe que os ASGs terceirizadas poderiam receber mais treinamento e cursos de relações humanas.

Por fim, diante das restrições relatadas até aqui, o servidor da Seção de Diretoria oferece como solução a adoção, por parte do TJSC, de um horário alternativo aos ASGs terceirizados que não atrapalhe o expediente de trabalho. Ainda, com base em tudo o que foi investigado, na sequência, são trazidas outras alternativas de ação para resolver os problemas apontados pelos entrevistados.

4.3 ALTERNATIVAS DE AÇÃO PARA O APERFEIÇOAMENTO DA ROTINA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DOS TERCEIRIZADOS DA SEÇÃO DE LIMPEZA DO TJSC

Diante do exposto, considera-se que, a partir das respostas dadas pelos sujeitos entrevistados na presente pesquisa, o fator que mais compromete as rotinas de trabalho dos terceirizados da Seção de Limpeza do TJSC é o tempo para executá-las, aspecto que, para Cruz (2007), faz com que sejam efetivadas mudanças quanto à sua organização para que elas possam ser completadas conforme se estabelece no contrato de trabalho vigente.

Depreende-se daí a necessidade de se colocar em prática, no TJSC, o conceito da flexibilidade organizacional, de aderir-se ao princípio da mobilidade dos trabalhadores, proposto por Lessa (2001). Nesse contexto, torna-se fundamental a possibilidade de variar-se a jornada de trabalho dos ASGs terceirizados da Seção de Limpeza em função da conjuntura local dos ambientes onde executam suas tarefas, sendo mais indicado que trabalhassem das 19h às 6h, quando poderiam fazer uma limpeza mais detalhada, sem a presença dos servidores e, por conseguinte, sem afetar também a rotina daqueles que desejam chegar antes de a sua jornada de trabalho iniciar, o que é cada vez mais frequente no referido Tribunal. Sem essa alternativa, os serviços de limpeza ficam consideravelmente prejudicados, pois a execução das tarefas está restrita a momentos de ausência de servidores no local. O fato é que a presença conjunta de ASGs e servidores, onde estão ocorrendo atividades de limpeza e manutenção, gera desconforto para ambas as partes, impossibilitando o uso de equipamentos, como aspiradores de pó e enceradeira de lavar, além de impedir que sejam realizadas tarefas como lustrar pisos e móveis, que envolvem o uso de escadas para limpeza de janelas e que pressupõem o deslocamento de mesas e armários, pois, além de tudo, o ruído na execução da limpeza acaba por atrapalhar a concentração dos servidores que ali estão.

Atualmente, o TJSC tem um contrato em vigor que estabelece seis horas diárias de trabalho que contemplam o período matutino e vespertino. Portanto, para resolver o problema dos ASGs quanto à execução dos serviços de limpeza nos gabinetes e setores, considerando-se que, atualmente, o tempo disponível para a execução das tarefas impede a realização de uma limpeza mais detalhada nos ambientes, devido ao tempo cada vez mais restrito para tanto, sugere-se o delineamento de um contrato que contemple dois turnos (diurno e noturno). Tal contrato contemplaria somente os ASGs terceirizados do TJ que atuam nas Torres I e II, devido às suas peculiaridades, já que muitos setores e gabinetes trabalham nos dois turnos, situação que difere das Comarcas, onde o expediente é das 12h às 19h. Assim, o novo contrato teria dois turnos (diurno e noturno), com horários estabelecidos conforme segue:

- a) Noturno: das 00h00 às 6h00 (seis horas de trabalho com adicional noturno): esse horário teria maior quantidade de ASGs;
- b) Matutino: das 7h00 às 13h00;
- c) Vespertino: das 13h00 às 19h00.

Nesses horários, haveria um menor número de ASGs (sem adicional noturno) que trabalhariam em sistema de plantão.

Um novo contrato com turnos variados faria que todos os gabinetes e setores fossem limpos no horário noturno, quando a limpeza pode ser feita com mais qualidade,

sem atrapalhar a rotina dos servidores do órgão. Esse encaminhamento seria um meio de melhor aproveitar as vantagens da aplicação da terceirização no TJSC, pois, embora ela conduza à redução de custos, como destaca Martins (2003), seu maior propósito deve ser trazer mais agilidade e flexibilidade à organização. Nestes termos, o TJSC não somente tem a chance de se dedicar mais à sua atividade-fim, como também pode ter mais liberdade para definir quando e como atividades-meio devem ser realizadas, de tal modo que não prejudiquem as primeiras.

Além disso, seria possível o uso de equipamentos adequados de limpeza para cada tipo de atividade. Nessas condições, as seis horas de trabalho seriam cumpridas como rege o contrato, pois todos os AGSs estariam ocupados com as tarefas nos gabinetes, sem ter que executá-las sob pressão e de forma rápida, uma vez que os ocupantes desses ambientes só entrariam neles pela manhã após toda a conclusão da sua limpeza, ou seja, a partir das 6h. Durante o dia (período matutino e vespertino), existiriam ASGs atuando em horários de plantão, para manter a limpeza dos banheiros públicos, corredores e para atender chamados de gabinetes que, porventura, necessitassem de algum serviço de limpeza específico, fora do padrão de rotina.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar a rotina de trabalho dos Agentes de Serviços Gerais da Seção de Limpeza da Divisão de Serviços Gerais da Diretoria de Infraestrutura do TJSC.

A revisão bibliográfica desta pesquisa abordou os conceitos da terceirização, suas vantagens e desvantagens, a terceirização na Administração Pública, a organização e as rotinas de trabalho.

Tendo como tema principal as rotinas e a organização do trabalho dos ASGs da Seção de Limpeza do TJSC, este estudo mostrou as limitações encontradas na execução de suas tarefas diárias, devido ao tempo limitado para realizá-las, posto que, os servidores do TJSC chegam cada vez mais cedo ao seu local de trabalho, seja nos gabinetes ou outros setores dessa Instituição.

A metodologia da pesquisa foi um estudo de caso, realizado através de uma pesquisa aplicada e de abordagem qualitativa. Durante a análise do estudo de caso, conseguiu-se cumprir o objetivo geral da pesquisa, assim como todos os objetivos específicos e responder ao problema proposto no que se refere à análise da rotina de trabalho dos terceirizados ASGS da Seção de Limpeza.

Portanto, de acordo com os resultados obtidos, constatou-se que mudanças

deverão ser realizadas quanto ao horário de trabalhos dos ASGs, com vistas a solucionar problemas na realização da sua rotina de trabalho, evitando-se o comprometimento das atividades realizadas pelos servidores que trabalham nos ambientes onde é feita a limpeza.

Verificou-se, também, que há uma sobrecarga de trabalho dos ASGs em certo período de tempo, situação esta que causa pressão aos terceirizados, exigindo que sejam tomadas providências na distribuição do trabalho para corrigi-la.

No decorrer da pesquisa, nota-se que as tarefas executadas pelos ASGs não são percebidas como penosas, e sim como passíveis de serem executadas, sendo que, de fato, o que as torna penosa é o tempo limitado para executá-las, pois são divididas igualmente entre todos, buscando-se evitar uma sobrecarga nesse sentido. Entretanto, foi relatado também que a maior desmotivação por parte dos terceirizados não é em decorrência da carga de trabalho que executam diariamente, mas é por conta dos baixos salários.

Dessa forma, à luz da teoria exposta e dos resultados obtidos com a pesquisa, concluiu-se que o fator que mais compromete a rotina de trabalho desses terceirizados é o tempo limitado para executar suas tarefas, fato este que acaba causando uma sobrecarga para os ASGs entre o período das 6h às 9h. A partir deste horário, a maioria desses terceirizados fica ociosa, andando pelos corredores, ou permanecendo em outros ambientes, como no chamado fumódromo (local estipulado para os fumantes), situação que causa várias reclamações por parte dos servidores do TJSC.

Diante do exposto, conclui-se que há a necessidade de um novo contrato de trabalho em que se estabeleça o expediente noturno para os serviços de limpeza, e que este horário se constitua no mais apropriado para a execução desses nos gabinetes e setores, já que se refere ao momento em que os ambientes estão vazios, podendo, assim, fazer-se uma limpeza de qualidade. Esse novo contrato também deverá conter expediente diurno, com um número reduzido de funcionários que trabalhariam em sistema de plantão, para manterem limpas as áreas públicas e atender aos chamados de limpeza em situações que, porventura, possam necessitar.

REFERÊNCIAS

ALVES, Osvaldo Nunes. **Terceirização de serviços na administração pública**. 2010. Biblioteca digital do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054228.PDF>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

ARAÚJO, Elenice Maria Gonçalves de. **Análise da organização e das condições de trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição em relação ao desempenho e à satisfação: um estudo de caso**. 2010. 102 p. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2011-05-07T052225Z-2913/Publico/Dissertacao%20Elenice%20%20Araujo.pdf>. Acesso em: 15 set. 2014.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

BAFFA, Waldir. **A terceirização na UFSCar: avaliação da qualidade nos serviços de limpeza**. 2010. 54 p. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010. Disponível em: <<http://www.srh.ufscar.br/blog/cqa/wp-content/uploads/Monografia-de-Waldir-Baffa.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014.

BARBOSA, José Elber Marques. **Gestão de cooperativas: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas**. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_520.pdf>. Acesso em: 15 set. 2014.

BRASIL. **Conheça os órgãos que formam o Poder Judiciário**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2009/11/conheca-os-orgaos-que-formam-o-poder-judiciario>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

_____. Súmulas do Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula n. 331 do TST**. 2011. Disponível em: <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html>. Acesso em: 17 set. 2014.

_____. **Lei Complementar n. 101**, de 4 de maio de 2000: Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 16 set. 2014.

_____. **Instrução Normativa n. 18, de 22 de Dezembro De 1997**. 1997. Disponível em: <http://www.governoemrede.sp.gov.br/ead/licitacao2/midiateca/legislacao_federal/normati>.

vos/Instrucoes/8INSTRUCAONORMATIVAN18DE22DEDEZEMBRODE1997.pdf>. Acesso em: 16 set. 2014.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 16 set. 2014.

_____. **Lei n. 5.645, de 10 de dezembro de 1970**: Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm>. Acesso em: 16 set. 2014.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos**. Editora Atlas: São Paulo, 2007.

DUL, Jan; WEERDMEESTER, Bernard. **Ergonomia prática**. São Paulo: Blücher, 2004.

FERRAZ, Luciano. Função Administrativa. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**. Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 8, nov-dez/2006 – jan/2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 16 set. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LESSA, Ana Cristina de Monteiro. **Flexibilidade do trabalho e políticas de qualificação/treinamento e remuneração: estudo de casos em indústrias de Porto Alegre**. 239 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2565/000322209.pdf?...1>>. Acesso em: 15 set. 2014.

LIMA, Denise Hollanda Costa. **Terceirização na administração pública: as cooperativas de trabalho**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. São Paulo: MALHEIROS, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2010.

MILAGRES, Rosileia das Mercês. **Rotinas e redes**: o caso Genolyptus. Reuna, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, p. 105-122, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20FDC%202014/2014%20ROTINAS%20E%20REDES.PDF>>. Acesso em: 15 set. 2014.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e parcerização**: Estratégias para o Sucesso Empresarial. Rio de Janeiro, Gráfica JB, 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual de terceirização**: como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda., 1998.

SEKIDO, Amelia Midori Yamane. Terceirização na administração pública: a gestão e a fiscalização dos contratos. 2010. 65 f. Monografia (Especialização em Auditoria Governamental) – Universidade Gama Filho Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055866.PDF>>. Acesso em 15 ago. 2014.

SIRELLI, Paula Martins. **Terceirização no âmbito público estatal**: estratégia (im) posta à Universidade Federal de Juiz de Fora. Libertas, Juiz de Fora, v.4, n.1, p. 131 – 157, jul-dez/2009. Disponível em: <<file:///C:/Users/Osmar/Downloads/1857-5913-1-PB.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ANÁLISE DOS PROCESSOS OPERACIONAIS NA SEÇÃO DE CORRESPONDÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Fernanda de Jesus¹

Eduardo Lobo²

1 INTRODUÇÃO

A Seção de Correspondência é responsável pelo desenvolvimento de vários processos operacionais no âmbito do do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, porém, dentre eles, citam-se o recebimento, seleção e encaminhamento de todas as correspondências (documentações e processos físicos) entre todas as comarcas do estado de Santa Catarina. Portanto, para que esse serviço seja desenvolvido, necessário se faz o encaminhamento de malotes via Correios para que tais documentações e processos cheguem ao seu destinatário e responsável.

Esse serviço ocorre em conjunto com os Correios, porque há entre o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e esta referida empresa um contrato para a consecução desta finalidade e que possui valor aproximado anual de 12 milhões.

No entanto, verifica-se que apesar da Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina também realizar o gerenciamento deste contrato existente entre os Correios e o Poder Judiciário catarinense, não há, hodiernamente, um controle com relação aos valores cobrados, ou seja, esses valores são pagos sem que haja qualquer tipo de confrontação entre os serviços prestados e a fatura apresentada pelos Correios.

Portanto, este estudo tem por objetivo geral analisar os processos operacionais adotados na Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e, em especial, aquele concernente ao recebimento e envio de correspondências.

1 Graduada em Direito pela UNIVALI. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Lotada na Assessoria Técnica da Diretoria de Infraestrutura do TJSC. E-mail: fernandaj@tjsc.jus.br.

2 Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Pesquisador do Laboratório de Transportes e Logística – LabTrans. Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/0477098191818007>>. E-mail: lobo.prof@gmail.com.

Afirma-se, assim, que para alcançar o objetivo acima mencionado, foram traçados alguns objetivos específicos, quais sejam: a) apontar os *déficits* da Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina; e, b) propor alternativas de ação para o aperfeiçoamento dos processos operacionais desta seção.

Diante dessas considerações, destaca-se, então, que este estudo se apresenta em cinco capítulos diversos. No Capítulo 1, apresenta-se a Introdução; no Capítulo 2, a revisão de literatura; no Capítulo 3, os procedimentos metodológicos utilizados no decorrer desta pesquisa; no Capítulo 4 faz-se a apresentação e análise de dados; e, finalmente, no Capítulo 5, as Considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se a revisão de literatura com relação à temática proposta para este estudo, razão pela qual analisam-se, na sequência, os assuntos que estão diretamente ligados ao desenvolvimento desta pesquisa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Antes de tratar sobre a concepção e as particularidades concernentes à Administração Pública, importante se faz destacar que esta é uma expressão que está diretamente ligada à noção de Estado, porque é através deste último que se podem observar as três esferas de atuação existentes nos dias hodiernos e decorrentes do princípio da separação dos poderes (artigo 2. da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988), quais sejam, a pertencente ao Poder Legislativo, ao Poder Executivo e ao Poder Judiciário (MEIRELLES, 2006).

Portanto, afirma-se que, depois da organização soberana do Estado, instituição constitucional dos três poderes e divisão política do território nacional, compete à Administração Pública estruturar legalmente as entidades e órgãos que desempenharão as mais diversificadas funções através de seus agentes públicos (MEIRELLES, 2006).

Sendo assim, analisa-se nos subtítulos a seguir o conceito e as principais características da Administração Pública, como também como ocorrerá a sua organização e quais são alguns dos seus respectivos órgãos.

2.1.1 Conceito de Administração Pública

A Administração Pública pode ser compreendida, em seu amplo sentido, como

sendo aquela que compreende os três órgãos do Estado, quais sejam, o Poder Legislativo, o Poder Executivo e o Poder Judiciário (FARIA, 2007). No entanto, os autores de Direito Administrativo a classificam de duas formas diversas, ou seja, levando-se em consideração o seu sentido subjetivo, formal ou orgânico e o seu sentido objetivo, material ou funcional (DI PIETRO, 2012).

Para a primeira classificação, qual seja, a classificação subjetiva, formal ou orgânica, a Administração Pública pode ser compreendida como aquela que determina quais serão os entes que exercerão as atividades de natureza administrativa. Por este motivo, a Administração Pública, neste caso, engloba as pessoas jurídicas, os órgãos e os agentes públicos (DI PIETRO, 2012).

Meirelles (2006) explica, neste mesmo sentido, que em sentido formal a Administração Pública pode ser definida como um conjunto de órgãos que são instituídos para que se realizem os objetivos propostos pelo Governo.

Por sua vez, destaca-se que sob a classificação objetiva, material ou funcional a Administração Pública pode ser considerada como aquela que se refere a um “[...] complexo de atividades concretas e imediatas desempenhadas pelo Estado sob os termos e condições da lei, visando o atendimento das necessidades coletivas [...]” (GASPARINI, 2011, p. 97).

Nessa mesma linha de raciocínio, destaca Di Pietro (2012) que a Administração Pública, sob este aspecto acima mencionado, pode ser considerada como a função administrativa do Estado e que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo.

Por sua vez, relata Meirelles (2006) que a Administração Pública em sentido objetivo, material ou funcional é o conjunto de funções necessárias para os serviços públicos em geral.

Sendo assim, afirma-se que independentemente da concepção adotada, pode a Administração Pública ser vista sob vários ângulos, razão pela qual há, ainda, que mencione a sua concepção negativista ou residual, como Gasparini (2010) e quem trate da sua concepção operacional, como Meirelles (2006).

Isto posto, apresentada a ligação existente entre a expressão Administração Pública e o Estado, como também suas concepções de acordo com autores de Direito Administrativo, passa-se ao subtítulo seguinte e que analisará como se dá a organização da Administração Pública.

2.1.2 Organização da Administração Pública

Uma vez organizado o Estado no tocante à divisão do território, à forma de

governo, à investidura dos governantes, à instituição dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e às garantias individuais, nos moldes da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, estruturam-se, hierarquicamente, os órgãos encarregados pelo desempenho de algumas atribuições que se encontram sob sua responsabilidade (GASPARINI, 2011).

Por este motivo, enquanto a organização do Estado é matéria pertencente ao âmbito constitucional, compete à administração pública a criação, estruturação, alteração e atribuições das competências dos seus órgãos (GASPARINI, 2011).

Partilha deste entendimento Paludo (2010, p. 27, grifo nosso) ao elucidar, portanto, que

A organização da Administração Pública compreende: a criação de órgãos e entidades, a sua estruturação, eventuais alterações e extinções, e as atribuições de competências administrativas aos órgãos e entidades. É matéria tratada pelo Direito Administrativo, mas **amparada em dispositivos constitucionais**.

Organizar a Administração significa organizar todo o seu aparato: estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades; e competências. **A estrutura organizacional** corresponde ao modo pelo qual a autoridade é distribuída, as atividades são divididas e organizadas, e o sistema de comunicação é estabelecido.

Sendo assim, apresenta-se, no próximo subtítulo como a Administração Pública se estrutura quanto aos órgãos públicos, já que se encontram na bibliografia alguns critérios de classificação com relação a essa temática (GASPARINI, 2011; MEIRELLES, 2006; PALUDO, 2010).

Frisa-se, diante do ora exposto, que essa classificação se dá, no âmbito administrativo, quanto à “[...] posição do órgão na estrutura estatal, a composição do órgão e a atuação funcional [...]” (GASPARINI, 2011, p. 102), conforme se observará na sequência.

2.1.2.1 Órgãos da Administração Pública

Conforme já se apontou ao final do subtítulo anterior, a Administração Pública

organizará os órgãos públicos, levando em consideração alguns critérios adotados por Gasparini (2011). Por isso, apresentam-se, na sequência, as três classificações fornecidas por esse autor, que estão diretamente relacionadas às espécies de órgãos públicos existentes nos dias hodiernos.

2.1.2.1.1 Os órgãos públicos quanto à posição que ocupam na estrutura estatal

Segundo esse critério mencionado por Gasparini (2011), que leva em consideração que os órgãos públicos sejam classificados com relação à posição que ocupam na estrutura estatal, verifica-se que poderão ser eles compreendidos de quatro formas diversas: 1) independentes; 2) autônomos; 3) superiores; e, 4) subalternos.

Os órgãos públicos independentes são aqueles que possuem sua origem na própria Constituição, ou seja, que não são submetidos a nenhuma hierarquia superior, como ocorre, exemplificadamente, com o Presidente da República, o Congresso Nacional, o Senado Federal, a Câmara dos Deputados, os Tribunais Judiciais, dentre outros (PALUDO, 2010).

Os órgãos autônomos, por sua vez, são aqueles que nas lições de Meirelles (2006) estão localizados na cúpula da administração, imediatamente abaixo dos órgãos independentes e diretamente subordinados aos seus chefes.

Tratam-se, assim, daqueles órgãos que têm autonomia administrativa, financeira e técnica e são caracterizados como diretivos e com funções de planejamento, supervisão, coordenação e controle das atividades (MEIRELLES, 2006), como, por exemplo, os Ministérios de Governo, a Controladoria Geral e a Advocacia Geral da União (PALUDO, 2010).

Já os órgãos superiores são os concernentes à “[...] direção, controle, decisão e comando em assuntos da respectiva competência [...]”, ou seja, os que “[...] não gozam de autonomia administrativa e financeira [...]”, mas “[...] têm funções técnicas e de planejamento na área de suas correspondentes atribuições [...]” (GASPARINI, 2011, p. 103).

Um exemplo dos órgãos superiores são, então, os Gabinetes, Secretarias Gerais, Procuradorias, Coordenadorias, Departamentos e Divisões encontradas nas três esferas do Governo (GASPARINI, 2011).

Finalmente, destaca-se que são órgãos subalternos os que “[...] praticamente não detém poder algum e atuam na execução de atividades [...]”, a exemplo das portarias e seções de atendimento ao público (PALUDO, 2010).

Corrobora com o exposto Meirelles (2006), ao mencionar que estes respectivos órgãos são todos aqueles hierarquizados aos órgãos mais elevados, que possuem reduzido poder decisório e exercem predominantemente atribuições relativas à execução de atividades.

Demonstrada essa primeira classificação, passa-se à segunda, qual seja, aquela que tratará dos órgãos públicos quanto a sua composição.

2.1.2.1.2 Os órgãos públicos quanto a sua composição

Os órgãos públicos, segundo essa classificação são compreendidos de duas formas diversas, quais sejam, simples e compostos (GASPARINI, 2011).

Os órgãos simples ou também denominados de unitários são aqueles

[...] dotados de um único centro de competências ou atribuições. Na estrutura que apresentam não há outro órgão público para realizar sua função ou auxiliar no seu desempenho. Isto não quer dizer que só tenham um cargo e um agente público. A quantidade de seus cargos e agentes não desnatura a unidade orgânica. São exemplos desses órgãos as últimas repartições da Administração Pública, comumente denominadas seções e serviços, indetectáveis nas três esferas da Administração Pública. (GASPARINI, 2011, p. 104).

Tratam-se, pois, daqueles órgãos que não possuem outro órgão incrustado na sua estrutura, a exemplo das portarias que têm diversos cargos e agentes (MEIRELLES, 2006).

Por seu turno, são considerados órgãos compostos aqueles que são integrados a outros órgãos públicos. Portanto, estão, em sua estrutura, embutidos de órgãos menores e que auxiliam no exercício da função principal (GASPARINI, 2011).

Gasparini (2011, p. 104) explica, portanto, que os órgãos compostos são, por exemplo, “[...] os órgãos de pessoal, de material, de transporte, entre outros, responsáveis pela realização das respectivas competências [...]”.

Diante disso, apresentada esta segunda classificação dos órgãos públicos, passa-se à terceira e última, qual seja, aquela que demonstrará como os órgãos públicos são classificados quanto a sua atuação funcional.

2.1.2.1.3 Os órgãos públicos quanto à sua atuação funcional

Os órgãos públicos, segundo Gasparini (2011) e Meirelles (2006), são classificados de duas formas diferentes, ou seja, em órgãos singulares ou colegiados.

Os órgãos singulares, ou também denominados de unipessoais, são aqueles que atuam e também decidem através de um único agente, que é chamado de chefe ou representante. Esses respectivos órgãos podem contar com agentes auxiliares, apesar de desempenharem sua função principal por intermédio de uma só pessoa, tal como ocorre com o Presidente da República, os Governadores dos Estados, os Prefeitos dos Municípios, dentre outros (MEIRELLES, 2006).

Nesse ínterim, destaca Gasparini (2011, p. 104, grifo do autor) que

Singulares são os órgãos que decidem e agem pela manifestação de um só agente, que é seu titular. O desempenho das atribuições de sua competência, que pode estar a cargo de um sem-número de agentes, não os descaracteriza como órgãos públicos singulares. A Presidência da República e as Governadorias são exemplos desses órgãos.

Por seu turno, relata Meirelles (2006) que os órgãos compostos são aqueles que reúnem em sua estrutura outros órgãos menores e que possuem função principal idêntica ou funções auxiliares diversas.

Tratam-se, dessa forma, de órgãos que se caracterizam pela decisão e atitude manifestada por todos os seus membros e nos quais “[...] não há prevalência da vontade individual de seu dirigente, designado, quase sempre, de presidente [...]” (GASPARINI, 2011, p. 104).

Afirma-se, diante do supramencionado, que é exemplo de órgão composto o Conselho da República, como também o Conselho de Defesa Nacional que, aliás, estão previstos no artigo 89 e no artigo 91, ambos da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (GASPARINI, 2011).

Feitas então estas iniciais ponderações, afirma-se que o objetivo deste título foi o de demonstrar onde se encontra o Poder Judiciário no âmbito administrativo, bem como a Seção de Correspondências, já que ambas as expressões estão diretamente ligadas ao foco central deste estudo.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é um instrumento que serve para unir o planejamento estratégico e a administração em apenas um processo (TAVARES, 2000).

Trata-se, portanto, de uma expressão que, apesar de ser dificilmente conceituada, pode ser definida, em síntese, como

[...] um processo global que visa a eficácia, integrando o planejamento estratégico (mais preocupado com a eficiência) e outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores de linha pelo desenvolvimento e implementação estratégica; ela é um processo contínuo de decisão que determina a performance da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente mas também as forças e fraquezas da própria organização. (ESTEVÃO, 2000, p. 5).

Tavares (2000) corrobora com o exposto e esclarece, diante dessas iniciais considerações, que a gestão estratégica visa a garantir mudanças organizacionais necessárias para que haja sua efetiva implantação e também a participação de diversos níveis da organização no decorrer de seu processo decisório.

Por isso, afirma-se que “[...] corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo [...]” (TAVARES, 2000, p. 33).

A gestão estratégica é instrumento considerado como sendo o eixo do que se denomina gestão. Portanto, está relacionada a vários fatores, como, por exemplo, com o planejamento estratégico, tal como já apontado anteriormente, com a necessidade de recursos, estrutura, controle estratégico e processos organizacionais (ESTEVÃO, 2000, p. 7).

Explica, nesse sentido, Costa (2006) que esta gestão estratégica envolve a avaliação de diagnósticos, a estruturação de processos de planejamento e, ainda, a formulação de propósitos a que se destinam as organizações privadas ou públicas, motivo pelo qual é instrumento diretamente ligado à escolha de estratégias e à fixação de metas e de desafios.

De acordo com lições de Costa (2006), é por intermédio da gestão estratégica

que se observa um processo sistemático, planejado, gerenciado e executado e também acompanhado pelos responsáveis da organização. Desta forma, é a gestão estratégica que possibilita o envolvimento e comprometimento dos responsáveis por determinados segmentos e que auxilia as organizações no seu crescimento e continuidade.

Estevão (2000) esclarece que a gestão estratégica possui algumas características que a diferenciam de outros processos, como, por exemplo, do próprio planejamento estratégico. Por esse motivo, citam-se algumas dessas características a seguir:

- é um processo integral; implica a orquestração de todos os recursos da organização para a obtenção de vantagens competitivas;
 - é contínua e iterativa, isto é, consiste de uma série de etapas que são repetidas de modo cíclico, exigindo um reajustamento contínuo;
 - propicia um enquadramento que orienta a condução de outras fases da gestão (tais como a fase da orçamentação, avaliação de recursos, elaboração de programas, entre outros);
 - valoriza a flexibilidade e a criatividade, mantendo uma articulação interna mais débil de todos os componentes e processos organizacionais.
- (ESTEVÃO, 2000, p. 5).

Compreende-se, então, que a gestão estratégica é um processo por intermédio do qual os gestores formulam e também implementam estratégias no âmbito organizacional para assegurar a consecução de seus objetivos, já que estes últimos estão ligados tanto aos aspectos externos quanto internos da organização (BARTOL; MARTIN, 1998 *apud* SANTOS, 2008).

Frisa-se, diante de todo o exposto, que a gestão estratégica visa acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada. Assim, avalia a situação da organização, elabora projetos de mudanças estratégicas, acompanha e também gerencia os passos de implementação de estratégias que estejam voltadas aos fins organizacionais (CAMPOS, 2009).

Sendo assim, salienta-se que como a sua própria nomenclatura já indica, a gestão estratégica “[...] é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.” (CAMPOS, 2009).

Isso posto, apresentado o conceito, as características e principais particularidades

da gestão estratégica, chega-se à conclusão de que esta é uma ferramenta que pode ser perfeitamente utilizada no âmbito público e, inclusive, pelos mais variados órgãos públicos, a exemplo do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e, ainda, pela sua própria Seção de Correspondências que é departamento diretamente ligado à temática proposta para este trabalho.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

A administração da produção e operações é considerada como sendo uma disciplina que busca que as organizações privadas ou públicas permaneçam competitivas no mercado global e nada constante (GAITHNER; FRAZIER, 2001).

