



# Revista Eletrônica

Compêndio de Monografias do Curso de Pós-graduação Gestão de Liderança no Poder Judiciário

Volume I, nº 7 - janeiro de 2017



# ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO PARÁ

## **Conselho Superior da Escola**

Des. Constantino Augusto Guerreiro  
Desa. Luzia Nadja Guimarães Nascimento  
Des. Leonardo de Noronha Tavares  
Desa. Gleide Pereira de Moura

## **Presidência TJE-PA**

Des. Constantino Augusto Guerreiro

## **Diretoria-Geral ESM-PA**

Desa. Luzia Nadja Guimarães Nascimento

## **Secretaria-Geral ESM-PA**

Ádria Coelho Bassalo Aflalo

## **Departamento Acadêmico**

Heloísa da Silva Mota Pereira

## **Departamento de Ensino e Pesquisa**

Patrícia Kristiana Blagitz Cichovsk

## **Departamento Administrativo e Financeiro**

Cilene Brito Anchieta

## **Equipe de Editoração**

### **Editores Responsáveis:**

Andreza Etheene Cavalcante Moura

### **Chefe da Divisão de Editoração e Publicação**

Jaime Dias Lima

João Marcelo de Sousa Siqueira

Luiz Alberto Pequeno de Paiva

Suely Cristina Caminha Y Rodrigues

## **Normalização e ficha catalográfica**

Maria da Conceição Ruffeil Moreira

## **Chefe da Divisão de Biblioteca e Videoteca**

Revista Eletrônica da ESM PA.  
2017 -

Vol. 1, nº 7 (jan. 2017)

Belém: ESM-PA

Bimestral

Endereço eletrônico: <http://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=383919>

ISSN: 25261290

1. Direito - Periódico. I. Escola Superior da Magistratura do Estado do Pará. II. Pará.

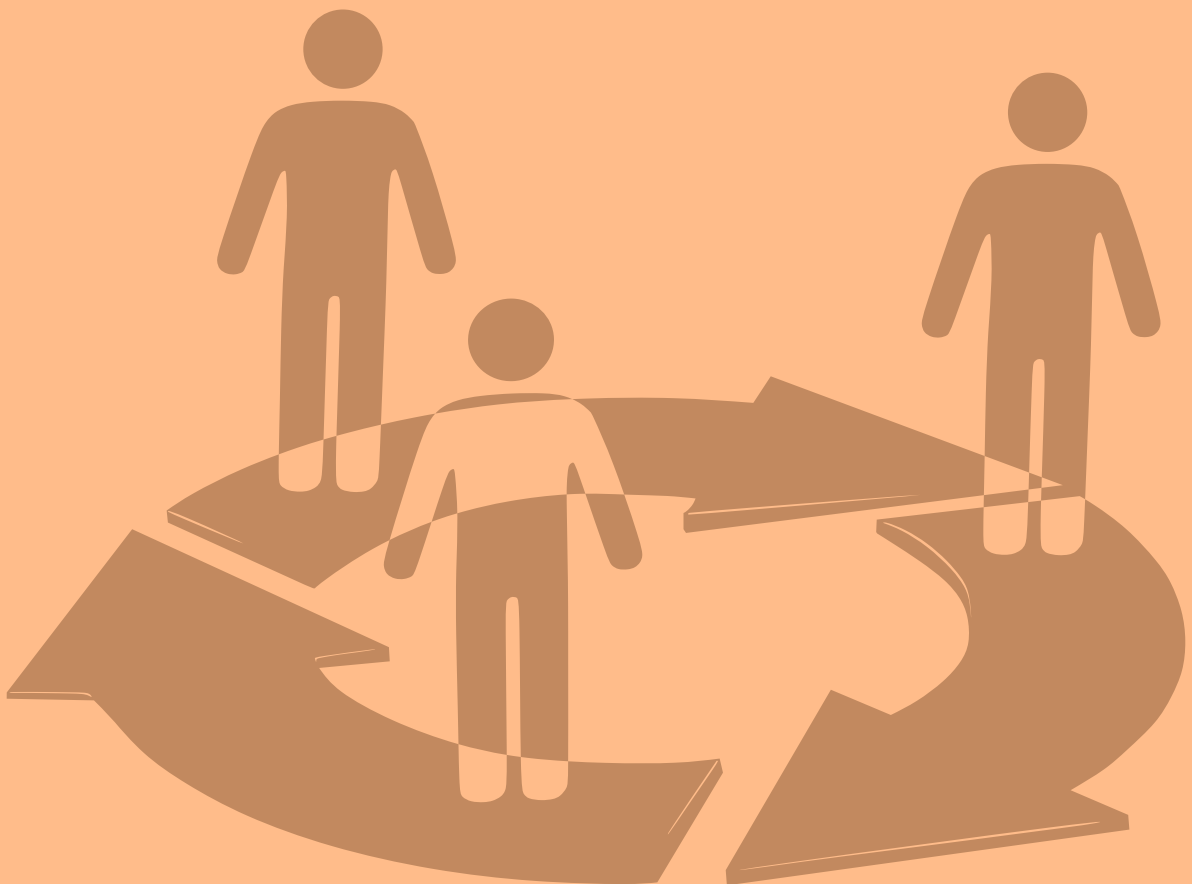
Tribunal de Justiça.

CDD 21.ed. 340.05



# Revista Eletrônica

Volume I, nº 7 - janeiro de 2017



Editorial .....	1
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PARTICIPAÇÃO: UM OLHAR SOBRE OS REFLEXOS NA COMARCA DE MARITUBA/PA .....	3
CLIMA ORGANIZACIONAL: DESCORTINANDO ATMOSFERAS EM UMA CORREGEDORIA DE JUSTIÇA .....	66
UM DIAGNÓSTICO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ .....	99
A Gestão do Conhecimento no Departamento Financeiro do Tribunal de Justiça do Estado do Pará .....	144
A QVT COMO NORTEADORA DOS PROJETOS DE ARQUITETURA E DE AMBIENTES NO ÂMBITO DO TJPA .....	181
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO: A PERCEPÇÃO E O ENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES DO FÓRUM DISTRITAL DE MOSQUEIRO ...	218
Gestão de suprimentos: Estudo de caso do Almojarifado Central do Tribunal de Justiça do Estado do Pará .....	265
A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO-CAP/TELEJUDICIÁRIO: FATORES FACILITADORES OU IMPEDITIVOS DO PROCESSO DE HUMANIZAÇÃO .....	326
O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA SECRETARIA JUDICIAL DA COMARCA DE CURUÇÁ/PA .....	394
A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO FOMENTO À MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DO SETOR DA 1ª VARA DE EXECUÇÕES PENASIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ-REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM .....	426
HUMANIZAÇÃO E ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIAS DE QUALIFICAÇÃO NOS JUIZADOS ESPECIAIS .....	456







PROJETO DE INTERVENÇÃO: A GESTÃO DA QUALIDADE PARA A MELHORIA, SATISFAÇÃO E HUMANIZAÇÃO DA GESTÃO PROCESSUAL EM SECRETARIA JUDICIAL ..... 483

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E VALORIZAÇÃO DA ATIVIDADE JURISDICIONAL: O CASO NOS JUIZADOS ESPECIAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ ..... 532

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) ENTRE OS SERVIDORES OFICIAIS DE JUSTIÇA LOTADOS NO FÓRUM CÍVEL E CRIMINAL DA COMARCA DE BELÉM-PA ..... 588

O Compartilhamento de Informações para a Melhoria da Qualidade do Cumprimento do Mandado Judicial, pelo Oficial de Justiça Avaliador do Tribunal de Justiça do Estado do Pará ..... 631

O ACESSO À JUSTIÇA NA COMARCA DE BUJARU/PA, APÓS A EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 45/2004 ..... 658

GESTÃO DO ABASTECIMENTO DA FROTA DE VEÍCULOS OFICIAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ NO PERÍODO DE 2012 A 2015 ..... 697

GESTÃO ESTRATÉGICA NA OPERACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS NO CUMPRIMENTO DAS COBRANÇAS DE CARTAS PRECATÓRIAS JUNTO À CORREGEDORIA DE JUSTIÇA DAS COMARCAS DO INTERIOR DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ ..... 744

A contribuição da comunicação interna como fator estratégico para o desempenho dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Pará ..... 767

O TELETRABALHO E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM UM SETOR ADMINISTRATIVO DO TJPA ..... 798



# Editorial

Nesta edição especial da Revista Eletrônica da Escola Superior da Magistratura brindamos os leitores com a publicação das monografias dos alunos concluintes do Curso de Pós Graduação “Gestão de Liderança do Poder Judiciário”.

O curso foi promovido pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará em parceria com o Centro Universitário do Pará (Cesupa), com duração de 1 ano e 8 meses. Contou com a participação de 40 servidores, de várias áreas do Poder Judiciário, e teve como trabalho de conclusão, a elaboração de propostas de intervenção para a melhoria do serviço prestado pelo Judiciário paraense.

Outrossim, materializou a constante missão que o tribunal de Justiça possui de formar profissionais como agentes práticos da modernização jurisdicional e administrativa do Poder Judiciário, desenvolvendo a capacidade crítica e de argumentação através de experiências de renovação, resultando em uma visão ampla das questões jurídicas, com sólidas bases teóricas e práticas.

Portanto, a conclusão do curso retrata e enaltece a dedicação, competência e visão de aprimoramento de todos os servidores envolvidos, num momento em que valorizar a gestão do conhecimento e estar atendo às mudanças da realidade local, traz relevantes consequências à gestão do Poder Judiciário,

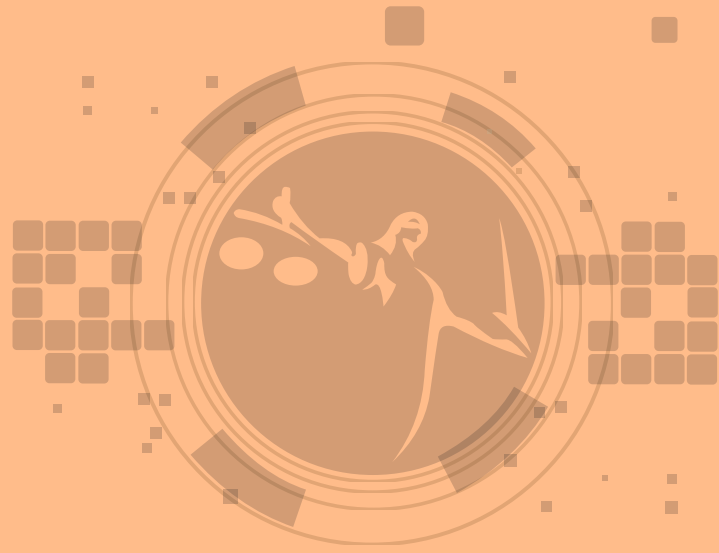
afinal, somos derradeira esperança do cidadão na consecução da lei e da ordem democrática.

Neste sentir, decidimos traçar nossa linha editorial com a publicação desses estudos como forma de brindar e enaltecer os trabalhos de todos os servidores cursistas, bem como de fomentar entre os demais a necessidade de sempre estarmos em busca do conhecimento, da especialização e da proficiência.

Pontualmente apresentamos 20 (vinte) trabalhos abrangendo os seguintes pontos: Gestão e Administração Judiciária; Legislação, ética e Cidadania; Planejamento Estratégico; Métodos de Negociação e Técnicas Extrajudiciais de solução de conflitos; Administração Financeira Contábil e Tecnologias de Informática aplicadas ao Poder Judiciário.

Desejamos a todos uma excelente e proveitosa leitura e que, como afirmamos nas edições anteriores, de fato, contribua para o fomento e aperfeiçoamento de vossas formações profissionais e pessoais.

**Desa. Luzia Nadja Guimarães Nascimento**  
Diretora Geral da ESM-PA





**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ – CESUPA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO**

ALESSANDRA ORMANES TAMER  
NELIANE DAS GRAÇAS PEREIRA COLARES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PARTICIPAÇÃO: UM OLHAR SOBRE OS  
REFLEXOS NA COMARCA DE MARITUBA/PA**

BELÉM  
2016

ALESSANDRA ORMANES TAMER  
NELIANE DAS GRAÇAS PEREIRA COLARES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PARTICIPAÇÃO: UM OLHAR SOBRE OS  
REFLEXOS NA COMARCA DE MARITUBA/PA**

Projeto de Intervenção do Curso de Especialização em Gestão e Liderança no Poder Judiciário apresentada à Coordenação de Pós-graduação do Centro Universitário do Estado do Pará - CESUPA para obtenção do grau de Especialização em Gestão e Liderança. Orientador: Prof. MSc. Francisco Conceição da Silva.

BELÉM  
2016

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	7
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	8
3. DESENHO DA PESQUISA .....	10
3.1. TEMA.....	10
3.2. OBJETIVO.....	10
3.3. SITUAÇÃO PROBLEMA.....	10
3.4. METODOLOGIA .....	10
4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA.....	12
4.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA – PASSOS HISTÓRICOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	12
4.1.1. O Planejamento Estratégico no Poder Judiciário Brasileiro.....	14
4.1.2. Definição de Planejamento Estratégico .....	17
4.1.3. Principais elementos do Planejamento Estratégico no modelo BSC.....	20
4.2. PARTICIPAÇÃO.....	23
4.2.1. Planejamento Estratégico Participativo .....	27
4.3. GESTÃO ESTRATÉGICA.....	29
4.3.1. Processo de Comunicação .....	30
4.3.2. Alinhamento Estratégico .....	31
4.3.3. Aprendizagem e Crescimento Organizacional.....	32
4.4. QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	34
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	36
5.1. DIÁLOGO COM O ENCONTRADO, SOB A ORIENTAÇÃO DOS AUTORES REFERENCIADOS .....	50
6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E CRIAÇÃO.....	55
6.1. QUADRO SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS .....	55
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	57

<b>8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b> .....	58
<b>ANEXOS</b> .....	64
ANEXO I - Organograma do Tribunal de Justiça do Estado do Pará .....	64
ANEXO II – Resolução N.º 28 de 17 de dezembro de 2014.....	65
ANEXO III - Mapa Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará.....	71
ANEXO IV – Banner do Planejamento Estratégico do TJ/PA 2015-2020 .....	72
<b>APÊNDICES</b> .....	73
APÊNDICE A - Questionário Modelo .....	73
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b>	
Quadro 01 – Níveis do Planejamento .....	19
Quadro 02 – Perspectivas do <i>BSC</i> .....	21
Quadro 03 – Elementos do <i>BSC</i> .....	22
Quadro 04 – Funções Positivas da Participação por Dimensões Específicas.....	25
Quadro 05 – Práticas Participativas em Organizações .....	26
Quadro 06 – Princípios da organização orientada à estratégia .....	30
Quadro 07 – Estrutura Teórica do Alinhamento das Atividades.....	32
Quadro 08 - Síntese do Referencial Teórico .....	34
Quadro 09 - Síntese de estratégias e produtos .....	55
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	
Figura 01 – Gênero .....	36
Figura 02 – Estado Civil.....	37
Figura 03 - Escolaridade.....	37
Figura 04 – Área de Formação .....	38
Figura 05 – Tipo de vínculo com o TJ/PA .....	38
Figura 06 – Cargo efetivo exercido .....	39
Figura 07 – Servidores requisitados de outros Órgãos .....	39
Figura 08 – Tempo de atuação no TJ/PA e Tempo de Serviço Público .....	40

Figura 09 – Lotação na área administrativa ou na área judiciária .....	40
Figura 10 – Proporção de ocupantes de Cargos de Chefia .....	41
Figura 11 – Questão n.º 01 .....	42
Figura 12 – Questão n.º 02 .....	42
Figura 13 – Questão n.º 03 .....	43
Figura 14 – Questão n.º 04 .....	43
Figura 15 – Questão n.º 05 .....	44
Figura 16 – Questão n.º 06 .....	44
Figura 17 – Questão n.º 07 .....	45
Figura 18 – Questão n.º 08 .....	45
Figura 19 – Questão n.º 09 .....	46
Figura 20 – Questão n.º 10 .....	46
Figura 21 – Questão n.º 11 .....	47
Figura 22 – Questão n.º 12 .....	47
Figura 23 – Questão n.º 13 .....	48
Figura 24 – Questão n.º 14 .....	48
Figura 25 – Questão n.º 15 .....	49
Figura 26 – Questão n.º 16 .....	49
Figura 27 – Questão n.º 17 .....	50



## **1. INTRODUÇÃO**

Este é um trabalho acadêmico realizado com fito de conclusão do curso de pós-graduação em Gestão e Liderança no Poder Judiciário, cujo tema abordado é “Planejamento Estratégico e Participação: um olhar sobre os reflexos na Comarca de Marituba/PA.”

Trata-se de estudo de caso, composto de pesquisas qualitativa e bibliográfica, realizadas com o fim de identificar, analisar e descrever as contribuições que a participação no Planejamento Estratégico poderia acarretar nas unidades administrativas e judiciárias da Comarca de Marituba no Estado do Pará.

A importância deste estudo se encontra na possibilidade de colaborar para que ao fomentar a participação dos componentes do Poder Judiciário na Comarca de Marituba/PA no Planejamento Estratégico Organizacional, tanto na sua concepção e elaboração, quanto na sua implementação, sejam alcançados melhores resultados profissionais e institucionais.

Faremos, para tanto, a análise da teoria pertinente e de dados coletados em pesquisa de campo realizada na Comarca de Marituba/PA, mediante a aplicação de questionário.

Ao fim, buscaremos identificar respostas para questões referentes à participação no Planejamento Estratégico Institucional e com um olhar mais apurado sobre a perspectiva “aprendizagem e crescimento”, bem como sobre os desdobramentos que permitam o desenvolvimento de competências organizacionais, acreditamos que poderemos alcançar melhoria institucional, com efetivos resultados organizacionais, profissionais e para a sociedade.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará, foi assim denominado pela Constituição Estadual de 08/07/1947, possui CNPJ n.º 04.567.897/0001-90, sua sede está localizada na Avenida Almirante Barroso, n.º 3089, Bairro Souza, CEP: 66.613-710, Belém-PA. Possui um total de 111 (cento e onze) Comarcas e 05 (cinco) termos judiciários, com jurisdição em todo o Estado do Pará.

O TJ/PA, no biênio 2015/2017, é presidido pelo Exmo. Sr. Desembargador Constantino Augusto Guerreiro e a Vice-Presidência é exercida pelo Exmo. Sr. Desembargador Ricardo Ferreira Nunes, eleitos em sessão do Tribunal Pleno que também elegeu as Corregedoras de Justiça da Região Metropolitana de Belém e das Comarcas do Interior e os membros do Colendo Conselho da Magistratura do Estado do Pará.

Das 111 (cento e onze) Comarcas integrantes do Poder Judiciário do Estado do Pará, Marituba foi criteriosamente escolhida para a realização deste estudo de caso em razão de suas peculiaridades.

Primeiramente, trata-se da menor Comarca do Estado em extensão territorial que possui a terceira maior densidade demográfica. Está localizada na região metropolitana de Belém, sendo um município considerado novo, uma vez que foi desmembrado de Benevides e denominado de Marituba pela Lei Estadual n.º 5.857 de 22 de setembro de 1994.

Considerando os aspectos numéricos, de população e fluxo processual, a Lei n.º 7.194 de 18 de agosto de 2008 elevou a Comarca de Marituba à segunda entrância, recebendo classificação de Comarca de médio porte, para fins estatísticos.<sup>1</sup>

Durante muitos anos, percebemos que as atividades de governança realizadas no Poder Judiciário Estadual consistiam, basicamente, em identificar problemas estruturais da prestação jurisdicional e assinalar medidas de solução.

O debate sobre a morosidade, a ineficácia, a previsibilidade dos resultados da prestação jurisdicional e problemas estruturais do Poder Judiciário Nacional, culminou com a aprovação da Emenda Constitucional n.º 45/2004 e a instalação do Conselho Nacional de Justiça.

O Planejamento Estratégico, por seu turno, é algo extremamente novo na cultura judiciária brasileira, uma vez que o primeiro planejamento estratégico do Poder Judiciário Nacional data de 2009.

---

<sup>1</sup> Informações extraídas dia 06 de julho de 2016, às 10h20 do seguinte endereço eletrônico: <<http://177.125.100.85/PortalTJ2007/mapa/comarca.aspx?chave=133>>.

O CNJ editou as Resoluções n.ºs 49/2007 e 70/2009 que dispõem acerca do Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito dos Tribunais, com o objetivo maior de reconhecer as deficiências e racionalizar o uso dos recursos disponíveis em busca de soluções efetivas, a fim de aperfeiçoar os serviços judiciais e conferir maior continuidade administrativa aos tribunais, independentemente das alternâncias de seus gestores.

A Resolução n.º 70/2009-CNJ buscou implementar a efetiva participação dos magistrados nas comissões que acompanham a execução orçamentária e o planejamento estratégico dos Tribunais; estabeleceu ações administrativas, metas e indicadores nacionais; sugeriu linhas de atuação e algumas ações.

Nesse prisma, o Conselho Nacional de Justiça delineou, de forma geral, os objetivos, as metas e as linhas de atuação, cabendo a cada Tribunal a adequação à realidade local.

A fim de atender às determinações do CNJ, durante o ano de 2009, o Tribunal de Justiça do Estado do Pará promoveu seis encontros regionais e um encontro estadual da magistratura paraense; realizou pesquisas de satisfação de usuários e de clima organizacional, além de entrevistar desembargadores e juízes de direito; promoveu oficinas de diagnóstico participativo com alguns servidores e, ao fim foi aprovado e publicado o Planejamento Estratégico 2009-2014, consolidado na Resolução n.º 027/2009-GP, de 09/12/2009.

O Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará para o período 2015-2020 decorre de um processo também iniciado no CNJ em 2013, dividido em etapas e que trouxe significativas alterações na gestão judiciária. Tal Plano foi alinhado ao Planejamento Estratégico Nacional, nos termos da Resolução n.º 198/2014 do Conselho Nacional de Justiça e consubstanciado na Resolução n.º 028 de 17 de dezembro de 2014, aprovada pelo Tribunal Pleno do TJ/PA (constante nos anexos deste trabalho).

### **3. DESENHO DA PESQUISA**

A importância deste estudo se baseia na possibilidade de contribuir para que ao fomentar a participação dos componentes do Poder Judiciário na Comarca de Marituba/PA no planejamento estratégico organizacional, tanto na sua concepção e elaboração, quanto na sua implementação, sejam alcançados melhores resultados institucionais e profissionais.

#### **3.1. TEMA**

Planejamento Estratégico e Participação: um olhar sobre os reflexos na Comarca de Marituba/PA.

#### **3.2. OBJETIVO**

Identificar contribuições da participação no Planejamento Estratégico poderá refletir em unidades judiciárias e administrativas da Comarca de Marituba/PA.

#### **3.3. SITUAÇÃO PROBLEMA**

Que contribuições pode produzir a participação no Planejamento Estratégico nas unidades judiciárias e administrativas da Comarca de Marituba/PA?

#### **3.4. METODOLOGIA**

A fim de atender ao objetivo proposto e buscar solução para a situação problema, foram empregados procedimentos científicos, de abordagem metodológica qualitativa, utilizando como meios de investigação: estudo de caso, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Elaborou-se questionário objetivo, precedido de orientações que esclareceram o propósito da sua aplicação, ressaltaram a importância da colaboração de cada respondente e instruíram sobre a forma de preenchimento do mesmo.

Inicialmente, realizou-se a de coleta de dados importantes, com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, tais como idade, sexo, cargo, lotação, tempo de atuação no TJ/PA, tempo de serviço, escolaridade, área de formação e estado civil. Após, no próprio formulário, foi aplicado questionário, contendo 17 afirmativas.

Tal questionário foi respondido por magistrados, servidores e colaboradores da Comarca de Marituba/PA, local criteriosamente escolhido para o estudo de caso, e os tipos de

respostas aplicadas às questões são de gradação de opinião em nível de concordância, permitindo-nos a análise dos dados coletados, conforme se verifica no corpo deste trabalho.

Cabe ressaltar que os magistrados e servidores atuantes na Comarca de Marituba/PA não apresentaram qualquer resistência à pesquisa, muito pelo contrário, foram bastante receptivos e colaboraram sobremaneira para a realização do estudo naquela Unidade, tanto administrativa, quanto judiciária.

Para a análise de dados efetuou-se observação direta extensiva apresentando a técnica de aplicação de questionário com utilização de medidas de estatística como instrumento de sua compreensão.

#### 4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA

O planejamento das atividades é utilizado pelas organizações como forma de alcançar melhores resultados. Do que conhecemos de remotas civilizações, suas construções históricas e monumentais, não seria possível sua execução sem o mínimo de planejamento.

Planejar, portanto, não é atributo da sociedade moderna, embora certamente a forma de outrora tenha sido diferente da atual. É uma atividade necessária em todos os campos de conhecimento e de ações humanas. As atividades mais simples, que fazem parte do cotidiano, embora não percebamos, não prescindem de uma organização antecipada, o que inclui planejamento para que tenhamos melhores resultados e que objetivos pessoais sejam alcançados. As mais complexas, requerem atenção e desenvolvimento crescente da atividade de planejamento.

O significado de administração a partir do planejamento, distanciou-se no mundo moderno, da restrita postura reativa, para um comportamento proativo, ao considerar seu ambiente atual e futuro, gerando vantagem competitiva e otimização de resultados.

Na administração pública, observamos a indispensável mudança de mentalidade, pois, apesar de não existir a constante busca de lucro financeiro, as demandas sociais estão presentes. A sociedade cobra por seus direitos e pelo retorno da contribuição compulsória para o custeio da máquina administrativa dos Poderes do Estado, em termos de direitos e serviços disponibilizados ao cidadão.

É crescente a tentativa de excelência organizacional na esfera pública, como forma de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão/usuário<sup>2</sup>, embora, ainda se conserve princípios burocráticos.

##### 4.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA – PASSOS HISTÓRICOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como resposta às demandas da sociedade, relativas aos serviços disponibilizados pelo Poder Público, em termos de maior eficiência, surgiram várias iniciativas e práticas administrativas, visando à modernização do Estado Brasileiro.

Neste sentido, assinalamos alguns destaques na Administração Pública Federal:

- Era Vargas – criação do Departamento de Administração do Setor Público (DASP);

---

<sup>2</sup> Termo utilizado para identificar o cidadão que demanda ou utiliza um determinado serviço público, ressaltando o caráter de direito de cidadania inerente aos serviços públicos.

- Era Juscelino Kubitschek – aumento da flexibilidade e autonomia mediante a proliferação de Órgãos da Administração Indireta;
- Governo João Goulart – com objetivo de elaborar uma reforma do modelo administrativo no Brasil, foi criada a Comissão Amaral Peixoto.

Estudo realizado em 1963 elaborou relevantes diagnósticos e anteprojetos de leis, tendo, entretanto, suas iniciativas bloqueadas pelo Golpe de 1964. O acervo dos estudos realizados serviu como base para as medidas posteriores como o Decreto Lei n.º 200/67, a saber, a descentralização mediante a administração indireta.

O Decreto Lei 200/1967 incluiu a descentralização para a administração indireta e o planejamento como princípios da Administração Pública, conforme se observa em seu artigo 6º:

Artigo 6º - As atividades da Administração Federal, obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:  
 I – Planejamento.  
 II – Coordenação.  
 III – Descentralização.  
 IV – Delegação de Competência.  
 V – Contrôlo.

- Governo João Baptista Figueiredo – criação do Programa Nacional da Desburocratização. As iniciativas previstas envolveram os três Poderes Públicos: Executivo, Legislativo e Judiciário.

No curso das tentativas do Estado Brasileiro de otimizar suas competências essenciais, destacamos a Emenda Constitucional n.º 19/1998, que em seu artigo 37, trouxe alterações relevantes ao inserir aos princípios que devem reger o desempenho na administração pública, juntando-se aos anteriores estabelecidos em 1988, quais sejam, os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Os Poderes Constituídos Brasileiros, a partir da gênese do conceito de gestão na Administração Pública, passaram a ter um olhar mais atento às práticas administrativas de suas atividades e da atuação dos seus agentes públicos.

Neste processo de evolução e mudanças na sociedade brasileira, com o despertar do cidadão para os seus direitos, sufocados em anos de repressão no período da Ditadura Militar, o fato de constar no texto constitucional federal a palavra eficiência, remete-nos aos compromissos dos Poderes Constituídos: Judiciário, Legislativo e Executivo.

Cada Poder tem missões a cumprir, inerentes às suas funções específicas. Devem entregar à sociedade que os mantém, serviços de qualidade, seguindo modelos de gestão, de

administração, orientados ao cidadão e à resultados. E neste sentido, a sociedade pode legitimar ou não a existência de tais poderes.

#### **4.1.1. O Planejamento Estratégico no Poder Judiciário Brasileiro**

No contexto de demandas sociais crescentes, da consciência do cidadão de seus direitos, da prestação de serviços pautados nos princípios constitucionais da Administração Pública, inclusive de acesso à justiça, surgiram no Poder Judiciário Brasileiro novas metodologias de gestão de suas atividades.

Exigia reinventar-se, propondo novas soluções que dessem agilidade e eficiência à prestação dos serviços judiciais, que mostrassem desapego às disfunções burocráticas baseadas em exagero de normas e formalização, centralização, rigidez e inflexibilidade de procedimentos e padronizações. Disfunções estas que caminham bem distantes da orientação por resultados.

Depreende-se que as disfunções burocráticas presentes na administração pública brasileira e que dificultam o cumprimento da missão institucional no Poder Judiciário tornam distante o jurisdicionado do atendimento de suas demandas.

Acrescente-se, ainda, a exagerada e rígida hierarquização organizacional, que não proporciona condições adequadas para uma estrutura administrativa ágil, eficiente, aberta à criatividade, inovação, liberdade de opinar e criar sem medo de represália do superior hierárquico, o que afeta sobremaneira o resultado institucional e o efetivo atendimento das demandas do cidadão/usuário.

Estes anseios do cidadão/usuário, da sociedade, ressoaram no Poder Judiciário. Da necessidade de renovar-se, encontramos eco nas palavras do Ministro Nelson Jobim, por ocasião da sua posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal em junho de 2004:

A questão judiciária passou a ser tema urgente da nação. O tema foi arrancado do restrito círculo dos magistrados, promotores e advogados. Não mais se trata de discutir e resolver o conflito entre esses atores. Não mais se trata do espaço de cada um nesse poder da república. O tema chegou à rua. A cidadania quer resultados.

Quer um sistema judiciário sem donos e feitores. Quer um sistema que sirva à nação e não a seus membros. A nação quer e precisa de um sistema judiciário que responda a três exigências:

- acessibilidade a todos;
- previsibilidade de suas decisões;
- e decisões em tempo social e economicamente tolerável.

Essa é a necessidade. Temos que atender as exigências. O poder judiciário não é fim em si mesmo. Não é espaço para biografias individuais. Não é academia para a afirmação de teses abstratas. É, isto sim, um instrumento da nação. Tem papel a cumprir no desenvolvimento do país. Tem que ser parceiro dos demais poderes. Tem que prestar contas à nação. É tempo de transparência e de cobranças.

Para que a justiça seja necessariamente efetiva, afirma Bezerra (2015, pág. 12):



O acesso à justiça não pode mais ser vislumbrado como o direito formal do indivíduo de propor ou contestar uma ação. Tal conceito resta superado e o que o jurisdicionado busca hoje é uma ordem jurídica justa. Uma ordem que pode ser alcançada a partir da concomitância de três requisitos: possibilidade de propositura de ação em juízo, possibilidade de manter a demanda até a efetiva entrega da prestação jurisdicional e, por fim, possibilidade de receber resposta de mérito em prazo razoável do Poder Judiciário.

Neste contexto e com a necessidade de repensar com profundidade os modelos organizacionais existentes, alguns Poderes Estaduais e Federais, em diferentes esferas judiciárias, deram os primeiros passos neste sentido. Citamos alguns:

a) Tribunal de Justiça de Santa Catarina:

No ano de 2000, foi realizado o diagnóstico da instituição e definição de missão, visão, valores e adesão ao Programa Qualidade no Serviço Público - PQSP, do Governo Federal – denominação, à época, para a atual GesPública.

Foi elaborado no ano de 2002 o Planejamento Estratégico Situacional, metodologia criada pelo chileno Carlos Matos. No ano de 2006, foi utilizada a metodologia *BSC* – *Balanced Scorecard*, criada por Robert Kaplan e David Norton. O objetivo foi acompanhar e mensurar o desempenho institucional.

b) Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região:

No ano de 2008, foi aprovada a Resolução n.º 283 de 19 de agosto. A Gestão Estratégica foi eleita como modelo de administração e o Planejamento Estratégico como instrumento de sua viabilização.

c) Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região:

Nos dias 28 e 29 de outubro de 2006, juízes e servidores reuniram-se para analisar cenários e partir dessas avaliações, estabelecer estratégias com adoção do Planejamento Estratégico Participativo (PEP), mediante a metodologia do *BSC* – *Balanced Scorecard*.

As primeiras iniciativas para que o Planejamento e a Gestão fossem elaborados e efetuados de forma estratégica no Poder Judiciário Nacional ocorreu com a publicação da Resolução n.º 49/07, pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, sendo a criação do CNJ o principal ponto da Reforma do Judiciário, instituído pela Emenda Constitucional n.º 45, em julho de 2005, para atuação de controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário e desempenho dos magistrados, com exclusão do STF.

A Resolução n.º 49/2007 do Conselho Nacional de Justiça determinou a criação de Núcleos de Estatística e Gestão Estratégica em todos os Órgãos componentes do Poder

Judiciário Nacional, ou seja, voltados ao levantamento, controle e disponibilização de dados e modernização dos tribunais.

Um dos primeiros e principais desafios do CNJ foi criar uma base de dados consistente. Assim, o “Justiça em Números”, em conjunto com outros instrumentos de análise de ambientes interno e externo, permitiram o Diagnóstico Nacional do Poder Judiciário.

Diante da pressão da sociedade brasileira para que o Poder Judiciário Nacional otimizasse a prestação de serviços entregues aos jurisdicionados, em 18 de março de 2009, foi publicada a Resolução n.º 070/2009, do Conselho Nacional de Justiça, instituindo o Planejamento Estratégico Nacional e a determinação que até dezembro do mesmo ano, todos os Tribunais de Justiça Estaduais e Federais, com exclusão do STF, deveriam publicar seus Planejamentos Estratégicos.

Foi elaborado o mapa estratégico do Poder Judiciário Nacional, onde constaram 8 temas e 15 objetivos estratégicos. Foram igualmente estabelecidas dez metas de nivelamento de curto prazo para o ano de 2009, com foco em resultados.

A metodologia utilizada pelo CNJ para a elaboração do Planejamento Estratégico e recomendada aos Tribunais foi o *Balanced Scorecard – BSC*, sobre o qual falaremos em tópico posterior com mais informações.

O Planejamento Estratégico Nacional foi desdobrado para todos os Tribunais e Conselhos, com seus planos alinhados ao nacional, para o quinquênio 2010 a 2014. Cada tribunal pôde fazer a devida adequação à sua realidade, permanecendo a cesta de indicadores nacionais e a necessidade de aferição destes.

Neste sentido, sobre a resposta em termos de renovação dada com a publicação do Planejamento Estratégico, Dantas (2009, pág. 09) define como “o marco de uma nova era do Poder Judiciário Brasileiro, mais democrático, transparente, participativo e plural”.

A revisão do Planejamento Estratégico do TJ/PA abrange o período 2015-2020 e manteve a ferramenta metodológica do *Balanced Scorecard*, definindo macrodesafios, iniciativas e diretrizes estratégicas, metas e indicadores.

Diferentemente do Planejamento Estratégico 2010-2014 que trabalhou temas, objetivos e ações estratégicas, o Planejamento Estratégico atual (2015-2020) aplicou os conceitos de macrodesafios, entendidos como os principais desafios a serem superados para a efetivação da justiça e iniciativas estratégicas que seriam as trilhas a serem sistematicamente seguidas para o alcance dos objetivos institucionais.

#### 4.1.2. Definição de Planejamento Estratégico

No mundo contemporâneo, o mercado, a sociedade e a tecnologia se transformam em alta velocidade. Necessidades há algumas décadas nem pensadas, surgem e passam a fazer parte do cotidiano das pessoas e, portanto, das Organizações.

Em consequência, serviços, demandas, relações de consumo, direitos e obrigações nascem em paralelo. Em um mundo dinâmico na vida das pessoas e das Organizações é necessário se antecipar às alterações, é preciso planejar.

De acordo com a etimologia das palavras, planejamento advém do latim “*planus*” de “achatado, nivelado” que resultou na palavra “plano” da língua portuguesa e no ato de planejar como “levar a cabo um esquema”.

Planejamento, então, é o ato ou efeito de planejar ou criar um plano para otimizar o alcance de um determinado objetivo.

Estratégia, por sua vez, advém etimologicamente do grego “*stratègós*”, palavra composta por “*stratos*” que é sinônimo de exército e “*ago*” que provém de liderança.

Analisando a origem das palavras planejar, planejamento e estratégia, conclui-se que estamos sempre, ainda que não percebamos, organizando nossas rotinas, estabelecendo metas para que os objetivos considerados prioritários em nossas vidas sejam alcançados, sejam eles de curto, médio ou longo prazo.

Damos passos decisivos no presente para que os objetivos sejam atingidos daqui a um mês, um ano, cinco anos, conforme o prazo analisado como necessário para o intento e de acordo com as circunstâncias ou ambiente onde vivemos. Identificamos um fator ou vários que sinalizem se estamos percorrendo o caminho adequado, se a estratégia escolhida irá possibilitar o alcance do que objetivamos e permitirá efetivamente chegarmos ao que visualizamos e idealizamos, de como gostaríamos de estar no futuro.

As Organizações, sejam privadas ou públicas, sofrem igualmente o impacto das transformações. As primeiras precisam manter-se no mercado, enfrentar a concorrência manter a competitividade que possibilitem a satisfação de seus clientes e acionistas, mantendo a lucratividade financeira.

Nas Organizações Públicas, o alcance dos objetivos institucionais de acordo com suas especificidades, o cumprimento da missão, ou seja, satisfação do cidadão/usuário é o que vai legitimar sua existência e permanência e os recursos públicos recebidos.

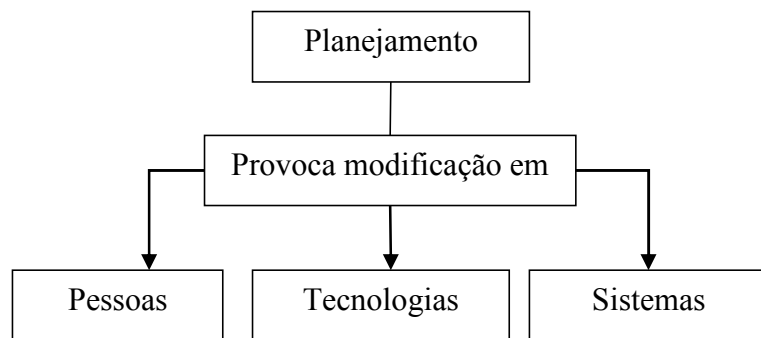
Os comentários que efetuamos sobre Planejamento encontram síntese conceitual em Oliveira (2007) apud Almeida e Menezes (2013, pág. 62), para o qual Planejamento é:

A função administrativa que define os objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessárias para alcançá-los adequadamente. A principal consequência do planejamento são os planos, estes não somente demonstram uma organização bem-sucedida na realização de suas metas e objetivos, como também funciona como verdadeiros guias de balizamentos.

Ao optar pelo planejamento como melhor alternativa para atingir resultados almejados, alguns princípios gerais considerados fundamentais devem ser observados com atenção, de acordo com Oliveira (2007) apud Almeida e Menezes (2013, págs. 64/65):

- a) O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.
- b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Na realidade, é difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento do que e como vai ser feito aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.
- c) O princípio das maiores influência e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Algumas dessas modificações são mostradas na figura abaixo:

Figura 1: Princípio do Planejamento



Fonte: Oliveira (2007, pág.7).

- d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Os princípios específicos da função administrativa Planejamento, de acordo com Ackoff (1974) apud Almeida e Menezes (2013, pág. 66) são: planejamento participativo, coordenado, integrado e permanente.

O Planejamento não ocorre de igual forma em todos os níveis hierárquicos das Organizações, podendo diferenciar-se em relação ao prazo, abrangência e conteúdo.

Quadro 01 – Níveis do Planejamento



O Planejamento Estratégico, assinala Cavalcanti (2014, pág. 98), diz respeito ao processo no qual a Organização define propósitos, princípios, efetua diagnósticos de ambientes internos e externos, analisa alternativas para definir estratégias de longo prazo que proporcionem o alcance de objetivos relevantes e abrangentes, o que demanda o estabelecimento de metas, indicadores e ações, bem como, agendas de trabalho para a execução de ações.

Chiavenato (1995, página 250) apud Gentil (2007, pág. 02) destaca as características do Planejamento Estratégico como um processo de aprendizado e mudança contínuos:

O planejamento estratégico é associado com um horizonte situado de longo prazo. É um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo... é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim em considerar as implicações futuras em decisões que devem ser tomadas no presente(...) - está voltado para as relações entre a empresa e o seu ambiente; - envolve a empresa como um todo.

Com a necessidade de proporcionar um enfoque integrador, com menor centralização e mais abrangente, surge nos anos de 1990 a escola da Gestão Estratégica. Considerada como a quinta fase das escolas de pensamento estratégico, foi antecedida pela escola do planejamento financeiro, escola do planejamento a longo prazo, escola do planejamento estratégico, escola da administração estratégica, tidos como primeira, segunda, terceira e quarta fases, respectivamente.

Para que seja efetivamente implementado o Planejamento Estratégico, não prescinde da gestão para efetuarlo de forma estratégica e deve ser desdobrado em orientações para os níveis tático e operacional.

#### **4.1.3. Principais elementos do Planejamento Estratégico no modelo BSC**

Objetivos, indicadores, metas, mapa estratégico, iniciativas estratégicas, missão, visão e valores são termos comuns da metodologia escolhida pelo Poder Judiciário para elaboração e execução do Planejamento Estratégico. O *Balanced Scorecard* - BSC pode ser considerado como um sistema de mensuração de desempenho que permite também sua utilização como um sistema de gestão estratégica.

O BSC - *Balanced Scorecard* (indicadores balanceados de desempenho) permite a gestão estratégica a partir da identificação dos objetivos estratégicos, os quais são estabelecidos visando contribuir ao cumprimento da missão organizacional, para o alcance da visão de futuro, norteados pelos valores e crenças organizacionais.

O BSC é considerado ferramenta relevante para transformar a estratégia em ação, estabelecendo elos entre as diversas áreas da Organização. Utiliza para isso a criação de medidas financeiras e não financeiras, apresentadas por objetivos estratégicos, como fins desejados mensuráveis e metas em diversos níveis da instituição.

Os indicadores de desempenho, na metodologia BSC, deixam de estar limitados às medidas financeiras. Este é um dos principais pontos que a diferencia de anteriores ferramentas metodológicas de gestão que se limitavam a mensuração de ativos tangíveis. No BSC está presente a medição e o acompanhamento de ativos intangíveis e intelectuais, como a inovação, o aprendizado e o crescimento, o nível de satisfação do cliente em empresas privadas. No caso das organizações públicas, a satisfação do cidadão/usuário com relação à qualidade do serviço entregue à sociedade.

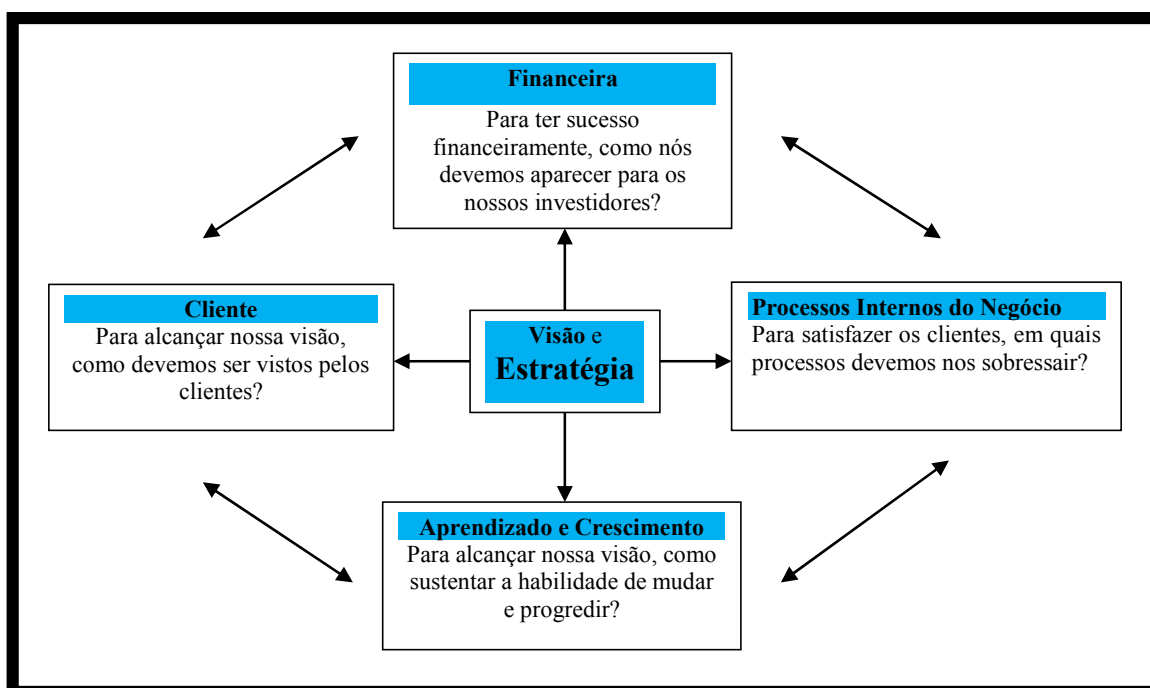
Outro ponto diferencial da metodologia BSC está no fato de que os objetivos e as respectivas medidas de desempenho (indicadores) derivam da visão de futuro (aonde a empresa quer chegar) e da estratégia de ação (quais os caminhos a percorrer) para o alcance da visão.