Para Gaithner e Frazier (2001, p. 5, grifo do autor) a APO, sigla pela qual esta disciplina é indicada, corresponde à “[...] *administração do sistema de produção de uma organização, que transforma os insumos nos produtos e serviços da organização* [...]”.

Por isso, leciona Moreira (2011, p. 3-4) que a chamada administração da produção e operações deve ser definida como aquela área que se preocupa com:

[...] funções administrativas clássicas (planejamento, organização, direção e controle) especificamente aplicadas às atividades envolvidas com a produção física de um produto ou à prestação de um serviço. Não se trata de uma disciplina técnica, no sentido mais comum do termo, e isso a distingue de outras disciplinas [...].

Essa é uma área, portanto, que está atrelada à elaboração, operação e aprimoramento de sistemas que geram e distribuem os principais produtos e serviços de uma determinada organização (JACOBS; CHASE, 2008).

Portanto, afirma-se que a administração da produção e operações é segmento da ciência da administração que está atrelado, mesmo que indiretamente, ao gerenciamento de qualidade e também à gestão de qualidade no processo.

Isto posto, apresenta-se na sequência no que consistem cada um desses assuntos que se voltam diretamente ao foco central deste estudo.

2.4 GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

O gerenciamento de qualidade, ou também chamado de gerenciamento de qualidade total (TQM – Total Quality Management) é considerado por Brocka e Brocka (1994) como sendo uma filosofia que tem por escopo melhorar a produtividade de uma organização, utilizando-se de todos os recursos financeiros e humanos que estão disponíveis. Essa melhora susomencionada está atrelada à satisfação dos objetivos organizacionais, como, por exemplo, com o custo, a qualidade, o planejamento e crescimento da organização (BROCKA; BROCKA, 1994). Por isso, afirma-se que “[...] o gerenciamento de qualidade combina técnicas fundamentais de administração, esforços de melhorias existentes e inovadoras, e técnicas especiais para aperfeiçoar continuamente todos os processos [...]” (BROCKA; BROCKA; 1994, p. 3).

Há quem assinale, por isso, que esse gerenciamento de qualidade envolve o comprometimento, a disciplina e um esforço crescente na busca para que a organização apresente uma melhora contínua com relação a todos os seus processos (BROCKA; BROCKA, 1994).

Sendo assim, compreende-se que o gerenciamento de qualidade é uma ferramenta que serve como meio para que todos os envolvidos na organização possam, conjuntamente, melhorá-la como um todo, seja sob o ponto vista operacional, para satisfazer os interesses e/ou necessidades, para melhorar os processos adotados, dentre outros (BROCKA; BROCKA, 1994).

Diante do exposto, passa-se ao item seguinte que tratará da gestão de qualidade no processo.

2.5 GESTÃO DE QUALIDADE NO PROCESSO

A gestão de qualidade no processo pode ser definida, em síntese, como sendo o direcionamento de todas as ações do processo para o pleno atendimento do cidadão a que se destina (PALADINI, 1995).

A estratégia básica para tanto consiste, exatamente, na melhor organização possível do processo, o que se viabiliza ao longo de três etapas: a eliminação de perdas; a eliminação das causas das perdas e a otimização do processo. (PALADINI, 1995, p. 18).

Compreende-se, com isso, que a gestão de qualidade no processo visa corrigir

os defeitos/erros e minimizar, durante a primeira etapa, tanto os custos de produção quanto os esforços inúteis (PALADINI, 1995).

Na segunda etapa, por sua vez, busca-se prevenir as perdas decorrentes de um processo, motivo pelo qual eliminam-se quaisquer causas de falhas do sistema (PALADINI, 1995). Nesse caso, “[...] a prioridade é evitar situações, circunstâncias ou elementos que possam conduzir a desvios da produção [...]”. Por isso, importante se faz salientar que “[...] retiram-se do processo os elementos que podem prejudicá-lo de algum modo e geram-se condições mais adequadas para o seu funcionamento normal.” (PALADINI, 1995, p. 19).

Finalmente, ressalta-se que a terceira etapa da gestão de qualidade no processo está voltada para consolidar os resultados das etapas anteriores, motivo pelo qual oferecerá consistência àquelas modificações ocorridas no processo e que estejam direcionadas para a eliminação de perdas, para uma melhor utilização dos recursos organizacionais, dentre outros aspectos (PALADINI, 1995).

Portanto, destaca-se que essa terceira etapa “[...] trata de atividades destinadas a gerar resultados benéficos à organização de forma permanente; por isso, tendem a envolver um horizonte de planejamento de longo prazo.”. Sua prioridade é, então, “[...] definir potencialidades da produção, enfatizando o que o processo tem de melhor hoje e o que é capaz de melhorá-lo ainda mais [...]” (PALADINI, 1995, p. 19).

Dessa forma, demonstrado no que consiste e quais são as etapas para que se possa implantar uma gestão de qualidade no processo no âmbito organizacional, passa-se ao próximo e último título deste capítulo, qual seja, aquele que examinará no que consiste o mapeamento de processos.

2.6 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Quando se fala sobre o mapeamento de processos, destaca-se que esta é considerada uma ferramenta gerencial de natureza analítica e de comunicação que serve para auxiliar na melhora dos processos existentes em uma organização ou para implantar outra estrutura concernente a estes respectivos processos (HUNT, 1996).

Hunt (1996) explica que a análise estruturada do mapeamento de processos possibilita a redução de custos no desenvolvimento de certas atividades organizacionais e também a redução de falhas relativas à integração entre sistemas.

Além disso, verifica-se que, ao implantar este mapeamento, haverá, conseqüentemente, uma melhora no desempenho da organização, já que esta é

ferramenta que possibilita não somente um melhor entendimento dos processos atuais, mas que simplifica aqueles que precisam ser alterados (HUNT, 1996).

Verifica-se, assim, que o mapeamento de processos é uma ferramenta que foi desenvolvida e implementada pela Genera Eletric, porque serve, assim como as estratégias organizacionais, para melhorar o desempenho dos processos (HUNT, 1996).

Apesar disso, insta frisar que o mapeamento de processos é utilizado em várias áreas, tal como aponta Johansson *et al* (1995).

Dentre essas áreas, cita-se, então, que o mapeamento de processos pode ser implantado no âmbito do Poder Judiciário, tal como aconteceu com o projeto do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul que, dentre outras finalidades, visou utilizar desta ferramenta para que o atendimento ao eleitor seja melhorado no tocante à formação e atualização de cadastramentos realizados junto à Justiça Eleitoral (FLORES, 2012).

Feitos, desse modo, tais apontamentos com relação aos assuntos que estão diretamente ligados ao foco central deste estudo, passa-se ao capítulo seguinte, que tratará dos procedimentos metodológicos empregados no decorrer desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destaca a utilização de alguns procedimentos metodológicos utilizados no decorrer do presente estudo.

Por isso, registra-se que foi empregado, inicialmente, o método dedutivo, porque se partiu de uma análise dos enunciados complexos e também universais, para, por conseguinte, adentrar-se naqueles enunciados mais específicos (OLIVEIRA, 1997). Afirma-se isso porque este estudo se iniciou tratando da fundamentação teórica voltada à temática proposta, para, depois, apresentar e analisar os dados concernentes aos processos operacionais na Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

Na fundamentação teórica abordaram-se, então, alguns aspectos concernentes à Administração Pública, à gestão estratégica, à administração da produção e operações, ao gerenciamento de qualidade, gestão de qualidade no processo e mapeamento de processos, assuntos que, aliás, possuem estreita ligação com o tema proposto para esta pesquisa.

Finalmente, apresentou-se a descrição das atividades realizadas pela Seção de

Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, o procedimento dos Correios com relação ao contrato firmado com este Tribunal e os *déficits* encontrados na Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina com relação a este aspecto.

Além disso, empregou-se, ainda, uma abordagem qualitativa, porque esta é aquela que se baseia na interpretação de fenômenos, na atribuição de significados e, ainda, no ambiente natural como fonte para a coleta de dados. Para Souza, Fialho e Otani (2007), essa abordagem leva em consideração a análise do pesquisador para o desenvolvimento do estudo.

Por isso, afirma-se que a pesquisa não teve por finalidade demonstrar dados numéricos nem medir unidades, como ocorre com a abordagem quantitativa (OLIVEIRA, 1997).

Destarte, utilizou-se da técnica da pesquisa indireta, pois esta se baseia documentos e bibliografias (LAKATOS; MARCONI, 2010), ou seja, em pesquisas realizadas em documentos fornecidos pela Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, em livros e artigos.

Ressalta-se, inclusive, que foi empregada a pesquisa descritiva porque esta é a espécie de pesquisa que “[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (varáveis) sem manipulá-los [...]” (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

Finalmente, vale destacar a utilização da pesquisa participante e do estudo de caso. Pesquisa participante, porque a acadêmica está diretamente envolvida no problema que foi apresentado no item 4.2 deste estudo; e, estudo de caso, pois realizou-se um estudo voltado à Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e onde acadêmica é servidora (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Isso posto, passa-se ao capítulo seguinte, que tratará da apresentação e análise dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados relativos aos processos operacionais na Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Portanto, demonstra-se, na sequência, uma sucinta descrição das atividades realizadas pela Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, bem como qual o procedimento dos Correios com relação ao contrato firmado com este Tribunal.

Finalmente, descrevem-se, então, quais são os *déficits* encontrados na Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina com relação a este aspecto.

4.1 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DA SEÇÃO DE CORRESPONDÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA

A Seção de Correspondência exerce várias atividades. Dentre elas, citam-se, primeiramente, o controle de chegada e saída de malotes, bem como o recebimento, seleção e encaminhamento de todas as correspondências e documentos dos diversos setores do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, que devem ser entregues aos seus responsáveis (SANTA CATARINA, 2013).

Além disso, é através dessa seção que há um controle de todo o serviço e também das despesas decorrentes de contratos celebrados para a prestação de serviços de encaminhamento de correspondências (SANTA CATARINA, 2013).

Por isso, afirma-se que compete à Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina “[...] apresentar relatórios periódicos de todos os serviços executados à Chefia de Divisão e executar outras atividades correlatas.” (SANTA CATARINA, 2013).

Dito isso, demonstra-se, a seguir, o fluxograma da Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, para que se possa melhor compreender as atividades desenvolvidas por esta respectiva seção.



4.1.1 Correios

Apesar de várias serem as atividades desenvolvidas pela Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, conforme se destacou no item anterior, importante se faz salientar que o Poder Judiciário catarinense mantém contrato de prestação de serviços junto aos Correios, contrato que, aliás, possui valor aproximado de R\$ 12 milhões por ano.

A Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina é responsável pelo recebimento, seleção e encaminhamento de todas as correspondências (documentações e processos físicos) entre todas as comarcas do estado de Santa Catarina.

Por isso, para que este serviço seja desenvolvido, necessário se faz o encaminhamento de malotes via Correios para que tais documentações e processos cheguem ao seu destinatário e responsável.

Verifica-se, diante do acima exposto, que a Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina é, então, responsável por toda a triagem e troca de documentos e processos das comarcas do estado.

Além disso, é por intermédio da Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina que direcionam-se estas documentações e processos para os seus destinos, motivo pelo qual pode ser necessário enviá-los para outras Comarcas, para outro setor do próprio tribunal, para os tribunais superiores ou para outros órgãos públicos localizados no município de Florianópolis ou internacionais.

Sendo assim, observa-se que, para a realização desta atividade, necessário se faz que o servidor cadastre em um sistema informatizado específico do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina alguns dos dados referentes a cada correspondência, sistema este que apresenta *déficits*, conforme se apresentará no item 4.2 deste estudo.

Isto posto, apresentadas estas particularidades com relação ao contrato celebrado entre o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e os Correios, bem como a sua finalidade e qual o papel da Seção de Correspondências com relação a este assunto, passa-se então ao subtítulo seguinte que demonstrará como se dá o recebimento e o envio dessas respectivas correspondências (documentos e processos físicos).

4.1.1.1 Recebimento e envio

A Seção de Correspondência é, conforme já destacado anteriormente, o

departamento responsável por realizar a triagem, bem como o cadastramento de todas as correspondências que são endereçadas ao do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

Por isso, assim que recebe tais correspondências, compete aos seus servidores encaminhá-las ao seu destino via malote dos Correios.

O envio destas correspondências ocorrerá, portanto, por intermédio dos Correios, mas caberá ao servidor identificar a origem de cada qual e informar esta operação através de sistema informatizado específico do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

As postagens de tais correspondências poderão acontecer nas modalidades SEDEX, Registrado ou PAC, sendo importante salientar que há a possibilidade de enviar os documentos ou processos físicos com ou sem Aviso de Recebimento (AR).

As correspondências enviadas nessas modalidades anteriormente mencionadas contêm uma etiqueta com o adesivo dos Correios e a uma numeração única para cada objeto, já que disponibiliza-se um sistema de rastreabilidade por intermédio do *site* dos Correios ([2014a]), que apresenta, então, a situação de entrega dos objetos registrados e postados.

Há, ainda, a possibilidade de envio das correspondências na modalidade Simples. Porém, nesse caso, não é permitido o rastreamento do objeto.

Destarte, salienta-se com relação às correspondências internacionais do Poder Judiciário catarinense, que elas serão, obrigatoriamente, postadas por intermédio da Seção de Correspondências. Por isso, esta seção verificará o país para o qual deverá ser remetida a correspondência, se este país aceita o serviço de Aviso de Recebimento (AR) e informará o remetente.

Dito isso, mister se faz ressaltar que alguns aspectos deverão ser observados no caso de postagens internacionais. Por isso, no site dos Correios ([2012b]), são disponibilizadas perguntas e respostas com relação a esta operação.

Demonstrado, assim, como acontece o recebimento e envio de correspondência através da Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina em parceria com os Correios, passa-se ao próximo e último título deste capítulo, qual seja, aquele que tratará dos *déficits* desta respectiva seção com relação aos serviços neste tópico descritos.

4.2 OS DÉFICITS DA SEÇÃO DE CORRESPONDÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Diante do exposto no decorrer do título anterior, verifica-se, então, que, apesar de competir à Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina o recebimento e envio de correspondências desse respectivo Tribunal via Correios e de se disponibilizar de um sistema informatizado para o exercício dessa atividade, ainda assim alguns *déficits* são encontrados.

Afirma-se isso porque, apesar de os servidores da Seção de Correspondência serem responsáveis por parte da atividade descrita no item 4.1.1, já que outra parte compete aos Correios, observa-se que, não ocorre por intermédio do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina um controle com relação aos valores que são cobrados por esses serviços. A Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina é responsável pelo gerenciamento do contrato firmado entre o Poder Judiciário Catarinense e os Correios, e esse contrato possui o valor anual e aproximado de 12 milhões de reais. Entretanto, esses valores são pagos sem que haja uma confrontação entre os serviços prestados e a fatura apresentada pelos Correios, motivo pelo qual observa-se que essa deficiência pode gerar inúmeros problemas a esta instituição.

Por isso, apresenta-se, no capítulo seguinte, quais as melhorias que poderiam ser adotadas com relação a esse aspecto e implementadas através da Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina para que haja, efetivamente, um maior controle desse contrato firmado com os Correios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto no decorrer do presente trabalho, e com base nos objetivos geral e específicos delineados ao início desta pesquisa, conclui-se que deve haver por parte do Poder Judiciário catarinense a implementação de um sistema mais efetivo para que haja o real controle dos serviços prestados pelos Correios. Afirma-se isso porque se compreende, nesse caso, que o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina deve priorizar a confrontação entre os serviços oferecidos e a fatura apresentada pelos Correios, uma vez que se está tratando de contrato estimado em R\$ 12 milhões anuais. Para que haja esse controle e, ainda, certeza com relação aos serviços prestados pelos Correios com relação à fatura apresentada por esta empresa, sugere-se, então, que sejam implantados no Setor de Correspondências do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina um sistema de mapeamento de

processos e uma tecnologia de informação mais efetiva dos procedimentos realizados por seus servidores, para que não sejam causados danos ao erário público.

Menciona-se, assim, que um sistema de informática mais eficiente possibilitaria, além de um real controle dos serviços prestados pelos Correios, também uma maior simplicidade, confiabilidade e segurança com relação aos dados que devem ser fornecidos pelos servidores da Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

Destaca-se, ademais, que será através do mapeamento de processos e da adoção de uma tecnologia de informação que se garantirá, ainda, uma maior transparência, redução de custos e otimização de resultados.

Dito isso, assinala-se que não se teve por escopo esgotar todas as discussões concernentes a essa temática, razão pela qual sugere-se, inclusive, que outros estudos sejam realizados no tocante ao objetivo desta pesquisa, que foi o de analisar os processos operacionais adotados na Seção de Correspondência do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e, em especial, aquele concernente ao recebimento e envio de correspondências.

REFERÊNCIAS

- BROCKA, B.; BROCKA, M. Suzanne. **Gerenciamento da qualidade**. Tradução Valdênio Ortiz de Souza. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CAMPOS, W. O que é gestão estratégica? **Administradores.com**. 2009. Não paginado. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-es-trategica/28653/>>. Acesso em: 01 nov. 2014.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CORREIOS. **Rastreamento**. [2014a]. Disponível em: <<http://www2.correios.com.br/sistemas/rastreamento>>. Acesso em: 01 nov. 2014.
- _____. **Exporta Fácil**. [2014b]. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/para-sua-empresa/exportacao-e-importacao/perguntas-frequentes/exporta-facil>>. Acesso em: 01 nov. 2014.
- DI PIETRO, M. S. **Direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ESTEVÃO, C. Gestão estratégica nas escolas. **Cadernos de Organização e Ges-**

ção Curricular. 2000. Disponível em: <<http://educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-escola/coord-pedagogico/revistas/gestao%20estrategica%20das%20escolas.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2014.

FARIA, E. F. de. **Curso de direito administrativo positivo.** 6. ed. rev. ampl. e atual. de acordo com a Emenda Constitucional n. 41/03. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

FLORES, L. V. **Modelagem de processos:** um exemplo de gestão pública no Judiciário Eleitoral gaúcho. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71469/000873491.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 nov. 2014.

GASPARINI, D. **Direito administrativo.** 16. ed. atual. por Fabrício Motta. São Paulo: Saraiva, 2011.

GHAITER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações.** 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

HUNT, V. D. **Process mapping:** how to reengineer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JACOBS, F. R.; CHASE, R. B. **Administração da produção e de operações:** o essencial. São Paulo: Artmed Editora, 2008.

JOHANSSON, H. J. *et al.* **Processos de negócios.** São Paulo: Pioneira, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** 32. ed. atual. até a Emenda Constitucional n. 51, de 14 de fevereiro de 2006, por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2006.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PALADINI, E. P. **Gestão de qualidade no processo:** a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PALUDO, A. V. **Administração pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

SANTA CATARINA. Seção de correspondência. **Poder Judiciário de Santa Catarina**, 12 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/diretorias/die/atribuicoes.htm>>. Acesso em: 07 nov. 2014.

SANTOS, A. J. R. **Gestão estratégica** – conceito, modelos e instrumentos. São Paulo: Escolar Editora, 2008.

SOUZA, A. C. de; FIALHO, F. A. P; OTANI, N. **TCC**: métodos e técnicas. Florianópolis: Visual Books, 2007.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA DIVISÃO DE ARQUIVO E MEMÓRIA DO JUDICIÁRIO CATARINENSE

Micheline Rosa Peixoto¹

Eduardo Lobo²

1 INTRODUÇÃO

É crescente a preocupação com o desempenho das pessoas nas organizações públicas. E desempenho, de um modo geral, está diretamente relacionado ao nível de motivação delas no trabalho. Se for elevado, elas tendem a ser mais criativas, ágeis e resolutivas, alcançando, assim, o máximo do seu potencial na realização de suas atribuições. Todavia, manter bons níveis de motivação requer dos gestores sensibilidade para conhecer as pessoas, identificando suas necessidades, expectativas e traços da personalidade, para, a partir disso, proporcionar um ambiente favorável à satisfação dessas necessidades, o que quase sempre resulta em comportamentos mais positivos.

Nesse sentido, Hersey e Blanchard (1977, p. 8) afirmam que a habilidade isolada mais relevante num gestor é a habilidade humana, definida como a “[...] capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, onde se incluem uma compreensão da motivação e uma aplicação de liderança eficiente [...]”.

A presente pesquisa se propõe a analisar os fatores que podem influenciar a motivação dos servidores efetivos da Divisão de Arquivo do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Para tanto, avaliar-se-á a possível influência das relações interpessoais, do clima, da comunicação, das condições de trabalho e do próprio trabalho na motivação, identificando-se, ainda, as necessidades e perfis dos servidores a partir das principais

1 Graduada em Direito pela UNIVALI. Especialista em Direito Administrativo Aplicado pelo CESUSC. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Analista Jurídica lotada na Divisão de Arquivo e Memória do Judiciário da Diretoria de Documentação e Informações do TJSC. E-mail: micheline@tjsc.jus.br.

2 Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Pesquisador do Laboratório de Transportes e Logística – LabTrans. Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/0477098191818007>>. E-mail: lobo.prof@gmail.com.

teorias motivacionais bem como o estilo de liderança em regra mais adequado.

A Divisão de Arquivo do Tribunal de Justiça de Santa Catarina tem como principal atribuição a guarda do acervo documental da referida instituição pública. É um setor com metas desafiadoras, principalmente diante das novas exigências do Conselho Nacional de Justiça, referentes à gestão documental, o que exige, além das competências essenciais, elevado nível de motivação que estimule a criatividade e a colaboração de todos os envolvidos.

Ocorre que as atividades são desenvolvidas em galpões não climatizados localizados em municípios vizinhos à sede do tribunal que guardam centenas de milhares de caixas contendo processos e documentos antigos que precisam ser constantemente manuseados. Neste sentido, este setor apresenta-se em desvantagem quando comparado a outros, sendo preterido pelos servidores no momento de sua lotação. Em muitos casos, os servidores já chegam insatisfeitos e sem muito entusiasmo.

Diante disso, a pesquisa mostra-se oportuna uma vez que identificar fatores que possam alterar os níveis de motivação das pessoas oferecerá subsídios para que os gestores possam tomar melhores decisões, melhorando o clima organizacional e contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos da instituição. Além disso, mostra-se também conveniente e viável visto que a pesquisadora trabalha nessa divisão, tendo fácil acesso aos pesquisados e bom relacionamento com os mesmos.

O estudo está organizado em cinco itens – introdução, referencial teórico, metodologia, análise de dados e considerações finais – e pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais fatores podem influenciar a motivação dos servidores da Divisão de Arquivo do Tribunal de Justiça Catarinense?

A seguir, serão apresentadas as principais teorias acerca da motivação e liderança que servirão de base para a análise dos dados coletados durante a pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

O estudo da motivação e do comportamento é a busca de respostas para questões complexas a respeito da natureza humana.

Segundo Hersey e Blanchard (1977, p. 11) “[...] nosso comportamento, geralmente, é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo.” Ocorre que as pessoas nem sempre

estão cientes daquilo que desejam e, por isso, grande parte de seu comportamento é influenciada por necessidades e motivos inconscientes.³

Motivos geralmente são definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior das pessoas. Para Chiavenato (2002, p. 80),

[...] motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Nesse sentido, Vergara (2008, p. 42) afirma que “[...] ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação.”

E é aí que aparecem os objetivos, também chamados de incentivos ou estímulos. Estes são extrínsecos ao indivíduo e muitas vezes são indicados como prêmios esperados para os quais os motivos se dirigem.

No ambiente de trabalho, os incentivos podem ser tangíveis, como um melhor salário, ou intangíveis, como elogio ou poder. Os gestores que conseguem aumentar os níveis de motivação de seus colaboradores muitas vezes estão oferecendo um ambiente em que os incentivos estão disponíveis para a satisfação de necessidades (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

É importante ressaltar que as pessoas diferem nas suas necessidades. Vergara (2008, p. 43) sustenta que “[...] as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, organização familiar diferente, *background* diferente, formação profissional diferente, enfim, uma história de vida diferente que condiciona suas motivações [...]”.

Na mesma linha de pensamento, Chiavenato (2003, p.90) afirma que

As pessoas são diferentes umas das outras, o que motiva uma pessoa em certo momento pode não motivar a outra no mesmo instante. Portanto é óbvio

3 Sigmund Freud foi um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação inconsciente. A partir de suas pesquisas, fez uma analogia entre motivação e a estrutura de um *iceberg*. Segundo ele, apenas uma pequena parte da motivação é claramente visível ao indivíduo; a maior parte dela ficaria abaixo da superfície e nem sempre é por ele evidente. (FREUD, 1927 *apud* HERSEY e BLANCHARD, 1977).

que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Marras (2000, p. 277) esclarece dizendo que “[...] cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos” e que “essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas [...]”.

A preocupação com o aspecto motivacional do comportamento nas relações de trabalho é relativamente recente.

Antes da Revolução Industrial, era frequente o uso de ameaças e punições como forma de motivar as pessoas no trabalho. Usava-se também a promessa de recompensa e favores especiais àqueles que tinham bom desempenho. Neste período o fator motivacional era algo que estava fora do indivíduo (BERGAMINI, 2008).

Posteriormente, com o surgimento das indústrias de larga escala, surgiram transformações nas relações de trabalho. Passou-se a buscar um padrão de eficiência que acelerasse o retorno dos investimentos. Os trabalhadores precisavam ser eficientes e a responsabilidade sobre o bom ou mau desempenho foi transferida para o gerente. A ele cabia a escolha do trabalhador com perfil mais adequado, seu treinamento e o controle de sua atividade a fim de garantir os resultados almejados. Uma vez atingidos os resultados, o trabalhador era recompensado com um bom programa de remuneração que o induziria a produzir mais, mais rápido e melhor. Nesse modelo tradicional, denominado Administração Científica, o dinheiro é considerado o maior fator motivacional, ou seja, a principal fonte de incentivo ao trabalho. O americano Frederick Winslow Taylor apresenta em seus escritos essa abordagem (BERGAMINI, 2008).

À medida que o modelo de produtividade remunerada foi sendo aplicado nas organizações, alguns problemas começaram a surgir. Os trabalhadores passaram a exigir melhores salários e garantia de emprego frente a um sistema que ao aumentar a eficácia do trabalho, reduzia o número de empregados necessários à produção (BERGAMINI, 2008).

Como decorrência das novas necessidades do mundo organizacional, surgiu a abordagem das relações humanas. Este novo modelo tinha como estratégia

motivacional fazer com que os empregados se sentissem importantes, fossem ouvidos, além de permitir que opinassem no modo de execução do seu trabalho.

Foi na fábrica de Hawthorne da Western Eletric que o movimento das relações humanas deu seus primeiros passos. Em 1924 especialistas em eficiência iniciaram estudos acerca dos efeitos da luminosidade sobre a produtividade. Ocorre que independentemente das mudanças implementadas no ambiente de trabalho, a produtividade dos trabalhadores só aumentava durante as pesquisas. Foi quando Elton Mayo, professor de Harvard, e sua equipe foram chamados para trabalhar no projeto (MAYO, 1933 *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Mayo e sua equipe iniciaram suas pesquisas com um grupo de trabalhadoras que juntavam ralés de telefone. Verificou-se que a produtividade delas aumentava à medida que se firmavam os relacionamentos interpessoais em decorrência do tempo que passavam juntas nos intervalos. As funcionárias que participaram da pesquisa passaram a sentir-se parte importante da companhia, apoiavam-se mutuamente, formando uma verdadeira equipe.

Os pesquisadores concluíram, portanto, que o desempenho das pessoas depende mais de fatores emocionais ou comportamentais que dos métodos de trabalho, contrariando, assim, a visão da administração científica de Taylor.

Esse movimento das relações humanas já preconizava a formação da Escola Comportamental ou behaviorismo que teve como principais expoentes Herbert A. Simon, Abraham Maslow, Frederick Herzberg. A abordagem comportamental tem como principal característica o estudo do comportamento humano dentro do contexto organizacional.

A seguir serão apresentadas as principais teorias motivacionais que interessam ao presente estudo.

2.2 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Abraham Maslow, na década de 50, apresentou uma teoria interessante para explicar a força de algumas necessidades. Segundo ele, as necessidades humanas estão hierarquicamente organizadas. Uma vez satisfeitas, ainda que parcialmente, as necessidades de maior força, outras se tornam mais importantes e passam a determinar o comportamento do indivíduo, e assim sucessivamente (MASLOW, 1954 *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1977).

As necessidades fisiológicas, como alimento, roupa e moradia, estariam no

primeiro nível dessa hierarquia, pois tendem a ter a maior força até que sejam, de algum modo, satisfeitas. Na sequência, viriam as necessidades de segurança, ou seja, a busca por um ambiente livre de ameaças, a preocupação com o futuro.

Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, surgem as necessidades sociais como dominantes. Nesse momento, o indivíduo sentirá necessidade de se relacionar com outras pessoas, ou seja, tornar-se membro de um grupo.

As necessidades de estima, como aprovação social, respeito e reconhecimento, surgem quando as três anteriores estiverem razoavelmente atendidas. A satisfação da necessidade de estima leva a sentimentos de autoconfiança, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade.⁴

Classificada como último nível dessa hierarquia, vem a necessidade de autorrealização. Trata-se de necessidade relacionada com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. É o desejo de tornar-se aquilo que se é capaz de ser. E neste momento em que o indivíduo dá o melhor de si, o faz porque julga importante e não por uma necessidade social ou de reconhecimento.