Para permitir a execução do que foi planejado, são elaboradas proposições reunidas em grupos de ações estratégicas, táticas e operacionais, ou seja, perpassa por todos os níveis organizacionais, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre as perspectivas estratégicas, sendo estas o foco ou campo organizacional sobre o qual é lançado o olhar do gestor.

As perspectivas no *Balanced Scorecard*, ou seja, o ponto sobre o qual olhamos a organização são divididos em perspectivas financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, com as adaptações necessárias para as organizações públicas. Nestas, a perspectiva financeira recebe a denominação de orçamento e é deslocada para a base do mapa estratégico, seguida do aprendizado e crescimento e de processos internos. No topo do mapa, temos a perspectiva sociedade, visto ser o atendimento das demandas de quem compõe esta perspectiva, o cidadão/usuário, o motivo principal da existência das organizações públicas.

As perspectivas agrupam um conjunto de objetivos estratégicos que demonstram o que a Organização pretende alcançar. As perspectivas originais criadas pelos autores da metodologia do *Balanced Scorecard* são: financeira, clientes/mercado, processos internos e aprendizado e crescimento, conforme podemos observar no quadro abaixo:

**Quadro 02 – Perspectivas do BSC**



Fonte: Kaplan e Norton (2000) *apud* Félix (2011, pág. 57).

De acordo com Kaplan e Norton (2004, pág. 102):

Para compreender como as organizações criam valor na era da informação, desenvolvemos o balanced scorecard, que mede o desempenho da empresa sob quatro perspectivas amplas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. Em termos sucintos, o balanced scorecard indica os conhecimentos, habilidades e sistemas de que os empregados necessitarão (perspectiva de aprendizado e crescimento) para inovar e desenvolver as capacidades e eficiências estratégicas certas (perspectiva dos processos internos), capazes de fornecer valor específico ao

mercado (perspectiva do cliente), que por fim resultará em maior valor para os acionistas (perspectiva financeira).

Kaplan e Norton ressaltaram a importância da adoção dos seguintes princípios gerenciais a serem adotados pelas Organizações que têm suas ações orientadas pela estratégia:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Aliar a organização à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo; e
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

**Quadro 03 – Elementos do BSC**

<b>Síntese dos principais elementos do BSC – <i>Balanced Scorecard</i></b>	
<b>Missão</b>	Razão de ser da Organização e justificativa de sua existência. A missão deixa clara qual a principal função da Organização.
<b>Visão</b>	Direciona as ações para como a Organização almeja ser no futuro. É o destino desejado e estabelece desafios para o seu alcance. Em conjunto com a missão e norteados pelos valores, compõem a identidade organizacional.
<b>Valores</b>	Crenças e princípios que norteiam as ações dos integrantes da Organização e definem sua forma de agir no ambiente corporativo.
<b>Objetivos estratégicos</b>	Alvo ou situação que se pretende atingir para o cumprimento da missão institucional e alcance da visão de futuro. Encontram-se agrupados em perspectivas comunicadas no mapa estratégico. Tem relação causal entre si, sendo que um impacta no alcance do outro.
<b>Mapa Estratégico</b>	Apresenta, de forma estruturada e sintética, a estratégia da organização. Os objetivos são equilibrados em diversas e interdependentes perspectivas, interligadas mediante relação de causa e efeito, cujos resultados são acompanhados por meio de monitoramento dos indicadores e metas. As iniciativas e ações resultantes e implementadas traduzem a estratégia em termos operacionais.
<b>Metas</b>	Desafio ou marco quantitativo a ser alcançado em um determinado prazo.
<b>Indicadores</b>	Medida que vai sinalizar o alcance dos objetivos estratégicos.
<b>Relação de causa e efeito</b>	São correlações, elos entre perspectivas, a hierarquia destas e, portanto, entre os objetivos estratégicos. Demonstram o impacto e a interdependência de umas perspectivas sobre outras.
<b>Projetos e iniciativas</b>	São etapas resultantes do planejamento e visam o atendimento das questões estratégicas. É o planejamento em execução. Trabalhos a serem executados com indicação de responsáveis, resultados e benefícios quantificados, recursos necessários, áreas envolvidas e/ou interessadas e prazo de execução.
<b>Processos</b>	É o conjunto de atividades inter-relacionadas realizadas a fim



	de atingir metas, transformando insumos em serviços/produtos com valor agregado.
<b>Análise do Ambiente</b>	É a verificação analítica dos ambientes interno e externo. No primeiro, verifica-se as forças e fraquezas presentes e no segundo, observa-se oportunidades e ameaça que afetam a Organização. A identificação destes elementos dá subsídios para o diagnóstico organizacional e são a base para a análise <i>SWOT</i> ou FOFA.
<b>Ponto forte</b>	Características positivas da Instituição. Qualidades que podem ser estimuladas e fortalecidas, contribuindo para o alcance da visão de futuro.
<b>Ponto fraco</b>	Características negativas da Instituição. Fatores internos que apresentam desvantagens e precisam ser mitigados ou extintos.
<b>Ameaça</b>	Características encontradas em ambiente externo à organização, portanto não controláveis, e que são desfavoráveis ao alcance dos objetivos organizacionais. Podem ser evitadas, desde que reconhecidas antecipadamente.
<b>Oportunidade</b>	Características encontradas em ambiente externo à organização, também não controláveis, e que são favoráveis ao alcance dos objetivos organizacionais.
<b>Eficiência</b>	Excelência na realização individual de tarefas, com correta utilização dos recursos disponíveis. Fazer da maneira certa.
<b>Eficácia</b>	Realizar as tarefas necessárias a fim de contribuir para o alcance dos resultados e metas da Organização. Fazer a coisa certa.
<b>Efetividade</b>	Soma dos fatores eficiência e eficácia. Está relacionada com os objetivos propostos e com os resultados alcançados. Tem o condão de mudar a realidade de acordo com o impacto das ações adotadas.
<b>Sinergia</b>	Esforço comum para a realização de tarefas a fim de atingir objetivos. A ação conjunta, nesse caso, amplia a possibilidade de resultado exitoso da tarefa. Em simples definição, significa cooperação.
<b>Partes interessadas</b>	Também denominadas <i>Stakeholders</i> . São aqueles (pessoas, unidades ou instituições) a quem afeta o resultado do projeto ou que podem influenciar nos objetivos ou resultados do mesmo.

Fonte: Autoria própria.

Desse modo, preparamos e apresentamos acima um quadro sintético dos principais conceitos utilizados pela metodologia *Balanced Scorecard*.

#### 4.2. PARTICIPAÇÃO

Participação, em definição encontrada no Dicionário Houaiss da língua portuguesa, é a ação ou o efeito de participar ou ser parte de algo. A etimologia da palavra “participação” origina-se do latim “*participatio*”, *par + in + actio*, que significa ter parte na ação.

A participação será mais ampla, tanto quanto de forma mais descentralizada ocorrer o processo no qual se exercita aquela.

Os processos de construção coletiva e participativa por partes interessadas em seu objeto nos remete ao termo democracia, cuja etimologia são “*demos*” do povo e “*kratia*”, de governo. Foi desenvolvida na Idade Antiga e refere-se à participação das pessoas nos processos decisórios.

Depreende-se que é no âmbito de um ambiente democrático que a participação se materializa.

Nos ambientes organizacionais “*a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização podem influenciar seus destinos*” de acordo com Motta (1999) *apud* Leal Filho (2005, pág. 89), complementando que a “*participação representa a influência dos indivíduos abaixo do nível de direção*”.

A participação é a segunda das três categorias abordadas neste trabalho que pretende subsidiar proposta de intervenção no planejamento estratégico do TJ/PA e de acordo com Cavalcanti (2014, pág. 7): “*participação é essencial, uma vez que possibilita uma fase de implementação imune às refratariedades naturais aos planos elaborados sem o envolvimento dos vários setores da organização*”.

De forma sintética, Motta (1999) *apud* Leal Filho (2005, pág. 90) assinala os efeitos positivos da participação no ambiente organizacional, dos quais se destacam: na dimensão econômica, resultados positivos na eficiência e eficácia da gerência; na dimensão social, os benefícios do trabalho são melhor distribuídos; na dimensão organizacional, cresce a interação e compartilhamento de valores; na política, o poder é redistribuído; e na psicológica, há mais possibilidade de satisfação das aspirações individuais.

**Quadro 04 – Funções Positivas da Participação por Dimensões Específicas**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>FUNÇÃO POSITIVA</b>	<b>CONCEITO</b>
<b>Econômica</b>	Eficiência	Melhorar a eficiência e a eficácia da gerência, proporcionando melhor produção e produtividade.
<b>Social</b>	Distribuição e Segurança	Melhorar a distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles que colaboram na obtenção dos resultados e aumentar a segurança social do emprego.
<b>Política</b>	Democratização e Descentralização	Redistribuir o poder na organização, a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino de sua organização.
<b>Organizacional</b>	Integração	Aumentar a interação e o compartilhamento de valores, visando a desenvolver a identificação, a lealdade e a aceitação de valores comuns.
<b>Psicológica</b>	Auto-realização	Satisfazer aspirações individuais de iniciativa e criatividade e assegurar melhor integração com o grupo organizacional de referência.

Fonte: Motta (1999) apud Leal Filho (2005, pág. 90)

Em um ambiente organizacional democrático, o modelo participativo suplanta a organização hierárquica tradicional. Naquela, a possibilidade de cooperação, respeito, independentemente de nível e função estão mais presentes e onde também as opiniões podem ser emitidas com a possibilidade de serem recebidas como sugestões construtivas e não apenas críticas, favorecendo o surgimento de ambiente de trabalho onde o processo de comunicação ocorre com menos pontos de conflitos e de fricções burocráticas, tão presentes nas organizações tradicionais.

Nos ambientes organizacionais, as ações de seus componentes estão pautadas, norteadas por valores. Os valores, segundo McLagan (2000) *apud* Leal Filho (2005, pág. 94) “são forças invisíveis dentro de uma organização que se fundamentam em pressuposições inconscientes dos funcionários no trabalho. São a visão de mundo e a mentalidade coletiva.”

Ainda de acordo com McLagan (2000) *apud* Leal Filho (2005, pág. 94) se prevalecem valores autoritários, hierarquização rígida e privilégios, o acesso a informação é dificultado e as pessoas tratadas como subordinadas, com menor oportunidade de manifestação e participação. Diferentemente, se os valores são participativos, prevalece comportamento de compromisso e cooperação, assim como direitos e responsabilidades são compartilhados.

De forma resumida, o quadro abaixo demonstra as práticas participativas em organizações:

**Quadro 05 – Práticas Participativas em Organizações**

<b>Valores</b>	São princípios organizacionais advindos das práticas participativas e todas as pessoas e grupos interessados são envolvidos.
<b>Estrutura</b>	Os departamentos e equipes são estruturados para que o trabalho seja realizado, mesmo com mistura de níveis e funções.
<b>Processos Gerenciais</b>	As equipes recebem poderes para gerenciar suas próprias atividades e tomar suas próprias decisões. As pessoas de todos os níveis estão ativamente envolvidas no planejamento, estratégias, orçamentos e análises comerciais. Todos são considerados responsáveis pelas decisões dentro de suas áreas de atuação.
<b>Informações</b>	As informações são acessíveis e abertamente discutidas com todos na organização. Todos têm amplo acesso às informações financeiras, de recursos humanos e de marketing, utilizadas nas decisões.
<b>Relacionamentos</b>	As pessoas trabalham juntas de forma produtiva e respeitosa, não importando o cargo que ocupam e a área onde atuam. As pessoas aprendem abertamente umas com as outras.

Fonte: adaptado de McLagan (2000) *apud* Leal Filho (2005, pág. 94)

Na esfera pública brasileira, nas organizações públicas, a tentativa de participação social nas decisões que afetam os interesses da coletividade, com possibilidade de que os indivíduos que formam a sociedade possam vir a ser agentes transformadores de sua realidade, ocorre de forma tímida. Nesta tímida tentativa, o Poder Público na esfera Executiva utiliza, entre outros mecanismos, a proposta de elaboração dos orçamentos participativos e de criação dos conselhos escolares com representantes da comunidade.

No âmbito do Poder Judiciário Nacional, o Conselho Nacional de Justiça aprovou as Resoluções 194 e 195, ambas no ano de 2014 e a Resolução n.º 221/2016-CNJ, regulamentada pela Portaria n.º 97 de 25 de agosto de 2016. A primeira tratou da política nacional de atenção prioritária ao primeiro grau de jurisdição, a segunda dispôs sobre a distribuição orçamentária do 1º e 2º grau de jurisdição dos Órgãos do Poder Judiciário e a última, instituiu princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas do CNJ. São consideradas, portanto, ferramentas de abertura democrática da gestão dos tribunais.

Na Resolução n.º 194/2014, mais especificamente, o Conselho Nacional de Justiça determinou que os Tribunais devem instituir comitês gestores regionais como medida que se alinha à política de governança participativa que visa fomentar a colaboração de magistrados

e servidores na administração de cada instituição, favorecendo a democratização interna, a descentralização e o comprometimento de todos com os resultados institucionais.

A Resolução n.º 221 de 10 de maio de 2016, como anteriormente mencionado, foi regulamentada pela Portaria n.º 97 de 25 de agosto de 2016, que estabeleceu as diretrizes do processo participativo na formulação das metas nacionais do Poder Judiciário. Entre tais diretrizes, destacamos a disposta no parágrafo 3º do art. 4º que estabelece que os tribunais poderão eleger metodologia participativa de sua preferência, desde que seja a mais favorável a pluralidade de manifestações.

#### **4.2.1. Planejamento Estratégico Participativo**

O Planejamento Estratégico Participativo pode ser entendido como uma metodologia de delimitação da identidade organizacional (missão, visão e valores) e dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e sua posterior implementação mediante Planos de Ações elaborados em processo colaborativo.

Para que seja implementado, o Planejamento Estratégico desdobrado em Planos de Ação nos níveis estratégico, tático e operacional da Organização. Ou seja, para que saia do plano abstrato e seja concretizado, precisará de mãos e mentes de vários níveis da estrutura organizacional.

Os objetivos estratégicos definidos por ocasião da elaboração do planejamento e agrupados em perspectivas, permeiam a organização em correlação causa e efeito. Deverão ser desdobradas em ações para o cotidiano das atividades e atitudes dos membros da Organização.

Cavalcanti (2014, pág. 167) afirma que o pressuposto básico para o êxito do Planejamento Estratégico é a legitimidade e esta é garantida pela participação.

A implementação exitosa do que foi planejado para o alcance da visão e cumprimento da missão não prescinde do apoio e patrocínio da alta direção e igualmente dos que compõem as outras esferas hierárquicas.

Com as adaptações necessárias para a utilização na administração pública, onde o termo cliente, entende-se como cidadão/usuário. O processo participativo na elaboração e implementação do Planejamento Estratégico é ressaltado em sua contribuição positiva em todo o processo por Kliksberg (1999) *apud* Leal Filho (2005, pág. 93):

A transformação de uma organização hierárquica tradicional em um modelo participativo favorece o surgimento de um alto nível de confiança e respeito entre os funcionários e destes para com os gerentes. Favorece, também, maior cooperação entre os grupos que realizam diferentes funções. Trata-se de um modelo que

estimula a cooperação entre grupos que realizam diferentes funções na organização, com o propósito de satisfazer as necessidades dos clientes de uma maneira mais efetiva.

A ferramenta metodológica do *Balanced Scorecard* – *BSC* utiliza regiões distintas no mapa, originalmente onde são agrupados os objetivos estratégicos. Estas regiões correspondem às quatro perspectivas da metodologia *BSC*: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Com as adaptações necessárias, de acordo com a realizada na Organização em estudo, podem ser acrescentadas outras perspectivas. Na maioria das empresas privadas o mapa estratégico começa com a perspectiva financeira, uma vez ser lucrativa a finalidade destas, diferentemente, no topo do mapa estratégico das organizações públicas onde constam a sociedade e o cidadão/usuário que são a razão de ser das instituições públicas.

As fundações, a base para que as outras perspectivas do *BSC* apresentem êxito é a de aprendizagem e crescimento dos empregados, pois são pessoas que criam, inovam e geram crescimento organizacional. São pessoas que desenvolvem competências necessárias para executar as estratégias definidas.

São pessoas, funcionários, empregados, em todos os níveis que executam processos de trabalho, identificam gargalos nos seus fluxos e são capazes de redesenhar estes, melhorando produtividade, otimizando resultados, sendo pessoas que possibilitam o alcance dos objetivos estratégicos agrupados na perspectiva processos internos, com reflexos em toda a organização.

Nas organizações públicas, a perspectiva aprendizagem e crescimento permanece igualmente na base, acrescida do orçamento, infraestrutura e tecnologia da informação e comunicação, entretanto recebe denominação de recursos. Nesta perspectiva estão agrupados também os objetivos estratégicos relativos à gestão de pessoas.

Cita-se, neste caso, o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará 2015-2020, constante nos anexos deste trabalho.

A relevância da perspectiva Aprendizagem e Crescimento é confirmada nas palavras de Leal Filho (2005, pág. 90): “*A análise científica de organizações mostra que o êxito delas está associado a fatores como capacidade de resolução dos problemas estratégicos, comunicações ativas, horizontalidade, participação e formação de redes*”.

Ao analisar o potencial das pessoas que compõem a organização Leal Filho (2005, pág. 91) destaca a importância da participação:

A participação mobiliza a inteligência da empresa, valoriza o potencial das pessoas e permite que expressem suas ideias e emoções e desenvolvam relações pessoais e

organizacionais. Pode ser considerada como instrumento que reforça a habilidade política do dirigente para influenciar pessoas e garantir um direcionamento favorável à organização. (2005, pág. 91)

Acrescenta-se à participação, o caráter de envolvimento dos integrantes da organização e o sentimento de que fazer parte do processo facilita o real comprometimento com o trabalho.

Conforme preceitua Costa (2004, pág.143):

O alinhamento por si só não é suficiente para sustentar os membros da equipe durante os meses e até mesmo os anos para que se opere a necessária mudança – é fundamental a mudança de mentalidade – eles precisam acreditar e estarem “comprometidos com o futuro da organização”.

Participação, aprendizagem, envolvimento e comprometimento são elementos decisivos para o alinhamento da organização à estratégia.

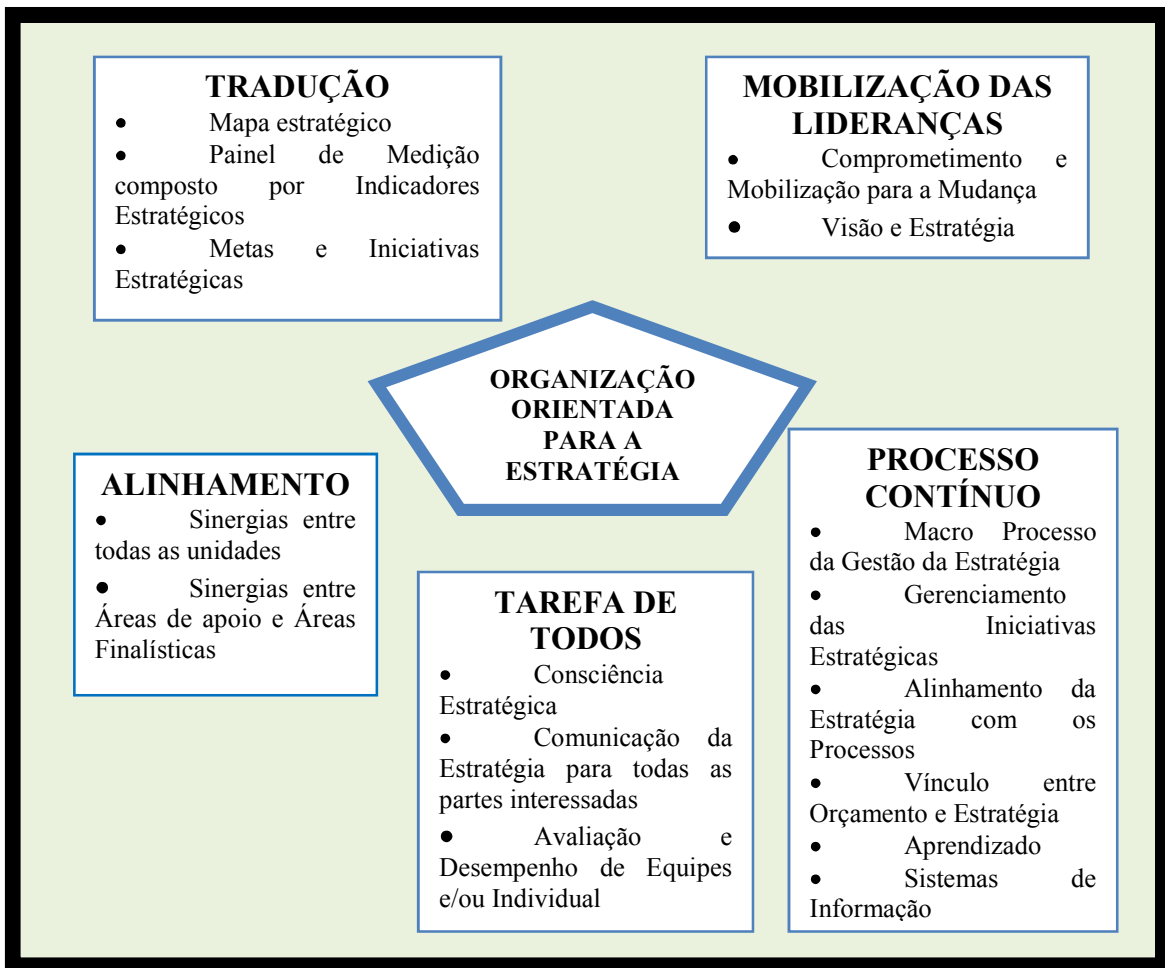
#### 4.3. GESTÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Kaplan e Norton (2004, pág. 96), os criadores da metodologia de Planejamento Estratégico denominada *BSC – Balanced Scorecard*, além da referida metodologia melhorar os sistemas de mensuração de resultados, proporcionando consenso e foco, sua utilização transformou a ferramenta metodológica em um sistema estratégico e interativo de gestão observando os princípios:

- Esclarecer e atualizar a estratégia.
- Divulgar a estratégia em toda a empresa.
- Alinhar as metas das unidades e dos indivíduos com a estratégia.
- Conectar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos anuais.
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Conduzir avaliações do desempenho periódicas para conhecer e melhorar a estratégia.

O gráfico abaixo demonstra os cinco princípios da organização orientada à estratégia, de acordo com a metodologia de Kaplan e Norton, adaptado por Peter M. Dostler e exposto por Chaer (2010, pág. 19):

**Quadro 06 – Princípios da organização orientada à estratégia**



Fonte: Chaer (2010, pág. 19)

Dos processos necessários para implementação e gestão da estratégia corporativa destacamos três para abordar no presente trabalho: o processo de comunicação, o alinhamento estratégico e a aprendizagem e crescimento organizacional.

#### **4.3.1. Processo de Comunicação**

Para gerar inovação as empresas demandam competências como criatividade, postura proativa e comprometimento de seus integrantes.

Como gerenciar a implantação da gestão nos vários níveis organizacionais? Como ser transparente ao mercado que consome produtos que a empresa fabrica? Nas Organizações Públicas, como prestar contas à sociedade, do que fazem e como fazem para disponibilizar os serviços para os quais foram criadas?

O elemento comunicação interna e institucional tem relevante papel nestes processos relativos à gestão estratégica.



A forma que a direção utiliza para se comunicar com seu público precisa estar coerente com os objetivos estratégicos e princípios.

Se entre os valores da identidade organizacional encontra-se a transparência, seus atos e dados precisam ser comunicados ao público, como prestação de contas, para o qual é utilizado o termo *accountability* no sentido dar publicidade da gestão para com a sociedade.

Sendo a acessibilidade igualmente um dos valores, que norteiam as decisões, o processo de comunicação com relação ao compartilhamento de informações e experiências, o processo de comunicação interna entre subordinados e superior devem ocorrer de forma a permitir esta acessibilidade, com liberdade para criar, manifestar-se e obter retorno avaliativo do trabalho desenvolvido, com vistas ao desenvolvimento pessoal e, em consequência, da unidade de trabalho, proporcionado pelo ambiente favorável ao diálogo.

Conforme pontua Kunsch (2012, pág. 21) *apud* Lage *et. Al* (2014, pág. 10):

À comunicação organizacional diz respeito todo o “contexto comunicacional das organizações; as redes, fluxos, processos, etc.”. Assim como mandam os princípios da comunicação organizacional, a instituição deve ser guiada por diretrizes de comunicação baseada nos seus interesses e expectativas que geram estratégias e planos de ação. Contudo, no caso de instituições públicas esses interesses e expectativas devem ser não o seu próprio, mas o da sociedade como um todo. O interesse em questão a ser priorizado para que se tracem as estratégias e os cursos de ação é o interesse da coletividade. Por isso, a comunicação organizacional deve absorver e atuar conforme os ideais da comunicação pública.

Todos esses aspectos referem-se à comunicação e asseveram sua relevância.

#### **4.3.2. Alinhamento Estratégico**

O comprometimento de todos os integrantes da Organização é fator indispensável para a expansão da estratégia em tarefas de todos. A comunicação e a forma como ocorre a participação na elaboração da estratégia corporativa pode favorecer o posterior alinhamento da organização à estratégia global.

O alinhamento direciona ações, atividades em todos os níveis para o objetivo global, ainda que as unidades definam para a sua consecução metas setoriais e seus integrantes, metas individuais.

Acrescentamos, ainda, que o alinhamento estratégico favorece a aprendizagem e crescimento organizacional.

De acordo com Costa (2004, pág. 143): “*conseguir alinhamento das funções da organização geralmente requer tempo e algum tipo de ruptura*”.

Ainda conforme Costa (2004, pág. 142/144), esta ruptura é precedida de:

Qualquer programa de mudança, portanto, começa pela redistribuição e redefinição de tarefas e responsabilidades. (...) A organização – sua estrutura e seus sistemas – é reorganizada ao mesmo tempo.

(...) Analisando a importância do aspecto cultural do alinhamento estratégico, é possível que um grupo de gerentes faça o árduo trabalho de definir *a missão, as políticas, os valores, os objetivos e metas*, e até mesmo influenciem no comportamento dos grupos de trabalho e com isso alcance alinhamento estratégico geral das várias funções organizacionais e, ainda assim, não se sentir comprometido ou motivado para buscar melhorias contínuas no atendimento e na prestação de serviços de qualidade aos clientes.

(...) Conseguir alinhamento das funções da organização geralmente requer tempo e algum tipo de “ruptura” (...)

É importante ressaltar que em uma organização existem várias culturas que se articulam com outras externas, por isso alinhar as culturas de uma organização é tão importante quanto alinhar as equipes e gerentes.

(...) Considerando a importância da cultura na vida das organizações, o sentido do alinhamento deve ser parte ativa na agenda dos gestores. Ampliando os debates e as discussões sobre a cultura, devem pensar como “antropólogos corporativos”, utilizando as melhores contribuições de todas as culturas presentes e fazer várias perguntas importantes a partir de um conjunto de valores. Esses valores servem como o “cimento” para construção de uma visão, que para ser poderosa deve ter um componente emocional.

A visão deve ser ampla ao permitir que todos contribuam, e suficientemente simples para ser compreendida pelos participantes da organização. Neste particular, não basta a identificação dos valores, é essencial que os valores sejam praticados e não simplesmente declarados por meio de comunicação visual ou verbal.

#### Quadro 07 – Estrutura Teórica do Alinhamento das Atividades



Fonte: Costa (2004, pág. 143)

O alinhamento estratégico das unidades judiciárias e administrativas, em todos os níveis da organização favorece a aprendizagem e visa criar ambiente voltado ao pensamento sistêmico e ação estratégica de forma abrangente. Ausentes a mudança de mentalidade e a paulatina, mas real transformação da cultura organizacional, a implementação do Planejamento Estratégico poderá não ocorrer ou apresentar resultados bem distantes do alcance da visão de futuro.

#### 4.3.3. Aprendizagem e Crescimento Organizacional

Como mudar mentalidade e cultura se não forem possibilitados novas formas de fazer e executar atividades? Se não exercer atividades em ambiente que favoreça a aprendizagem, a inovação, a criação, a sugestão e o exercício e desenvolvimento das competências individuais.

O processo de aprendizagem com o consequente crescimento organizacional é fator imprescindível para as mudanças necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

Mediante aquisição de novas competências, é possível a antecipação às mudanças e postura proativa.

De acordo com Leal Filho (2005, pág. 76), a aprendizagem organizacional pressupõe o elemento participação, formando a tríade da aprendizagem organizacional, juntamente com o processo de planejamento, conforme gráfico abaixo.

São as pessoas, os integrantes que compõem a organização que serão capazes de gerar conhecimentos, trocar experiências, aprender novas tecnologias. Independentemente da metodologia adotada, a forma utilizada para o processo de elaboração e definições das estratégias corporativas e posterior desdobramento, se centralizada e não abrangente ou participativa e descentralizada, é que irá influenciar no envolvimento e compromisso com a implantação do Planejamento Estratégico.

Depreende-se que serão os empregados, funcionários, que transformarão a estratégia em tarefa de todos.

Na metodologia do *Balanced Scorecard* – *BSC*, criada por Kaplan e Norton, a perspectiva Aprendizado e Crescimento Organizacional está na base do *BSC* e impacta em todas as outras perspectivas.

Para tomar posse dos desafios, os integrantes precisam estar preparados e o processo de aprendizagem é o que permitirá superação e o impacto positivo sobre ativos intangíveis, quais sejam, o conhecimento, a inovação, o talento, a infraestrutura, a tecnologia, o trabalho em equipe, o alinhamento dos integrantes, entre outros.

De acordo com Felix *et. Al* (2011, págs. 59/60), esta perspectiva “*é como a raiz de uma árvore, a ela são atribuídos a sustentação, a nutrição e o crescimento*”. Sustenta, ainda, que “*esta perspectiva provém de três fontes: o funcionário, os sistemas e o alinhamento estratégico organizacional.*” E com relação à fonte funcionário, assinala que apresenta três focos: “*satisfação, produtividade e retenção*”.

Acrescentamos ao processo de aprendizagem a gestão do conhecimento.

É cediço de que o processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico gera conhecimento, troca de informações para aprimoramento de fluxos de trabalho e sistemas.

O armazenamento, registro, conservação, divulgação e acesso ao conhecimento gerado é denominado Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento permite compartilhar informações, conhecimentos, experiências indispensáveis ao processo de mudanças corporativas.

Para Sveiby (1998, pág. 44) *apud* Alvares *et. al* (2010, pág. 241):

Define a Gestão do Conhecimento como a “arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis” da organização. (...) acrescenta que GC pode ser entendida como a soma da Gestão da Informação e da gestão de pessoas, sobretudo porque GC não é apenas uma visão tecnológica, mas, fundamentalmente, humana.

A aprendizagem organizacional, mediante participação, criação, inovação de sistemas e o compartilhamento de conhecimento gerado pelos integrantes da organização é que irão proporcionar valor agregado à organização, competitividade, satisfação dos seus clientes, no caso das organizações públicas, do cidadão/usuário e permitir o cumprimento da missão institucional.

#### 4.4. QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Quadro 08 - Síntese do Referencial Teórico

TEMA CENTRAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS / AUTORES	INDICADORES	RELAÇÃO COM O OBJETIVO
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PARTICIPAÇÃO: UM OLHAR SOBRE OS REFLEXOS NA COMARCA DE MARITUBA/PA.</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Robert S. Kaplan e David P. Norton (2004)</li> <li>• Antônio Anderson Almeida e Josefa de Fátima Menezes (2013).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Gestão alinhado ao Planejamento Estratégico.</li> <li>• Implantação de sistema de acompanhamento e monitoramento da execução da estratégia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar o alcance dos objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico.</li> <li>• Possibilitar reavaliação e ajustes necessários para o alcance da Estratégia Institucional.</li> </ul>
	<b>PARTICIPAÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• José Garcia Leal Filho (2005)</li> <li>• Francisco Antonio Cavalcanti (2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercício da participação.</li> <li>• Oportunização do envolvimento dos integrantes do Poder Judiciário do Estado do Pará, lotados na Comarca de Marituba/PA, no Planejamento Estratégico institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular a participação durante elaboração e/ou revisão do planejamento estratégico, criando mecanismos de consultas aos magistrados, servidores e colaboradores, possibilitando contribuições setoriais.</li> <li>• Estimular a elaboração e desdobramento do planejamento de forma</li> </ul>

			democrática, com empoderamento dos integrantes do PJP, fomentando o comprometimento para o alcance dos objetivos institucionais e profissionais.
	<p><b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jair Galdino Costa (2004)</li> <li>• Ana Carolina Lemos Chaer (2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Comunicação da estratégia.</li> <li>• Agenda eletrônica da Gestão Estratégica.</li> <li>• Ações de endomarketing.</li> <li>• Plano de desenvolvimento de competências estratégicas para servidores e magistrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar a estratégia de forma clara e abrangente.</li> <li>• Comunicar a todos os magistrados e servidores os eventos internos de seus interesses profissionais.</li> <li>• Divulgar resultados positivos da instituição para magistrados e servidores, ressaltando a importância da contribuição de cada um para a consecução de tais resultados.</li> <li>• Desenvolver competências estratégicas necessárias ao desempenho e o crescimento profissional e institucional.</li> </ul>

Fonte: Autoria Própria

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Inicialmente, registramos que, de acordo com informações coletadas junto à Secretaria de Gestão de Pessoas do TJ/PA, há 41 (quarenta e uma) pessoas exercendo suas atividades laborativas junto à Comarca de Marituba/PA, seja na qualidade de magistrado, servidor ou colaborador.

Considerando que 10 (dez) pessoas estavam afastadas do local de trabalho por motivos diversos, tais como férias e licenças, o questionário foi respondido por 31 (trinta e uma) pessoas e a partir da análise da coleta de dados, observa-se que é de trinta e quatro anos e meio a média de idade dos integrantes do Poder Judiciário Estadual junto à Comarca de Marituba/PA.

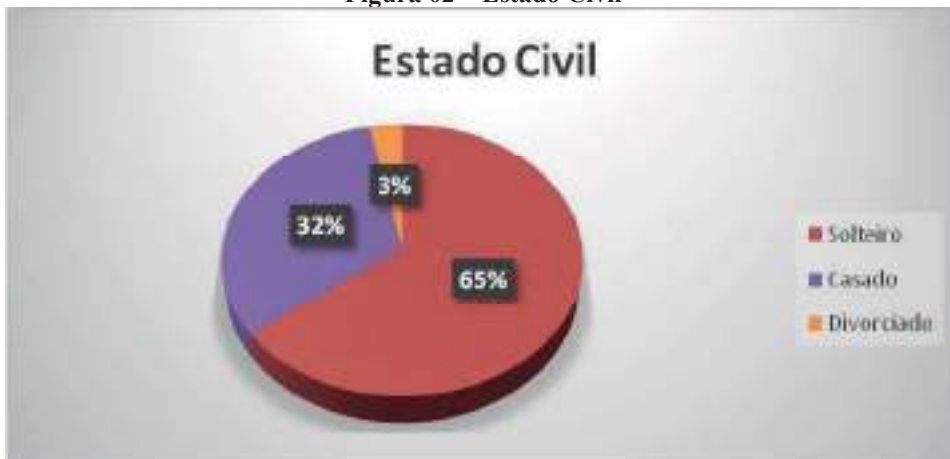
Quanto aos gêneros, 58% (cinquenta e oito por cento) dos indagados se definiram do sexo masculino e 42% (quarenta e dois por cento) do sexo feminino.

Figura 01 – Gênero



Sobre o estado civil, 65% (Sessenta e cinco por cento) são solteiros, 32% (trinta e dois por cento) casados e 3% (três por cento) divorciados.

Figura 02 – Estado Civil



Apurou-se na pesquisa que 29% (vinte e nove por cento) dos componentes da Comarca de Marituba possuem ensino superior completo, 29% (vinte e nove por cento) tem ensino superior incompleto, 39% (trinta e nove por cento) tem grau de especialização e 3% (três por cento), pós-doutorado.

Figura 03 - Escolaridade



Quanto à área de formação, 77% (setenta e sete por cento) são da área jurídica, 3% (três por cento) graduaram-se em Serviço Social, 3% (três por cento) formaram-se em Gestão em Recursos Humanos, 3% (três por cento) estudaram Ciências Econômicas e 14% (quatorze por cento) não responderam à questão.

Figura 04 – Área de Formação



Em relação ao tipo de vínculo, verificou-se que 58% (cinquenta e oito por cento) são servidores efetivos, 16% (dezesesseis por cento) exclusivamente comissionados, 19% (dezenove por cento) são colaboradores terceirizados e 7% (sete por cento) não responderam à questão.

Figura 05 – Tipo de vínculo com o TJ/PA



Dos que se declararam efetivos, 11% (onze por cento) são magistrados, 44% (quarenta e quatro por cento) são analistas judiciários, 17% (dezessete por cento) são auxiliares e 28% (vinte e oito por cento) não responderam à questão.



Figura 06 – Cargo efetivo exercido



Quando perguntados se são servidores requisitados de outros Órgãos da Administração Pública, 61% (sessenta e um por cento) declararam que não e 23% (vinte e três por cento) disseram que sim. Não responderam 16% (dezesesseis por cento).

Figura 07 – Servidores requisitados de outros Órgãos



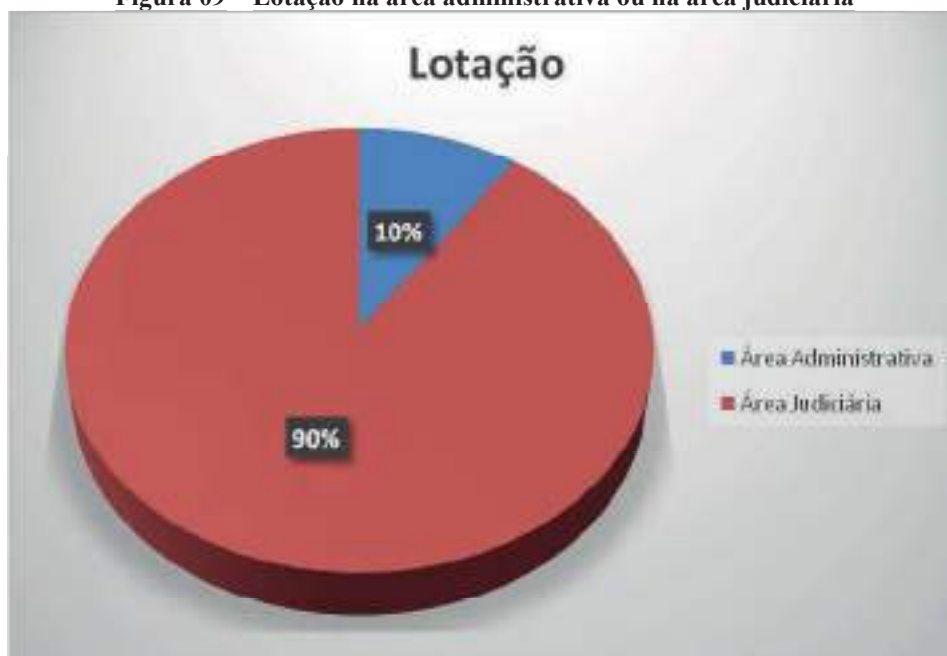
Quanto ao tempo de atuação no cargo e ao tempo de serviço no Tribunal de Justiça do Estado do Pará, verifica-se acanhada diferença, conforme consta no gráfico abaixo:

**Figura 08 – Tempo de atuação no TJ/PA e Tempo de Serviço Público**



No que tange à lotação, verificou-se que apenas 10% (dez por cento) estão lotados na área administrativa e 90% (noventa por cento) exercem suas atividades na área judiciária.

**Figura 09 – Lotação na área administrativa ou na área judiciária**



Declararam-se chefes 23% (vinte e três por cento), enquanto que 74% (setenta e quatro por cento) revelaram que não exercem cargo de chefia e 3% (três por cento) não responderam à questão. Os que exercem cargo de chefia, possuem equipes de 5 (cinco) pessoas, em média.

Figura 10 – Proporção de ocupantes de Cargos de Chefia



Da análise dos gráficos e informações acima, em relação ao perfil dos servidores, magistrados e colaboradores lotados no Fórum da Comarca de Marituba/PA, podemos concluir que a maioria é composta de servidores efetivos, solteiros, do sexo masculino, com formação em Direito e especialização, que não ocupam cargo de chefia e exercem atividades laborais na Área Judiciária.

Além da coleta de dados, aplicou-se questionário aos magistrados, servidores e colaboradores da Comarca de Marituba/PA, a fim de confirmar ou descartar hipóteses e objetivando identificar o grau de concordância dos mesmos em relação à dezessete afirmativas que abaixo transcreveremos e, em seguida, apresentaremos gráficos contendo percentuais que nos darão base para a análise que será feita posteriormente.

Esclareça-se que os tipos de respostas aplicadas às questões são de gradação de opinião em nível de concordância de **1** a **5**, sendo que quanto mais perto de **5** chegasse a resposta, maior o grau de concordância com a afirmativa. Assim também ao contrário, quanto mais perto de **1** fosse a resposta, maior o grau de discordância com a afirmativa. Caso o respondente não soubesse, fosse neutro ou não se sentisse apto a responder algum item, foi orientado a assinalar o número **3**.

Seguem-se as afirmativas e gráficos que refletem as respostas coletadas:

Figura 11 – Questão n.º 01

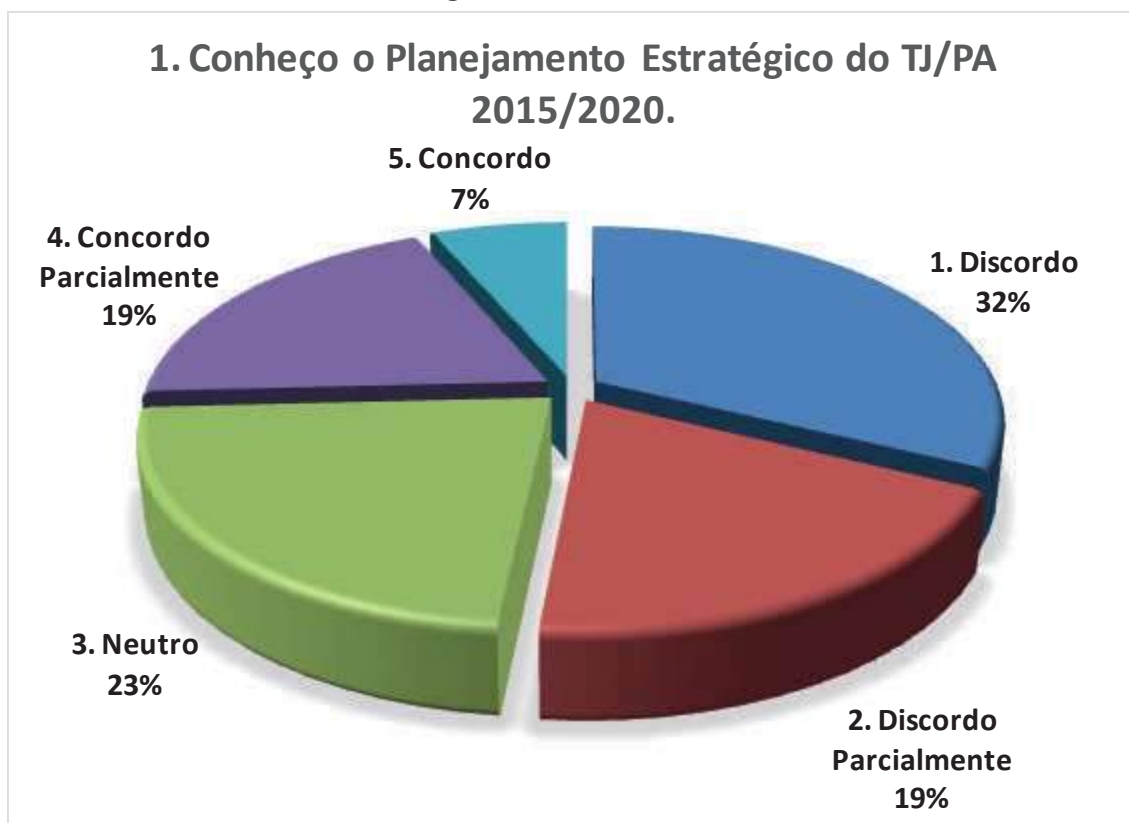


Figura 12 – Questão n.º 02

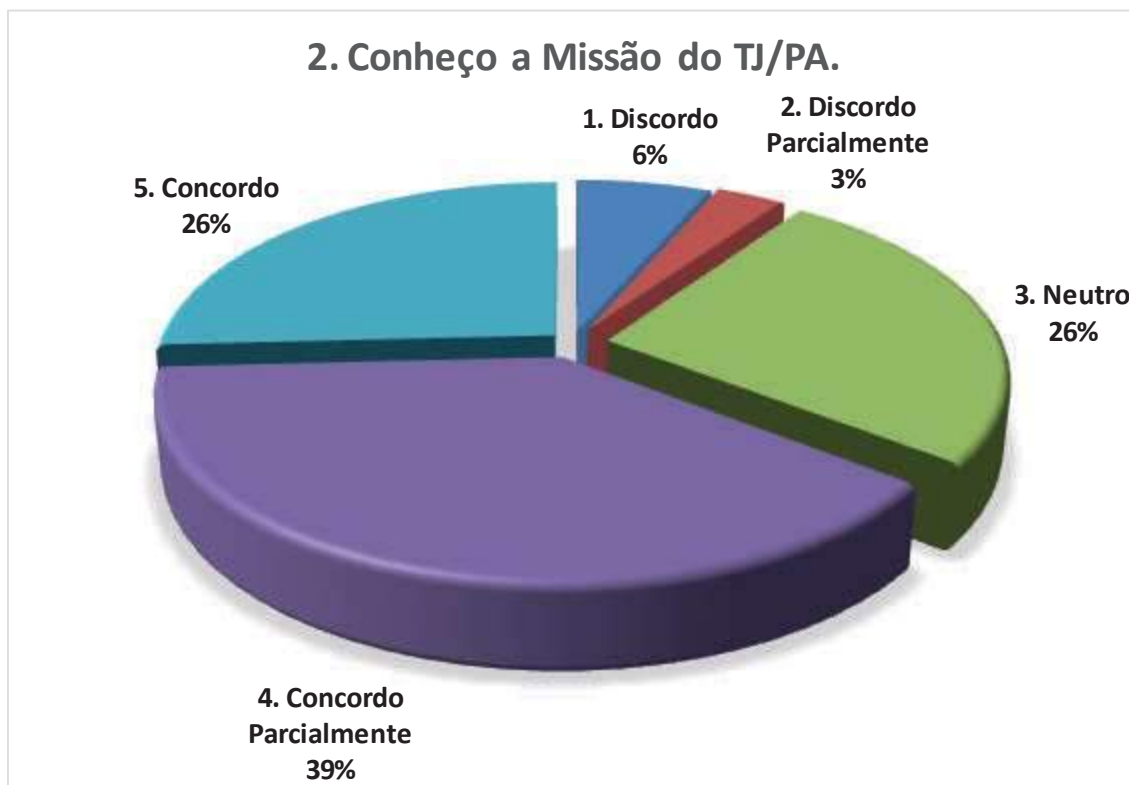


Figura 13 – Questão n.º 03



Figura 14 – Questão n.º 04

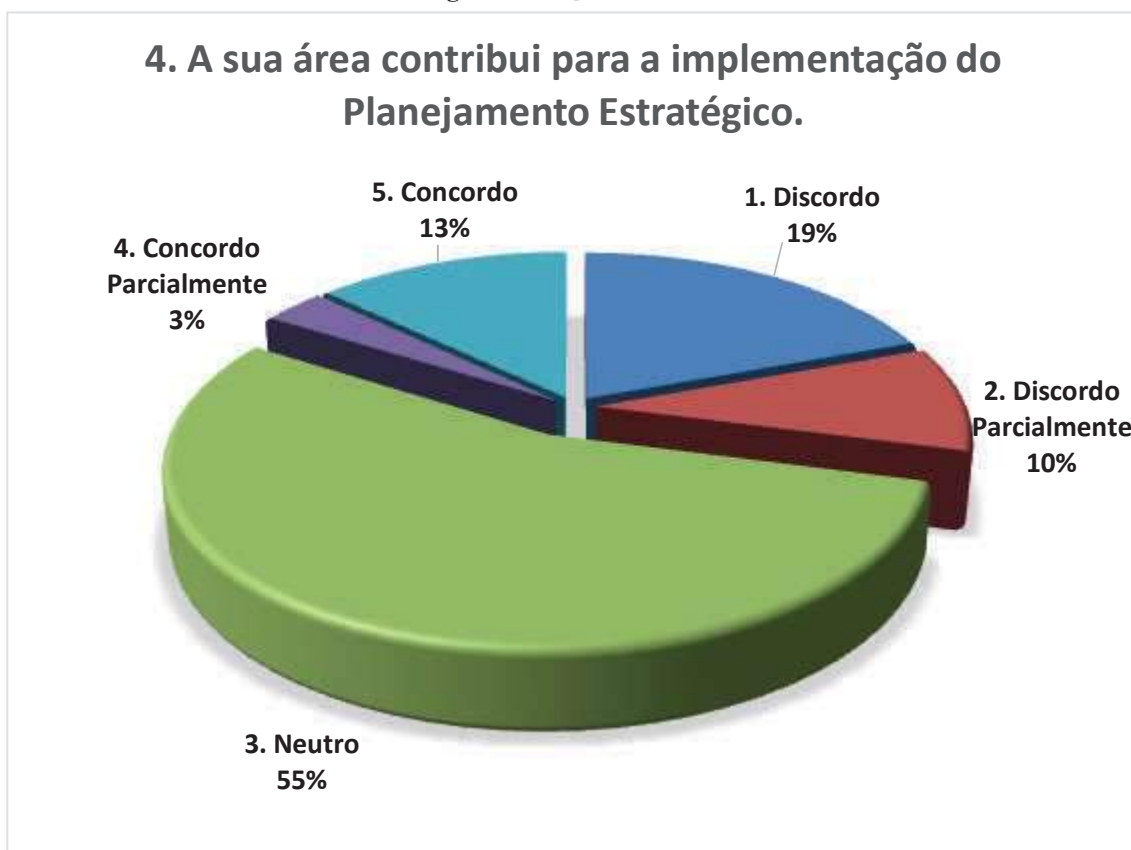


Figura 15 – Questão n.º 05



Figura 16 – Questão n.º 06





Figura 17 – Questão n.º 07



Figura 18 – Questão n.º 08



Figura 19 – Questão n.º 09



Figura 20 – Questão n.º 10





Figura 21 – Questão n.º 11



Figura 22 – Questão n.º 12

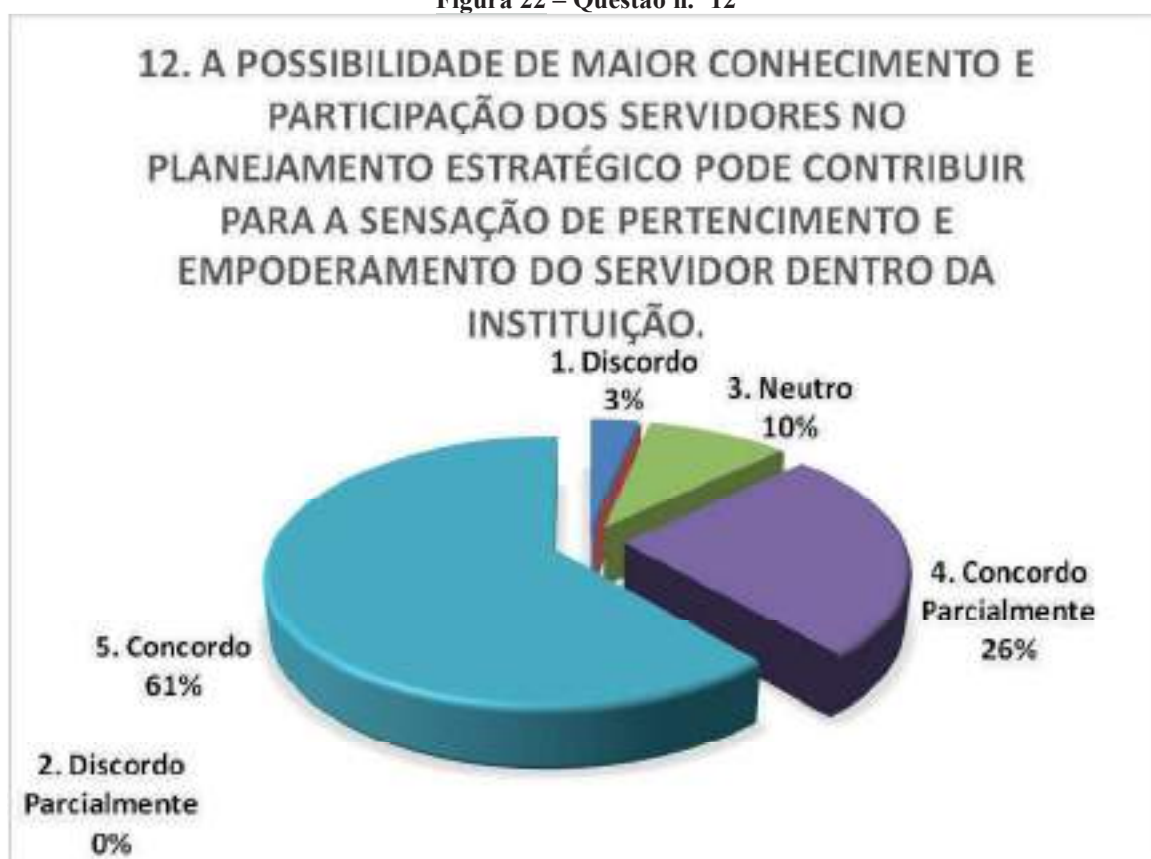


Figura 23 – Questão n.º 13



Figura 24 – Questão n.º 14

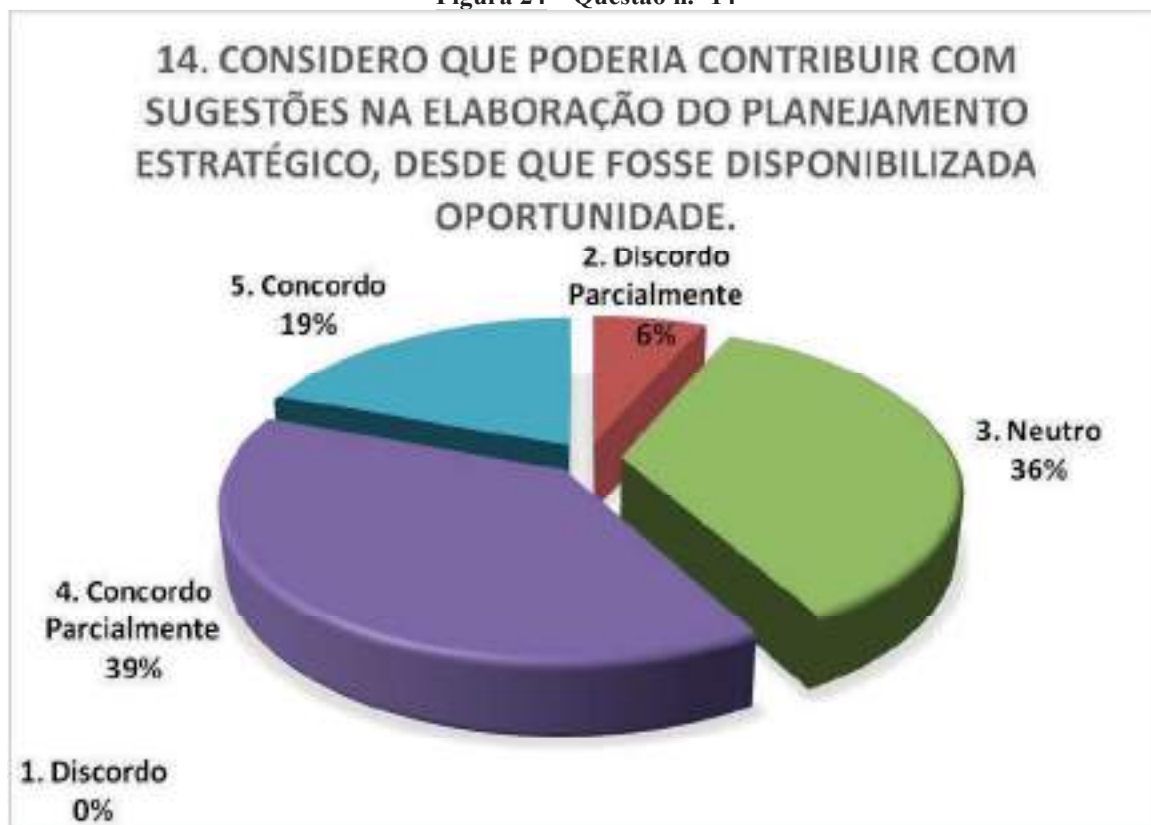


Figura 25 – Questão n.º 15



Figura 26 – Questão n.º 16



Figura 27 – Questão n.º 17



### 5.1. DIÁLOGO COM O ENCONTRADO, SOB A ORIENTAÇÃO DOS AUTORES REFERENCIADOS

Ora iniciamos a avaliação, ressaltando que as afirmativas foram aplicadas em forma de questionário, com gradação para respostas em nível de concordância.

Para melhor análise e para relacioná-las com as categorias teóricas eleitas neste trabalho, os quesitos foram agrupados e enquadrados em Planejamento Estratégico, Participação e Gestão Estratégica, conforme categoria preponderante nos mesmos.

Os questionários foram aplicados aos integrantes da Comarca de Marituba/PA, independentemente do cargo ou função ocupado. Com base no agrupamento efetuado, verificamos os percentuais que predominam nas categorias de análise teórica.

Com relação ao Planejamento Estratégico, verificamos que 51% (cinquenta e um por cento) dos respondentes registraram que desconhecem total (32%) ou parcialmente (19%) o Planejamento Estratégico do TJ/PA para o período de 2015-2020. De outro vértice, a maioria, isto é, 65% (sessenta e cinco por cento), resultante da soma de 26% (vinte e seis por cento) que concordaram com 39% (trinta e nove por cento) que concordaram parcialmente, conhecem a missão do Poder Judiciário Paraense.

A percentagem das pessoas que declararam que tem conhecimento de que seu trabalho pode influenciar nos resultados dos indicadores de desempenho estabelecidos no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará atingiu 71% (setenta e um por cento), uma vez que 45% (quarenta e cinco por cento) concordaram e 26% (vinte e seis por cento) concordaram parcialmente com tal afirmativa. Cumpre-nos registrar que para essa afirmativa, consolidada na questão de número 10, nenhum dos respondentes registrou discordância.

Na elaboração do Planejamento Estratégico, a partir da definição da identidade organizacional, missão, visão e valores, as demais fases relativas ao planejamento tomarão por base essa identidade.

De acordo com Kaplan e Norton, criadores da metodologia do *Balanced Scorecard* – *BSC*, entre os princípios gerenciais a serem adotados pela Organização voltada a estratégia estão: a transformação da estratégia em tarefa de todos e a necessidade de aliar a Organização à estratégia.

Nos resultados referentes ao conhecimento da missão do Poder Judiciário a maioria concordou conhecer. Entretanto, mais da metade dos respondentes dizem desconhecer o Planejamento Estratégico da Organização na qual em quase todos os dias, durante meses, anos, exercem suas atividades, desenvolvem competências, perseguem o cumprimento de metas, embora saibam o motivo da atividade do TJ/PA, razão da sua existência. Não conhecer o Planejamento Estratégico de sua Organização, é desconhecer os desafios dessa, os objetivos relevantes e abrangentes que impactam em suas atividades laborativas e nos resultados que devem ser alcançados por suas unidades de trabalho, o que dificulta a parceria dos integrantes da instituição para o alcance da visão de futuro definida no início do Planejamento e presentes no Mapa Estratégico, assim como, o que dificulta o sentimento de que a otimização dos resultados organizacionais seja tarefa de todos.

No que tange à Participação, em que pese 55% (cinquenta e cinco por cento) das pessoas tenham se mantido neutras, a maioria das que opinaram, ou seja, 25% (vinte e cinco por cento), afirmaram que sua área de trabalho não participou da elaboração do Planejamento Estratégico e 29% (vinte e nove por cento) asseguraram que sua área não contribuiu para a implementação do mesmo. Com relação à participação dos respondentes, 78% (setenta e oito por cento) afirmaram que não se envolveram ou participaram da elaboração do Planejamento Estratégico.

A maioria daqueles que não se mantiveram neutros - 45% (quarenta e cinco por cento), concorda que a sua unidade de trabalho tem interesse em participar da elaboração ou

execução do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará (neutralidade – 52% e concordância - 45%).

O nível de concordância das seguintes afirmativas foi altíssimo: “O conhecimento, a participação e a aderência de sua unidade ao Planejamento Estratégico pode contribuir para o desenvolvimento organizacional” (84% concordaram); “A possibilidade de maior conhecimento e participação dos servidores no Planejamento Estratégico pode contribuir para a sensação de pertencimento e empoderamento do servidor dentro da Instituição” (87% concordaram); e “A sensação de Pertencimento e a possibilidade de contribuição na Construção do Planejamento Estratégico por parte dos servidores pode resultar em melhor produtividade organizacional” (81% concordaram).

Por fim, 58% (cinquenta e oito por cento) dos respondentes concordaram que poderiam contribuir com sugestões na elaboração do Planejamento Estratégico, desde que fosse disponibilizada oportunidade.

O grande percentual de neutralidade apresentada pelos respondentes nos quesitos relativos à participação da unidade de trabalho sugere o desconhecimento da forma como foi efetuado o Planejamento Estratégico na Organização. Se algum ou alguns dos integrantes da unidade judiciária ou administrativa onde atuam, como o superior hierárquico, por exemplo, chegou ou chegaram a participar, o fato não foi socializado com a equipe, embora nos quesitos relativos ao Planejamento, a maioria tenha concordado de que tem conhecimento que o seu trabalho pode influenciar no desempenho de indicadores estratégicos estabelecidos.

Por ter consciência dessa influência nos trabalhos entendemos justificar-se o fato de que ainda que tenham se mantido neutros com relação a informação sobre sua unidade fez parte da elaboração do Planejamento, responderam concordando que a mesma teria interesse em participar.

A adesão à participação, se oportunizada, teve concordância da grande maioria dos respondentes.

Dos autores consultados com relação ao processo participativo de Planejamento, é cediço observar que um ambiente organizacional democrático favorece e estimula a participação e essa, o compartilhamento, com informações acessíveis e abertamente discutidas.

Nos processos gerenciais das organizações democráticas, pessoas e grupos interessados são, em sua maioria, envolvidos por valores democráticos, aqueles defendidos e definidos por ocasião da elaboração do Planejamento e que compõem o Mapa Estratégico. São com base nesses valores democráticos que serão sustentados o direito à participação,

diferente das Organizações tradicionais e extremamente hierarquizadas, onde muitas vezes as informações ficam adstritas ao superior hierárquico, embora que para os resultados serem alcançados, é indispensável a participação de toda a equipe. Tornando-se, assim, todos os integrantes, partes interessadas.

Para resultados efetivos com relação ao planejado, está a legitimidade do processo, no sentido de comprometimento por se perceber como parte da criação, somente possibilitada pela participação.

A afirmativa observada em autores consultados é consonante com o grande grau de concordância dos respondentes de que a participação, contribuição e aderência ao Planejamento Estratégico pode contribuir para o desenvolvimento organizacional. De que a possibilidade de maior conhecimento e participação naquele, pode contribuir para a sensação de pertencimento e empoderamento do servidor dentro da instituição e influenciar positivamente na produtividade.

Quanto à categoria Gestão, verifica-se que 36% (trinta e seis por cento) das pessoas lotadas na Comarca de Marituba/PA (maioria dos respondentes) consideram acessível e de fácil localização a comunicação, divulgação do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará.

A maioria dos respondentes se manteve neutra nas questões números 7 - “As informações disponibilizadas pelo Poder Judiciário do Estado do Pará são suficientes para conhecimento e compreensão do Planejamento Estratégico” e 8 - “As informações disponibilizadas pelo Poder Judiciário do Estado do Pará, são claras sobre o grau de importância do Planejamento Estratégico” (39% de neutralidade em ambas as questões). Contudo, a maioria dos que se posicionaram, ou seja, 29% (vinte nove por cento) entendem que as informações disponibilizadas pelo Poder Judiciário do Estado do Pará são suficientes para conhecimento e compreensão do Planejamento Estratégico e 36% (trinta e seis por cento) consideram que as informações são claras sobre o grau de importância do Planejamento Estratégico.

Também obtiveram um alto grau de concordância nas três últimas afirmativas do questionário: 71% (setenta e um por cento) dos perguntados respondeu que concorda que a chefia de sua unidade de trabalho costuma reunir com os servidores, objetivando avaliar os resultados da área, dar e receber sugestões para melhorar desempenho; 75% (setenta e cinco por cento) confirmam que o Magistrado responsável pela unidade judiciária/administrativa reúne com os servidores para aperfeiçoar rotinas, dar e receber sugestões visando melhorar os resultados da área de trabalho, bem como, reúne com os servidores para, em conjunto,

estabelecer metas internas que contribuam com o alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário do Estado do Pará.

A metodologia *Balanced Scorecard* – *BSC*, além de contribuir para a mensuração de resultados organizacionais, possibilita sua utilização como sistema interativo de gestão.

Por este preceito, deve ser observada a relação de causa e efeito entre as perspectivas traduzidas no Mapa Estratégico e que deve ser comunicado à todos os integrantes da Organização.

Nos quesitos relativos à informações disponibilizadas sobre o Planejamento Estratégico pelo TJ/PA, a maioria dos respondentes se manteve neutra. Dos que se posicionaram, prevaleceu a opinião de que as informações são suficientes, claras e acessíveis.

Ao retomar a análise da relação de causa e efeito entre as perspectivas do *BSC*, o fator participação, conforme afirmam autores pesquisados, facilita o interesse em todo o processo restante, inclusive pode justificar o alto grau de neutralidade em responder os quesitos relativos à comunicação da estratégia, uma vez que foi amplo o número dos que afirmaram não ter participado do processo de elaboração, bem como, desconhecer o Planejamento Estratégico.

Sendo o processo participativo possibilidade de mobilizar a inteligência de seus integrantes, sua utilização proporciona também a aprendizagem que será demandada para efetivação do alinhamento de toda a Organização, em todos os níveis, para sinergia entre as Unidades e entre grupos em diferentes funções e para gerar as inovações necessárias à gestão estratégica.

Nos quesitos relativos à forma local de comunicação e *feedback*, a grande maioria dos respondentes concordaram que as chefias das Unidades judiciais, administrativas e magistrados reúnem com servidores e estabelecem metas internas, o que reflete o comprometimento com o desenvolvimento organizacional e com o cumprimento da missão que a maioria afirmou conhecer.

Ainda que decorrente de postura dos gestores locais e não de diretriz estratégica corporativa, demonstram, na prática de reunir para dar e receber sugestões, bem como, propor melhorias nos processos de trabalho, ponto relevante de uma metodologia participativa, por mais que não se sintam incluídos como colaboradores da definição dos objetivos estratégicos indicados como caminhos a serem percorridos para o alcance da visão de futuro.



## 6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E CRIAÇÃO

Com base na fundamentação apresentada no referencial teórico, bem como, na análise dos dados coletados na pesquisa de campo realizada no Fórum da Comarca de Marituba/PA, apresentamos abaixo um quadro sintético de proposições estratégicas.

### 6.1. QUADRO SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS

Quadro 09 - Síntese de estratégias e produtos

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>PRODUTOS / OBJETIVO</b>	<b>AValiação</b>
Elaboração de planos de ações setoriais das unidades administrativas e judiciárias da Comarca de Marituba/PA.	Alinhar as estratégias setoriais da Comarca de Marituba/PA às estratégias institucionais.	Implantação de banco de dados. Monitoramento do alcance das metas estipuladas dentro do plano estratégico.
Realização de oficinas para criação de painéis setoriais de contribuição alinhados ao Planejamento Estratégico.	Orientar a Organização em direção à estratégia, transformando-a em tarefa de todos.	Elaboração de gráficos de desempenho; Emissão de relatórios avaliativos; e Criação de matriz de controle dos objetivos das contribuições.
Disponibilização de mecanismos de participação, tais como encontros ou reuniões de todos os integrantes do PJPA lotados na Comarca de Marituba/PA na elaboração do Planejamento Estratégico, dividindo grupos de trabalhos por temas.	Ampliar o percentual de participação de integrantes do PJPA que exercem suas atividades laborativas na Comarca de Marituba/PA na elaboração do Planejamento Estratégico.	Averiguação do número de participantes da Comarca de Marituba/PA na elaboração do Planejamento Estratégico, via lista de frequência.
Elaboração de plano estratégico de comunicação.	Apoiar a gestão estratégica por meio da comunicação.	Realização de pesquisa de satisfação dos públicos interno e externo da Comarca de Marituba/PA com relação aos canais de comunicação institucionais.
Implantação do plano de formação continuada.	Possibilitar a qualificação e o desenvolvimento das competências dos integrantes da Comarca de Marituba/PA, como forma de valorização profissional e como fator determinante para o sucesso institucional.	Identificação do aumento do percentual de avaliações positivas dos integrantes, mediante avaliação de desempenho pessoal e da instituição, mediante pesquisa de satisfação do cidadão/usuário.