Bergamini (2008, p. 92) afirma que Maslow “[...] foi um dos primeiros a valorizar o caráter interior da motivação [...]”. Segundo ela o próprio teórico defendeu que as necessidades de estima e auto realização – ao contrário daquelas que visam conforto físico, segurança e interação social – “[...] jamais conseguirão ser completamente satisfeitas, mantendo-se sempre como reduto de força motivacional [...]”.

Maslow admitiu que haveria inúmeras exceções no tocante à sequência hierárquica proposta por ele. Um exemplo seria Mahatma Gandthi, líder indiano que frequentemente sacrificava suas necessidades fisiológicas e de segurança a fim de protestar contra injustiças governamentais, ou seja, satisfazer necessidades de auto realização (BERGAMINI, 2008; HERSEY; BLANCHARD, 1977).

4 É certo que a maioria das pessoas tem necessidade de elevada valorização de si mesmas, porém, baseada na realidade. Ocorre que o reconhecimento nem sempre é obtido através de um comportamento maduro ou adaptativo. Às vezes, é conseguido por comportamentos perturbadores e irresponsáveis. Um exemplo seria o funcionário que inicia uma discussão com seu chefe, omite informações ou se comporta de modo a perturbar o ambiente de trabalho. Logo, alguns problemas sociais enfrentados no ambiente de trabalho podem ter sua origem na frustração de necessidades de estima (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES

Frederick Herzberg, na década de 60, desenvolveu uma teoria a partir de uma pesquisa na qual foram entrevistados cerca de duzentos engenheiros e contadores que trabalhavam em onze indústrias na área de Pittsburgh. Os entrevistados deveriam elencar situações que os tornavam infelizes e insatisfeitos no trabalho, além de apontar aquelas que lhes causavam satisfação (1959 *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Ao analisar os dados resultantes da pesquisa, Herzberg verificou que quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando. De outro lado, quando as pessoas se sentiam bem no serviço, tal fato estava atrelado ao trabalho propriamente dito.

Concluiu, portanto, que existem dois fatores que podem explicar o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores de higiene estão relacionados ao ambiente de trabalho como remuneração, infraestrutura, modelo de gestão e relacionamentos interpessoais. São, portanto, extrínsecos ao indivíduo. Se adequadamente atendidos evitam o descontentamento, mas não chegam a causar maior satisfação. Se não atendidos adequadamente causam insatisfação.

Já os fatores motivacionais são intrínsecos ao indivíduo. Dizem respeito aos sentimentos de estima, crescimento profissional e realização que o indivíduo pode sentir diante de um trabalho desafiador. Tais fatores parecem ser capazes de causar satisfação nos indivíduos, resultando num aumento da sua produtividade.

Segundo Hersey e Blanchard (1977), os fatores de Herzberg parecem compatíveis com a hierarquia das necessidades de Maslow. Este se referiu às necessidades ou motivos e Herzberg parece lidar com objetivos e incentivos.

Na mesma linha de pensamento, Costa (2014) afirma que

Os estudos de Maslow e Herzberg mostram-se complementares. O primeiro voltou-se a como se manifestam as necessidades humanas, acreditando que, conforme é satisfeito o conjunto mais básico dessas necessidades, o indivíduo passa a perseguir o próximo nível hierárquico. Já Herzberg focou-se nas formas como essas necessidades podem ser satisfeitas pela organização, propondo, ainda, o enriquecimento do trabalho para aumentar a motivação do indivíduo e, por consequência, seu desempenho, a partir

da indução intencional de maior responsabilidade, ampliação das tarefas e desafios. Os primeiros níveis das necessidades humanas de Maslow são correlatos aos fatores higiênicos de Herzberg, enquanto que os níveis superiores, aos fatores motivacionais.

2.4 TEORIA DO X E DO Y

Douglas McGregor propôs em 1960 as teorias X e Y. Essas teorias apresentam dois perfis de personalidade e comportamento de funcionários (MCGREGOR, 1960 *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1977).

A teoria X diz que para a maioria das pessoas o trabalho é desagradável. Que em regra, os trabalhadores preferem ser liderados, não se interessam por responsabilidades e evitam correr riscos. Nessa linha de pensamento, o indivíduo deve ser rigorosamente controlado e induzido a realizar os objetivos da organização. E a motivação ocorre apenas ao nível das necessidades básicas, como salário e segurança no emprego.

Na teoria Y, McGregor apresenta uma proposta mais otimista sobre a natureza humana. Admite que o trabalho possa ser tão natural quanto o jogo, desde que o mesmo ocorra em condições favoráveis. Acredita que a iniciativa e a criatividade são a marca das pessoas efetivamente envolvidas na resolução dos problemas. E que as pessoas, quando adequadamente motivadas, tendem a ser criativas e capazes de se autodirigirem no trabalho. Além disso, para esta teoria não basta o atendimento das necessidades básicas, as pessoas buscam a satisfação das necessidades de estima e realização no trabalho.

McGregor conclui que os métodos de administração decorrentes das suposições da Teoria X muitas vezes deixarão de motivar os colaboradores para trabalhar na busca dos objetivos da organização. Segundo ele, a administração por direção e controle pode não conseguir bons resultados, pois não serve para motivar pessoas cujas necessidades fisiológicas e de segurança já estejam razoavelmente satisfeitas e cujas necessidades sociais, de estima e de auto realização comecem a tornar-se predominantes.

Sustenta que as organizações devem ter como tarefa essencial despertar o potencial de seus colaboradores. Assim, os administradores que aceitam a imagem da natureza humana dada pela Teoria Y usualmente não estruturam, não controlam e nem supervisionam rigorosamente seus empregados. Em vez disso, tentam ajudá-

los em seu processo de amadurecimento fazendo com que tenham cada vez menos controle externo e assumam autodomínio cada vez maior (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

2.5 LIDERANÇA

Segundo Bergamini (2008, p. 104),

A perspectiva mais natural de se compreender a motivação humana é aquela que leva em consideração a história particular de cada um, o que se chama de realidade motivacional; assim é imprescindível que o líder conheça muito bem a cada um de seus seguidores, dispensando-lhes uma consideração individualizada.

Nesse sentido, o nível de motivação liga-se não apenas ao indivíduo e seu trabalho, mas também à competência e sensibilidade do líder.

Liderança pode ser conceituada como um processo de influência interpessoal exercida em uma situação e voltada para a realização de objetivos (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

A preocupação com a liderança e suas implicações ganhou ênfase na Teoria das Relações Humanas. Foi durante este movimento que houve a constatação da influência dos líderes sobre o comportamento das pessoas. Segundo Chiavenato (2003, p. 121) “[...] a Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social e coeso [...]”.

Os primeiros estudos sobre liderança enfatizavam as qualidades pessoais do líder. Exerceria influência sobre o comportamento das pessoas quem nascesse com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa.

A teoria dos traços, no entanto, foi alvo de muitas críticas ao ignorar a influência e reação dos subordinados bem como a situação em que a liderança se efetivava. Além disso, afastava a possibilidade de instrução ao afirmar que a liderança era algo nato (HERSEY; BLANCHARD, 1977; CHIAVENATO, 2003).

Em um segundo momento, os estudos acerca da liderança passaram a enfatizar

o comportamento do líder. Tira-se o foco de suas características pessoais, para dar maior atenção ao que ele faz. Assim, passa-se a observar de que forma os líderes delegam tarefas, como eles se comunicam e quais as técnicas que utilizam para motivar os seus subordinados. A liderança, então, passa a ser vista como algo que pode ser ensinado ou aprimorado.

Desenvolve-se, nesse sentido, a noção de estilos de liderança, ou seja, padrões recorrentes de comportamentos exibidos por um líder. Duas classificações são frequentes: liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para pessoas (HERSEY; BLANCHARD, 1977; CHIAVENATO, 2003).

Na liderança orientada para tarefa, o líder tende a dar maior atenção para a definição dos trabalhos a serem executados; procura estabelecer padrões de trabalho para melhor atender os objetivos desejados; está constantemente exigindo a conclusão das tarefas; e, frequentemente, monitora o desempenho dos seus subordinados.

Já na liderança orientada para as pessoas, os líderes agem de forma amistosa, apoiam seus seguidores na execução das tarefas e compartilham responsabilidades. Têm preocupação com o bem-estar, demonstram confiança e são sensíveis às necessidades dos seus subordinados.

A ênfase na tarefa tende a resultar num comportamento de líder autoritário, enquanto que o interesse pelas relações humanas seria representado pelo comportamento de líder democrático.⁵

Segundo Hersey e Blanchard (1977, p. 89),

Essa impressão era muito aceita porque geralmente se admitia que um líder influi de duas formas em seus seguidores: 1) pode dizer aos seguidores o que devem fazer e como devem fazê-lo; 2) pode compartilhar suas responsabilidades de liderança com os seguidores, ao fazer com que participem do planejamento e da execução da tarefa. O primeiro é o estilo autoritário tradicional, e que acentua o interesse pela tarefa. O segundo é o estilo democrático, e não-diretivo, onde se acentua o interesse pelas relações humanas.

Para alguns autores, há um terceiro estilo chamado *laissez-faire* ou liberal. Nele, os subordinados fazem o que desejam fazer e têm ampla liberdade para tomarem

5 Esses estilos parecem refletir duas das principais escolas de pensamento na teoria da organização – a administração científica, de Taylor, e a escola das relações humanas, que teve como marco as pesquisas realizadas por Mayo (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

decisões (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Afirma-se, no entanto, que não há um melhor estilo de liderança. O que se deve buscar é o estilo mais eficiente para determinada situação.

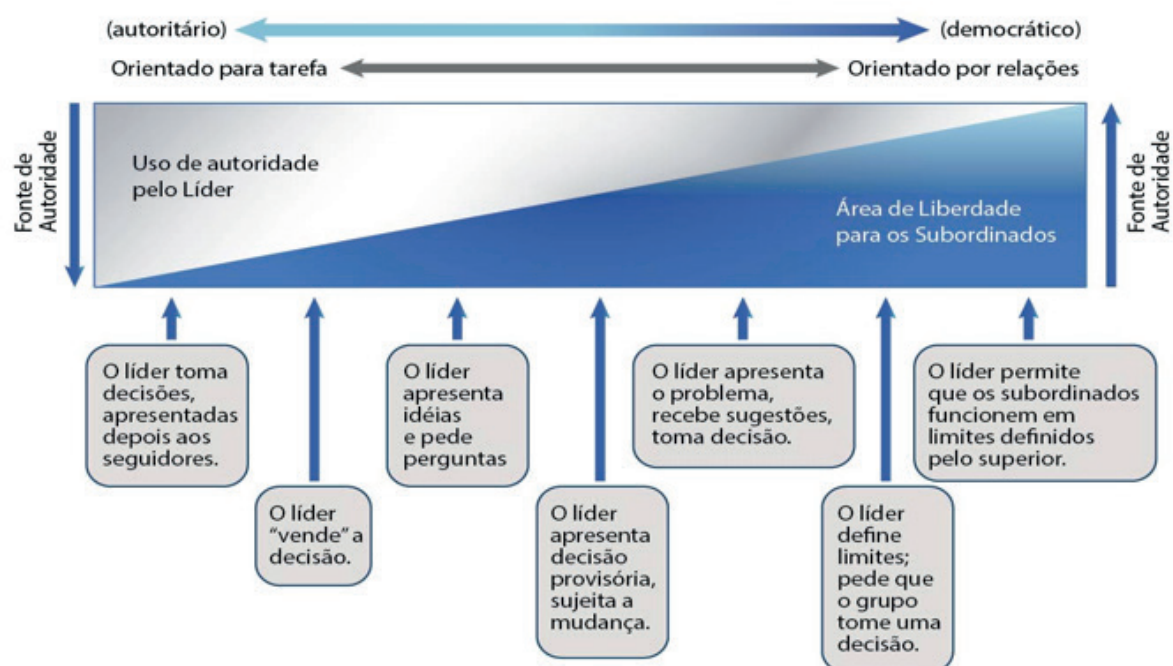
[...] Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização [...]" (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 101).

Nesse sentido, surgem as teorias situacionais ou contingenciais que passam a explicar a liderança num contexto mais amplo, partindo do princípio de que não existe apenas um estilo de liderança válido para toda e qualquer situação (CHIAVENATO, 2003).

A abordagem contingencial da liderança tem como característica principal a capacidade do líder em utilizar as melhores técnicas da administração para cada situação ou circunstância específica. A liderança, dessa forma, concentra-se nos seguintes fatores: a personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder; as expectativas e o comportamento do superior; exigências da tarefa; expectativas e comportamentos dos pares; características, expectativas e comportamento dos subordinados; e cultura e políticas organizacionais (STONER; FREEMAN, 1999).

Um exemplo de abordagem situacional seriam os estudos realizados por Tannenbaum e Schmidt (1958 *apud* CHIAVENATO, 2003). Eles propuseram, num contínuo, uma grande amplitude de padrões de estilos de liderança que podem ser adotados pelo líder a depender do grau de autoridade utilizado por ele e do grau de liberdade disponível para os subordinados:

Figura 1: Contínuo de Comportamento de Líder.



Fonte: Hersey e Blanchard (1977, p. 90).

Os líderes, cujo comportamento se localiza no lado extremo esquerdo, tendem a manter alto grau de controle sobre os subordinados, enquanto o comportamento localizado no lado extremo direito demonstra um administrador que permite ampla liberdade de ação para os subordinados.

Tannenbaum e Schmidt (1973) sugerem a análise de três critérios para adoção de um dos padrões de comportamento de liderança: o próprio gerente, os funcionários e a situação. O comportamento do líder é influenciado pelos seus próprios valores, suas convicções pessoais, seu conhecimento e experiência. Logo, a maneira como o líder vê o mundo influenciará diretamente na maneira como se comporta nas relações com seus subordinados. As características dos subordinados também influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. O líder deverá verificar suas expectativas, interesses e motivações. A situação envolve o ambiente da organização como também a tarefa que é executada. Assim, cultura, clima e relevância da tarefa a ser executada devem ser considerados.

Segundo Chiavenato (2003, p. 127-128),

Da abordagem situacional pode-se inferir as seguintes proposições:

- quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é limitada e sujeita a controles pelo chefe, que passa a adotar um padrão de liderança

próximo ao extremo esquerdo do gráfico.

- um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados de acordo com as forças anteriores.

- para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe mais liberdade nas decisões, mas se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

Do exposto, verifica-se que não existe um melhor estilo de liderança; os bons líderes adaptam seu comportamento de liderança a fim de atender às necessidades do grupo e da situação específica.

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, do tipo participante, com abordagem quantitativa e viés qualitativo. A complementaridade dessas duas abordagens percorreu todas as etapas da pesquisa: do planejamento à análise dos dados coletados. Na coleta de dados, a técnica qualitativa possibilitou aprofundar e enriquecer as informações obtidas. Já na análise da informação, ampliou as descobertas dos resultados dos questionários (RICHARDSON, 1999).

O método quantitativo, segundo Richardson (1999), caracteriza-se tanto pelo emprego da quantificação nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, garantindo-se, assim, a precisão dos resultados.

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário elaborado pela própria pesquisadora a partir de seus estudos acerca do tema. Na visão de Cervo e Bervian (2002), questionário é uma forma de coletar dados com melhor exatidão, onde contém um conjunto de questões relacionadas com o problema central.

O questionário é composto por três blocos de questões. Os dois primeiros blocos combinam perguntas fechadas e abertas. A questão aberta, incluída ao final de cada bloco de questões, refere-se à categoria “outros” e serve para aprofundar a opinião do entrevistado, evitando restringir os fatores motivacionais àqueles descritos em cada bloco de questões. As questões fechadas, num total de 16 no primeiro bloco e 17 no segundo, propõem-se a identificar, segundo a percepção dos servidores, a relevância de determinados fatores na motivação dos mesmos. Assim, o participante é convidado a mensurar sua relevância numa escala *likert* de um 1 a 5, em que 1 significa irrelevante e 5 totalmente relevante para influenciar sua motivação. A última parte do questionário é composta por cinco questões fechadas para identificar o perfil do servidor: sexo, idade, escolaridade, cargo e tempo de trabalho na instituição.

Inicialmente foi feito um pré-teste com alguns participantes a fim de verificar a adequação do instrumento de pesquisa. Superada esta etapa, os questionários foram distribuídos a 20 servidores efetivos entre os dias 6 e 8 de outubro de 2014, juntamente com um termo de consentimento livre e esclarecido.

Esclareça-se que a população da presente pesquisa é representada por 28 servidores efetivos lotados na Divisão de Arquivo do Tribunal de Justiça de Santa Catarina no mês de outubro de 2014. A amostra foi do tipo intencional por acessibilidade uma vez que participaram da pesquisa apenas os servidores em exercício no período de coleta de dados. Estes representam aproximadamente 70% da população. Os não participantes estavam afastados de suas atividades em virtude de férias ou licenças.

A análise estatística dos dados coletados na pesquisa foi realizada a partir do *software* livre chamado *LimeSurvey* que, além de facilitar a tabulação e o cruzamento dos dados, permitiu a elaboração de gráficos e a criação de planilhas no Excel.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresentam-se a seguir os resultados da pesquisa que serão analisados à luz das principais teorias sobre a motivação e liderança. Inicialmente, serão verificados os dados de classificação dos participantes para definir, em linhas gerais, o perfil dos servidores da Divisão de Arquivo. Na sequência, serão apresentados e analisados os fatores que influenciam a motivação dos servidores.

4.1 PERFIL DOS SERVIDORES PARTICIPANTES

Tabela 1: Dados de classificação coletados na pesquisa.

Item	Resposta	Contagem	Porcentagem
Sexo	Masculino	12	60%
	Feminino	8	40%
Faixa etária (anos)	18 a 29	5	25%
	30 a 39	7	35%
	40 a 49	3	15%
	Acima de 49	5	25%
Escolaridade	Ensino Médio	1	5%
	Superior Incompleto	3	15%
	Superior Completo	13	65%
	Especialização	3	15%
Cargo	Técnico Judiciário Auxiliar	18	90%
	Analista Jurídico	2	10%
Tempo de serviço no TJSC (anos)	Menos de 01 ano	4	20%
	01 a 05	8	40%
	06 a 10	2	10%
	11 a 20	1	5%
	Mais de 20	5	25%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A pesquisa revela que, embora 90% dos pesquisados ocupem cargo de nível médio, 80% possui formação de nível superior, ou seja, acima daquela exigida para o cargo que ocupam. Além disso, verifica-se que as faixas etárias são bem distribuídas, com leve predominância daquela entre 30 e 39 anos. A maioria dos servidores participantes é do sexo masculino, o que representa a realidade do universo da pesquisa. Outro aspecto a ser considerado é que 60% dos servidores que atuam nessa divisão ingressaram na instituição há menos de cinco anos. Isso significa que o entusiasmo ainda é latente, que os níveis de frustração são mínimos e facilmente contornáveis, e que poderão dar grande contribuição, se bem conduzidos. Ainda, em relação ao tempo de trabalho na instituição, verifica-se uma parcela significativa de servidores com mais de 20 anos de serviço. São pessoas que já atuaram em diversos setores da instituição e sua experiência pode contribuir para resultados sustentáveis.

4.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO

O instrumento de coleta de dados apresentou um rol exemplificativo de fatores que tendem a influenciar positiva ou negativamente a motivação das pessoas a fim de facilitar a coleta de informações. Tais fatores foram avaliados em uma escala *likert* de “1 a 5”, em que “1” significa “irrelevante” e “5” “totalmente relevante”.

Para não restringir a pesquisa ao rol de fatores apresentados no questionário, ao final de cada bloco de questões, foi inserida a categoria “outros” para que o participante pudesse acrescentar outros aspectos que pudessem exercer influência sobre sua motivação.

Ao final do primeiro bloco de questões representadas no Gráfico 1, alguns participantes apresentaram outros fatores motivacionais, avaliando-os como totalmente relevantes:

- “Perceber que os colegas e superiores hierárquicos acreditam na minha competência para executar projetos” (Respondente); e
- “Trabalhar próximo a áreas afins” (Respondente).

Houve ainda uma ponderação quanto à questão 11:

Considerei o item 11 ‘trabalho desafiador’ como algo frequente, gerando assim desmotivação com o passar do tempo. Dessa forma, acrescentaria o item ‘desafios pontuais’, onde se criariam objetivos a serem alcançados em determinado período de tempo, em que daria nota 5. (Respondente).

Já em relação aos fatores que influenciam negativamente a motivação, representados no Gráfico 2, alguns também contribuíram com outros fatores desmotivacionais tais como:

[...] falta de colaboração dos colegas de trabalho no desenvolvimento das atividades. (Respondente);

[...] haver cobrança de superiores tendo em vista aumento da lisura e produtividade sem que haja em contrapartida um comprometimento destes em oferecer condições e ferramentas de trabalho mais aprimoradas, torna-se um fator altamente relevante para a desmotivação. (Respondente).

Um participante apresentou uma observação quanto à nota atribuída à questão 15. Afirmou que a sobrecarga de trabalho faz parte de sua rotina, considerando-a, portanto, pouco relevante para influenciar negativamente sua motivação. Anotou também que o item 17 era comum no serviço público e nem por isso deixou de buscar orientações e treinamento, avaliando-o também como pouco relevante.

Apresentam-se a seguir, nos Gráficos 1 e 2, os resultados das avaliações das questões sobre motivação constantes no questionário:

Gráfico 1: Fatores de influência positiva na motivação.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

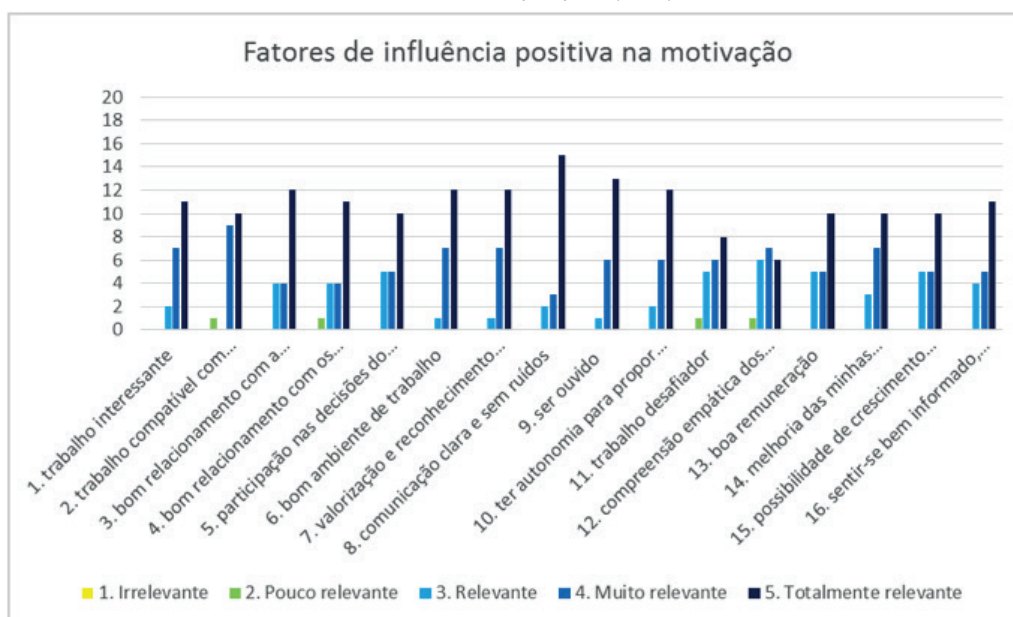
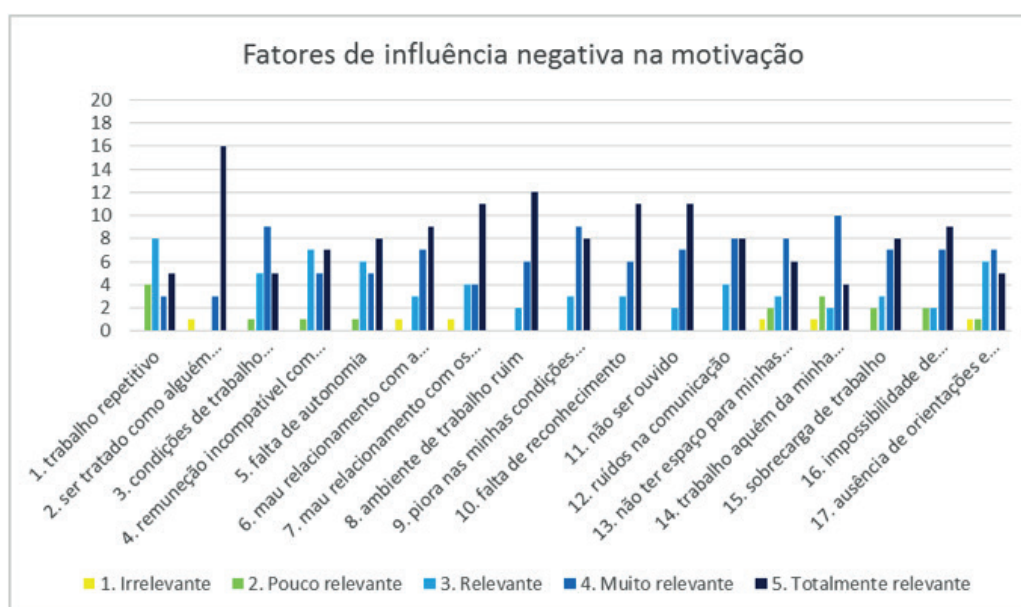


Gráfico 2: Fatores de influência negativa na motivação.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Da análise do Gráfico 1, verifica-se que todos os fatores apresentados foram avaliados pelos participantes como motivacionais. Assim, as avaliações variaram entre pouco relevante, relevante, muito relevante e totalmente relevante para influenciar positivamente a motivação. Já no Gráfico 2, alguns fatores foram identificados como irrelevantes por alguns participantes. No entanto, tal percentual foi mínimo.

Cabe esclarecer que os números constantes no eixo Y de cada gráfico representam a quantidade de participantes. Assim, a título exemplificativo, observa-se no Gráfico 2 que 12 participantes avaliaram a questão oito (ambiente de trabalho ruim) como totalmente relevante para influenciar negativamente sua motivação.

4.2.1 Condições de trabalho

As condições de trabalho dizem respeito a questões relacionadas à infraestrutura, como mobiliário, iluminação, climatização, cozinha, banheiros, entre outros. Tais fatores, segundo Herzberg, são considerados higiênicos, pois se adequadamente atendidos apenas evitam o descontentamento, mas não chegam a interferir nos níveis de motivação.

Ocorre que a pesquisa revela que todos os participantes consideraram as condições inadequadas de trabalho relevantes, em maior ou menor grau, para influir negativamente na motivação.

Já em relação a alteração das condições atuais, 100% dos participantes consideram a melhoria das condições de trabalho como relevante para elevar seus níveis de motivação e a sua piora como relevante para diminuir seus níveis de motivação. No primeiro caso, 50% consideraram totalmente relevante e 35% muito relevante para elevar seu nível de motivação. Já em relação à piora das condições de trabalho, do total apurado, 40% consideraram-na totalmente relevante e 45% muito relevante para diminuir seus níveis de motivação.

Deve-se atentar ao fato de que as condições de trabalho oferecidas no setor pesquisado estão longe das ideais uma vez que não atendem necessidades básicas de conforto como ambiente arejado, livre de poeira, climatizado e bem iluminado. Os servidores trabalham no interior de galpões que abrigam centenas de milhares de caixas com processos e documentos produzidos na instituição. São raros os locais que dispõem de janelas e muitas instalações são ainda provisórias. Aliado a isto estão os fatores alergênicos presentes na documentação que é constantemente manuseada.

Diante disto, não obstante a teoria defendida por Herzberg, qualquer alteração das condições de trabalho de um ambiente como o aqui retratado irá alterar os níveis de motivação, ainda que por um curto espaço de tempo, pois vai além das

necessidades básicas, alcançando necessidades de estima ao demonstrar maior ou menor sensibilidade e empatia dos gestores.

4.2.2 Remuneração

A boa remuneração foi considerada por 100% dos pesquisados como relevante para interferir positivamente nos seus níveis de motivação. O mesmo ocorreu em relação à influência negativa na motivação visto que todos os pesquisados consideraram relevante o fator remuneração incompatível com o trabalho realizado.