<p>Implementação de Banco de Boas Ideias e criação do Repositório do TJ/PA como ferramentas de gestão do conhecimento.</p>	<p>Promover a geração, preservação, compartilhamento e transferência do conhecimento, com a elevação da competência organizacional, contribuindo para o cumprimento da missão institucional.</p>	<p>Avaliação positiva em pesquisa de satisfação dos públicos, interno e externo, acerca da rede e fluxos de conhecimentos na Organização.</p>
--	--	---

Fonte: Autoria própria

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização do Planejamento Estratégico o Poder Judiciário visa o fortalecimento institucional para que desafios sejam vencidos, mediante a definição de objetivos estratégicos que permitam prestação jurisdicional de forma efetiva em um prazo razoável.

Para que seja efetivada, a justiça precisa ser tarefa de todos os seus integrantes e se de todos é a tarefa da ação concreta, a participação para definição dos caminhos a serem percorridos para o cumprimento da missão organizacional deve ser vista como oportunidade de exercício criativo de empoderamento, de aprendizagem e de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais tão demandadas pela sociedade que busca no Poder Judiciário ao final da prestação de seus serviços, a garantia principal, qual seja, de fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

Democracia pressupõe participação e pluralidade de manifestações. Participação favorece a aprendizagem, a comunicação e o posterior comprometimento, imprescindíveis para o alinhamento à estratégia institucional.

Se co-criadores desses caminhos, tomar posse dos desafios é passo conseqüente e possibilidade de desenvolvimento profissional e organizacional.

Na Comarca de Marituba/PA, seus integrantes afirmaram conhecer a missão organizacional e apresentaram elementos participativos ao permitir dar e receber sugestões em reuniões realizadas pelas chefias com colaboradores. Entretanto, o conhecimento e aquisição de competências estratégicas iniciados pela participação como diretriz estratégica de toda a Organização, possibilitaria o salto qualitativo em resultados individuais e institucionais, tornando cada integrante, servidor e magistrado, efetivos agentes de transformação.

## 8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, Antônio Anderson. MENEZES, Josefa de Fátima. A importância do planejamento estratégico como fator preponderante ao crescimento organizacional. Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira, ano VI, n.º 08, setembro, 2013. Disponível em: <[http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Resumo\\_do\\_Artigo\\_60\\_76.pdf](http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Resumo_do_Artigo_60_76.pdf)>. Acesso em 04/06/2016, às 11h46.

ARAÚJO, Clarice Costa de. Mudança no planejamento estratégico empresarial para um modelo participativo adaptado ao Serviço Federal de Processamento de Dados Serpro: um estudo de caso. 2009. Trabalho de conclusão de especialização em Administração Pública e Eficaz, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

ARAÚJO, Flávia de. GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. Ver. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, setembro/dezembro de 2011.

ARRUDA, Nirlene Aparecida. A importância da Comunicação Estratégica Empresarial, ECCOM, v.2, n.3, p.6-15, jan. /jun., 2011. Acesso em 02/08/2016. Às 15:31h.

BATISTA, Andréa Clara Freire Batista. Comunicação e Cultura Organizacional. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomartigoAndreaClaraFreireBatista.htm>>. Acesso em 02/08/2016, às 13:04h.

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

CAVALCANTI, Francisco Antonio. Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias. 2ª ed. rev. – São Paulo: Editora Senac, 2014. 206 p.

CHAER, Ana Carolina Lemos. A gestão estratégica com o BSC. Revista do Congresso de Gestão de Comunicação do Ministério Público. 1ª Ed. Congresso de 2010.

COSTA, Jair Galdino Cabral da. Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão. Periódico Adcontar, Belém. V. 5, n.1.p.140-159, junho de 2004.

DANTAS, Adriano Mesquita. Planejamento, Gestão Estratégica e o novo Poder Judiciário: instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Revista Direito UNIFACS Virtual. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/846/606>>. Acesso em 06/07/2016, às 14h.

FELIX, Rozelito. FELIX, Patrícia do Prado. TIMOTEO, Rafael. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. Revista do Serviço Público, Brasília 62 (1): 51-74, janeiro/março de 2011.

FERRETTI, José Roberto Pimenta. ALVARES, Lilian. Gestão da informação e do conhecimento judiciais: perspectivas e desafios. Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa, v. 25, n. 2, p. 19-28, maio/agosto, 2015.

FLEURY, Newton Meyer. Gestão estratégica no judiciário: aspectos conceituais e lições aprendidas. Revista ENM, Rio de Janeiro, Ano VII - 6: 315-333, novembro de 2012.

GENTIL, Dudu. Planejamento Estratégico: uma questão de sobrevivência e longevidade empresarial. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-uma-questao-de-sobrevivencia-e-longevidade-empresarial/13432/>>. Acesso em 15/08/2016, às 20h.

HOUAISS, Antonio. VILLAR, Mauro de Salles. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Kaplan e Norton na prática. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

LAGE. Guilherme Pagliara Lage et al. O desenvolvimento da comunicação no setor público. 2014. Disponível em:

<[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014\\_38\\_10379.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014_38_10379.pdf)>. Acesso em: 02/08/2016, às 14h08.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. 7. Ed. – 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

LEAL FILHO, José Garcia. Aprendizagem organizacional e gestão estratégica participativa. Curitiba: Editora Juruá, 2005. 194 p.

LEOCÁDIO, Leonardo. SANTOS, Jane Lúcia. Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação. Disponível em: <[http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008\\_KM\\_TIC\\_KM-Brasil.pdf](http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_KM_TIC_KM-Brasil.pdf)>. Acesso em 04/08/2016, às 15h07.

LINDOSO, Celia Maria dos Santos. Comunicação interna em uma instituição pública: O caso do Incra. Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão - UFMA - ISSN 2176 – 5111. São Luís - MA, Janeiro/Junho de 2011 - Ano XIX - Nº 8. Acesso em 02/08/2016. As 14:12h.

NASCIMENTO, Iara de Moraes Alves Vilela do Nascimento. O Desenvolvimento do Planejamento Estratégico na Justiça Eleitoral: relato histórico do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (2005-2007). Revista da Ciência da Administração versão eletrônica, v. 2, julho-setembro, 2009. Disponível em: <<http://www.fcap.adm.br/wp-content/uploads/2014/07/3-IARA-Jos%C3%A9-Luiz-3OUT1-1.pdf>>. Acesso em: 03/08/2016, às 11h14.

RIBEIRO, Wellington Aparecido. COSTA, Débora Vargas Ferreira. COSTA, Marcos Paulo do Couto. BSC: uma ferramenta estratégica para tomada de decisão e gestão de pessoas. Jornal eletrônico Faculdades Integradas Vianna Júnior. Ano V, Ed. I, maio, 2013. Acesso em: <[http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20130523\\_155658.pdf](http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20130523_155658.pdf)>. Acesso em: 04/08/2016, às 15h02.

ROMERO, Valdec. Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e universidade corporativa: instrumentos de um mesmo construto. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/aprendizagem-organizacional-gestao-do-conhecimento-e-universidade-corporativa-instrumentos-de-um-mesmo-construto/3236/>>. Acesso em: 04/08/2016, às 15h10.

RUIZ, Rodolpho Weishaupt. Teoria e Prática da Comunicação Empresarial. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomteoriacomempredolphoruiz.htm>>. Acesso em 02/08/2016, às 13:02h.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing?. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6269/4860>>. Acesso em às 10h15.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. INOCENTE, David Forli. MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v.12, n. 2, 227-239, julho-dezembro, 2011. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000200010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010)>. Acesso em: 04/08/2016, às 14h58.

SILVA, Danielle da Costa. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica do Poder Judiciário brasileiro. Disponível em <[http://portal.trt15.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=07035b8a-7a2c-4575-8587-e947dff7e2be&groupId=10157](http://portal.trt15.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=07035b8a-7a2c-4575-8587-e947dff7e2be&groupId=10157)>. Acesso em 03/08/2016, às 11h17.

SILVA, Wânia Cândida da. MUCCI, Carla Beatriz Marques Rocha. BAETA, Odemir. VIEIRA, Daniela Santana Araújo. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso-Revista de C. Humanas, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan. / jun. 2013. Acesso em 01/08/2016, às 14:33h.

SILVEIRA, César Augusto Greff da. VIEIRA, Leandro Maurício Medeiros. Análise estratégica: um modelo de abordagem relacional para o alinhamento estratégico utilizando o BSC. Revista do Congresso de Gestão do Ministério Público, 1ª Ed., 2010. Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/537\\_SEGET\\_Estrategia\\_BSC\\_V4.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/537_SEGET_Estrategia_BSC_V4.pdf)>.

Acesso em: 008/2016, às 11h26.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. Planejamento Estratégico como instrumento de mudança organizacional. Disponível em:

<[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2401/1/1995\\_AlderySilveiraJunior.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2401/1/1995_AlderySilveiraJunior.pdf)>. Acesso em: 13/08/2016, às 16h.

SOETHE, Cristiane. Os desafios da comunicação no Judiciário: Uma visão a partir do Foro de Blumenau (SC). Disponível em:

<<http://www.comtexto.com.br/2convicomartigoCristianeSoethe.htm>>. Acesso em 02/08/2016, às 13h04

TEIXEIRA NETO, Antonio Henrique. A nova gestão pública. Disponível em <<http://www.frm.edu.br/2013/01/a-nova-gestao-publica/>>. Acesso em 03/08/2016, às 12h46.

TIBÚRCIO, Jussara Santana. SANTANA, Lídia Chagas de. A comunicação interna como estratégia organizacional. Acesso em 02/08/2016. Às 17:11h.

VACCARI, Nelmar. O desdobramento das estratégias e a estruturação da gestão estratégica: o caso de uma empresa de transporte Internacional rodoviário de cargas. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 113-135, jan. /jun.2008.

XAVIER, Clayton Fernando. A importância da gestão estratégica de pessoas nas empresas. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/>>. Acesso em: 04/08/2016, às 15h04.

Balanced Scorecard no Sector Público. Disponível em:

<<http://www.yellowscire.pt/Solucoes.html>>. Acesso em: 12/08/2016, às 10h.

Comarca de Marituba. Disponível em:

<<http://177.125.100.85/PortalTJ2007/mapa/comarca.aspx?chave=133>>. Acesso em 06/07/2016, às 10h20.



Etimologia de estratégia. Disponível em

<<http://www.dicionarioetimologico.com.br/estrategia/>>. Acesso em 20/09/2016, às 20h.

Íntegra do discurso de posse do Ministro Nelson Jobim no STF. Disponível em

<<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=62841>>. Acesso em 15/08/2016, às 10h.

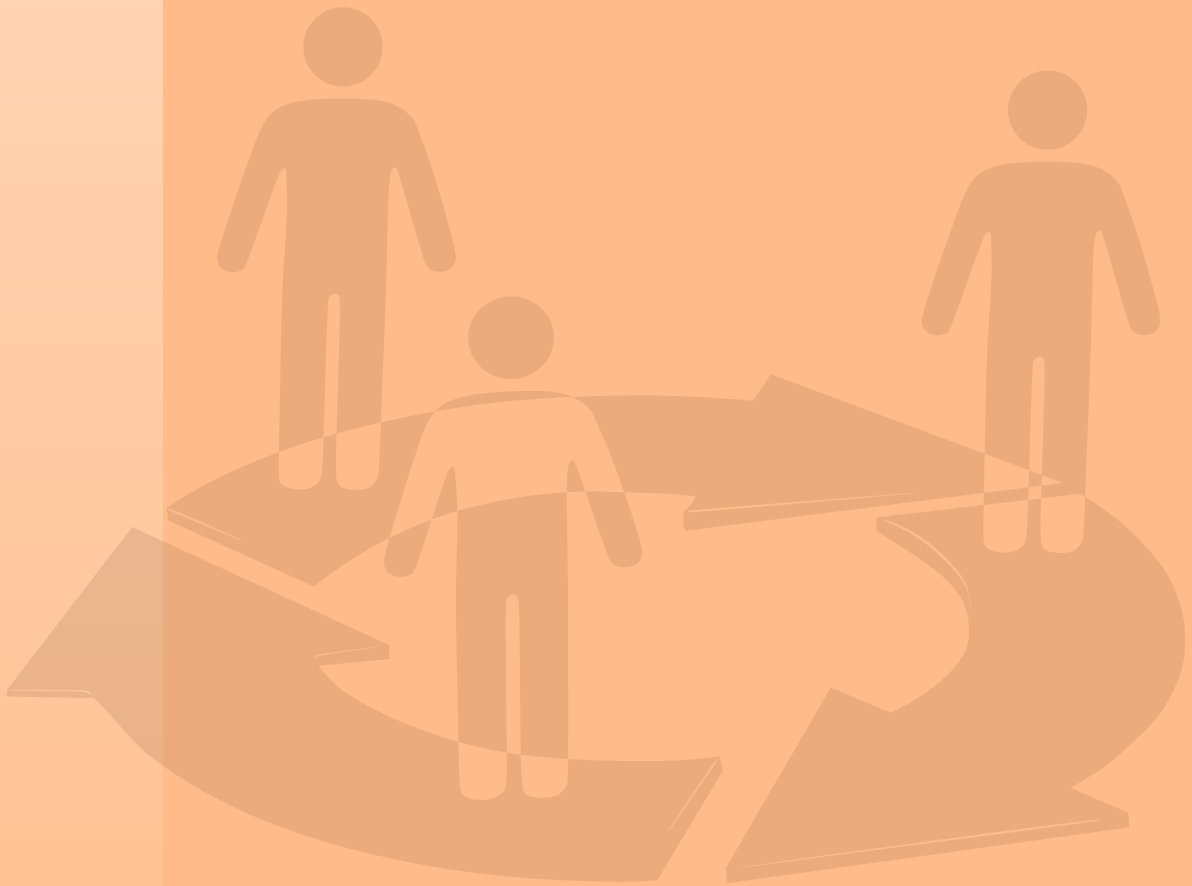
Participação. Escola de Gestores. Disponível em:

<<http://moodle3.mec.gov.br/ufms/file.php/1/gestores/vivencial/pdf/participacao.pdf>>. Acesso em 13/08/2016, às 18h.

Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará 2015-2020. Disponível em:

<<http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/hotsite/planejamento-estrategico/>>. Acesso em 12/08/2016, às 16h.

Significado de Sinergia. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/sinergia/>>. Acesso em 15/09/2016, às 17h.





TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ – CESUPA

ALEXANDRE RODRIGUES RAMOS  
JORGINA ASSUNÇÃO DA COSTA TELES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: DESCORTINANDO ATMOSFERAS EM  
UMA CORREGEDORIA DE JUSTIÇA**

BELÉM/PA

2016

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ – CESUPA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO

ALEXANDRE RODRIGUES RAMOS  
JORGINA ASSUNÇÃO DA COSTA TELES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: DESCORTINANDO ATMOSFERAS EM  
UMA CORREGEDORIA DE JUSTIÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado aos avaliadores da Pós-Graduação do Centro Universitário do Estado do Pará, para obtenção do grau de especialista em Gestão e Liderança no Poder Judiciário.

Orientador: Professor Msc. Francisco Silva

BELÉM/PA

2016

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ – CESUPA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO  
ALEXANDRE RODRIGUES RAMOS  
JORGINA ASSUNÇÃO DA COSTA TELES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: DESCORTINANDO ATMOSFERAS EM UMA  
CORREGEDORIA DE JUSTIÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de especialista.

Data da defesa: 30.09.2016

Conceito:

---

Professor Msc. Francisco Silva - Orientador  
Centro Universitário do Estado do Pará

---

Prof. Dr. Eunápio Dutra do Carmo  
Centro Universitário do Estado do Pará

BELÉM/PA

2016

## SUMÁRIO

RESUMO .....	08
1. INTRODUÇÃO.....	11
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	12
3. DESENHO DA PESQUISA.....	15
3.1. Diagnóstico de Clima Organizacional.....	16
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
4.1. Clima Organizacional e Cultura Organizacional.....	18
4.2. Um Olhar Sistêmico: Teoria Geral dos Sistemas.....	22
4.3. Quadro Síntese do Referencial.....	25
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	26
6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS.....	31
6.1. Quadro Síntese das Estratégias e Produtos.....	32
6. CONCLUSÃO .....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
ANEXOS.....	
Anexo #1: Coeficientes de Correlação entre Fatores.....	37
Anexo #2: Cópia dos formulários preenchidos do DCO.....	39



## **RESUMO**

O recurso mais precioso de qualquer organização são seus colaboradores. O presente trabalho busca desvendar o significado das percepções mentais e emocionais que os colaboradores de uma Corregedoria de Justiça sentem a respeito da organização, e ainda, o quanto elas interagem para o alcance de resultados. Para tanto, esta monografia, construída a partir de um projeto de intervenção, referenciou-se no trabalho científico de diversos pesquisadores da área do Clima e da Cultura. Por conseguinte, investiga a própria atmosfera emocional da organização em estudo apontando, a partir da análise dos resultados, estratégias e produtos que visam melhorar o nível de motivação dos servidores envolvidos na pesquisa.

**Palavras chave: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Visão Sistêmica, fatores, motivação.**



## 1. INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário vem sofrendo profundas transformações desde o advento da Emenda Constitucional nº 45, que dentre outras inovações criou um órgão central de controle, o Conselho Nacional de Justiça, cujas atribuições motivam os tribunais brasileiros a se modernizarem com a finalidade de melhorar a prestação jurisdicional. Assim, no contexto das mudanças significativas que vêm ocorrendo nas instituições do Poder Judiciário, há uma delas que diz respeito ao entendimento de que os recursos humanos é o bem mais valioso das organizações. O Poder Judiciário é realizado por pessoas, que não devem ser vistas como meras operadoras de sistemas. Existe uma natureza latente que as distingue das máquinas e que deve ser levada em consideração para o alcance de metas: seres humanos, ao contrário de máquinas, tem sentimentos e emoções.

Ainda no sentido dessas transformações, as organizações, quando vistas sob um olhar sistêmico, devem ser compreendidas como um conjunto de entidades interconectadas (subsistemas), que possuem um objetivo em comum (missão). O nível de coesão entre entidades interconectadas ditará o ritmo para o alcance das metas traçadas. Esta é uma lente que permite visualizar as oportunidades e os problemas de forma mais ampla, e deve ser comungado por todos os líderes do Poder Judiciário.

Buscando trazer maior compreensão a este novo paradigma estabelecido, foi desenvolvido um projeto de intervenção para uma Corregedoria de Justiça, uma organização de controle que pode ser compreendida sob a ótica sistêmica, e onde a princípio foi verificado a possibilidade de existência de sentimentos e emoções antagônicas, o que poderia estar criando barreiras para o estabelecimento de um processo de modernização efetivo nos moldes estabelecidos pelo CNJ.

A escolha da metodologia aplicada levou em consideração a realidade do Poder Judiciário, e originou-se a partir da leitura de um artigo publicado na Revista de Administração Pública, no ano de 2011, desenvolvido por três pesquisadoras docentes, que desenvolveram uma metodologia específica de diagnóstico de clima segundo as características do Poder Judiciário, o que facilita o desvendar de atmosferas mentais e emocionais existentes na organização.

Por último é apresentado uma síntese geral de propostas para um projeto de intervenção com bases nas ações de desenvolvimento para o alcance dos objetivos traçados a partir da análise de informações da pesquisa, seguido de um olhar construído a partir dos conhecimentos aprendidos e experiências vivenciadas.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Constituição Federal de 1988 determina que os Estados organizem a sua Justiça observando os princípios ali contidos. O Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA) é o órgão supremo do Poder Judiciário Estadual (PJ-PA), tendo por sede a cidade de Belém e jurisdição nos 144 municípios. Tendo à frente um presidente eleito por seus pares, possui uma estrutura decisória colegiada, onde a singularidade das decisões envolve diferentes percepções da realidade. Além de exercer o 2º grau de jurisdição é responsável pelo direcionamento do Poder Judiciário ao alcance de seus objetivos. Sua missão primordial é: “Realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional visando fortalecer o Estado Democrático de Direito”.