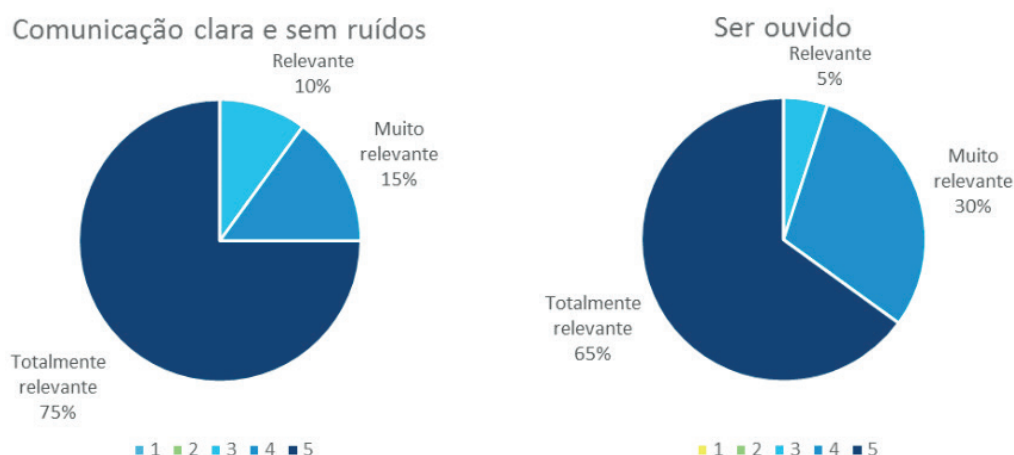
Ocorre que a pesquisadora observou que os servidores com melhor desempenho não são necessariamente aqueles com maior remuneração. Logo, mesmo não sendo apontado pelas teorias como um fator motivacional, o aumento da remuneração traz uma satisfação temporária, razão pela qual, na percepção dos servidores pesquisados, ela afeta sua motivação.

Deve-se ainda levar em consideração que, de uma maneira geral, os trabalhadores desejam melhores salários, o que inevitavelmente repercutirá nas respostas dos participantes de uma pesquisa como essa.

4.2.3 Fatores mais relevantes

Dentre os fatores motivacionais descritos no Gráfico 1, a comunicação clara e sem ruídos recebeu a maior avaliação: 75% dos servidores consideraram-na totalmente relevante para elevar seus níveis de motivação, 15% avaliaram-na como muito relevante e 10% como relevante. Verifica-se, portanto, ser o maior fator motivacional dos servidores da Divisão de Arquivo. Em segundo lugar vem outro fator também ligado à comunicação – ser ouvido –, considerado totalmente relevante por 65% dos pesquisados, muito relevante por 30% e relevante pelos outros 5%.

Gráficos 3 e 4: Fatores de influência negativa na motivação.



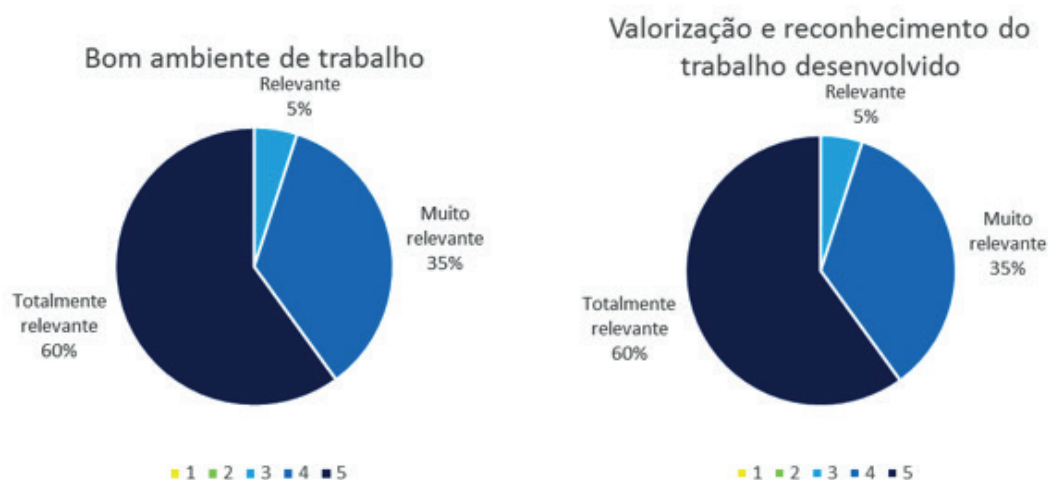
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Esse resultado vai ao encontro dos propósitos da comunicação, apresentados por Chiavenato (2003, p. 128 e 129):

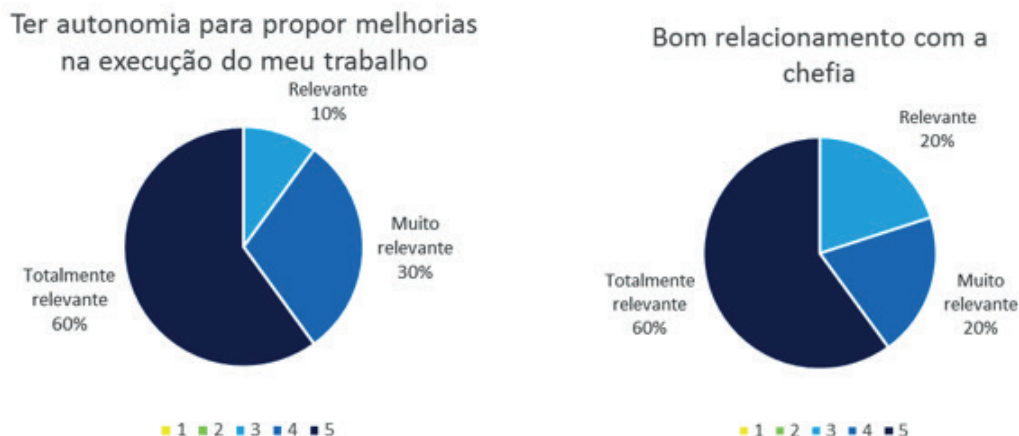
[...] proporcionar informação e compreensão necessária para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas e proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos. Esses dois propósitos promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho das tarefas.

Ainda quanto aos fatores altamente motivadores, em terceiro lugar encontram-se valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido, autonomia para propor melhorias na execução do trabalho, bom ambiente de trabalho e bom relacionamento com a chefia. Logo atrás vem o bom relacionamento com os colegas de trabalho, sentir-se bem informado e trabalho interessante. Isso demonstra que fatores que visam à satisfação das necessidades sociais, de estima e de autorrealização são os que mais elevam os níveis de motivação dos participantes.

Gráficos 5 e 6: Fatores altamente motivadores.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

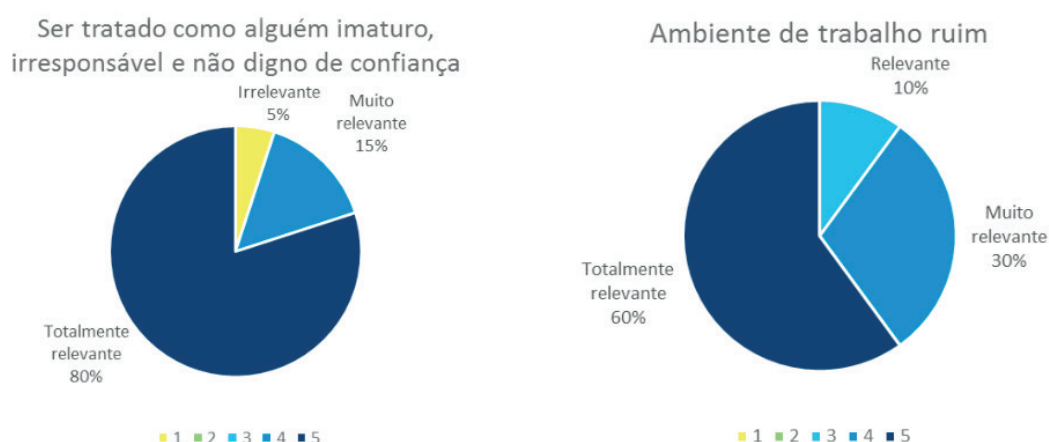


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Um participante fez uma observação digna de nota. Ele afirmou que o excesso de desafios sem prazos definidos pode causar desmotivação com o passar do tempo. Tal afirmação justifica o fato de o fator “trabalho desafiador” não estar entre os mais relevantes na avaliação dos pesquisados. A Divisão de Arquivo é um setor de muitos desafios a serem superados. Assim, para evitar sobrecarga de trabalho e stress, tais atividades devem fazer parte de um planejamento. Nesse sentido, o participante sugeriu a inclusão do fator desafios pontuais e avaliou-o como totalmente relevante para sua motivação.

Ao analisar os resultados apresentados no Gráfico 2, verifica-se que o fator de maior influência negativa na motivação dos servidores diz respeito a um determinado estilo de liderança: o autocrático. Assim, o item a ser tratado como alguém imaturo, irresponsável e não digno de confiança revelou-se como o maior fator desmotivacional: 80% dos pesquisados avaliaram-no como totalmente relevante, 15% como muito relevante. Apenas um servidor considerou-o como irrelevante para influir em sua motivação, demonstrando um perfil de colaborador diametralmente oposto aos demais. Cabe destacar que a pesquisadora esteve presente durante o preenchimento dos questionários, observando a reação dos participantes. Durante a leitura desse item, alguns servidores apresentaram expressões faciais que revelavam o quanto esse tipo de tratamento os afeta negativamente, demonstrando, inclusive, já terem vivenciado situação semelhante.

Gráficos 9 e 10: Fatores desmotivacionais.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em segundo lugar, surge o ambiente de trabalho ruim como outro relevante fator desmotivacional: 60% dos participantes consideraram-no totalmente relevante, 30% muito relevante e 10% relevante. Na sequência surge a falta de reconhecimento, não ser ouvido e mau relacionamento com os colegas de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu a identificação de fatores que podem elevar ou reduzir os níveis de motivação dos servidores da Divisão de Arquivo do Tribunal de Justiça Catarinense e ordená-los segundo sua relevância a partir da percepção dos pesquisados. Tais fatores também revelaram as principais necessidades dos participantes bem como o perfil de trabalhador e o estilo de liderança mais adequado.

A comunicação foi apontada como o maior fator motivacional. Em primeiro lugar estão os aspectos relativos à transmissão e compreensão da mensagem. Assim, a comunicação clara e sem ruídos foi considerada pela maioria como um fator totalmente relevante para aumentar a motivação no trabalho. Em segundo lugar, recebeu elevada avaliação outra faceta da comunicação: saber ouvir. Ser ouvido foi o segundo fator melhor avaliado em termos de motivação. É importante esclarecer que saber ouvir vai além de meramente escutar o que o outro diz ou apenas aguardar a vez de falar. “Ouvir com eficácia implica dar àquele que fala sua completa atenção somada à sua capacidade de compreensão [...]”. (MACKAY, 200, p. 9) É procurar conhecer e compreender o outro. É se importar. E isto é altamente motivador, pois está direcionado à satisfação de uma das necessidades mais latentes do ser humano: a necessidade de estima.

Na sequência, surgem outros fatores motivacionais apontados como altamente

relevantes: a valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido, autonomia para propor melhorias na execução do trabalho, bom ambiente de trabalho, bom relacionamento com a chefia e com os colegas de trabalho, sentir-se bem informado e trabalho interessante. Todos esses fatores visam à satisfação de necessidades sociais, de estima e realização no trabalho, revelando-se, portanto, como as necessidades mais importantes do universo pesquisado.

A pesquisa também identificou fatores de influência negativa na motivação. Recebeu maior avaliação negativa um estilo de liderança compatível com os métodos de administração da “Teoria X”, de McGregor. Ser tratado como irresponsável, imaturo e não digno de confiança foi destacado como fator de maior insatisfação no trabalho, reduzindo drasticamente os níveis de motivação. Isto indica que os servidores da Divisão de Arquivo têm em regra perfil profissional compatível com aquele apresentado na “Teoria Y”, do mesmo autor. Para essa teoria, as pessoas desejam realizar um bom trabalho, aceitam responsabilidades e comprometem-se com os objetivos a serem alcançados. Assim, não devem ser tratadas como irresponsáveis e imaturas, não precisam ser constantemente cobradas ou rigorosamente controladas. Elas estão à frente dos desafios, fazem o que precisa ser feito e têm iniciativa. Portanto, seus gestores precisam apenas dar condições favoráveis para que o trabalho seja realizado, auxiliando-as no desenvolvimento de suas habilidades e competências.

Os outros fatores que repercutem negativamente na motivação reafirmam as necessidades prementes dos servidores. Assim, se o ambiente de trabalho e as relações interpessoais forem ruins as pessoas tendem a se desmotivar. Da mesma forma, se não lhes for dada a devida atenção e se não se sentirem ouvidas e valorizadas deixarão de perseguir os objetivos da instituição.

Do exposto, conclui-se que toda forma de atenção serve como indutor para a motivação e que o sucesso de uma organização é colocar as pessoas em primeiro lugar. Assim, cabe ao gestor conhecer seus colaboradores, dispensando-lhes uma consideração individualizada, e proporcionar um ambiente adequado para o trabalho.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **O líder eficaz**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São

Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Introdução à Teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

LIMONGI-FRANÇA *et al.* **As pessoas na organização**. 18. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MACKAY, Ian. **Como ouvir pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Termo de Consentimento livre e esclarecido

Prezado(a) participante:

Sou estudante de especialização do Curso de Especialização em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em parceria com a Academia Judicial (TJSC). Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Eduardo Lobo, cujo objetivo é analisar os fatores que influenciam na motivação dos servidores da Divisão de Arquivo e Memória do Judiciário – TJ/SC.

Sua participação envolve o preenchimento de um questionário.

A participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora – fone (48) 9115-1010 – ou pela entidade responsável – FUNJAB, fone (48) 3233-0390.

Atenciosamente

Micheline Rosa
Estudante

São José, 07 de outubro de 2014

Eduardo Lobo

Professor orientador

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

APÊNDICE B – Questionário

QUESTIONÁRIO

Você já deve ter se sentido motivado em algum momento da sua vida funcional. Procurou utilizar o máximo do seu potencial em determinada atividade. Aceitou um desafio, uma meta. Ou simplesmente trabalhou com afinco sem sentir o tempo passar. Pense nos fatores que podem ter contribuído para seu entusiasmo.

Agora, leia as frases abaixo e indique cinco fatores que possam ter maior influência em sua motivação. Atribua notas de 1 a 5, sendo 1 o fator de maior relevância e 5 o de menor dentre os escolhidos. Se desejar, ao final, indique outros fatores e atribua uma nota.

		1	2	3	4	5
1	trabalho interessante					
2	trabalho compatível com minha maturidade e conhecimento					
3	bom relacionamento com a chefia					
4	bom relacionamento com os colegas de trabalho					
5	participação nas decisões do meu setor					
6	bom ambiente de trabalho (clima)					
7	valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido					
8	comunicação clara e sem ruídos (compreender e ser compreendido)					
9	ser ouvido					
10	ter autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho					
11	trabalho desafiador					
12	compreensão empática dos meus problemas pessoais por parte da chefia					
13	bom remuneração					
14	melhoria das minhas condições de trabalho					
15	possibilidade de crescimento profissional					
16	sentir-se bem informado - estar por "dentro" das coisas					

Outros _____

Procure lembrar-se de um momento de insatisfação no trabalho. Tente identificar as causas.

Agora, leia as frases abaixo e escolha cinco situações desmotivadoras. Atribua notas de 1 a 5, sendo 1 para o fator mais desmotivador e 5 para o menos desmotivador dentre os escolhidos. Se desejar, ao final indique outras situações e atribua uma nota.

		1	2	3	4	5
1	trabalho repetitivo					
2	ser tratado como alguém imaturo, irresponsável e não digno de					
3	condições de trabalho inadequadas (iluminação, mobiliário,					
4	remuneração incompatível com meu trabalho					
5	falta de autonomia					
6	mau relacionamento com a chefia					
7	mau relacionamento com os colegas de trabalho					
8	ambiente de trabalho ruim					
9	piora nas minhas condições de trabalho					
10	falta de reconhecimento					
11	nao ser ouvido					
12	ruidos na comunicação					
13	não ter espaço para minhas ideias					
14	trabalho aquém da minha capacidade					
15	sobrecarga de trabalho					
16	impossibilidade de crescimento profissional					
17	ausência de orientações e treinamento para execução do trabalho					

Outros _____

DADOS DE CLASSIFICAÇÃO

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Idade: () De 18 a 29 anos () De 30 a 39 anos
() De 40 a 49 anos () 50 anos ou mais

3. Escolaridade

- | | |
|---|---|
| ☐ ensino médio | ☐ ensino superior incompleto |
| ☐ especialização | ☐ ensino superior completo |

4. Cargo que ocupa:

- | | |
|--|--|
| ☐ Analista Jurídico | ☐ Técnico Judiciário Auxiliar |
|--|--|

5. Tempo de trabalho

- | | |
|--|--|
| ☐ menos de 1 ano | ☐ De 1 a 5 anos |
| ☐ De 5 a 10 anos | ☐ De 11 a 20 anos |
| ☐ Mais de 20 anos | |

ANÁLISE DA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COMO FERRAMENTA PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS QUE LEVAM AO *TURNOVER* NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Anderson Luiz Dutra Mota¹

Wanderley Horn Hulse²

1 INTRODUÇÃO

A busca por uma boa remuneração, carreira proeminente, bom plano de benefícios e a estabilidade financeira levam cada vez mais pessoas à disputa de vagas em concursos públicos. Após o ingresso no serviço público é esse mesmo contexto que contribui para a manutenção das pessoas em seus cargos. Assim, a organização pública não espera que haja desligamentos voluntários.

Esse pensamento, na maioria das vezes, tem como paradigma o trabalho na iniciativa privada, cujo mercado geralmente não oferece o grupo de vantagens supramencionado. Contudo, em razão das peculiaridades de cada carreira pública, tem-se observado que a organização concorrente na captação de pessoal não é privada, mas sim outra organização pública, que oferece atrações mais vantajosas. Assim, observa-se o movimento de servidores públicos que, após serem investidos no primeiro cargo público, continuam a estudar em busca de aprovação em outros cargos.

O movimento de saída e entrada de trabalhadores na organização é chamado pela literatura de rotatividade de pessoal ou *turnover*. Diversas são as suas causas e inúmeros são os prejuízos à organização. Compreender e monitorar esse processo são um dos desafios dos gestores de pessoas, de modo a planejar as políticas internas e evitar a perda de pessoal qualificado. A atenção deve ser especial para os desligamentos voluntários, visto que é considerado pelos especialistas o mais impactante para a organização.

1 Graduado em Direito pela UFSC. Especialista em Direito do Trabalho pela Amatra 12a – Escola da Magistratura do Trabalho. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Técnico Judiciário Auxiliar, lotado na Diretoria de Recursos Humanos do TJSC. E-mail: anderson.dutra@tjsc.jus.br.

2 Professor da Academia Judicial de Santa Catarina. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/1937187050454105>>. E-mail: wanderley@tjsc.jus.br.

Uma das ferramentas utilizadas para identificar os fatores que contribuem para a rotatividade de pessoal é a entrevista ou formulário de desligamento. Trata-se de mecanismo de coleta de dados utilizado pela organização para conhecer o perfil e as razões que levaram o trabalhador a se desligar. Com a identificação dos fatores, é possível adotar estratégias para a retenção de pessoal, as quais nem sempre estão relacionadas exclusivamente à remuneração.

O levantamento dos dados precisa ser bem estruturado para que eles se transformem em informações gerenciais para a organização. Por isso, é importante definir o que de fato a organização deseja saber, de modo a direcionar as perguntas da entrevista ou do formulário para os pontos específicos de interesse.

O PJSC possui a missão de realizar a justiça, assegurando a todos o acesso, com efetividade na prestação jurisdicional. Para isso, conta com 5.963 servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo em seu quadro de pessoal. Seu plano de cargos e salários é estabelecido pela Lei Complementar estadual n. 90, de 1. de julho de 1993. Os cargos estão agrupados por categorias funcionais, de acordo com o grau de instrução, que estabelecem as diferenças de remuneração: nível fundamental incompleto, nível fundamental completo, nível médio completo e nível superior completo.

A política de benefícios da organização abrange a alimentação, a saúde, o transporte, a atenção aos filhos em idade pré-escolar e o desenvolvimento do grau de instrução do servidor. Assim, são fornecidos auxílio-alimentação, auxílio-saúde, vale-transporte, auxílio-creche e bolsa de estudo de graduação e de pós-graduação.

Assim como outras organizações, o PJSC tem sentido a rotatividade de pessoal. Com o objetivo de compreender esse fenômeno, sua Diretoria de Recursos Humanos (DRH) implantou em 2012 o formulário de desligamento, um instrumento de coleta de dados dos servidores efetivos que deixam a organização. Os primeiros formulários foram recebidos em 6 de junho de 2012 e, desde então, constitui procedimento obrigatório no processo de exoneração.

Com este trabalho, pretende-se analisar se a entrevista de desligamento utilizada pelo PJSC consegue identificar as causas que levam ao *turnover*. Como objetivos específicos, o trabalho identificará a maneira como a organização utiliza a ferramenta e apresentará as variáveis investigadas. Após avaliar os pontos abordados no formulário, serão propostas melhorias na ferramenta, de modo a se coletar o maior número de informações relevantes para a administração.

Na realização da pesquisa, foi utilizada a análise dos formulários de desligamento

da instituição referente ao ano de 2013, por ser o último levantamento concluído.

O tema é relevante para a organização, na medida em que é necessário conhecer as causas que levam o servidor a se desligar voluntariamente, obtendo-se dados importantes para pautar suas políticas internas, com o objetivo de reter talentos e manter um quadro de pessoal qualificado.

A escolha do tema foi motivada pela área de atuação do autor. Como servidor da DRH da organização, acompanha a preocupação do setor com a manutenção de servidores qualificados no quadro de pessoal e com a busca de motivação e valorização dos profissionais do PJSC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura sobre o assunto tem crescido nos últimos anos, dada a preocupação dos gestores com a manutenção do corpo funcional qualificado.

Os pontos abordado a seguir consubstanciam a análise que será feita sobre a ferramenta.

2.1 ROTATIVIDADE DE PESSOAL OU *TURNOVER*

O estudo da conduta humana no ambiente de trabalho proporciona às organizações o aumento da competitividade. A rotatividade de pessoal é abordada de forma recorrente no âmbito do comportamento organizacional (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Esse estudo deve abordar conceito, causas e efeitos, além de contextualizá-lo no âmbito da organização.

2.1.1 Conceito, causas e efeitos

O fenômeno da rotatividade de pessoal tem sido estudado com bastante ênfase nos últimos anos, pois a manutenção de um corpo funcional qualificado é a preocupação de muitas organizações da atualidade. Conhecer as razões que levam uma pessoa a pedir o desligamento voluntário é importante para a atuação do gestor de pessoas (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Também conhecida pelo termo inglês *turnover*, a rotatividade de pessoal é, para Chiavenato (1999a), o resultado da saída de alguns empregados de uma determinada organização e a entrada de outros, em substituição.

Ao definir a rotatividade de pessoal, Marras (2009) caracteriza-a como a relação entre o número de pessoas desligadas em determinado recorte temporal e o quadro médio de pessoas da mesma organização.

Robbins (2005), por sua vez, afirma que a rotatividade de pessoal existe em todas as organizações. O autor define o fenômeno como a permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária.

Em síntese, pode-se definir a rotatividade de pessoal como o processo de flutuação de pessoas de uma organização, ou seja, a relação entre o número de pessoas que ingressam e que saem dela, de forma voluntária ou não.

A movimentação considerada para o *turnover* pode ocorrer por iniciativa do trabalhador ou da organização. Para Chiavenato (2004, p. 374), as duas formas de desligamentos são assim definidas:

a) Desligamento por iniciativa do empregado: quando o funcionário pede demissão da organização por algum motivo pessoal ou para trabalhar em outra organização.

b) Desligamento por iniciativa da organização: quando a organização demite o funcionário por alguma razão específica – *downsizing*, reestruturação, redução de pessoal, mudanças em competências, disciplina, falta de adaptação do funcionário, economia.

Assis (2010) acompanha a ideia de que *turnover* representa rotatividade. Em razão disso, entende que devem ser expurgadas da relação as entradas por aumento de quadro ou saídas por redução do quadro. Para o autor, a admissão pela criação de uma vaga e a demissão pela extinção de outra não representam *turnover*.

Chiavenato (2004, p. 15) leciona que “[...] a rotatividade é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo [...]”. O mesmo autor constata que a rotatividade de pessoal ocorre em todas as organizações e ela é saudável em pequenas proporções, caracterizando uma rotatividade vegetativa. Contudo, a preocupação nasce quando o *turnover* foge ao controle da organização, motivado pelos desligamentos voluntários.

Robbins (2009) acredita que a rotatividade possa ser positiva para a organização, na hipótese de um funcionário com baixo desempenho ser substituído por outro, com mais competências e motivação.

De acordo com o Marras (2009), a rotatividade é expressa pelo índice de rotatividade, o qual, no dizer de Chiavenato (1998), não se aproxima de zero e este não seria um percentual almejado, visto que caracterizaria um engessamento da instituição.

Por outro lado, um alto índice de rotatividade representaria um estado de fluidez da organização, que não conseguiria manter um quadro ideal de pessoas qualificadas. Então, o índice ideal seria aquele que permitisse a retenção do pessoal qualificado e a substituição das pessoas com baixo desempenho (CHIAVENATO, 1998).

No mesmo sentido, Pontes (2001) afirma que não há percentual ideal, pois o índice deve ser analisado no contexto de cada organização. Além disso, entende o autor que é necessário avaliar de acordo com o tipo de desligamento, uma vez que os desligamentos voluntários representam maior preocupação.

Percebe-se, nesse contexto, que o índice rotatividade de pessoal almejado não encerra um número absoluto; mas uma situação ideal a ser analisada no âmbito de cada organização.

Pontes (2001) e Chiavenato (2004) apresentam a fórmula utilizada pelas organizações para calcular o índice de rotatividade:

$$IR = D / [(Ni+Nf)/2] \times 100$$

Onde:

Ir = índice de rotatividade de pessoal

D = número de demissões no período a ser mensurado

Ni = número do efetivo no início do período a ser mensurado

Nf = número do efetivo no final do período a ser mensurado

Identificar as razões que levam ao *turnover* permite à organização rever seu planejamento e políticas de gestão. Na análise de Pontes (2001), a organização deve monitorar seu *turnover* para evitar custos desnecessários com recrutamento e capacitação, bem como para evitar o desgaste dos trabalhadores com a movimentação na empresa.

Diversos são os fatores apontados como causadores do *turnover*. De maneira geral, a satisfação do trabalhador com a organização é um dos fatores mais apontados pela literatura (ROBBINS, 2009; SPECTOR, 2010; CHIAVENATO, 1999a).

Para Chiavenato (1999a), a insatisfação é um dos principais motivos da rotatividade de pessoal nas organizações, pois acredita que as pessoas insatisfeitas apresentam maior probabilidade de se desligar do que as satisfeitas.

No mesmo sentido, Spector (2010) afirma que a insatisfação é um fator determinante que leva ao desligamento voluntário dos trabalhadores. O autor alerta para o fato de a saída do trabalhador poder sinalizar o descontentamento com a organização, uma tentativa de se afastar de algo desagradável.

De acordo com Chiavenato (1999b), para conhecer as causas do *turnover* é necessário analisar os tipos de desligamento. Na rotatividade provocada pelas pessoas, observa-se a insatisfação com a empresa, no tocante ao nível salarial; a problemas de relacionamento interpessoal com seus pares ou com a liderança; e à ausência ou inadequação de plano de carreira. Observa-se, ainda, a grande oferta do mercado aos profissionais empregados. O autor cita, também, outros fatores, como desistência do trabalho, formação específica em outra área e/ou empreendedorismo do trabalhador na abertura de empresa própria.

Verifica-se que a rotatividade é o efeito de algumas variáveis – externas ou internas –, não uma causa em si:

Dentre as variáveis externas estão: a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as variáveis internas estão: a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. (CHIAVENATO, 1999a, p. 90).

No mesmo sentido, Vilas Boas e Andrade (2009, p.16) diz que

A rotatividade não é uma causa, mas um efeito de fatores internos e externos, tais como a situação de oferta e procura do mercado de recursos humanos, conjuntura econômica, política salarial, condições físicas e psíquicas de trabalho, estilo gerencial, oportunidade de crescimento na empresa e relacionamento humano.

Assim, são variáveis internas que podem ser observadas nas organizações como causas do *turnover* (CHIAVENATO, 2002, p. 144):

- a) política salarial da organização;
- b) política de benefícios da organização;
- c) tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- d) oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
- e) tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- f) condições físicas e ambientais de trabalho da organização;
- g) moral do pessoal da organização;
- h) cultura organizacional;
- i) política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- j) critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- k) política disciplinar da organização;
- l) critérios de avaliação do desempenho; e
- m) grau de flexibilidade das políticas da organização.

Além dos fatores citados, Spector (2010) ressalta a possibilidade de haver incompatibilidade entre o perfil do trabalhador e aquele esperado para a função, o que acarreta uma insatisfação com o trabalho propriamente dito.

Nesse contexto, a origem da rotatividade pode estar no indivíduo, na organização e/ou no ambiente.

A rotatividade de pessoal traz prejuízos financeiros e não financeiros para a organização. Do ponto de vista financeiro, o efeito é notado sobre os gastos com o desligamento (pagamento de verbas rescisórias, por exemplo); com novo recrutamento e seleção, como na realização de novo concurso público para provimento de cargos na empresa; com treinamento e capacitação e desenvolvimento das novas pessoas; além das políticas de adaptação do novo trabalhador no ambiente (MORGAN, 2009).

Por sua vez, o prejuízo não financeiro é apontado pela literatura como o mais temerário para a organização, pois é representado pela perda de capital intelectual, ou seja, de conhecimento (ASSIS, 2010).