O Código Judiciário do Estado do Pará (Lei Estadual nº 5.008/1981) é a norma que dispõe sobre organização judiciária, a forma de administrar, e os serviços auxiliares. No ano de 2002 este código sofreu profundas reformas. A principal delas foi a de que Estado do Pará, para fins de supervisão e controle das atividades jurisdicionais, deveria ser dividido em duas Corregedorias: a Corregedoria Geral de Justiça da Região Metropolitana de Belém, que abrange jurisdição em 07 Comarcas próximas, e a Corregedoria Geral de Justiça das Comarcas do Interior, responsável pela fiscalização nas outras 105 Comarcas e 05 Termos Judiciários, espalhadas geograficamente pelo interior de um Estado com dimensões continentais. Em todo o Brasil somente dois Tribunais Estaduais adotaram esse modelo de Corregedoria: O Tribunal de Justiça da Bahia e o Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

## DIVISÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO PARÁ



Área: 1.247.950 km

Municípios: 144

População: 8.073.924

Regiões Judiciárias: 16

Comarcas da RMB: 06

**Comarcas do Interior: 105**

Unidades Judiciárias da RMB: 128

**Unidades Judiciárias do Interior: 180**

Fonte: TJPA / Corregedoria do Interior

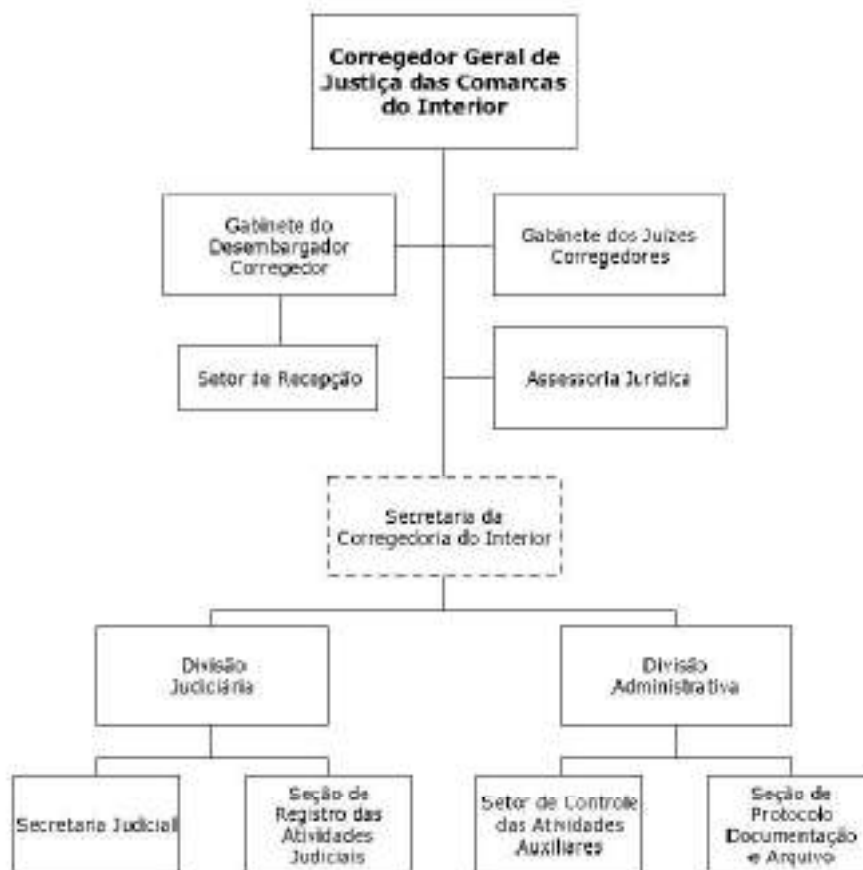
1ª Região Judiciária - Ananindeua	8ª Região Judiciária - Cametá
2ª Região Judiciária - Santa Izabel do Pará	10ª Região Judiciária - Tucuruí
3ª Região Judiciária - Abaetetuba	11ª Região Judiciária - Marabá
4ª Região Judiciária - Castanhal	12ª Região Judiciária - Xinguara
5ª Região Judiciária - Capistrano	13ª Região Judiciária - Redenção
6ª Região Judiciária - Paragominas	14ª Região Judiciária - Altamira
7ª Região Judiciária - Soure	15ª Região Judiciária - Santarém
9ª Região Judiciária - Breves	16ª Região Judiciária - Itaituba

A Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior (CJCI) é dentro do PJ-PA um órgão que tem missão de orientar e fiscalizar os serviços judiciais e extrajudiciais buscando a garantir celeridade e qualidade dos serviços judiciais oferecidos à população paraense. Isto aponta a necessidade de que a CJCI seja compreendida pelos gestores do PJ-PA como um órgão vital para o alcance das metas estabelecidas nos planos de gestão do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, pois tem a incumbência natural de orientar e controlar as atividades desempenhadas pela maior parte da estrutura do judiciário paraense. O Poder Judiciário tem o costume de distinguir o recurso mais precioso da organização, seus colaboradores, em duas espécies: magistrados, que estão no topo da cadeia hierárquica, e funcionários públicos, efetivos, comissionados e terceirizados, que são empregados de empresas contratadas que exercem atividades de apoio. Atualmente a corregedoria em estudo conta com 31 colaboradores, distribuídos conforme o quadro abaixo:

<b>QUADRO DE COLABORADORES DA CORREGEDORIA DE JUSTIÇA DAS COMARCAS DO INTERIOR</b>	
<b>TIPO</b>	<b>Quantidade</b>
DESEMBARGADOR	1
JUIZ DE 3ª ENTRÂNCIA	3
SERVIDOR EFETIVO	25
SERVIDOR COMISSIONADO	2
FUNCIONÁRIO TERCEIRIZADO	2
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>
<b>Fonte: CJCI/DCO</b>	

Para o alcance de sua missão a Corregedoria do Interior possui uma estrutura organizacional efetivada há mais de 14 anos, portanto antes do nascimento do CNJ. A Resolução nº 014/2004-GP estabelece o Regimento Interno da CJCI, a estrutura de trabalho, dividindo-a em várias lotações com cargos efetivos e de livre nomeação. O que deveria ser um manual para todos tornou-se defasado e passou a ser até mesmo a ser ignorado ao longo do tempo em razão de possuir enormes lacunas quando levados em conta referenciais das Ciências Humanas para uma boa gestão. O distanciamento entre o regulamento normatizado e a real estrutura organizacional e de processos (ações contínuas de atividades) foi fortalecido pelo fato de que gestores, no afã de tentar imprimir seu próprio legado, trazem parte da sua estrutura de atividade judicante (Desembargo) para dentro de um órgão que possui atribuições específicas e inerentes à atividade de controle, não valorizando o conhecimento acumulado ao longo de anos da equipe interna de servidores, prejudicando o desenvolvimento de habilidades e atitudes.

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CJCI, NORMATIZADA PELA  
RESOLUÇÃO Nº 014/2004-GP**



Fonte: Resolução nº 014/2004-GP

Diante da necessidade de impulsionar profundas reformas na justiça brasileira, no ano de 2005 foi institucionalizado o órgão de controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Por meio de sua Corregedoria Nacional, que dentre outras atribuições recebe reclamações e denúncias relativas aos magistrados, serviços judiciários auxiliares, serventias, órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, o CNJ impõe aos Tribunais brasileiros um maior controle das atividades e a necessidade de modernização, com o objetivo de dar resposta aos anseios da sociedade por uma justiça mais célere e transparente. Após onze anos de sua criação esse contexto ainda se faz presente e traz reflexões sobre as profundas transformações que o Tribunal de Justiça e suas Corregedorias devem enfrentar.

### 3. DESENHO DA PESQUISA

Durante uma atividade de Planejamento Estratégico três servidores efetivos da Corregedoria realizaram a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças vivenciadas pela Corregedoria do Interior. Após intensa discussão, todos perceberam indícios fortes de problemas com a organização e, a necessidade de aprofundamento da questão para compreender melhor as situações de fraquezas e ameaças.

**MATRIZ DE FORÇAS/FRAQUEZAS/OPORTUNIDADES/AMEAÇAS - CJCI**

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reconhecimento das dificuldades;</li><li>- Comprometimento;</li><li>- Busca da qualificação;</li></ul>	<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Apego a velhos paradigmas;</li><li>- Falta de comunicação;</li><li>- Desconfiança generalizada;</li><li>- Falta de visão em equipe;</li><li>- Falta de sistemas gerenciais de acompanhamento de processos;</li></ul>
EXTERNA (AMBIENTE)	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rubrica específica para ações da CJCI no orçamento</li></ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mudança de Gestão;</li><li>- Cobrança do CNJ;</li><li>- Distância e dificuldade de comunicação;</li><li>- Falta de valorização por parte dos gestores do TJPA.</li></ul>

De posse dessas informações iniciais que motivaram este trabalho, uma hipótese foi formulada: existiria no âmbito da CJCI alguma atmosfera entre os colaboradores, produzida pela forma de ação dos gestores, que poderia estar comprometendo o desenvolvimento competências (conhecimentos, habilidade e atitudes) necessárias para o desenvolvimento e modernização da organização.

Este trabalho tem o objetivo principal de desvendar, sob um olhar sistêmico, através de um diagnóstico de clima organizacional, a possível existência de atmosferas mentais dos colaboradores da organização, que podem interferir e dificultar a adoção de processos de modernização na Corregedoria. Secundariamente, propõe desvendar aos gestores da organização a importância dos conceitos de Cultura Organizacional e Clima Organizacional, sob um olhar sistêmico.

Em busca desse objetivo, realizou-se pesquisa bibliográfica envolvendo modelos conceituais de Cultura Organizacional, Clima Organizacional e Teoria Geral de Sistemas. Os dois primeiros aspectos estão frequentemente inter-relacionados e integram trabalhos acadêmicos envolvendo organizações públicas. Já o terceiro aspecto diz respeito a nova realidade de compreensão do todo e as interconexões de suas partes: a visão sistêmica.

### **3.1 Diagnóstico de Clima Organizacional - DCO**

O Diagnóstico de Clima Organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão estratégica dos recursos humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionadas pela pesquisa são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, do aumento da produtividade e adoção de políticas internas (Bispo, 2006).

O modelo de pesquisa adotado foi baseado em um artigo de autoria de três pesquisadoras docentes, doutorandas, publicado em 2004 na Revista de Administração Pública/FGV sob o título: “Uma Metodologia Para Diagnóstico De Clima Organizacional: Integrando Motivos Sociais e Cultura Brasileira Como Fatores do Ambiente de Trabalho do Poder Judiciário”.

Villardi et al (2011) afirmam que o fator humano nas organizações é tão relevante que não está restrito apenas ao processo produtivo. Clima Organizacional é um conjunto de percepções, conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização, em dado período, e que afetam positivamente ou negativamente a forma como as pessoas se relacionam e seu comprometimento e desempenho na organização, apontando a importância dos traços culturais brasileiros dentro da organização pública.

Para a realização de um diagnóstico de clima organizacional as autoras consideraram sete fatores que interferem no clima organizacional: Trabalho em Equipe, Reconhecimento (Recompensa), Confiança; Conformidade com as Normas (Autonomia); Liderança; Padrões de Desempenho Individual e Clareza Organizacional. Tais fatores podem ser associados a três tipos de motivos sociais (motivação): Afiliação, Poder e Realização. Esta metodologia de DCO foi escolhida principalmente por ser fundamentada na realidade do Poder Judiciário, onde foram avaliados e considerados fatores de clima específicos que influenciavam o clima organizacional de um órgão do Poder Judiciário.

Neste sentido, a investigação utilizou-se do modelo de formulário de pesquisa disponibilizado no trabalho das autoras, porém com três adaptações a realidade da Corregedoria de Justiça: a contextualização da pesquisa, no campo “instruções”; a medição de duas dimensões, ao invés de três (dimensão real e dimensão ideal) e; o uso de escala tipo Likert com graduação de 07 (sete) pontos, em razão desta apresentar neutralidade de medida. Das dez questões contidas no formulário, sete delas estavam relacionadas a três motivos sociais, entrelaçados aos sete fatores de Clima Organizacional baseados na cultura do Judiciário. A oitava e nona questão referem-se à aspectos da formação gerencial e impacto do trabalho. A décima questão era aberta, pediu para que se mencionassem outros fatores de clima.

A pesquisa para o projeto de intervenção é do tipo exploratória, visto que é um assunto pouco investigado. A consolidação do instrumento da pesquisa permitiu análise quantitativa e qualitativa. A população em estudo foi delineada pelo total de colaboradores da CJCI (servidores efetivos, comissionados e terceirizados). Vinte e sete formulários foram distribuídos entre os colaboradores da Corregedoria (exceto para colaboradores magistrados), sendo que foram preenchidos e devolvidos 26 deles, totalizando uma amostra bastante significativa de 96,3% da população em estudo. Os dados foram tabulados no software de planilhas Excel, importados e analisados estatisticamente no software SPSS, onde foram utilizadas técnicas de estatística descritiva e análise de correlação.

#### FATORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL UTILIZADOS NO DCO

MOTIVO SOCIAL	QUESTÃO	FATOR DE CLIMA	SIGNIFICADO
Afiliação	Q6	Confiança e Apoio Interpessoal	Sentimento de que a boa relação entre as pessoas (pares, subordinados e superiores hierárquicos) é valorizada; que as pessoas acreditam umas nas outras respeitam e oferecem apoio uns aos outros. O sentimento de que boas relações profissionais para realizar o trabalho prevalecem entre as pessoas no ambiente de trabalho.
Afiliação	Q4	Reconhecimento (Recompensa)	Sentimento de que as pessoas são reconhecidas e recompensadas por um bom trabalho e de que, quando algo sai errado, não são ignoradas, criticadas ou punidas.
Afiliação	Q2	Trabalho em Equipe	Sentimento de que a integração facilita o cumprimento dos objetivos propostos pela organização. O sentimento de que as áreas, os indivíduos e os grupos (setores) trabalham de forma complementar para o alcance dos objetivos da organização.
Poder	Q1	Conformidade com as normas (Autonomia)	Sentimento de que existem regras, procedimentos, diretrizes e práticas administrativas que têm de ser seguidos embora tirem a liberdade de fazer o trabalho da forma mais adequada.
Poder	Q7	Liderança	Sentimento de que a organização não é dominada nem dependente de poucos indivíduos. Quando surge a necessidade de liderança, as pessoas se sentem em liberdade de aceitar papéis de liderança.
Realização	Q5	Clareza Organizacional	Sentimento de que os objetivos estão definidos claramente e são comunicados com transparência e de que não são desordenados, confusos ou nebulosos.
Realização	Q3	Padrões de Desempenho Individual	Sentimento de que na organização enfatiza-se o desempenho com qualidade e produtividade superiores, inclusive estabelecendo metas estimulantes para si mesma e transmitindo às pessoas a importância do comprometimento com estas metas.
-	Q9	Impacto do Trabalho	Sentimento de que na organização o trabalho está efetivamente auxiliando e que está fazendo diferença

Fonte: Villardi et al (2011)

#### **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

Chiavenato (2004), afirma que durante muito tempo as organizações focavam a eficiência das máquinas e equipamentos como meio de aumentar a produtividade. A história mostrou que a abordagem mecanicista da administração comprovou-se ultrapassada. Conforme Silva, o elemento mais precioso na consecução dos fins de qualquer organização, estatal ou não, é a estrutura humana, que dá suporte ao alcance das metas e objetivos traçado (SILVA et al, 2006).

No entendimento de Pires e Macêdo (2006), as organizações públicas estão em um processo de transformação e luta de forças para a quebra de velhos paradigmas,

O mundo do trabalho vem passando por profundas transformações que geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceitos, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade. No contexto das organizações públicas, há uma luta de forças que se manifesta entre o “novo” e o “velho”, ou seja, entre as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica patrimonialista e uma burocracia incorporadas. Na esteira desta luta de forças há a construção da Cultura Organizacional (PIRES et al 2006, p82).

Não há maneira de se pensar em modernização de organizações públicas sem antes haver profunda reflexão sobre o Clima Organizacional, que deve ser propício, e a Cultura e o Clima Organizacional. Para a construção do referencial teórico foram utilizados livros e artigos publicados em diversas revistas especializadas, que envolviam conceitos e aspectos que devem servir de baliza para gestões comprometidas com transformações positivas na CJCI. Sob o prisma das várias correntes teóricas pesquisadas, buscou-se apontar a importância do fator humano para a realização da efetiva prestação jurisdicional, a razão de ser do TJPA.

##### **4.1. Clima Organizacional e Cultura Organizacional**

Mintzberg et al (apud Pirês; Macêdo, 2006) apontam que Cultura Organizacional é a base de uma organização. São crenças comuns que refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis.

Sob a ótica de Morgan (1996), o significado, a compreensão e o sentido compartilhados por pessoas são diferentes formas de descrever cultura. Ao se falar de cultura está sendo feito o processo de construção da realidade que permite às pessoas ver, compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Em certo sentido, pode-se



dizer que a natureza da cultura seja encontrada nas suas normas sociais e costumes e que, se alguém adere a essas regras de comportamento, ele será bem sucedido em construir uma realidade social adequada. Entretanto, essa realidade adequada muitas das vezes não está relacionada ao seguimento de regras. Citando diversos pesquisadores que mostraram que a habilidade de aplicar uma regra pede muito mais do que o conhecimento da regra em si mesmo, Morgan aponta que mesmo na administração da justiça, uma área da atividade humana, na qual se supõe que a ação seja determinada por regras claramente definidas, a aplicação de uma lei específica exige um conhecimento anterior por parte do juiz, que vai muito além daquilo que é afirmado pela própria lei. Como nos julgamentos dentro do sistema legal, as nossas construções de situações influenciam quais regras e códigos de comportamento são apropriados para as situações vividas no dia a dia.

Cultura Organizacional, sob a ótica de Beyer e Trice (apud Fleury, 1996), é descrita como uma rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas e que permanecem submersas à vida organizacional. Para Edgar Shein (apud Fleury, 2002), é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação extrema e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas, é chamado de cultura organizacional.

Cultura nas organizações públicas, no Poder Judiciário, pode ser entendida como um sistema de valores e crenças compartilhados entre servidores públicos e colaboradores da organização, que interagem entre si, com a estrutura, com os processos de tomada de decisão e os sistemas de controle organizacional. Sejam quais forem as definições de cultura organizacional, o fato é que compartilham conceitos comuns. Particularmente destacam a importância dos valores e crenças compartilhadas e seu efeito sobre o comportamento. Uma cultura forte pode ser fator determinante para o êxito da organização ao guiar o comportamento e dar significados às atividades. (Dias, 2003).

Já o Clima Organizacional é uma atmosfera psíquica expressada por todos na organização em um determinado momento, que está altamente correlacionado com as propriedades motivacionais presentes, influenciando de forma positiva, ou negativa, na qualidade e na produtividade. Ele já existe dentro da organização, não sendo algo que pode ser criado, mas sim modificado. Conquistar um clima organizacional positivo é estabelecer uma base fundamental para realizar um caminho de crescimento sustentado.

Apesar de diversos estudiosos apontarem o contrário, ainda prevalece a falsa crença entre profissionais de gestão quanto ao entendimento de que os conceitos de Cultura e Clima Organizacional são sinônimos.

Para desmistificar este entendimento, Martins e et al. (2004) indicou que dentre algumas confusões conceituais de clima organizacional há aquela que se refere a superposição da descrição de clima com cultura, que foram tratados como similares. A evolução dos estudos mostra a nítida distinção entre eles. Apontando Schneider (1985), definiu-se cultura como sendo um construto muito mais profundo do que clima. Ela está relacionada às percepções e interpretações comuns das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização. Descreveu ainda que o Clima Organizacional envolve alguns elementos da cultura, mas este é mais superficial e opera somente no nível de atitudes e valores, afirmando ainda que *clima é parte da cultura, está no nível daquilo que pode ser experimentado de modo mais imediato*. Uma mesma organização pode possuir vários climas em setores diferentes. O clima da organização seria, assim, uma média dos climas setoriais.

Puente-Palacios (2002) discorre sobre a complexidade de conceituar Clima Organizacional em razão das diversas abordagens teóricas na literatura, inclusive a cultural. Segundo a autora, Cultura Organizacional são um conjunto de normas, crenças, valores e mitos mais ou menos estáveis que definem os padrões de comportamento esperados dos membros que a ela pertencem, e são utilizados como modelos de comparação e julgamento. Sua importância se dá pelo fato de nortear o comportamento e o desempenho dos seus membros. Já Clima Organizacional é definido pelas autoras como representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor, podendo mudar ao longo do tempo, mas permanecem o suficiente para serem significativas para os membros da organização, pois não são características passageiras ou de estado de ânimo da organização, mas padrão de ação e reação.

Visando melhorar a compreensão da diferença entre estes conceitos, a autora apresentou as categorias constitutivas de cada um, orientadas pelo trabalho de Verbeke, Volgering & Hessels (1998). Esses autores analisaram a evolução conceitual das definições de clima organizacional (32 definições) e cultura organizacional (54 definições), entre os anos de 1964 e 1979. Cada definição foi analisada por uma comissão de peritos, cuja tarefa foi identificar as categorias constitutivas dos conceitos. Foram encontradas categorias estáveis para cada um, o que revelou a sua consistência por não aparecerem de maneira esporádica, mas tratar-se de elementos constantes, conforme o quadro abaixo:

## CATEGORIAS CONCEITUAIS CONSTITUTIVAS DAS DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA ORGANIZACIONAL

<u>CONSTRUTO</u>	<u>CATEGORIAS CONCEITUAIS</u>
<b>Clima Organizacional</b>	<b>Organização, Membros, Percepção, Características, Comportamento, Descrições, Compartilhar, Conjunto, Influência, Práticas</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Membros, Compartilhar, Valores, Organização, Comportamento, Crenças, Padrão, Norma, Aprender, Modo/Maneira, Significado, Sistema, Suposições, Social, Conjunto, Práticas e Compreensão</b>

**Nota:** O negrito mostra as categorias comuns a ambos os conceitos e a ordem obedece à frequência (decrecente) com que aparecem nos conceitos.

**Fonte:** Verbeke, Volvering & Hessels, In Puente Palácios (2002).

Chegou-se à seguinte conclusão: as categorias apontadas pelos autores como sendo comuns a ambos os conceitos (em negrito) demonstram que há espaço compartilhado entre eles. Já as categorias excludentes revelam que não existe completa superposição entre ambos, por isso os dois podem ser utilizados simultaneamente sem temor de estar chamando o mesmo fenômeno por nomes diferentes.

Da mesma forma, Martins et al (2004) aponta que Clima Organizacional envolve alguns elementos da cultura, mas é mais superficial e opera somente no nível de atitudes e valores. Citando Tamayo (1999), conclui que clima é parte da cultura e diz respeito ao nível que pode ser experimentado de forma mais imediata. O entendimento de Clima Organizacional remete à noção de verificação de um estado momentâneo da organização e pode ser influenciado por fatores externos e internos. Roberto Coda (apud Lobato, 2010) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, como: modelo de gestão, processo de comunicação, política de gestão de pessoas, missão da empresa, identificação com a empresa e valorização profissional. Chiavenato (Apud Bispo, 2006), emite um maior espectro de entendimento, aduzindo que o Clima Organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento.

Por tudo exposto pode-se perceber que enquanto a cultura de uma organização é a base que norteia o desempenho dos trabalhadores, por meio de crenças e valores internos e externos, Clima Organizacional é a impressão ou o efeito emocional causado pelas práticas, procedimento e recompensas percebidos diariamente no local de trabalho, estando fortemente correlacionada ao tipo de gestão idealizada.

#### **4.2. Um Olhar Sistêmico: Teoria Geral dos Sistemas**

Sistema é um conjunto de elementos inter-relacionados com um objetivo em comum. O ponto de semelhança com as organizações é completamente oportuno pois elas apresentam todas as características de um sistema, conforme veremos a seguir. Em razão dessa premissa podemos lançar um olhar sistêmico sob Corregedoria de Justiça, onde toda sua estrutura, seus subsistemas (divisões, gabinetes, serviços, etc) estão em estado de interação para o alcance um objetivo em comum, que é a missão, a razão de existir do órgão.

Conforme salientado por Gomes et Al (2014), a Teoria Geral dos Sistemas, também conhecida como Teoria Sistêmica, surgiu a partir de 1920 pela crítica do biólogo Ludwig Von Bertalanffy à predominância da perspectiva mecanicista tanto na teoria quanto na pesquisa científica, ou seja: aquela em que o mundo poderia ser entendido como uma máquina, dividido em diferentes áreas, regido por leis exatas. Bertalanffy apud Gomes (2014) conceitua sistema como um complexo de elementos em estado de interação. A interação, ou relação, torna os elementos mutuamente interdependentes e caracteriza-os, diferenciando-o do aglomerado de partes independentes (VASCONCELOS apud GOMES et al, 2010), ou seja, os fenômenos não podem ser considerados isoladamente, mas como parte do todo.