Chiavenato (2004) classifica os efeitos da rotatividade em três grupos: a) primários (mensuráveis): custos operacionais com verbas rescisórias do trabalhador que se desliga; recrutamento, seleção, capacitação e integração do novo trabalhador. b) secundários (qualitativos): custo refletido sobre a produção; e c) terciários (imensuráveis): repercute sobre a imagem da organização, em razão de trabalhadores sem a qualificação adequada.

2.1.2 *Turnover* no serviço público

Em relação ao *turnover*, observa-se a diferença de contexto entre o serviço público e o privado no tocante à forma de desligamento. Na maioria das vezes, o desligamento de cargos efetivos ocorre por conta do trabalhador, uma vez que o desligamento por iniciativa da administração pressupõe a instauração de procedimento administrativo disciplinar com a penalidade de demissão, regulamentado no Estado de Santa Catarina pela Lei Complementar n. 491/2010.

Para os cargos exclusivamente comissionados, a situação é inversa, uma vez que os ocupantes desses cargos não possuem estabilidade no serviço público, podendo ser exonerados de forma imotivada e a qualquer momento.

Robbins (2005) analisa que o *turnover* de servidores efetivos traz maior malefício às organizações públicas, na medida em que pode representar a perda de pessoal qualificado, o que tende a impactar na qualidade do trabalho.

Verleun (2008, p. 3) aponta que “[...] mesmo após o ingresso no serviço público, os servidores permanecem, de tempos em tempos, trocando suas posições [...]”, ou seja, avaliam as possibilidades das diversas carreiras oferecidas pelos órgãos públicos, sua estrutura remuneratória e de benefícios, em busca da satisfação remuneratória e oportunidade de crescimento. Para a autora, o servidor que assume sucessivos cargos utiliza-se de sua capacidade cognitiva para se beneficiar dos cargos para os quais obteve aprovação enquanto outro mais atraente não surgir.

Além disso, Verleun (2008) destaca a capacidade de o indivíduo compreender a organização na qual está inserido, analisado se há carreira implementada, se há avaliação de gestores e se os cargos comissionados são ocupados de acordo com critérios meritocráticos. Assim, estabelece sua conveniência em permanecer ou não.

Percebe-se, assim, que os fatores que ensejam o pedido de desligamento voluntário no serviço público são os mesmos já arrolados para o serviço privado, podendo ser internos ou externos à instituição.

2.2 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Como visto, o *turnover* está relacionado, preponderantemente, às insatisfações do indivíduo. Logo, estudar o comportamento organizacional é o caminho para compreender e controlar a rotatividade de pessoal, mantendo os profissionais qualificados no quadro.

Esse pensamento é colocado em prática pelas organizações que reconhecem que seu principal capital é o intelectual e temem perdê-lo para outras empresas. A análise do desligamento de pessoal dará à empresa a visão dos pontos a serem melhorados para a retenção de talentos, e poderão ser tomadas medidas que vão além da política salarial ou benefícios indiretos (GIL, 2001).

Nesse contexto, a entrevista ou formulário de desligamento surge como importante ferramenta de coleta de dados sobre a saída do trabalhador da organização. De acordo com Chiavenato (1999b), a entrevista de desligamento é utilizada como instrumento investigativo. Com ela, podem ser identificados os fatores que contribuem para a rotatividade de pessoal, quantificando-se as ocorrências para construção do índice de rotatividade da organização, que servirá como referência para comparações futuras.

Para Marras (2009), a entrevista de desligamento é a ferramenta apropriada para obtenção de conhecimento das pessoas que estão deixando a organização e é utilizada para verificar o grau de satisfação do trabalhador com a organização e sua percepção em relação às políticas internas, ao ambiente de trabalho, e ao relacionamento com os gestores e colegas.

No mesmo sentido, Dessler (2003), que acrescenta ser a entrevista de desligamento o mecanismo ideal para obtenção de informações sobre o cargo e sobre situações que a empresa precisa melhorar.

A entrevista de desligamento revela-se importante instrumento para a gestão de pessoas, pois é o modo como organização pode tomar conhecimento sobre os fatores que levaram ao desligamento do trabalhador (CHIAVENATO, 1999b).

A utilização da entrevista de desligamento pode variar de uma organização para outra. Muitas vezes, é aplicada no último dia do trabalhador na empresa. De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009, p. 22), ao deixar a organização o trabalhador “[...] deve passar por: uma entrevista de desligamento com um funcionário do departamento de gestão de pessoas ou com o seu gerente de linha [...]”.

Pontes (2001) alerta que a entrevista precisa ser orientada por roteiro, de modo que o entrevistador obtenha respostas fidedignas e transparentes.

Outras empresas coletam as informações por meio de formulário, sem uma entrevista formal. Nessa modalidade, as questões são formuladas e aplicadas por padrão a todos os trabalhadores. As perguntas podem ser abertas, que justificam uma manifestação do entrevistado, ou fechadas, com respostas mapeadas previamente, das quais o entrevistado deve escolher uma.

Celinski (1994, p. 76) discorre sobre o procedimento a ser observado para

realizar o que nomeia de “diagnóstico de desligamento”, realizado por meio de uma entrevista de desligamento: 1) definição dos pontos a investigar; 2) elaboração das perguntas relacionadas; 3) ensaio de ferramenta; e 4) estruturação das etapas dos procedimentos. Para o autor, a finalidade é “[...] identificar as causas da evasão, as características do clima organizacional e as origens dos conflitos [...]”.

Chiavento (1999, p. 91) esclarece que:

A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em GP ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos: 1. Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do colaborador). 2. Opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas. 3. Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho. 4. Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades de progresso. 5. Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas. 6. Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Em síntese, os pontos a serem abordados dizem respeito à satisfação do indivíduo em relação à instituição e às oportunidades oferecidas no mercado de trabalho. Uma vez identificados os fatores que levam ao desligamento, estruturados e mensurados, a organização poderá adotar em sua política de gestão de pessoas diretrizes para a manutenção dos talentos em seu quadro de pessoal.

3 METODOLOGIA

A classificação adota a terminologia proposta por Vergara (2010). Quanto aos fins, é descritiva, pois se destina a analisar a utilização da entrevista de desligamento pelo Poder Judiciário catarinense. Quanto aos meios, é bibliográfica, porque o desenvolvimento está alicerçado na literatura sobre o *turnover* e a entrevista de desligamento; documental porque analisou o formulário de desligamento adotado pela organização e sugeriu mudanças para seu aperfeiçoamento; e estudo de caso, porque se destina a estudar a aplicação da entrevista de desligamento no PJSC.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Estabelecido o referencial teórico, é possível analisar a ferramenta utilizada pelo PJSC e conhecer os dados que são obtidos com sua aplicação.

4.1 A UTILIZAÇÃO DO FORMULÁRIO DE DESLIGAMENTO PELO PJSC

O PJSC implantou o formulário de desligamento de servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo no ano de 2012. Os primeiros formulários foram recebidos em 6 de junho daquele ano. Para que fosse obtido o maior número de respostas possível, a administração do PJSC autorizou a inclusão do formulário no rol de documentos obrigatórios para exoneração. Assim, todo servidor efetivo que se desliga do quadro de pessoal deve preencher o formulário de desligamento.

O objetivo da instituição era conhecer como esses servidores perceberam a organização e como se sentiram trabalhando nela enquanto fizeram parte de seu quadro funcional, além de servir como uma ferramenta para o planejamento de melhorias na organização.

O formulário de desligamento é eletrônico. Ele está disponível na página eletrônica do PJSC ([2008]) e as informações do formulário são enviadas automaticamente para a Seção Psicossocial Organizacional (SPO) da DRH. Este setor é o responsável por tabular os dados recebidos e, posteriormente, apresentar à administração as informações em forma de relatório. Até o momento, foram elaborados dois relatórios com informações dos formulários, referentes aos anos de 2012 e 2013.

As questões abordadas no formulário foram agrupadas da seguinte forma:

- Dados do servidor: campos para preencher informações com nome, idade, cargo, função, lotação e tempo de trabalho no Judiciário;
- Motivo do desligamento: campo aberto para preencher o motivo do desligamento e um campo aberto para comentar;
- Avaliação da organização: abrange pontos sobre orientação (capacitação inicial), estrutura física, relacionamento interpessoal, avaliação e desenvolvimento, remuneração e benefícios; e chefias.

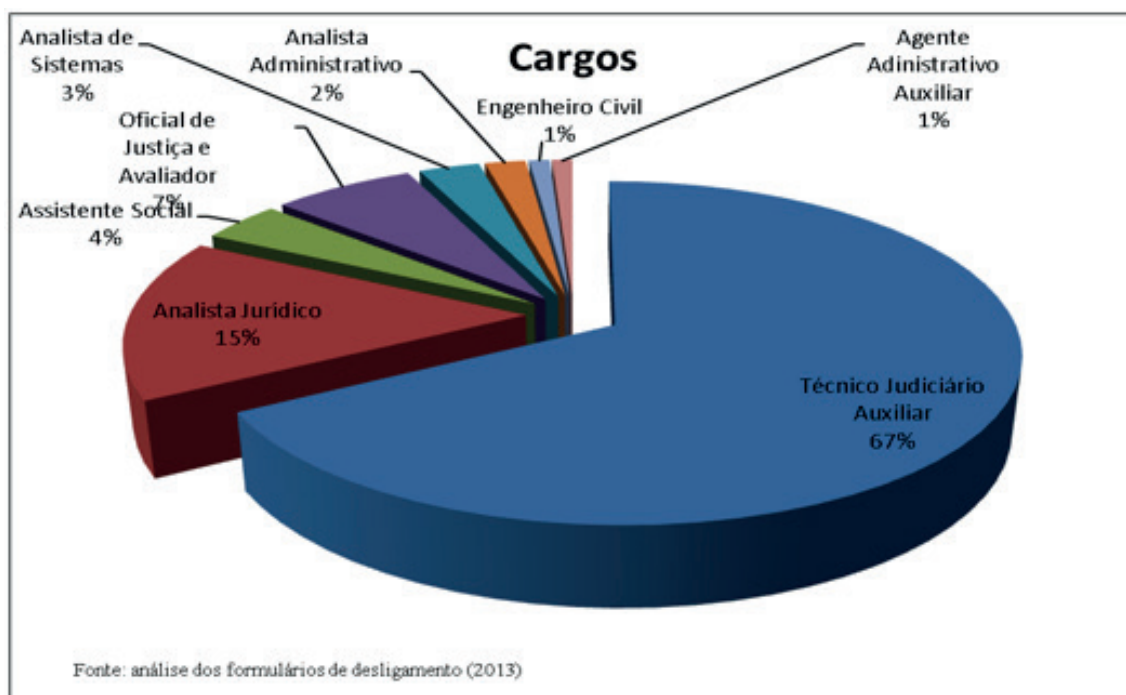
Com esses grupos de questões, a organização obtém informações sobre: 1) percentual de cargos exonerados; 2) lotação dos cargos exonerados; 3) motivo do desligamento; 4) satisfação do servidor quanto a) à estrutura física; b) ao relacionamento interpessoal com colegas e chefias; c) ao processo de avaliação de desempenho e

feedback; d) às oportunidades de treinamento e crescimento; e) à remuneração e aos benefícios recebidos; f) à chefia, no tocante à orientação e ao acompanhamento dos trabalhos; 5) imagem da instituição; e 6) desejo de retornar ao quadro.

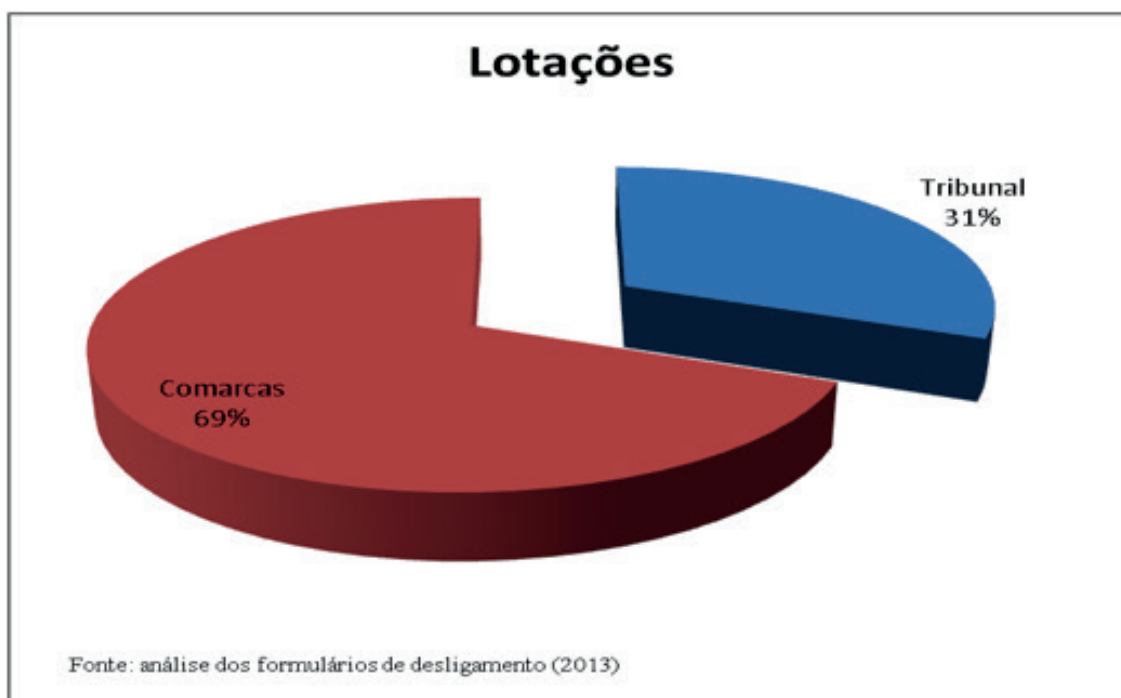
4.2 DADOS OBTIDOS COM A UTILIZAÇÃO DO FORMULÁRIO DE DESLIGAMENTO NO ANO DE 2013

No ano de 2013, foram recebidos 102 formulários de desligamento. Após obtenção dos dados, a SPO apresentou as seguintes informações à organização:

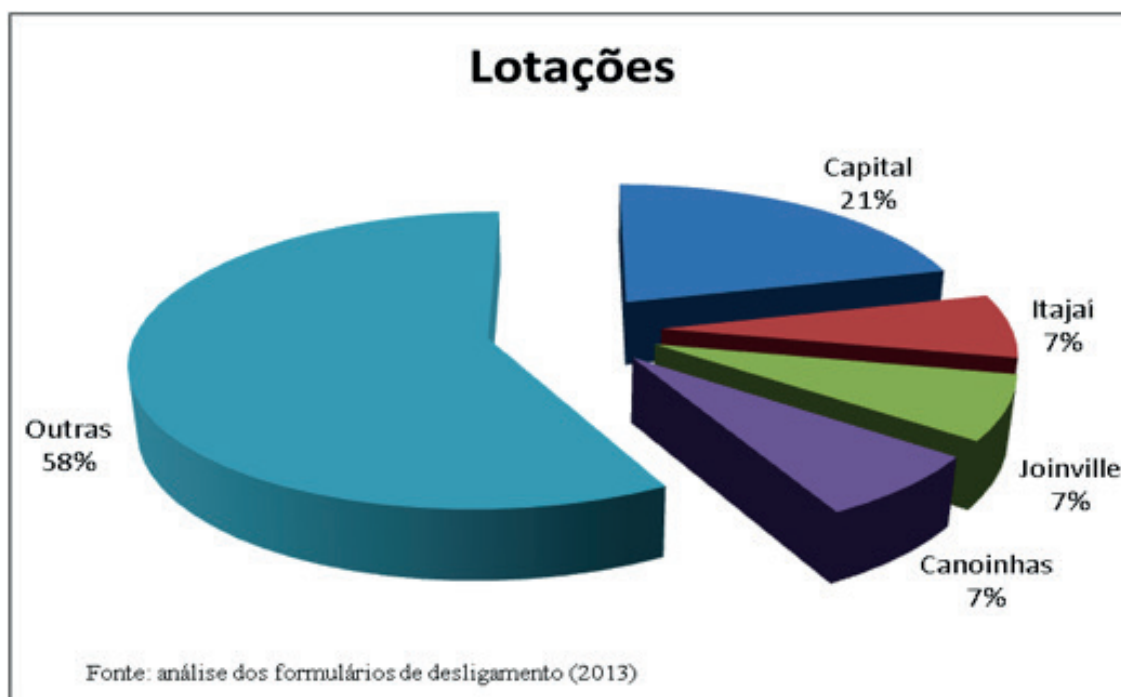
- Cargo: 67% dos desligados ocupavam o cargo de Técnico Judiciário Auxiliar, inserido na categoria funcional de nível médio; 1%, ocupava o cargo de Agente Administrativo Auxiliar, de nível fundamental; e 32% ocupavam cargos de nível superior.



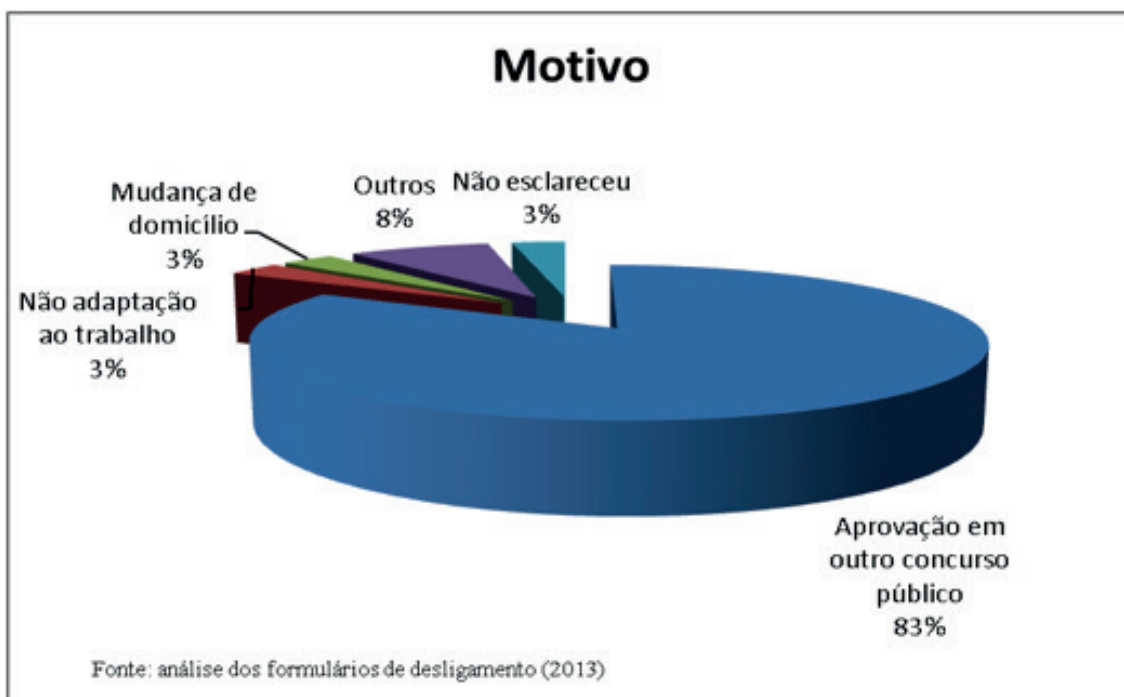
- Lotação: 69% dos servidores eram lotados nas comarcas do Estado e 31%, na Secretaria do Tribunal de Justiça.



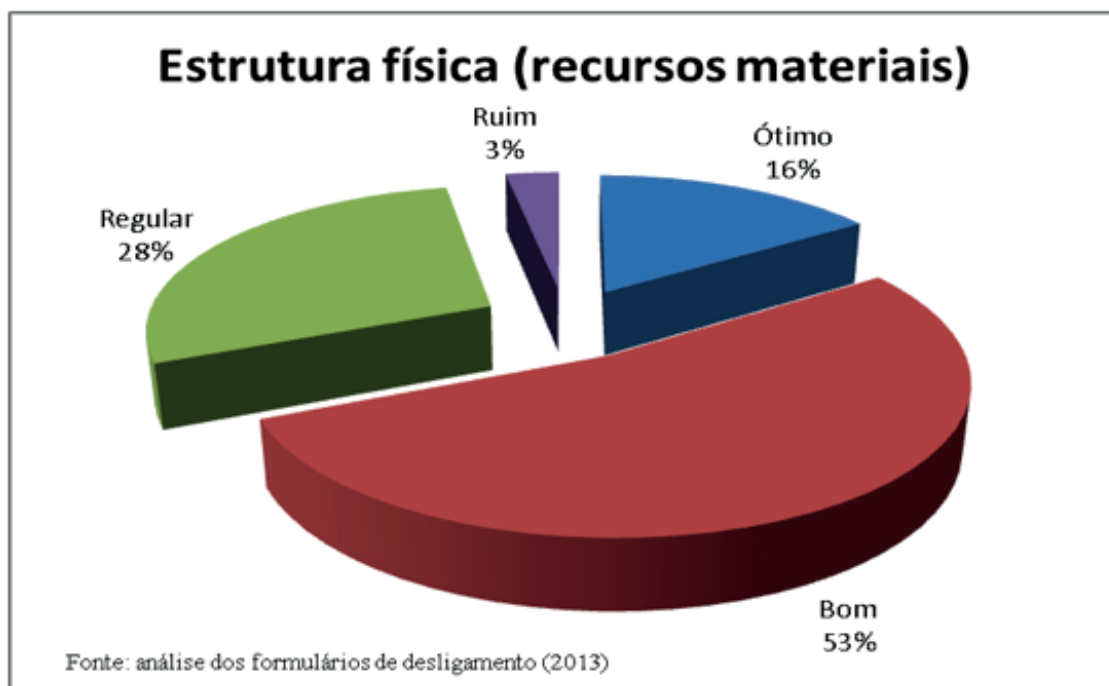
- Lotações: entre as comarcas, constatou-se que 21% correspondiam à comarca da Capital, seguida pelas comarcas de Itajaí, Joinville e Canoinhas, com 7% cada.



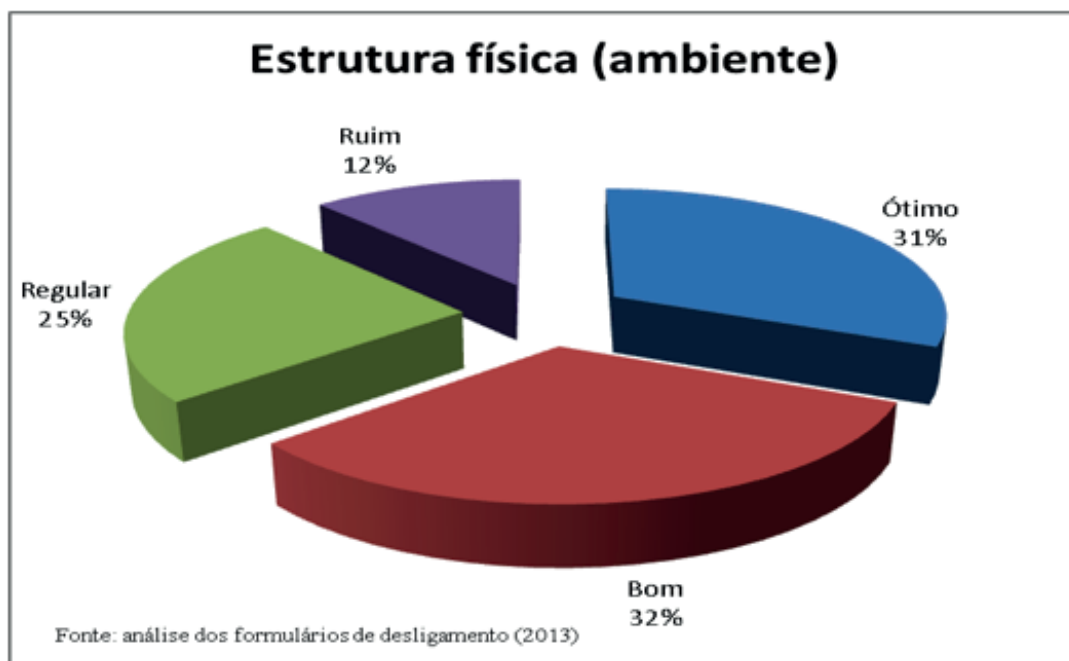
- Motivo: aprovação em concurso público foi o maior percentual de respostas (83%). Não adaptação ao trabalho e mudança de domicílio, com 3% cada, foram a segunda maior causa de desligamento.



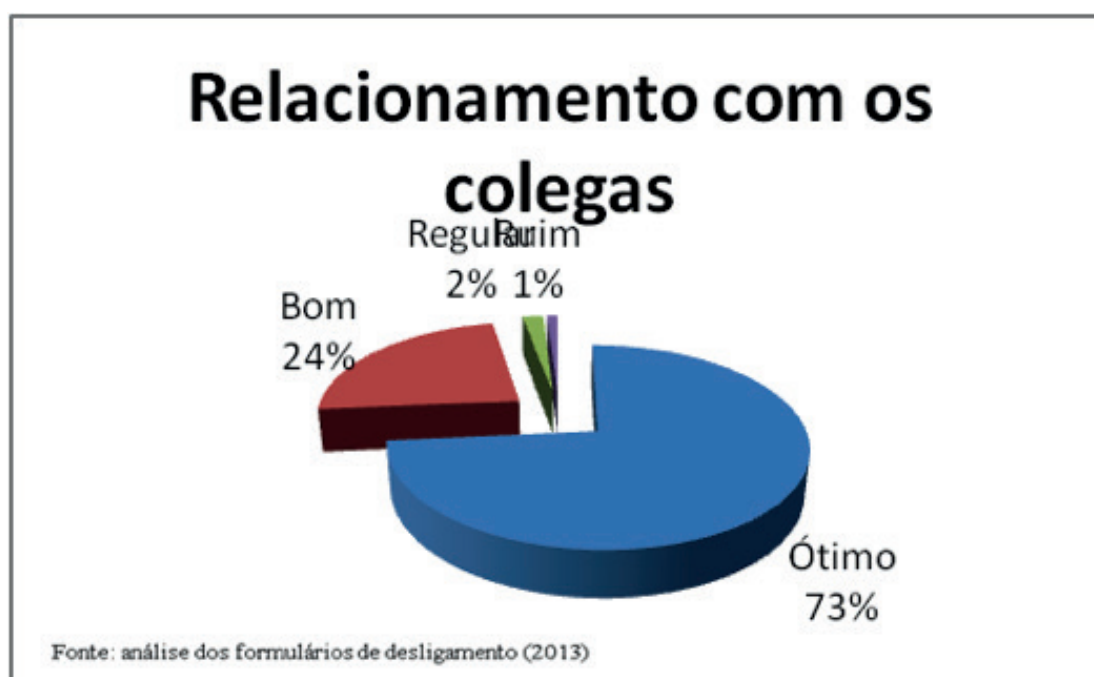
- Estrutura física: em relação aos recursos materiais e tecnológicos disponíveis, 69% dos servidores consideraram-os bons ou ótimos.



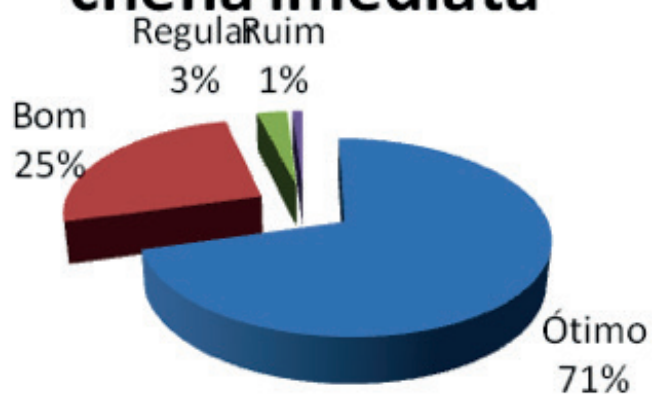
- Estrutura física: já o ambiente foi considerado bom ou ótimo por 63% dos entrevistados.



- Relacionamento: a satisfação dos servidores no relacionamento com os colegas, chefias imediatas e com as demais chefias foi destaque no levantamento. Os percentuais de satisfação, somando-se àqueles que consideraram o relacionamento bom ou ótimo, foram 97%, 96% e 92%, respectivamente.

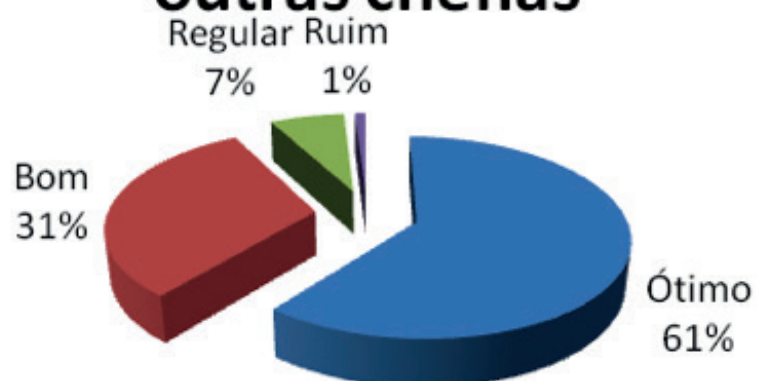


Relacionamento com a chefia imediata



Fonte: análise dos formulários de desligamento (2013)

Relacionamento com outras chefias



Fonte: análise dos formulários de desligamento (2013)

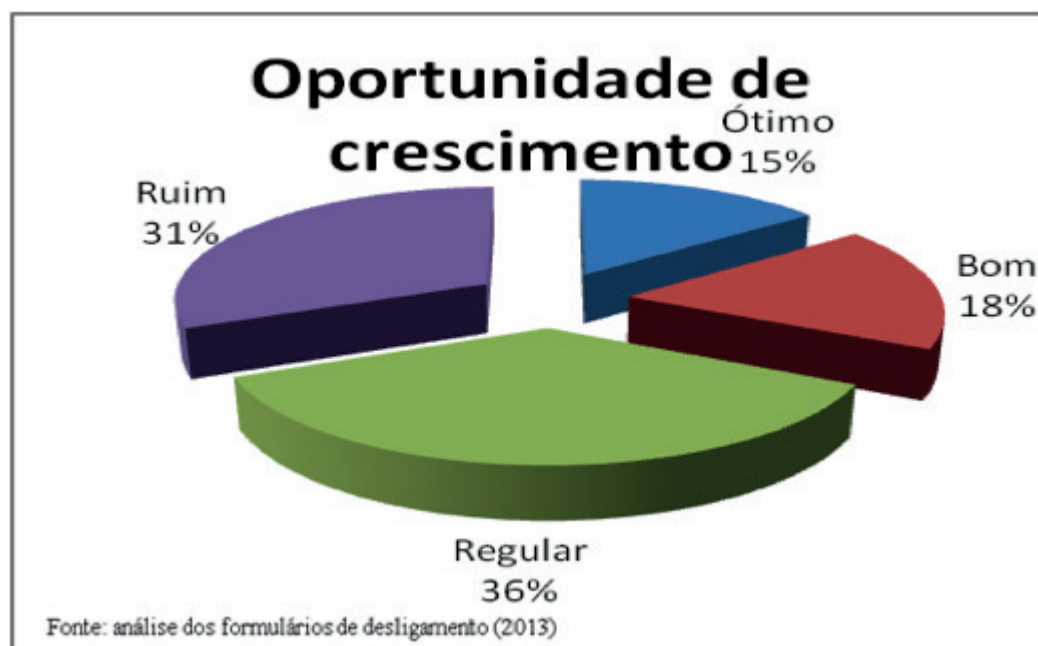
- Avaliação e desenvolvimento: no quesito avaliação e feedback, 86% dos entrevistados consideraram bom ou ótimo o processo da organização.



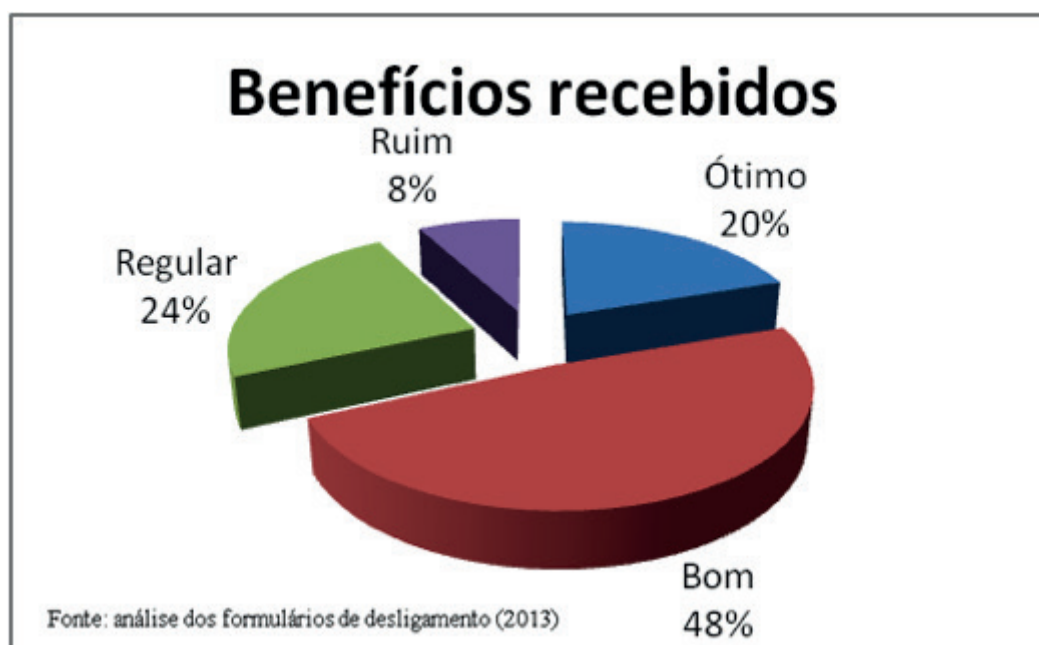
- Oportunidade de treinamento: alcançou o percentual de 56% de satisfação.



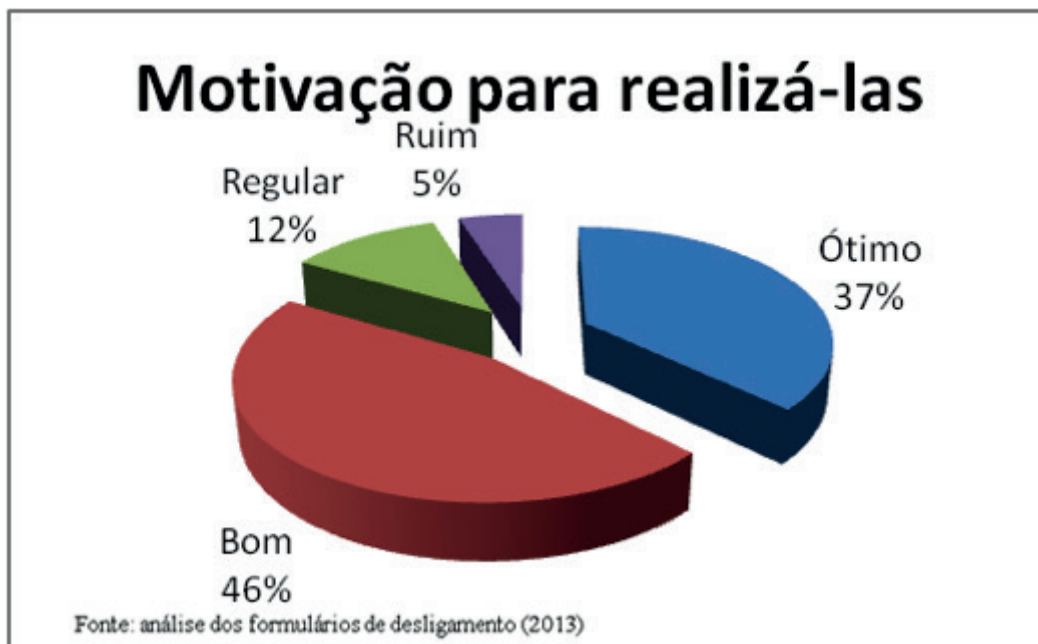
- Oportunidades de crescimento: 67% dos ex-servidores consideraram regular ou ruim.



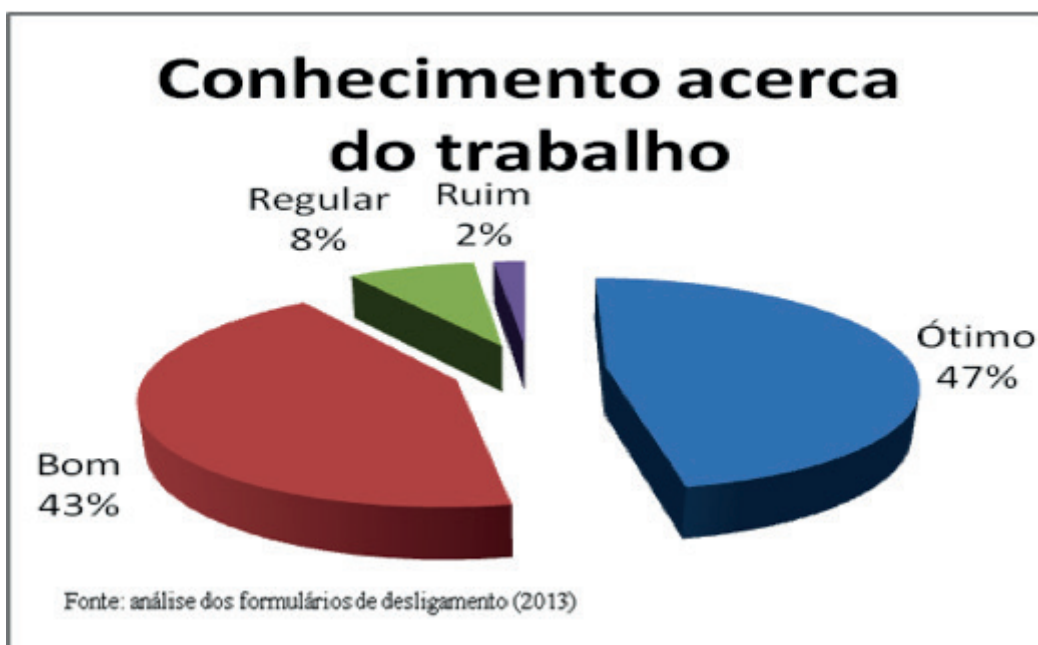
- Remuneração e benefícios: a satisfação com os benefícios oferecidos pela organização foi maior (68% consideraram bom ou ótimo) que a satisfação com a remuneração recebida, cujo percentual entre aqueles que consideraram bom ou ótimo foi de 58%.



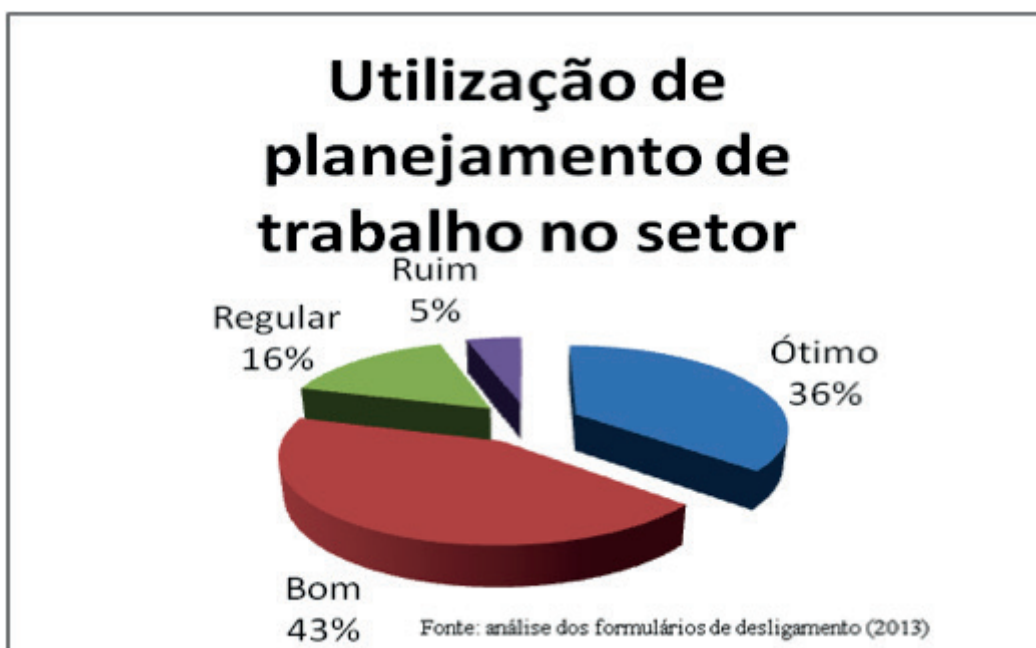
- Atividades desenvolvidas: 83% dos entrevistados estavam com grau de motivação bom ou ótimo para desempenhar as atividades no PJSC.



- Conhecimento das atividades: 90% dos servidores afirmaram ter grau de conhecimento acerca do trabalho (bom ou ótimo).



- Planejamento do trabalho no setor: 79% consideraram bom ou ótimo.



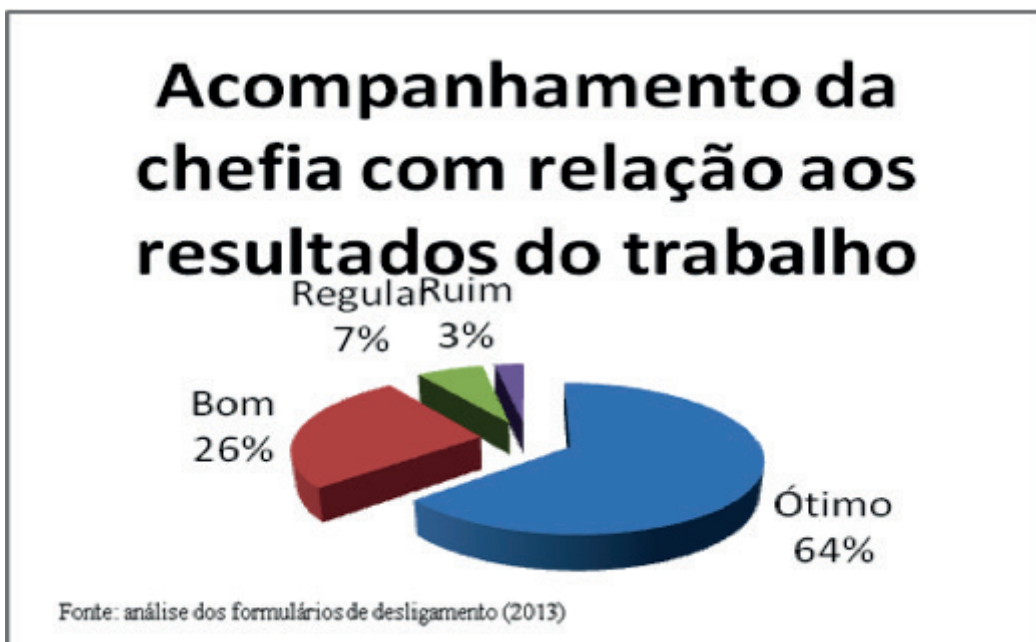
- Satisfação com o volume de trabalho: 56% demonstraram estar insatisfeitos ao considerarem regular ou ruim.



- Chefia: as atividades da chefia imediata foram bem avaliadas. 90% consideraram boas ou ótimas as orientações recebidas acerca do trabalho e o acompanhamento da chefia em relação aos resultados.



- Acompanhamento: 90% qualificaram como bom ou ótimo o acompanhamento da chefia acerca dos resultados do trabalho realizado.



- Trabalharia novamente: 87% trabalhariam novamente no PJSC. Contudo, 20% destacaram que não retornariam ao mesmo cargo e 19% condicionariam o retorno a melhorias salariais.



- Imagem da instituição: os entrevistados registraram a impressão sobre a imagem da instituição. Esse quesito era composto por um campo aberto para livre manifestação. Dos entrevistados, 40% não se manifestaram e 37% levam da instituição uma imagem positiva. A imagem negativa foi sentida por 9% dos desligados. Houve também quem destacasse pontos positivos e negativos – 14%.



Analisando-se as informações, constata-se que não há elementos capazes de traçar o perfil do servidor desligado. Embora haja perguntas que identifiquem o servidor no universo de pessoas, estas não são suficientes para compreender as respostas das questões seguintes.

Conhecer o perfil dos entrevistados é essencial para que a organização interprete os dados obtidos com o formulário de desligamento. Isso porque fatores como formação educacional, expectativas, experiência profissional, iniciativa e utilização dos benefícios que lhes são oferecidos interferem diretamente na escolha de deixar a organização, bem como sobre a percepção que o indivíduo dela tem.

De outra parte, percebe-se que os quesitos foram tratados de forma isolada. Não há encadeamento entre os resultados apresentados, de modo que a organização tenha um diagnóstico amplo em relação aos motivos que levaram ao desligamento, ou, ainda, consiga estabelecer uma relação entre o desligamento e a percepção da instituição pelo ex-servidor.

Entre as informações obtidas está o percentual de desligamentos por cargo. Identificou-se que 67% das pessoas que se desligaram ocupavam o cargo de Técnico Judiciário Auxiliar, pertencente ao grupo ocupacional de nível médio. Essa informação é bastante significativa. Pode representar uma insatisfação das pessoas que ocupam esse cargo, razão para que optem por se desvincular da organização. Mas pode ter outra conotação se analisada com o perfil das pessoas se que exoneraram e se chegar à conclusão que o motivo do desligamento foi a opção por um cargo de nível superior em outro órgão, o que não representa uma insatisfação, mas uma opção do servidor por outra carreira que o PJSC não poderia lhe oferecer.

Também não é possível afirmar que a insatisfação com a remuneração (42% consideraram regular ou ruim) seja decorrente de problemas no plano de cargos e salários sem que seja verificado o perfil do profissional. A realidade da instituição demonstra que grande parte dos servidores que ocupam cargo de nível médio possuem formação superior. Logo, sendo o servidor mais qualificado que o cargo ocupado, cuja remuneração é estabelecida pela categoria, não em relação à formação de quem o ocupa, é natural que ao ser questionado sobre satisfação com a remuneração a resposta seja negativa. Essa resposta, portanto, está diretamente relacionada a uma situação pessoal, não a um problema da organização.

No tocante à remuneração e aos benefícios oferecidos pelo PJSC, o referencial de análise deve considerar o mercado, as organizações concorrentes. Afinal, uma vez que a aprovação em outro concurso público foi identificada como motivo maior de rotatividade (83%), deve-se perquirir as razões que levaram à escolha do servidor.

Remuneração, muitas vezes, é um fator de peso. Mas ela pode estar associada a outros fatores que, juntos, contribuem para a escolha do servidor. Como exemplos, podem ser citados: jornada de trabalho, local de trabalho, benefícios e progressão funcional.

Somente ao conhecer os dados sobre as organizações concorrentes é que o PJSC poderá avaliar se suas políticas internas relacionadas a pessoal estão adequadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao implantar o formulário de desligamento, o PJSC tinha como objetivo o planejamento de melhorias, além de saber como o servidor se sentia em relação à organização. Contudo, antes de planejar melhorias, a instituição precisa ter conhecimento de que elas precisam ser realizadas, e uma das formas de receber essa informação é conhecendo as razões que levam o servidor a se desvincular.

Após analisar a utilização do formulário de desligamento como ferramenta para identificar as causas que levam à saída do servidor da organização, percebe-se que esse objetivo não é alcançado. Com efeito, o PJSC consegue identificar pontos importantes relacionados ao *turnover*, como o cargo e a lotação onde há maior rotatividade, a satisfação do ex-servidor com os colegas, chefias e com a instituição, e a finalidade da saída – a qual, em 2013, foi preponderantemente para assumir outro cargo após aprovação em concurso público –, mas não consegue identificar as razões que levam os servidores a optarem por uma carreira em outra organização.

Portanto, as causas do *turnover* não são conhecidas no PJSC. Embora se presuma que o servidor público continue a buscar melhores salários e carreira, conforme apontado pela literatura, não há elementos que permitam estabelecer esse paralelo no PJSC, pois não há correlação entre a saída e a satisfação com a instituição e suas políticas internas ou, ainda, com a estrutura oferecida. Como visto no resultado da análise, os percentuais de satisfação, em sua maioria, são favoráveis à instituição, tanto que 87% dos entrevistados voltariam a trabalhar na organização, embora uma parcela condicionasse o retorno a melhorias salariais.

Como forma de alcançar um diagnóstico mais apurado, capaz de fornecer à organização informações relevantes sobre o processo de desligamento do servidor e conhecer as causas do *turnover*, sugere-se algumas melhorias no formulário de desligamento.

Inicialmente, é necessário conhecer a pessoa que está deixando a instituição. Delinear o perfil do entrevistado, com perguntas objetivas, trará a possibilidade de

interpretar as razões do desligamento e a percepção acerca da organização. Para isso, sugere-se que o primeiro bloco de perguntas contenha também questionamentos sobre sexo, escolaridade antes do ingresso no PJSC e atual e experiência profissional anterior.

Ao se perquirir sobre o motivo do desligamento, compreendido como a razão final, é necessário decompor o questionamento quando o motivo indicado for “aprovação em outro concurso público”, para que seja possível identificar as razões que levaram o servidor a optar por outra organização. Nesse ponto, sugere-se a inserção de perguntas que permitam conhecer o futuro cargo, para futuras comparações com os cargos do PJSC, bem como sobre a percepção do servidor em relação à futura empresa: nome da organização, esfera da organização (municipal, estadual ou federal), nome do cargo, escolaridade do cargo, remuneração, benefícios oferecidos, jornada de trabalho, conhecimento sobre plano de cargos e salários, avaliação e desenvolvimento e acesso a cargos comissionados e/ou funções gratificadas. Além disso, é importante que o ex-servidor tenha espaço para discorrer sobre as razões que o levaram a fazer essa escolha.

Em relação ao desenvolvimento, é importante saber se o ex-servidor teve iniciativa de buscar cursos externos e se participou, de forma voluntária, dos cursos oferecidos pela organização. Já no que tange às oportunidades de crescimento, sugere-se o questionamento sobre a experiência de ocupar cargo comissionado ou função gratificada no PJSC.

Sobre benefícios, a organização precisa saber se o ex-servidor os usufruiu e, assim, compreender seu nível de satisfação. Sugere-se a inclusão de questão em que o interessado possa relacionar os benefícios que obteve durante seu vínculo com o PJSC.

No tocante às atividades desenvolvidas, sugere-se questionar sobre a capacitação do servidor para desenvolvê-las, bem como sobre sua percepção sobre a administração de seu tempo.

Com essas alterações, o formulário de desligamento trará ao PJSC informações mais substanciais sobre a rotatividade de pessoal, o que poderá subsidiar o planejamento das melhorias na organização.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**. Rio de

Janeiro: Qualitymark, 2010.

CELINSKI, Leszek. **Recursos Humanos: roteiros e instrumentos**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999b.

_____. **Recursos humanos**. Edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *In: Revista Organizações em contexto*. São Paulo: ano 1, n. 2, dezembro de 2005.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA – PJSC. **Formulário de desligamento do PJSC**. [2008.]. Disponível em: <<http://app.tjsc.jus.br/formdeslig/>>. Acesso em: 30 set. 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3.ed. ver. e atual. São Paulo: LTr, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERLEUN, J. A. G. A teoria do consumidor e a teoria dos incentivos aplicadas a um plano de carreiras do serviço público brasileiro: uma abordagem sucinta. **XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Buenos Aires, Argentina, Nov. 2008. Disponível em: <<http://www1.fazenda.gov.br/spe/publicacoes/estudos/verleun.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2014.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui. O. Bernardes. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – I – Estrutura atual do formulário de desligamento do PJSC

Dados do servidor

Nome: campo aberto.

Idade: campo aberto.

Cargo: campo aberto.

Função: campo aberto.

Lotação: opção de escolha Tribunal de Justiça ou uma das comarcas listadas.

Setor: campo aberto.

Tempo de trabalho no Judiciário: opção de escolha entre “menos de 1 anos” e “mais de 30 anos”.

Motivos do desligamento

Motivo do desligamento: campo aberto.

Comente: campo aberto.

Avaliação da organização

1 - Orientação

Quando ingressou recebeu orientação em relação ao trabalho? Opções de escolha: Capacitação através de curso; Orientação no ambiente de trabalho; Não recebeu orientação.

Justificativa: campo aberto.

2 - Estrutura Física

Recursos materiais e tecnológicos disponíveis: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Ambiente físico de trabalho: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

3 - Relacionamento

Relacionamento com seus colegas de trabalho: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Relacionamento com seu superior imediato: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Relacionamento com as demais chefias: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

4 - Avaliação e Desenvolvimento

Processo de avaliação de desempenho e feedback: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Oportunidade de treinamento: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Oportunidades de crescimento: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

5 - Remuneração e Benefícios

Remuneração recebida: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Benefícios recebidos: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

6 - Atividades desenvolvidas

Motivação para realizá-las: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Conhecimento acerca do trabalho: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim

Justificativa: campo aberto.

Utilização de planejamento de trabalho no setor: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Satisfação com o volume de trabalho: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

7 – Nome da chefia imediata

Nome: campo aberto.

Orientações recebidas da chefia acerca do trabalho: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Acompanhamento da chefia com relação aos resultados do trabalho: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Informações complementares

Trabalharia na organização novamente? Por quê? campo aberto.

Que sugestões você tem para o processo de melhoria da organização? campo aberto.

Que imagem você leva da organização? campo aberto.

Outras observações: campo aberto.

II – Estrutura sugerida para o formulário de desligamento do PJSC

Dados do servidor

Nome: campo aberto.

Idade: campo aberto.

Sexo: opção de escolha entre “masculino” e “feminino”.

Cargo: campo aberto.

Função: campo aberto.

Lotação: opção de escolha Tribunal de Justiça ou uma das comarcas listadas

Setor: campo aberto.

Tempo de trabalho no Judiciário: opção de escolha entre “menos de 1 anos” e “mais de 30 anos”.

Escolaridade ao assumir o cargo: opção de escolha entre “nível fundamental incompleto”, “nível fundamental completo”, “nível médio incompleto”, “nível médio completo”, “nível superior incompleto” e “nível superior completo”.

Curso superior: caso a questão anterior seja respondida com “nível superior completo”, indicar o curso em uma lista de seleção com os cursos já mapeados pela organização.

Escolaridade atual: opção de escolha entre “nível fundamental incompleto”, “nível fundamental completo”, “nível médio incompleto”, “nível médio completo”, “nível superior incompleto” e “nível superior completo”.

Curso superior: caso a questão anterior seja respondida com “nível superior completo”, indicar o curso em uma lista de seleção com os cursos já mapeados pela

organização.

Trabalho antes do cargo atual: opção de escolha entre “nenhum”, “empregado na iniciativa privada”, “autônomo/profissional liberal”, “servidor comissionado do PJSC”, “servidor público municipal”, “servidor público do Estado de Santa Catarina”, “servidor público de outros Estados”, “servidor público federal” e “outros”.

Motivo do desligamento

Motivo do desligamento: opção de escolha entre “não adaptação ao cargo”, “mudança de domicílio”, “aprovação em outro concurso público”, “trabalho na iniciativa privada”, “estudo”, “outro” (especificar em campo aberto).

Dados sobre o cargo e a organização de destino - motivo “aprovação em outro concurso público”

Nome da organização: campo aberto.

Esfera: opção de escolha entre “municipal”, “estadual (SC)”, “estadual (outros Estados)” e “federal”.

Cargo: campo aberto.

Escolaridade para o cargo: opção de escolha entre “nível fundamental incompleto”, “nível fundamental completo”, “nível médio incompleto”, “nível médio completo”, “nível superior incompleto” e “nível superior completo”.

Valor da remuneração: campo aberto.

Benefícios oferecidos: campos aberto.

Jornada de trabalho: campo aberto.

Conhece o PCS da organização?: opção de escolha entre “Sim” e “Não”.

Conhece a metodologia de avaliação e desenvolvimento? opção de escolha entre “Sim” e “Não”.

Conhece a política de acesso a cargos comissionados e/ou funções gratificadas? opção de escolha entre “Sim” e “Não”.

Comente sobre as razões que o levaram a fazer essa escolha: campo aberto.

Avaliação da organização

1 - Orientação

Quando ingressou recebeu orientação em relação ao trabalho? Opções de

escolha: Capacitação através de curso; Orientação no ambiente de trabalho; Não recebeu orientação.

Justificativa: campo aberto.

2 - Estrutura Física

Recursos materiais e tecnológicos disponíveis: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Ambiente físico de trabalho: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

3 - Relacionamento

Relacionamento com seus colegas de trabalho: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Relacionamento com seu superior imediato: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Relacionamento com as demais chefias: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

4 - Avaliação e Desenvolvimento

Processo de avaliação de desempenho e feedback: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Oportunidade de treinamento: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Enquanto servidor do PJSC, buscou capacitação externa? opção de escolha entre “Sim” e “Não”.

Enquanto servidor do PJSC, participou, de forma voluntária, dos cursos

oferecidos pela organização? opção de escolha entre “Sim” e “Não”.

Oportunidades de crescimento: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim

Justificativa: campo aberto.

Ocupou cargo comissionado ou função gratificada no PJSC?. opção de escolha entre “Sim” e “Não”.

5 - Remuneração e Benefícios

Remuneração recebida: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Benefícios recebidos: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Quais os benefícios oferecidos pelo PJSC foram usufruídos?. Campo aberto.

6 - Atividades desenvolvidas

Motivação para realizá-las: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim

Justificativa: campo aberto.

Conhecimento acerca do trabalho: opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Recebeu capacitação para realização das atividades? Opção de escolha entre “totalmente”, “parcialmente” e “não recebeu”.

Justificativa: campo aberto.

Utilização de planejamento de trabalho no setor: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Satisfação com o volume de trabalho: Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Administração de seu tempo para execução das atividades. Opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

7 – Nome da chefia imediata.

Nome: campo aberto.

Orientações recebidas da chefia acerca do trabalho: opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: campo aberto.

Acompanhamento da chefia com relação aos resultados do trabalho: opções de escolha: Ótimo; Bom; Regular; Ruim.

Justificativa: Campo aberto.

Informações complementares

Trabalharia na organização novamente? Por quê? Campo aberto.

Que sugestões você tem para o processo de melhoria da organização? Campo aberto.

Que imagem você leva da organização? Campo aberto.

Outras observações: campo aberto.

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Viviane Guedes¹

Maurício Fernandes Pereira²

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a comunicação vem sendo um grande aliado na disseminação das estratégias das organizações. No mundo globalizado, a informação está ao alcance de todos, o que para as organizações é um desafio, pois é possível observar um novo paradigma de gestão, focado na agilidade e forma como as organizações utilizam os recursos estratégicos do campo da tecnologia, dos recursos humanos e da comunicação.

A comunicação interna possui a função de transmitir os acontecimentos, valores da instituição, procedimentos e demais informações pertinentes aos colaboradores da Organização (PASQUALINI, 2006).

A comunicação interna tornou-se um fator decisivo para o crescimento dos valores e da imagem da organização e é considerada uma ferramenta relevante para que a comunicação entre diversos setores da organização ocorra de forma dinâmica, com rapidez, com isso, ocorrendo um aumento na melhoria dos resultados.

Contudo, as organizações buscam formas de fazer com que as informações cheguem aos colaboradores de forma correta. Com relação a esta afirmativa, Robbins (2005) reforça que a comunicação interna deve trazer algo a mais que o simples repasse de informações, tendo em vista que esta transmissão de informações não pode sofrer falhas de comunicação que possam criar conflitos dentro da organização.

Nesse contexto, este estudo visa apresentar a Diretoria de Infraestrutura, vinculada a Diretoria-Geral Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina,

1 Graduada em Administração pela UNIVALI. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Lotada na chefia de Divisão de Apoio Operacional da Diretoria de Infraestrutura do TJSC. E-mail: vivianeguedes@tjsc.jus.br.

2 Professor da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Presidente do Conselho Estadual de Educação do Estado de Santa Catarina. Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/1031023823121360>>. E-mail: mfpcris@gmail.com.

suas atribuições e expor como ocorre o processo de comunicação interna na Diretoria e setores vinculados a ela.

Diante disso, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como, na prática, ocorre o processo de comunicação interna na Diretoria de Infraestrutura e quais as repercussões na sua prática à luz dos fluxos de comunicação?

Nesse sentido, este artigo tem por objetivo geral: analisar como ocorre o processo de comunicação interna por meio da percepção dos servidores lotados na diretoria. O artigo tem como objetivos específicos: apontar os meios de comunicação utilizados pelos servidores na execução de suas atividades; e verificar na prática se os processos de comunicação utilizados na Diretoria de Infraestrutura são eficientes.

Para isso, o artigo versará sobre os temas: comunicação nas organizações, à importância da comunicação interna, processo de gerenciamento da comunicação e problemas de uma comunicação não eficaz.

Com intuito de atender aos objetivos propostos, este artigo está estruturado em seis tópicos, sendo esta Introdução o primeiro tópico. O segundo tópico apresenta uma revisão bibliográfica sobre os temas: comunicação nas organizações, a importância da comunicação interna, processo de gerenciamento da comunicação e problemas de uma comunicação não eficaz. O terceiro tópico detalha os procedimentos metodológicos usados no trabalho, seguido pelo quarto tópico, que apresenta a Diretoria de Infraestrutura. O quinto revela os resultados obtidos por meio da aplicação de questionários junto aos funcionários lotados na Diretoria. Por fim, o sexto tópico apresenta as considerações finais com base nos resultados obtidos na pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este tópico trata de apresentar os conceitos sobre comunicação nas organizações e expor definições sobre comunicação interna, processo de gerenciamento de comunicação e problemas de comunicação, possibilitando e embasando a compreensão do presente estudo.

2.1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Toda organização é constituída de pessoas e mecanismos que necessitam estar interligados, servindo como elo entre as estruturas organizacionais. A comunicação é um processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas e consiste na troca de ideias, mensagens e opiniões, por meio de mecanismos que concedem a origem e

desenvolvem as relações humana, aponta Melo (2006).

Aranguren (1975) acrescenta que a comunicação humana é qualquer forma de se transmitir a informação através da emissão, condução e recepção de uma mensagem. Nesse caminho, Bowditch (2002, p.80) contribui comentando que a comunicação “[...] é frequentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre indivíduos envolvidos [...]”.

Neste contexto, Chiavenato (2000, p.335) frisa que “[...] comunicação é o fenômeno pelo qual um emissor envia uma mensagem a um destinatário, e vice-versa, por meio de um processo de transmissão e recepção através de um canal que os separa fisicamente.”.

Para melhor entendimento sobre os elementos que formam a comunicação, Santos (1979) descreve aqueles necessários para o seu processo: o emissor ou comunicador, o código, a mensagem, o receptor da mensagem e a decodificação.

O emissor corresponde à origem da mensagem, a pessoa ou lugar que a. A codificação consiste na transformação da mensagem em uma forma específica de transmissão. Na sequência de elementos, vem o código, que compreende o desenvolvimento de uma linguagem que permite transmitir e compreender a mensagem, ou seja, a codificação da mensagem possibilita transformar uma ideia que se quer transmitir em palavras, gestos ou símbolos que podem ser compreendidos por aquele que a recebe. Outro elemento é a mensagem, objeto da comunicação humana, um conjunto de palavras selecionadas para traduzir, de forma clara e eficiente, o que se pretende transmitir. Emitida a mensagem, outro elemento que se apresenta é o receptor dela, a pessoa que recebeu a mensagem, o destinatário, ou seja, aquele que recebe e decodifica a mensagem.

Santos (1979) ainda realça que o receptor é o elemento que controla a forma da comunicação. Caberá a este ter capacidade de compreender a mensagem, com base no seu grau de conhecimento do vocabulário e expressões linguísticas. Com relação ao elemento decodificação ou descodificação, o autor fala que tal elemento representa o ato de decifrar e compreender a mensagem. É a forma de interpretar a mensagem emitida pelo receptor.

Nessa direção, Mayer e Mariano (2008) acrescentam que a decodificação é um processo tão necessário quanto à codificação, porque envolve a recepção da mensagem, ou seja, a comunicação bem sucedida depende do emissor e sua habilidade em transmitir a informação de forma clara, devendo prever e eliminar prováveis fontes de confusão, como vocabulários, gírias, falta de dados e suposições enganosas.

Ainda no processo de comunicação pode existir uma etapa posterior, chamada

de *feedback*, que significa dar o retorno, passando de receptor para emissor de mensagem. Esse retorno possui importância fundamental na comunicação entre as pessoas e dentro da organização.

Sobre esse elemento, Leme (2009, p.63) diz que “[...] *feedback* é uma informação precisa que tem como objetivo conduzir o colaborador para cumprir sua missão, a empresa atingir os objetivos e todos saírem ganhando [...]”.

Outro elemento, não menos relevante e talvez o propulsor de resultados ruins no processo de comunicação, é o ruído de comunicação. Kotler (1998) comenta sobre os elementos ruído e *feedback*, da seguinte forma:

Ruído: distorção ou estática não planejada durante o processo de comunicação, resultando em uma mensagem que chega ao receptor de forma diferente da forma como foi enviada pelo emissor.

Feedback: significa a resposta do receptor que retorna ao emissor.

No panorama geral, as organizações são formadas por pessoas e a comunicação é o elemento essencial para transmitir as ideias, valores e planejamentos da organização, pelos administradores aos funcionários.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna possui função superior ao simples fato de informar os funcionários das decisões da alta administração e das normas e regras que devem ser observadas e cumpridas. Andrade (1996) define comunicação interna como aquela direcionada ao pessoal ou membros de uma companhia ou organização. A comunicação é determinada como uma atividade administrativo-sistêmica, de característica estratégica, que tem como objetivos criar, manter ou mudar a imagem, de forma favorável, de uma empresa em relação ao seu público.

Ainda, a comunicação interna deve existir para espalhar informações sobre a organização e sua cultura, para promover a integração entre as pessoas e os setores da empresa, com vistas a comprometer o funcionário com seu trabalho e com as metas da organização.

Chinem (2010, p. 34) cita que uma boa comunicação no local de trabalho pode auxiliar da seguinte forma:

- Melhorar o relacionamento entre colegas, equipes e unidades;
- Buscar mais facilmente a troca de opiniões e idéias para essas melhorias;

- Transmitir com mais clareza decisões e mudanças;
- Manter todos os colaboradores bem informados sobre o trabalho, objetivos e resultados da companhia;
- Identificar mais precisamente as necessidades do mercado e satisfação dos clientes.
- Tornar o produto mais bem conhecido;
- Fortalecer a imagem da marca.

Nesse rumo, a comunicação interna deve possuir os seguintes objetivos (NEVES, 1998):

- Motivar os recursos humanos;
- Auxiliar na construção de um comportamento profissional direcionado às características da organização;
- Conhecer a opinião, sensações e ideias dos recursos humanos;
- Informar;
- Criar representantes da organização.

Um dos objetivos da comunicação interna deve ser o de colaborar com o setor de recursos humanos na identificação e troca de sinais negativos do bem-estar e da moral dos colaboradores. Nesse sentido, se faz necessário identificar os sinais, diagnosticar as causas das insatisfações, angústias, frustrações e ansiedades que nascem, com certa frequência, no ambiente interno das organizações (VALSANI, 1997). E, de posse dos dados, o setor de recursos humanos poderá elaborar instrumentos que auxiliem nas atividades diárias da organização.

Atualmente, as organizações têm se atentado para o potencial da comunicação interna, como fator crítico na busca do sucesso, com aumento dos investimentos nesse canal, para que este seja cada vez mais eficiente.

Ainda, não bastassem os fatores internos, a comunicação interna aborda fatores sociopolíticos que influenciam a vida do ser humano. Por este motivo a comunicação interna deve ser feita de forma equilibrada com as políticas de recursos humanos e as práticas do dia-a-dia (BAUS, 1995).

2.3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

No cenário organizacional, o envolvimento e superação de resultados por meio da comunicação interna demonstram sua importância no campo estratégico de relacionamentos de negócios (NASSAR, 2000). O processo de gerenciar a comunicação significa imaginar uma comunicação de excelência e eficaz, analisando o clima organizacional e os fatores externos, direcionado pelo alto poder de percepção

e quantificação dos resultados, que devem não só beneficiar a organização, mas também seus públicos (interno e externo).

O acesso à informação gera uma boa gestão organizacional. Seria ingênuo aguardar que as pessoas exerçam um bom julgamento com relação à forma de empregar o seu tempo e outros recursos disponíveis, se tais pessoas não compreendem o que se passa (MARCHIORI, 1999).

Schuler (2004) menciona que os administradores devem possuir em mente que seus colaboradores devem ser vistos como parceiros, não apenas como recursos humanos, e que devem manter o diálogo, a transparência e a relação saudável, de modo a respeitar a diversidade e a valorização profissional e pessoal, pois, através da comunicação devem ser repassados os objetivos da organização, para que, por meio da comunicação, o colaborador possa se comprometer com os objetivos propostos. O autor reforça ainda que é interessante incentivar que o colaborador participe na construção dos objetivos.

Nesse contexto, além de incentivar os funcionários a participar, Argenti (2001) comenta que as organizações devem também se concentrar na estrutura da comunicação a fim de garantir que seus funcionários acreditem nas informações que estão recebendo e por meio da comunicação pode-se conhecer a opinião, os sentimentos e os anseios das pessoas que fazem parte da organização.

Com relação aos elementos do processo de comunicação, Vieira (2007) comenta que a comunicação escrita é mais forte que a falada pois não se pode negar o que se escreveu. Sobre a comunicação oral ou verbal, Vieira (2007) destaca que a boa comunicação proporciona a venda de ideias, projetos e produtos ou ainda a obtenção de apoio e aprovação para o que se deseja. Com relação à comunicação por telefone, a autora comenta que atender ao telefone é uma arte, e saber responder, transferir ligações e deixar na espera de forma profissional são fatores que acrescentam à imagem da organização.

2.4 PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação bem trabalhada traz diversas vantagens à organização e aos seus funcionários, contudo, quando a comunicação possui falhas, isso pode gerar um movimento negativo e desastroso dentro da organização.

Conforme Penteado (1980), ao se analisar o processo de comunicação dentro das organizações é comum se deparar com vários obstáculos, de variados tipos, de forma a impedir sua divulgação e entendimento, ou seja, impedir que o processo de

comunicação seja desenvolvido de forma adequada, podendo ocorrer entendimento equivocado sobre o tema promovido. Tal situação ganha o nome de barreiras à comunicação. De acordo com o autor existem barreiras para o processo eficaz de comunicação, dentre elas, pode-se apontar:

Falta de objetividade: é normal que o que se comunica seja confuso ou vago, ocorrendo a falta de objetividade, de forma mais específica naquilo que se deseja comunicar, pois que está fazendo a comunicação entende que parte da premissa que será totalmente interpretado, sendo que isso nem sempre ocorre.

Falta de clareza: uma pergunta que deve ser feita é se está sendo claro o bastante para que seja entendido. Ainda, deve-se evitar a utilização de termos inadequados ou desconhecidos, devendo sempre fazer o possível para ir direto ao assunto, dizendo de forma exata aquilo que quer com palavras adequadas para que o receptor da mensagem obtenha o estímulo adequado e pretendido.

Distorção na recepção da mensagem: são diversas as causas de distorção na recepção da mensagem. A incapacidade de compreender de forma adequada os termos usados de cada área ou profissão é uma causa; outra causa é a desatenção e problemas de filtragem da mensagem contribuem para que isso ocorra.

Estímulo inadequado: há necessidade de se definir muito bem o significado da comunicação que se pretende passar, para que não se crie um estímulo inadequado no colaborador.

Sobrecarga: muita informação aglutinada pode se tornar ineficaz, pois há perda de foco para aquele que lê, em razão da poluição visual, o que de forma certa não chama a atenção que se deseja, porque ao visualizar tantas informações/mensagens juntas trarão ao leitor uma desatenção, um embaraço, de forma a dificultar o entendimento.

Desatenção: a desatenção é um fator muito comum em todas as pessoas nos diversos meios de comunicação, as quais é estimulada.

Localização física e distrações: a proximidade e/ou a localização física entre o transmissor e o receptor também causam influências na eficácia da comunicação. O fato é que tudo que afeta ou estimula a pessoa, passa, num primeiro momento, pelo processo de percepção.

3 METODOLOGIA

A metodologia tem por objetivo expressar qual o caminho utilizado na pesquisa do trabalho.

Nesse contexto, esta pesquisa possui natureza quantitativa, método utilizado para quantificar as informações coletadas e dar tratamento por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999). Quanto aos objetivos, a pesquisa possui característica descritiva, que possibilita conhecer determinado grupo ou fenômeno, ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2008).

Inserido no estudo descritivo, realizou-se um estudo de caso empírico que apura um fenômeno atual dentro de um contexto real (YIN, 2005), sendo que a escolha do caso em tela foi feita por conveniência da pesquisadora.

Com relação à população pesquisada, buscou-se analisar a percepção dos servidores lotados na Diretoria de Infraestrutura.

O tipo de pesquisa foi por amostragem. Sobre essa escolha, Lakatos e Marconi (1995, p. 163) comentam que “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo [...]”. A amostra para o estudo, definida por conveniência, foi composta por 59 funcionários de diversas funções, sendo estes lotados nos setores da diretoria. Ainda quanto à amostra da população, a pesquisa aplicada aos funcionários que atuam diretamente na área administrativa e que estavam presentes no momento da aplicação da pesquisa, deste modo foram excluídos da amostra os funcionários ausentes e os servidores que atuam diretamente na área operacional.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi questionário estruturado composto por 17 perguntas fechadas, das quais as quatro primeiras visam a identificar o perfil dos respondentes, sendo que as demais perguntas tratam sobre o tema objeto do estudo.

Quanto ao instrumento de coleta de dados escolhido, Gil (2008) fala que o questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. As perguntas buscam traduzir os objetivos específicos da pesquisa.

Antes da aplicação do questionário, a pesquisadora fez breve explanação aos respondentes sobre o tema do presente artigo que trata da percepção dos servidores sobre a comunicação interna na Diretoria de Infraestrutura, bem como, no sentido de manter o anonimato das respostas, foi solicitado aos pesquisados que não apontassem seus nomes no questionário. O objetivo do anonimato é deixar os pesquisados a vontade para responder, para com isso obter resultados reais, no intuito de ser alcançado o objetivo proposto.

A pesquisa por meio do questionário foi aplicada na primeira semana do mês de novembro de 2014.

4 ESTRUTURA DA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

O Tribunal de Justiça, conforme dispõe o artigo 77 da Constituição Estadual, é a organização que, concomitantemente com Tribunais do Júri, 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 estabelecidos por lei, compõe o Poder Judiciário de Santa Catarina.

O Tribunal de Justiça possuiu sua sede estabelecida em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, possuindo jurisdição sobre todo o território do estado.

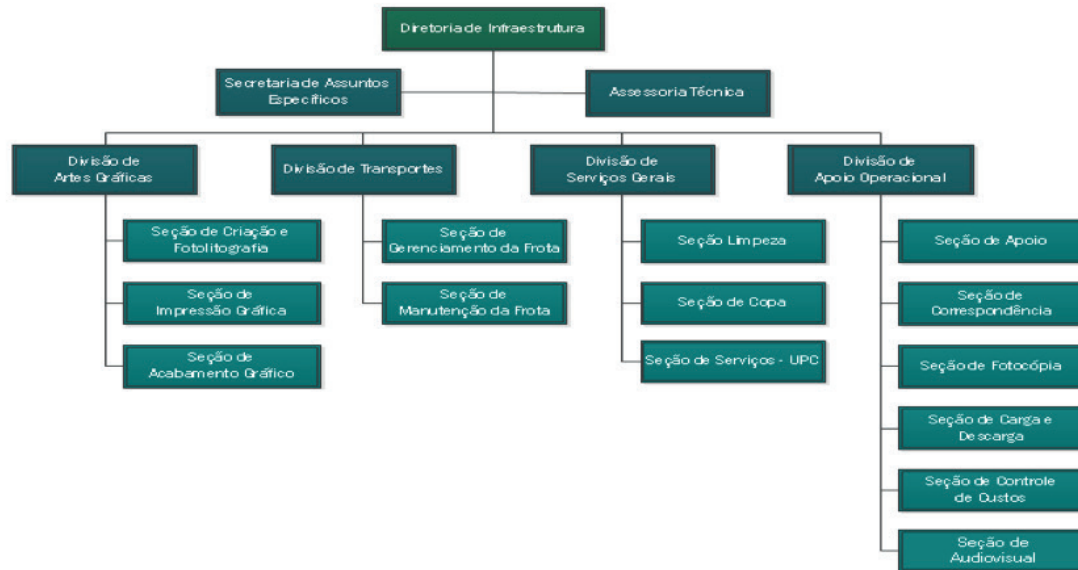
Quanto às atribuições administrativas da organização, a execução é realizada pela Diretoria-Geral Judiciária e a pela Diretoria-Geral Administrativa, cabendo à primeira a coordenação das atividades judiciais efetuadas pelo Tribunal de Justiça e à segunda a coordenação das atividades administrativas da organização.

Com relação à Diretoria-Geral Administrativa, esta é responsável por coordenar atividades e projetos do Poder Judiciário de Santa Catarina vinculados à área administrativa. Esta Diretoria-Geral é composta por sete diretorias, dentre as quais se encontra a Diretoria de Infraestrutura (DIE).

Para melhor conhecer a Diretoria de Infraestrutura, se faz necessário apresentar suas atribuições: coordenar e controlar no âmbito de sua competência, as divisões sob sua gerencia, na busca da realização das metas, propostas e diretrizes traçadas pela Administração do Poder Judiciário; planejar, em conjunto com as divisões, as atividades relativas a serviços gráficos, serviços de transporte, serviços de limpeza e copa, atividades e serviços de apoio, tais como: audiovisual, recebimento e expedição de correspondências, fotocópias, carga e descarga de materiais, móveis sob medida, persianas e comunicação visual; controlar os custos referentes à água, esgoto e energia elétrica deste poder; gerenciar e controlar os serviços inerentes à compra de passagens aéreas e aquisição de refeições para o tribunal do júri; coordenar e controlar o orçamento relativo aos projetos da diretoria e fazer cumprir as decisões proferidas pela Administração do Poder Judiciário (TJSC, 2013). A Diretoria de Infraestrutura está organizada por meio do seguinte organograma:

Figura 1: Organograma da Diretoria de Infraestrutura.

Tribunal Pleno > Presidência > Diretoria-Geral Administrativa > Diretoria de Infraestrutura



Fonte: TJSC (2013).

Consoante às atividades elencadas acima, referentes à Diretoria de Infraestrutura, destaca-se que as atividades desenvolvidas são de cunho operacional, sendo que a rotina e a demanda de serviços são oriundas do Tribunal de Justiça e comarcas, sendo que as demandas são recebidas através dos meios de comunicação: telefone, formulário eletrônico e mensagem eletrônica (*e-mail*).

Com relação aos formulários eletrônicos, pedidos de confecção de material gráfico, pedido de veículo para viagem ou transporte dentro da Grande Florianópolis e pedidos de aquisição de passagens aéreas para servidores e magistrados são feitos por meio dos formulários eletrônicos disponíveis no site do Tribunal de Justiça, no qual o usuário preenche o formulário e este é direcionado à caixa de correio eletrônico do setor competente, onde este dá os encaminhamentos.

Concernente ao uso do telefone, os pedidos que requerem atendimento imediato como: pedido de fotocopiar processos judiciais e documentos, pedido de troca de bombona de água, limpeza de sala e atendimento de serviço de copa, são feitos por meio de contato telefônico direto ao setor competente, onde este toma às devidas providências.

No que tange ao uso de mensagem eletrônica (*e-mail*), este meio de comunicação utilizado pelos usuários do Tribunal de Justiça e das comarcas para fazer as solicitações de aquisição de persianas, comunicação visual, móveis sob medida, carimbos automáticos, equipamentos de sonorização, bem como pedir orientações sobre aquisição de refeições do júri, serviços de correspondência, montagem de móveis, serviço de chaveiro e serviço de manutenção de persianas.

Sobre esse último meio de comunicação, a Diretoria de Infraestrutura faz uso do ALIAS, que consiste em um endereço em que vários usuários estão cadastrados para recebimento. Por exemplo, no correio eletrônico institucional da Diretoria de Infraestrutura (TJSC, 2013) estão cadastrados para receber *e-mails* enviados para esta conta os usuários: diretor, assessoria técnica, secretaria de assuntos específicos e chefes de divisão.

Para atendimentos dos serviços solicitados por esse meio de comunicação, o usuário solicita um serviço ao *e-mail* ALIAS, todos os funcionários do setor recebem a mensagem e o funcionário responsável por prestar o atendimento responde ao solicitante com cópia à seção e toma as providências para realização do serviço. Assim, todos têm conhecimento do pedido e de como ele foi atendido.

Ainda, o *e-mail* ALIAS é utilizado para que as chefias encaminhem solicitações, informações e orientações sobre atividades gerenciadas pela diretoria, bem como informações sobre outros setores, como procedimentos a serem adotados por outras diretorias, servindo também de meio para que sejam prestadas orientações sobre os serviços a serem executados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados deste estudo trata primeiramente do perfil dos respondentes da investigação. Em seguida apresenta os resultados sobre a percepção dos servidores sobre a comunicação interna na Diretoria de Infraestrutura.

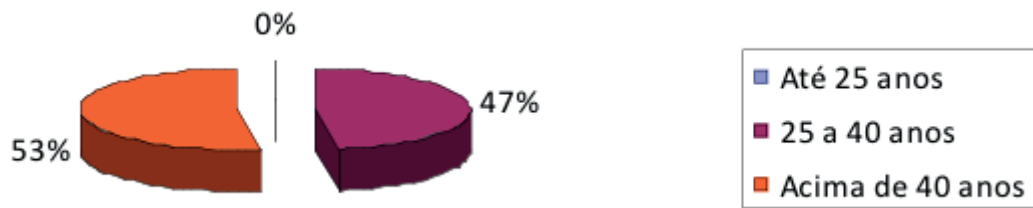
A pesquisa teve o escopo de alcançar o objeto traçado neste trabalho, que é o de analisar como ocorre o processo de comunicação interna por meio da percepção dos servidores lotados na Diretoria de Infraestrutura.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, que foi formulado com quatro perguntas que visam conhecer o perfil do pesquisado e 13 perguntas afirmativas que tratam da percepção dos pesquisados quanto a comunicação interna na DIE e os meios de comunicação utilizados na execução das atividades desenvolvidas.

A primeira parte do instrumento de pesquisa investigou dados sobre faixa etária, sexo, tempo de serviço dos profissionais dentro da DIE e por fim o nível de escolaridade os pesquisados.

Sobre a primeira pergunta sobre faixa etária, 47% dos pesquisados possuem entre 25 e 40 anos e 53% possuem mais de 40 anos. Na população pesquisada não existem servidores com idade inferior a 25 anos.

Gráfico 1: Qual a sua idade?



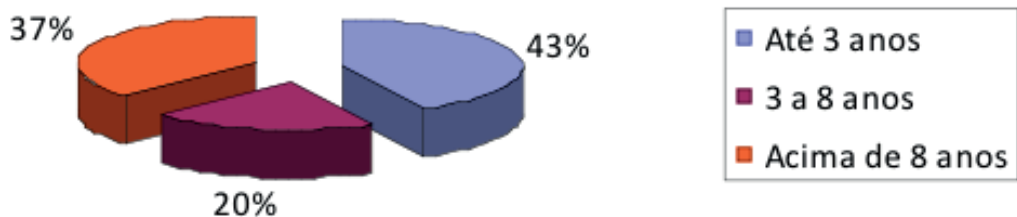
Sobre a segunda pergunta, da totalidade de 59 pesquisados 49% da população são do sexo masculino e 51% são do sexo feminino.

Gráfico 2: Qual o seu sexo?



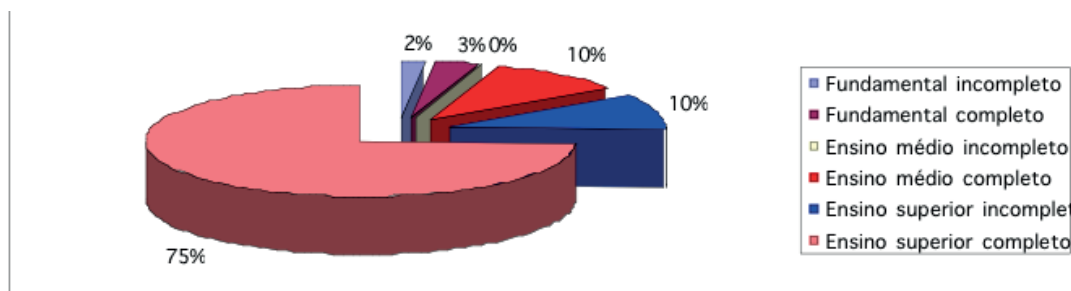
Com relação ao tempo de serviço dentro da DIE, 43% informaram que trabalham até três anos na DIE, 20% de três a oito anos e 37% atuam há mais de oito anos na Diretoria.

Gráfico 3: Há quanto tempo você trabalha nesta Diretoria?



Sobre o nível de escolaridade, 2% da população possui ensino fundamental incompleto, 3% possuem ensino fundamental completo, 10% possuem ensino médio completo, 10% possuem ensino superior incompleto e 75% da população possuem ensino superior completo, ou seja, do total de 59 servidores, 43 possuem nível de escolaridade superior completo.

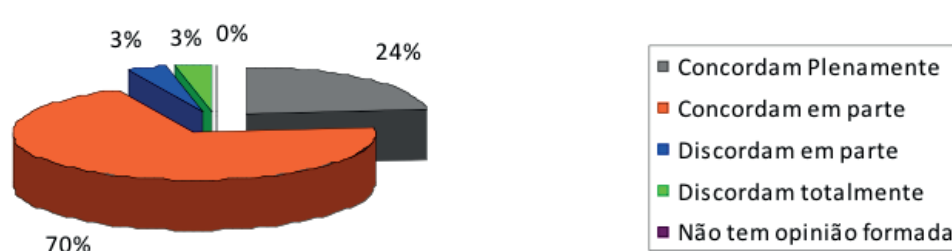
Gráfico 4: Qual a sua escolaridade?



No sentido de atingir os objetivos propostos na pesquisa, foram aplicadas 13 questões sobre a percepção dos servidores quanto a comunicação interna dentro da Diretoria de Infraestrutura.

No que tange à primeira afirmativa: as informações relacionadas ao setor que trabalho são conhecidas por todos os integrantes da equipe, dos pesquisados, 70% concordaram em parte com esta afirmativa e 24% concordaram plenamente.

Gráfico 5: As informações relacionadas ao setor que trabalho são conhecidas por todos os integrantes da equipe.

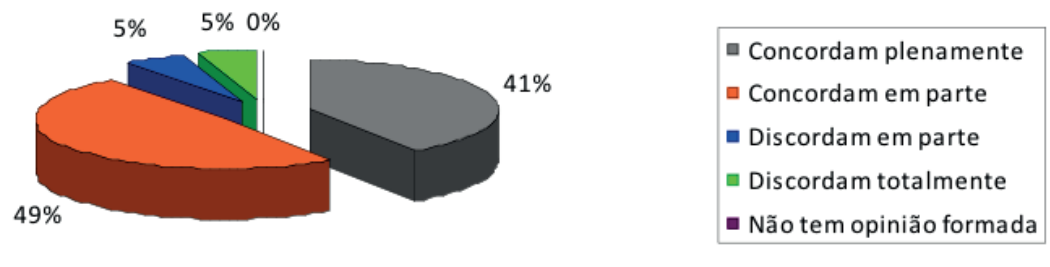


A segunda pergunta feita foi a afirmativa: as informações necessárias à execução das atividades que atua diretamente são compartilhadas entre os integrantes da equipe. Sobre esta afirmativa 49% concordaram em parte e 41% dos pesquisados concordaram plenamente.

Com relação a essas duas questões que tratam da do compartilhamento das informações sobre as atividades desenvolvidas pelos setores e pelos profissionais, Bueno (2003, p. 37), comenta que “[...] é muito difícil que os profissionais de comunicação disponham de suas convicções para se dedicarem integralmente ao trabalho em equipe. Porém, para que haja o crescimento das organizações é preciso que haja interação entre seus membros [...]”.

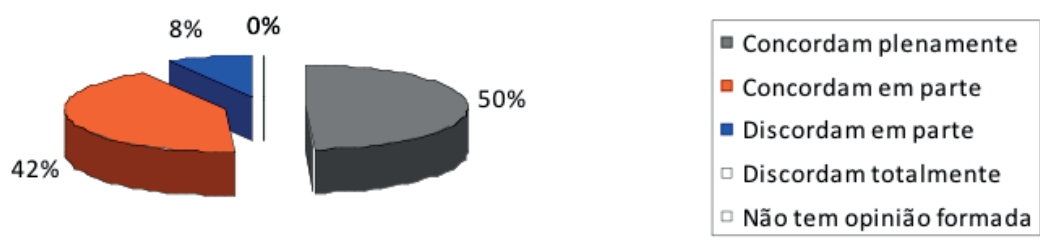
Nesse sentido, é preciso que os colaboradores se sintam parte do mecanismo de obtenção e difusão de informações na organização.

Gráfico 6: As informações necessárias à execução das atividades que atua diretamente são compartilhadas entre os integrantes da equipe.



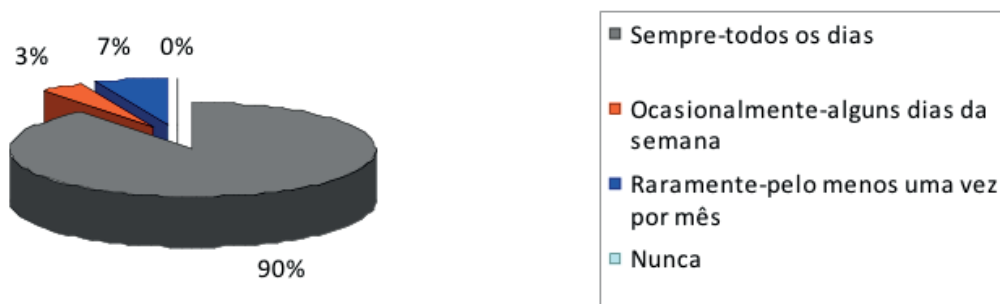
Quanto a terceira afirmativa: recebe as informações necessárias para realizar seu trabalho, da população pesquisada, 50% acenaram concordando plenamente e 42% concordaram parcialmente. Porém, 8% discordaram em parte acerca dessa afirmativa. Sobre isso, Lacombe (2005) esclarece que partilhar informações é condição indispensável para o aspecto de sistemas bem-sucedidos de trabalho: estímulo à descentralização das decisões, possibilitando aos colaboradores que participem do controle de seus processos. Sendo assim, a participação aumenta a motivação, a satisfação, o comprometimento e, em decorrência disso, aumenta também a produtividade.

Gráfico 7: Recebe as informações necessárias para realizar seu trabalho.



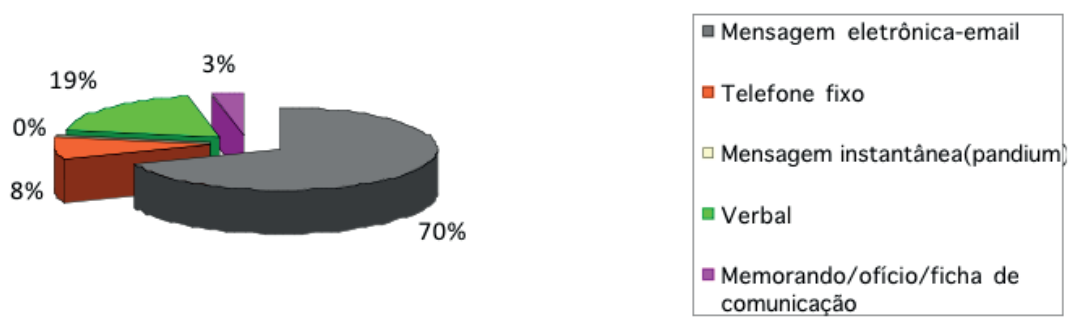
Com relação a quarta afirmativa: utiliza o *e-mail* institucional com frequência, grande parte da população, no total de 90%, afirmou que utilizam o *e-mail* sempre – todos os dias. Resultado que confirma o uso constante desse meio de comunicação.

Gráfico 8: Utiliza o *e-mail* institucional <@tjsc.jus.br> com a seguinte frequência.



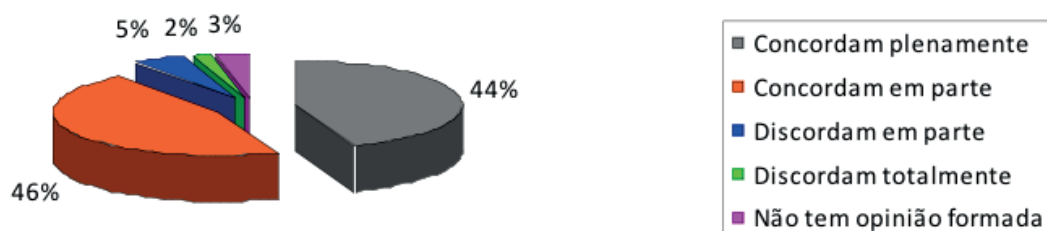
Em seguida, foi feita uma consulta sobre qual meio de comunicação é utilizado com frequência para executar as atividades. Nesse tópico, 70% dos pesquisados afirmaram que utilizam o *e-mail* como meio de comunicação para executar suas atividades e 19% afirmaram que utilizam a forma verbal de comunicação.

Gráfico 9: O meio de comunicação que usa com frequência para executar as atividades.



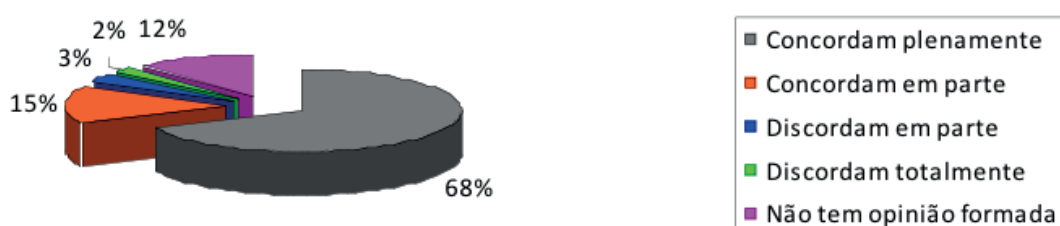
Após, foi feita a afirmativa de que na DIE existem condições adequadas de acesso às informações necessárias para o desempenho das atividades sob sua condução. Sobre esta afirmativa 44% apontaram que concordam plenamente e 46% concordaram em parte. Nesse sentido, Terra (2001) recomenda que as organizações mantenham informações em espaços bem organizados e de acesso fácil a todos os níveis hierárquicos.

Gráfico 10: Na DIE, existem condições adequadas de acesso às informações necessárias para o desempenho das atividades sob sua condução.



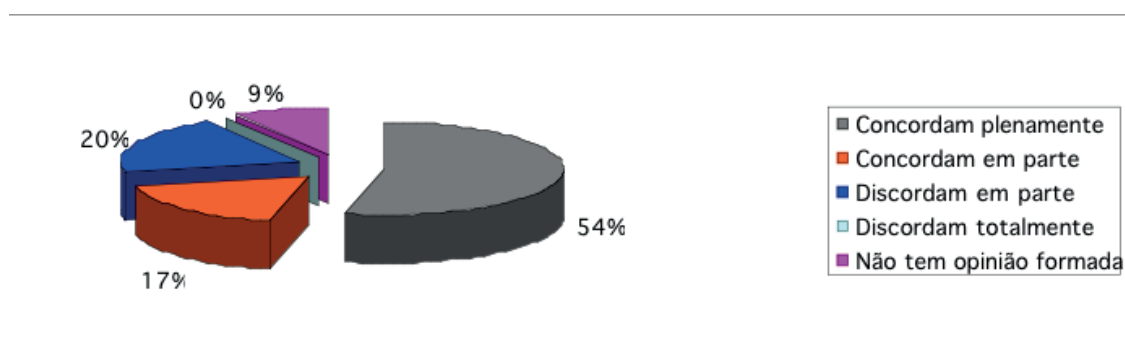
Avançando, foi tratado sobre o uso do ALIAS, conta de e-mail em que os usuários cadastrados recebem todas as mensagens recebidas por essa conta. 68% afirmaram que o ALIAS é uma ferramenta eficaz para se ter conhecimento das atividades que estão sendo executadas. Todavia, 15% dos pesquisados concordaram em parte com essa afirmativa, sendo que 12% acenaram que não possuem opinião formada sobre a questão. Com relação ao uso desse tipo de meio de comunicação, Terra (2001) aponta que a associação entre a tecnologia da informação e a gestão do conhecimento está relacionada à utilização de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento.

Gráfico 11: O ALIAS é uma ferramenta eficaz para ter conhecimento das atividades que estão sendo executadas.



Ainda sobre o uso do ALIAS, 54% dos pesquisados afirmaram que concordam plenamente que as informações encaminhadas pelos superiores hierárquicos são relevantes para o desenvolvimento do trabalho, porém 20% discordaram em parte sobre esta afirmativa e 17% concordaram em parte.

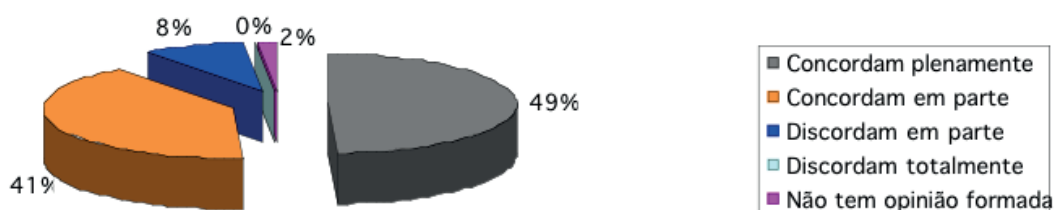
Gráfico 12: O ALIAS é utilizada para que os superiores hierárquicos encaminhem informações sobre a Diretoria e sobre demais setores. Tais informações são relevantes para o desenvolvimento do trabalho.



Sobre a questão número 13, que trata da percepção dos servidores sobre as informações repassadas pelos superiores hierárquicos, 49% da população afirmou que as informações são claras e objetivas, sendo que a mensagem é compreendida de imediato, contudo 41% afirmou que concorda em parte com tal afirmativa, sendo que 8% dos pesquisados discordam em parte.

Sobre esta questão CLEMEN (2005, p. 15) corrobora afirmando que “[...] estamos falando de pessoas e como elas interagem com as ferramentas de comunicação. É preciso avaliar se quem emite mensagens em nome da empresa está preparado para tal tarefa [...]”.

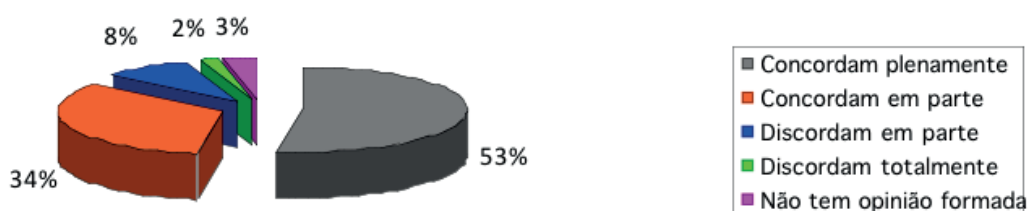
Gráfico 13: As informações repassadas pelos superiores hierárquicos são claras e objetivas, sendo a mensagem compreendida de imediato.



Com relação ao diálogo, foi feita afirmativa de que na DIE as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam. Sobre esta afirmativa, 53% concordaram plenamente, 34% concordaram em parte, contudo 8% discordam em parte.

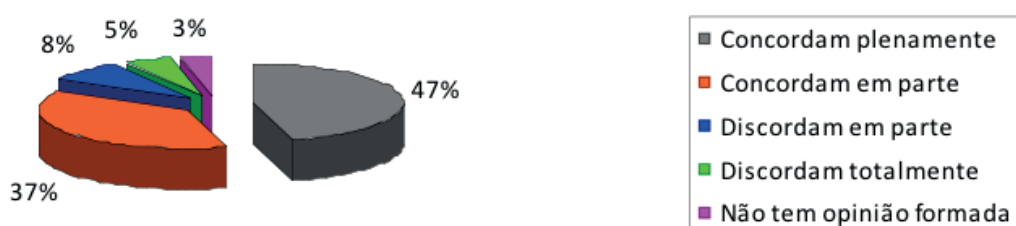
A comunicação entre colaboradores e superiores hierárquicos contribui para o fluxo das informações e nessa direção Matos (2009) acrescenta que a comunicação interna válida e produtiva é favorecida quando existe um ambiente que proporciona a abertura para o diálogo, que, para o autor, é sustentado por uma cultura de participação e valorização humana.

Gráfico 14: Na DIE, as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam.



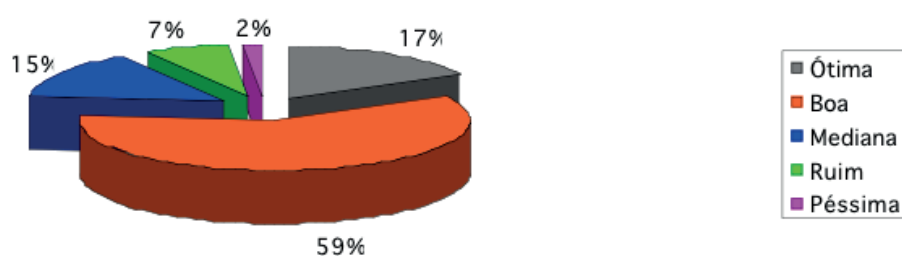
Outra afirmativa feita foi de que a comunicação é estimulada com frequência na DIE. 47% da população concordaram plenamente, 37% concordaram em parte, sendo que 8% discordam em parte sobre a afirmativa e 5% discordam totalmente que a comunicação é estimulada. Sobre este tema Chiavenato (2006) ressalta que a comunicação favorece o desenvolvimento amplo de informações, incentivando os colaboradores na participação por meio de novas ideias, possibilitando o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho.

Gráfico 15: A comunicação é estimulada com frequência na DIE.



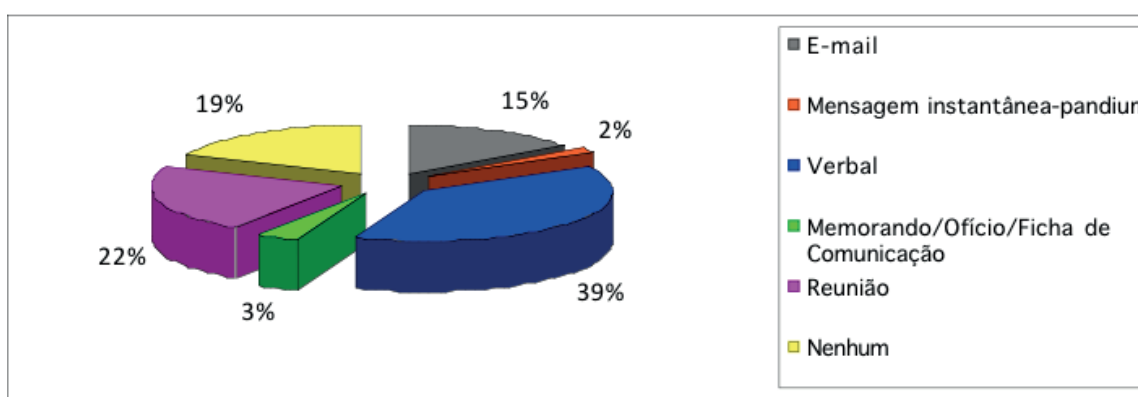
Concernente à percepção sobre a comunicação interna, 59% dos servidores apontaram que a comunicação é boa, 17% indicaram que a comunicação é ótima, 15% assinalaram na sua percepção que a comunicação é mediana, 7% afirmaram que a comunicação é ruim e 2% afirmaram que a comunicação é péssima. Com relação à percepção, Maximiano (2008) diz que a dimensão julgamento-percepção refere-se ao modo com que as pessoas reagem com o mundo exterior para solucionar problemas, optando pela reflexão em oposição à ação. Nesse caminho, Silva (2006) salienta que a percepção é o processo pelo qual a pessoa recebe, organiza e interpreta as informações oriundas do ambiente. O Autor ressalta que a percepção é o modo como as pessoas formam impressões sobre si mesmas, sobre as outras pessoas e sobre experiências em decisões que conduzem suas ações.

Gráfico 16: Percepção sobre a comunicação interna



Finalizando o questionário, foi feita a seguinte pergunta: qual meio de comunicação precisa melhorar? Dos pesquisados, 39% marcaram que a comunicação verbal deve ser melhorada; 22% apontaram para a comunicação por meio de reunião; 19% apontaram que não há nenhum meio de comunicação a ser melhorado; e 15% anotaram que o meio de comunicação por *e-mail* deve ser melhorado. Ainda, 3% apontaram a necessidade de melhoria nos memorandos/ofícios/ficha de comunicação, e 2% marcaram o item mensagem instantânea a ser melhorado. Com relação a esse resultado, Argenti (2011) contribui salientando que mesmo com a sofisticada tecnologia disponível para se comunicar com os colaboradores, como *e-mail*, *intranets*, *blogs* e reuniões via satélite que conectam escritórios distantes, o fator importante na comunicação interna é o contato pessoal dos superiores hierárquicos com todos os colaboradores, motivando a interação de toda a equipe de trabalho.

Gráfico 17: Qual meio de comunicação precisa melhorar.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca pelo sucesso na comunicação interna é necessário que o emissor utilize uma boa linguagem, clara e acessível, para que o receptor não tenha dificuldades em decodificar a mensagem. Independentemente da maneira como a mensagem será transmitida, na forma oral ou escrita, a mensagem deve ser de fácil interpretação para que o colaborador, independente do nível de escolaridade, possa assimilar e entender.

O presente trabalho buscou analisar como ocorre o processo de comunicação interna por meio da percepção dos servidores lotados na diretoria. Para que o objetivo geral fosse alcançado foram propostos dois objetivos específicos: apontar os meios de comunicação utilizados pelos servidores na execução de suas atividades; e verificar na prática se os processos de comunicação utilizados na Diretoria de Infraestrutura são eficientes.

Visando fazer uma relação entre os objetivos propostos neste trabalho e a pesquisa realizada com os servidores da diretoria, deve-se fazer considerações sobre cada tópico abordado na referida pesquisa de campo.

Com relação ao processo de comunicação interna, ficou constatado na pesquisa que todas as informações referentes ao setor são de conhecimento de todos os integrantes da equipe em parte, já que 41 pessoas concordaram em parte com tal afirmativa, porém este universo significa 70% da totalidade, o que demonstra que parte dos envolvidos está informados sobre o trabalho e objetivos do setor.

Ainda no âmbito do setor, quanto às informações sobre a execução das atividades, 25 pessoas concordaram plenamente quanto ao compartilhamento das informações entre os integrantes da equipe, contudo 28 pessoas, ou seja, 48% da população concordaram em parte. Este cenário requer atenção, pois na organização

é necessário que todos os envolvidos possuam conhecimento sobre atividades que estão sendo desenvolvidas, pois assim pode-se aprimorar a troca de opiniões e ideias de melhorias nos serviços executados.

Aprofundando o tema na questão se os servidores recebem as informações necessárias para realizarem seus trabalhos, os resultados apontaram um equilíbrio, pois 30 pessoas anotaram que concordam plenamente e 24 pessoas concordaram em parte. Nota-se que cinco pessoas, ou seja, 8% da população pesquisada, informou que discorda em parte, constatando a importância do processo de comunicação interna como meio de difundir as informações visando o comprometimento dos servidores no seu trabalho.

Com relação aos meios de comunicação utilizados para execução das atividades, a pesquisa apontou que 53 pessoas, ou seja, 90% da população utilizam o *e-mail* institucional todos os dias e 40 pessoas, cerca de 69% do universo pesquisado, fazem uso do *e-mail* como ferramenta para execução de suas atividades.

Concernente à existência de condições adequadas de acesso às informações para o desempenho das atividades, novamente percebe-se um equilíbrio, quando 46% da população aponta que concordam plenamente com esta afirmativa e 44%, ou seja, 26 pessoas, concordam em parte. Neste quadro, apesar de positivo, podem ser criados mecanismos de melhoria contínua como exemplo a criação de manuais e mapeamento das atividades executadas, para que existam dados sobre as atividades desenvolvidas de modo que todos tenham acesso às informações dos setores onde atuam e dos demais setores vinculados à diretoria.

Sobre o uso do *e-mail* ALIAS, ferramenta difundida e bastante utilizada pela diretoria, verificou-se que grande parte da população, 68%, ou seja, 40 pessoas, concordam plenamente que tal ferramenta é eficaz para se ter conhecimento das atividades que estão sendo executadas, evidenciando que este meio de comunicação auxilia na disseminação das informações na esfera setorial, fato que sustenta o envolvimento de todos nas atividades desenvolvidas pelos setores.

Contudo, na segunda questão relativa ao uso do *e-mail* ALIAS pelos superiores hierárquicos para encaminhamento das informações sobre a diretoria e demais setores, 54% concordaram plenamente que tais informações são relevantes para o desenvolvimento do trabalho, entretanto 20%, ou seja, 14 pessoas discordaram em parte. Em razão do resultado apresentado, se faz interessante analisar se os *e-mails* que estão sendo enviados estão cumprindo seu papel de forma eficaz ou se estão gerando uma sobrecarga de informação que não faz relação com as atividades desempenhadas pelos servidores.

Sobre as informações repassadas pelos superiores hierárquicos, 51%, ou seja, 30 pesquisados, apontaram que concordam plenamente que as informações são claras e objetivas, sendo assimiladas de imediato. Todavia, 39% da população concordaram em parte. Tal cenário demonstra a importância no aprimoramento do processo de fluxo de comunicação, no modo de repassar as mensagens para que o receptor não tenha dúvidas no momento da decodificação e isso não gere problemas de comunicação como a distorção na recepção da mensagem.

Outra afirmativa sobre a comunicação na DIE foi de que as pessoas estão sempre dispostas ao diálogo, independentemente do cargo que ocupam. Sobre este tema, 32 pessoas, cerca de 55% da população, concordou plenamente com esta afirmativa, mas 19 pessoas concordaram em parte. Fato não menos significativo foi de que 8% discordam em parte e 2% discordaram totalmente. O panorama exposto é favorável, demonstrando uma integração entre os servidores. Contudo, os dirigentes podem buscar progredir neste tema no sentido de abranger todos os colaboradores para que a comunicação seja ampla e alcance objetivos como informar e trazer interação entre os envolvidos.

A respeito da questão sobre a comunicação ser estimulada com frequência, 47% concorda plenamente, mas 22 servidores concordaram em parte dessa esta afirmativa. Como visto no item acima, o estudo promove o desafio quanto à conveniência de incentivar os servidores a participar e se comunicar, pois, conforme já comentado neste trabalho, o colaborador deve se sentir parte da organização para que este se comprometa com os objetivos propostos pela organização.

No que tange à percepção dos servidores quanto à comunicação interna, 35 pesquisados responderam que a comunicação interna é boa, e dez pessoas destacaram que é ótima. No entanto nove pessoas mencionaram que a comunicação é mediana, quatro servidores responderam que é ruim e somente uma pessoa anotou que é péssima. Sobre esta análise, o resultado obtido evidencia que a comunicação interna cumpre seu papel quanto à sua eficiência e pode ser aperfeiçoada constantemente para tornar todos os servidores engajados e estimulados nas execuções de suas atividades em sintonia com as metas traçadas pela diretoria, pois a comunicação interna, quando utilizada como ferramenta estratégica, contribui para os resultados positivos na organização.

Por fim, a última pergunta foi sobre qual meio de comunicação precisa ser melhorado. Sobre este assunto os temas mais assinalados foram a comunicação verbal, reunião e *e-mail*. Destaca-se que 20% da população apontou que nenhum meio de comunicação precisa ser melhorado.

Este tópico, em consonância com o tópico anterior, expressa o interesse dos

servidores na melhoria no processo de comunicação, principalmente na comunicação verbal, seja em um grupo pequeno ou em um grupo reunido.

O processo de comunicação, por meio da comunicação verbal facilita o entendimento sobre o que se está tratando e serve para diminuir ruídos de comunicação, além de proporcionar o *feedback*, chamado retorno, sobre aquilo que está sendo transmitido.

O estudo realizado alcançou seu objetivo, possibilitando a análise do nível da comunicação interna dentro da Diretoria de Infraestrutura, avaliando as condições, meios e formas utilizadas de comunicação. Ainda, com base nos pontos positivos e negativos é possível avistar aperfeiçoamentos na comunicação, progredindo na comunicação interna de modo a minimizar falhas por falta de informações ou interpretações equivocadas.

Outro traço a se destacar é a importância em estimular os servidores a melhorarem a comunicação. Essa motivação pela busca de informações internas é fundamental para que todos os envolvidos estejam informados e se sintam capazes de concluir suas atividades de forma positiva, gerando mais qualidade e eficiência no desenvolvimentos dos trabalhos.

O tema comunicação interna é extenso e possibilita uma série de estudos sobre o ambiente organizacional, além de propiciar novas descobertas referentes à percepção dos servidores lotados na Diretoria de Infraestrutura quanto ao processo de comunicação interna. Neste contexto, sugerem-se novas abordagens sobre este tema à luz da gestão estratégica.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Luiz Carlos de S. **Identidade corporativa e propaganda institucional.**

In: Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1996.

ARANGUREN, J. L., **Comunicação humana:** uma sociologia da informação. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1975.

ARGENTI, A. Paul. **Comunicação Empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011.

BAUS, Herbert M., LESLY, Philip. **Preparativos para a comunicação.** *In*: Os fundamentos de relações públicas e da comunicação. São Paulo: Pioneira, 1995. p.103-132.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BUENO, W.C. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. 1. ed. São Paulo: Editora Manole, 2003.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença. 1.ed. São Paulo: Mauad Editora Ltda, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Altas S.A, 1995.

LEME, Rogério. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°**. São Paulo: Qualitymarq, 2009.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação é cultura e cultura é comunicação. **Comunicação Empresarial**. São Paulo, n. 31, p.28-31, 1999.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. Barueri:Manole, 2009.

MAYER, Verônica Feder; MARIANO, Sandra Regina Holanda. **Técnicas de Comunicação e Negociação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELO, Vanessa Pontes Chaves. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, 1 v., 2006.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2006.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PASQUALINI, J.A. **A integração da Comunicação Interna**: o papel da comunicação interna atual. Monografia (Especialização orientada por Arlindo Ornellas Figueira Neto) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Universidade de São Paulo., 2006.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Relações públicas nas empresas modernas**. Lisboa: CLB, 1980.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Gelson Clemente. **Comunicação Administrativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Gradus, 1979.

SCHULER, Maria. **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

SILVA, José Afonso da. **Uma trajetória em redes**: modelos e características operacionais das agências de notícias, das origens às redes digitais, com três estudos de caso. Salvador, 2006.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA (TJSC). **Organograma Diretoria de Infraestrutura**. 12 ago. 2013. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/institucional/organograma/novo/die_arquivos/png_1.htm>. Acesso em: 10 fev. 2015.

_____. Poder Judiciário. **Diretoria de Infraestrutura**. 2013. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/diretorias/die/atribuicoes.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

VALSANI, Flávio. **Novas formas de comunicação interna**. In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 178-188.

VIEIRA, Maria Christina de Andrade. **Comunicação empresarial: Etiqueta e ética nos negócios**. São Paulo: Ed Senac. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRÉDITOS

Organização



Tribunal de Justiça de Santa Catarina



Parceiros

Divisão de Artes Gráficas - DIE

Diretoria de Tecnologia da Informação

Projeto Editoria e Capa

Divisão de Artes Gráficas – DIE



Rua Álvaro Millen da Silveira, n. 208

88020-901 Centro, Florianópolis/SC

Fone: (48) 3287-1000 | Fax: (48) 3287-1967

tjcenai@tjsc.jus.br | tjsc.jus.br