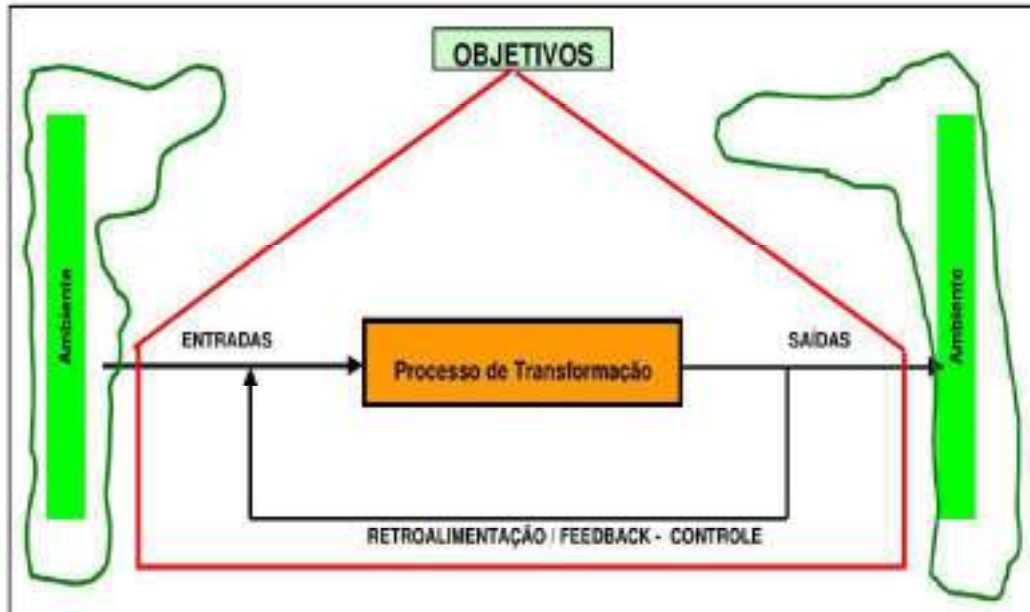
A Teoria Geral dos Sistemas oferece um arcabouço conceitual abrangente, capaz de unificar várias disciplinas científicas que, naquele momento, estavam isoladas e fragmentadas. A interação dos elementos do sistema é chamada de sinergia. Por outro lado, a entropia é a desordem ou ausência de sinergia. Um sistema pára de funcionar adequadamente quando ocorre entropia interna. Os sistemas orgânicos em que as alterações benéficas são absorvidas e aproveitadas sobrevivem, e os sistemas onde as qualidades maléficas ao todo resultam em dificuldade de sobrevivência tendem a desaparecer caso não haja outra alteração de contrabalanço que neutralize aquela primeira mutação. Assim, de acordo com Bertalanffy, a mudança permanece ininterrupta enquanto os sistemas se autorregulam e se retroalimentam (VASCONCELOS apud GOMES et al, 2010).

Esta teoria também fez uso de um conceito que emergiu da cibernética chamado de retroalimentação ou feedback, o qual garante a circulação de informações entre elementos do sistema e serve para comparar a maneira como um sistema funciona em relação ao padrão estabelecido para ele funcionar. A retroalimentação confirma se o objetivo foi cumprido, o que é fundamental para o equilíbrio do sistema.

Uhlmann (2002) aponta que produto dos sistemas abertos é exportado para o meio ambiente, quer como mentefato, quer como artefato (Informação ou produto físico). Pode-se

conceber com estas propriedades uma visão, ou seja um arquétipo, dos sistemas como sendo um agregado que apresenta:

### Arquétipo de um Sistema com sua concepção, seus componentes e a interação (comunicação) com o ambiente



Fonte: UHLMANN (2002)

Explicando sobre as Características dos Sistemas, o matemático Günter Wilhelm Uhlmann aponta a forte ligação entre Teoria Geral dos Sistemas e modelos de gestões contemporâneos:

Para executar algum tipo de trabalho, sistemas abertos transformam energia que têm a sua disposição. Organizações criam novos produtos, elaboram matérias primas, treinam pessoas ou proporcionam serviços – Todas estas atividades acarretam reorganização de insumos...As atividades geradas pelo intercâmbio de energia têm um padrão de caráter cíclico: o que é exportado para o ambiente proporciona energia para a repetição do ciclo de atividades. Em sistemas sociais, lembrando serem estes como sendo aqueles criados pelo homem para uma determinada finalidade (visão teleológica própria e característica deste tipo de sistemas), surgem, no afã de cumprirem suas finalidades, objeto de sua constituição, os chamados processos. São estes, de caráter cíclico, ou seja a saída (output) representa o fim do processo o qual imediatamente se reinicia continuamente. A título de exemplo pode se citar o processo de produção de um automóvel, de um aparelho de som, de um serviço de logística, do ensino, enfim todos os sistemas nos quais ao término do ciclo este se reinicia, se torna repetitivo, condição característica das empresas dos assim chamadas sistemas sócio técnicos. Para que estes processos ocorram, necessário se torna, a que todos os elementos do sistema, ou seja, os subsistemas, ajam de maneira sinérgica – voltadas para um mesmo objetivo – de maneira coordenada (a organização das conexões). Nos sistemas sócio técnicos esta função de coordenação de portanto “organizar as conexões” é a própria incumbência da administração contemporânea. (Uhlmann, 2002, p23-24)

Sendo assim, o todo emerge além da existência das partes e “as relações são o que dá coesão ao sistema todo, conferindo-lhe um caráter de totalidade e globalidade, uma das características definidoras do sistema (VASCONCELOS apud GOMES et al, 2010).

## A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA SOCIOTÉCNICO



Fonte: Castro Muniz Durval (GPI/UNICAMP/FACEPA/PUCAMP)

Podemos então visualizar a Corregedoria de Justiça como um subsistema do Tribunal e ao mesmo tempo com um sistema que tem objetivos próprios: orientar, supervisionar e fiscalizar os serviços judiciais e extrajudiciais realizados no âmbito do TJPA. As entradas são as demandas diárias que chegam via protocolo (pedidos de orientação, reclamações, etc). Tais demandas passam pelos diversos setores da CJCI (Protocolo, Secretaria, Gabinete, etc) na forma de processos (procedimentos internos), até a saída em forma de produto final, a resolução da demanda em forma de prestação de serviço à sociedade ou ao público interno.

Sob a percepção de uma das diversas partes (subsistemas) que compõe o Tribunal, as Corregedorias tem um objetivo em comum, a missão do TJPA, e podem ser entendidas como entidades essenciais de controle (feedback) finalístico, ou seja, retroalimentam o sistema com informações que visam manter seu equilíbrio (qualidade da prestação jurisdicional).

Esta realidade, quando focada sob outra lente, dá o entendimento de que a Corregedoria, além de ser subsistema, pode também ser vista como um sistema próprio formado por vários

subsistemas, todos com um outro objetivo, além do institucional, que é inerente especificamente ao órgão de controle: orientar, supervisionar e fiscalizar a atividade jurisdicional estadual. Neste sentido, a Corregedoria deve levar em conta os aspectos intrínsecos de sua realidade que podem tanto expandir sinergia quanto trazer entropia aos seus elementos, e por fim, fortalecendo ou enfraquecendo seu funcionamento.

### 4.3. Quadro Síntese do Referencial

#### QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL

TEMA CENTRAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS AUTORES	INDICADORES	RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS
CLIMA ORGANIZACIONAL: DESCORTINANDO ATMOSFERAS EM UMA CORREGEDORIA DE JUSTIÇA	<u>CLIMA ORGANIZACIONAL</u> Martins e et al. (2004) Puente-Palacios (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de Percepção dos colaboradores quanto ao agir da organização;</li> <li>Fatores de motivação dos colaboradores para exercerem papel de transformadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esse nível de percepção pode interferir no alcance de resultados;</li> <li>Descoberta de fatores que interferem o grau de motivação de colaboradores da CJCI.</li> </ul>
	<u>CULTURA ORGANIZACIONAL</u> Pires e Macêdo (2006) Morgan (1966) Fleury (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção Individual da realidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fenômenos mentais que interferem na interconexão com o todo, e no alcance de resultados.</li> </ul>
	<u>TEORIA GERAL DOS SISTEMAS</u> Gomes et Al (2014) Uhlmann (2002),	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de interação entre os elementos do sistema;</li> <li>Circulação de informações entre os elementos do sistema (feedback).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão inovadora requer sinergia entre os colaboradores da organização;</li> <li>Clareza organizacional para que ocorram mudanças benéficas na organização, ao invés de entropia.</li> </ul>

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A estrutura organizacional considerada na pesquisa envolveu três pontos de interconexões de poder e informação dentro da CJCI: i) Gabinete da Corregedoria, que comporta o “staff” do(a) Desembargador(a) Corregedor(a), e que é quase integralmente composta por cargos de confiança substituídos bienalmente; ii) Gabinete dos Juízes Auxiliares, que recentemente passou a comportar somente servidores do quadro efetivo, ao invés de assessores pessoais e; iii) Divisões/Secretaria, formada por um conjunto de atores responsáveis por diversos procedimentos administrativos, e é formado somente por funcionários do quadro.

Quanto ao tempo de serviço, este pode ser utilizado como indicador de rotatividade de colaboradores. Aqueles que possuem mais de dois anos de corregedoria estão há mais de uma gestão e, portanto deveriam entender melhor a missão e os processos internos. O quadro funcional com menos de dois anos de serviço são os que chegaram juntamente com o novo gestor, e necessitam de tempo e treinamento (implícito) para que tenha o entendimento acertado das razões de ser da Corregedorias.

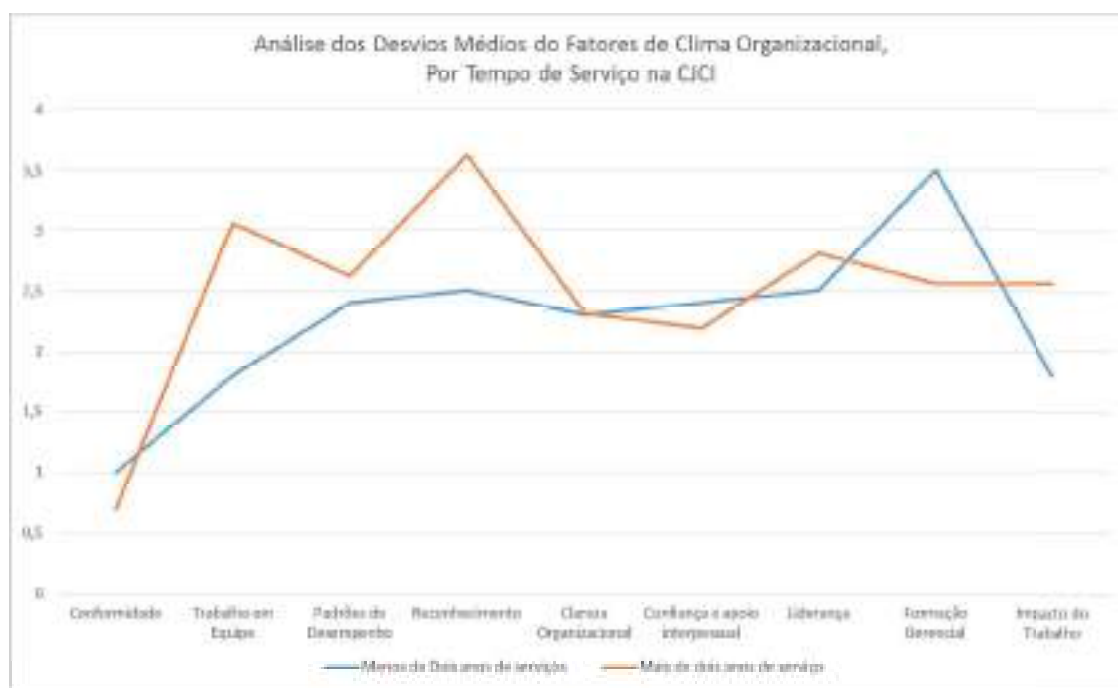


Fonte: DCO/CJCI

O gráfico acima aponta que a principal estrutura de poder e informação é reformulada bienalmente, o que poderia ensejar a preterição do conhecimento implícito já adquirido por servidores da casa, introduzindo atmosferas emocionais que podem interferir no alinhamento de estratégias para modernização da Corregedoria. Para aprofundar este eixo de descoberta a



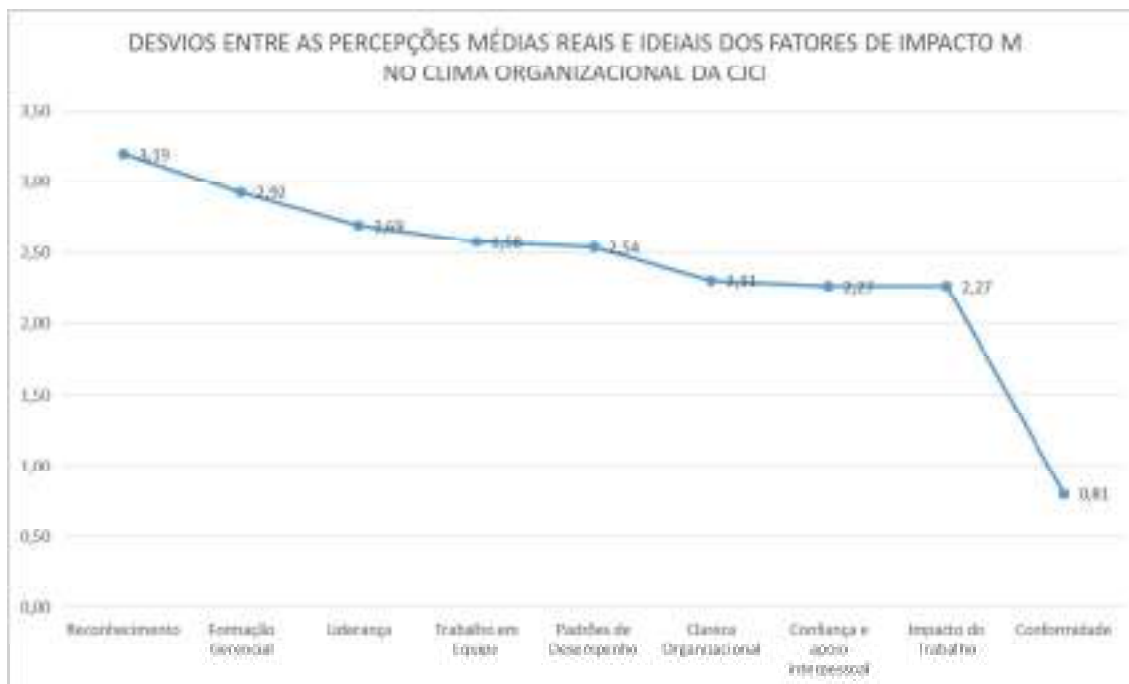
análise da pesquisa passou tentar compreender outro prisma do DCO, relativo aos fatores que afetam o clima e, por conseguinte, a motivação. Para esta análise o valor estatístico considerado foram as diferença entre o score médio das percepções reais e o score médio das percepções ideais de cada fator em estudo, atribuídos pelo conjunto de participantes da pesquisa. Quanto maior esse for esse valor pior a avaliação do fator.



Fonte: DCO/CJCI

Os resultados apontam uma nítida diferença de avaliação entre os funcionários, de acordo o tempo de serviço, indicando que aqueles com mais tempo de Corregedoria pior avaliaram os fatores de clima Reconhecimento, seguido de Trabalho em equipe, o que significa que sentem que não são reconhecidos como deveriam ser, e que existem dificuldades para se trabalhar em equipe. Já os funcionários com menos de dois anos de serviço avaliaram como piores os fatores de clima Formação Gerencial e Liderança, pelo que isso significa que o tempo de trabalho dentro da Corregedoria interfere nas percepções mentais dos colaboradores, indicando que aqueles que estão a mais tempo na Corregedoria e sempre trabalharam com a atividade de controle sentem-se preteridos àqueles que chegam junto com um novo Corregedor e que geralmente estão ligados à atividade judicante.

A partir desta constatação retornou-se a uma análise dos fatores sem estratificar o DCO pelo tempo de serviço, onde foram obtidos os seguintes resultados quanto a avaliação dos pesquisados:

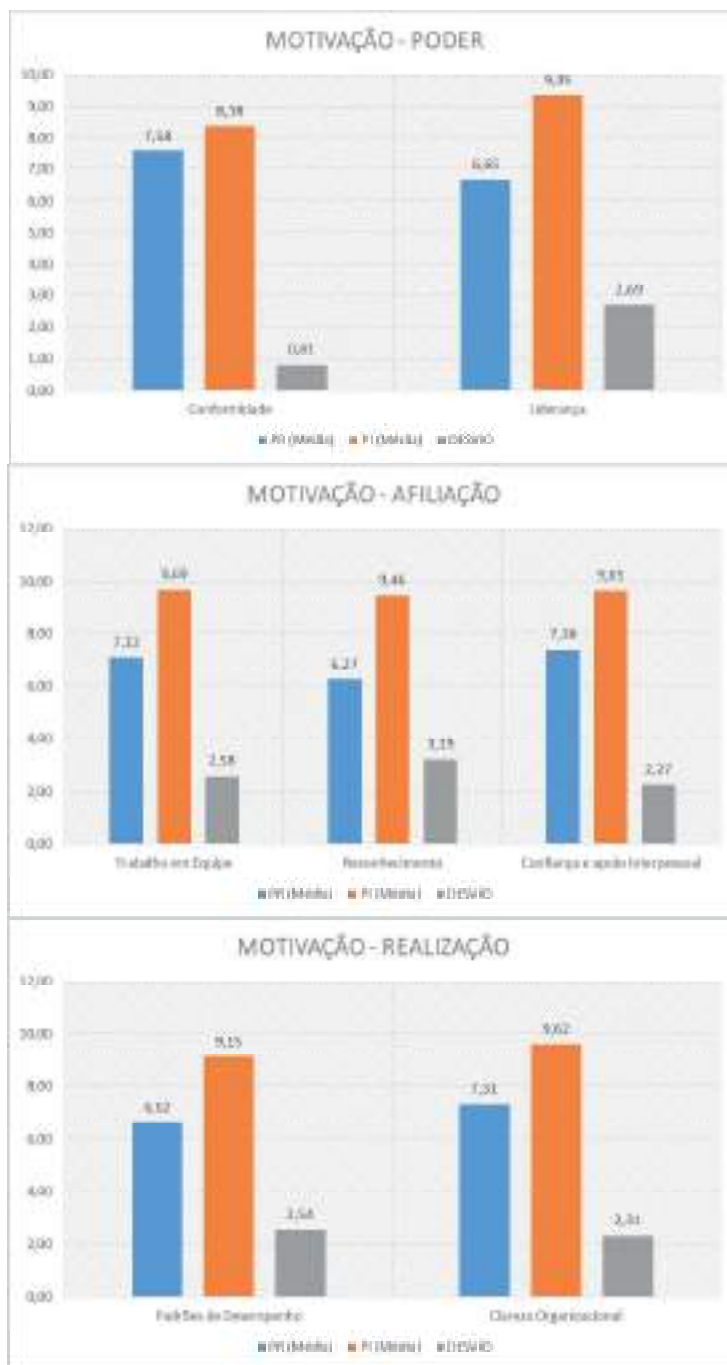


Fonte: DCO/CJCI

No âmbito geral, os cinco fatores que apresentaram maiores desvios, portanto pior avaliados, foram:

1. **Fator “Reconhecimento”**: apontando a existência de um sentimento ligado à falta de reconhecimento por parte dos gestores da organização;
2. **Fator “Formação Gerencial”**: evidenciando que há uma atmosfera emocional de que a liderança, na organização, não é exercida por gestores previamente preparados para atuação gerencial;
3. **Fator “Liderança”**: apontando a existência de um sentimento de que a organização é dominada e depende de poucos indivíduos;
4. **Fator “Trabalho em Equipe”**: indicando que há entre os colaboradores uma sensação de que, na corregedoria, não existe clima propício para que as pessoas ajam de forma sinérgica, o que dificulta o desempenho para o alcance da missão;
5. **Fator “Padrões de Desempenho”**: apontando que existe atmosfera mental na corregedoria, de que os trabalhos realizados não seguem manuais ou formas preestabelecidas. Isto revela um certo grau de entropia.

Em razão da pesquisa também envolver uma visão ampla da influência ambiental dos fatores de clima sobre a motivação, estes foram avaliados em função dos três tipos básicos de motivos sociais: Poder, Realização e Afiliação. Os resultados podem dar um norte à Corregedoria quanto ao nível de motivação dos servidores, quais fatores precisam prioritariamente ser desenvolvidos para criação de sinergia, necessária à impulsão da direção aos resultados almejados. A leitura dos gráficos pode ser feita no sentido, quanto ao tipo de motivação, quanto maior o desvio pior o fator de clima analisado.



Fonte: DCO/CJCI

Com base nesses resultados iniciou-se investigação pormenorizada no pior fator avaliado, e que também mais afeta a motivação dos colaboradores da Corregedoria, o fator Reconhecimento. Este pode ser entendido como a existência de um sentimento de falta de reconhecimento por partes dos gestores quanto ao trabalho desempenhado pelo funcionário.

Procurando compreender ainda mais as possíveis causas desse sentimento, foi introduzido na pesquisa o método estatístico de Análise de Correlação, que tem objetivo de avaliar o grau de relacionamento entre duas ou mais variáveis por meio do coeficiente de correlação de Pearson (r). Este procedimento indica se existem relações significativas entre duas ou mais variáveis sempre que o coeficiente de correlação calculado for acima de 0,5 (meio). Estas relações serão mais fortes se tais coeficientes se aproximarem do valor 1,00 (um). O quadro abaixo aponta quais fatores estão significativamente, e fortemente, correlacionados com o fator RECONHECIMENTO, o pior avaliado:

<b>Correlações significativas entre o fator de clima "RECONHECIMENTO", e os demais fatores avaliados</b>			
Padrões de Desempenho (REAL)	<b>Clareza Organizacional</b> (REAL)	<b>Liderança</b> (REAL)	Impacto do Trabalho (REAL)
(r) =,526	<b>(r) =,743</b>	<b>(r) =,881</b>	(r) =,628

Fonte: DCO/CJCI

Interpretando estes valores podemos compreender que o fator “Reconhecimento” está altamente correlacionado com os fatores “Liderança” e “Clareza Organizacional”. Mas o que de fato isto significa?

A análise de correlação aplicada ao fator “Reconhecimento” indica, estatisticamente, que quanto maior for a percepção dos colaboradores de que a organização não é dominada e nem dependente de poucos indivíduos, ou seja, cada qual sentindo-se a vontade para aceitar papéis de liderança independente de ter ou não um cargo comissionado; e ainda, quanto maior for o sentimento coletivo de que os objetivos são definidos claramente e comunicados com

transparência pelos gestores, de forma ordenada, não confusa ou nebulosa, haverá um clima propenso para criar motivação, engajamento, foco e comprometimento entre os colaboradores, o que produzirá bons resultados e colocará a corregedoria no caminho da modernização.

Sob o olhar sistêmico, quanto ao fator “Liderança”, a Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior deveria ser compreendida pelos gestores como um órgão formado por diversos subsistemas (gabinetes, divisões, serviços, etc), onde todos deve buscar a realização de um objetivo comum, a missão da CJCI, não devendo haver na estrutura interna preterição entre colaboradores porque, desde que se sintam motivados, todos podem contribuir positivamente para o bom funcionamento do sistema.

Ainda sob a lente sistêmica, o fator “Clareza Organizacional” deve ser interpretado como o feedback, a retroalimentação de informações em um sistema, ou seja, deve ser dado ênfase a importância da transparência das informações de como os gestores percebem o trabalho realizado pelos colaboradores, a qualidade de seus processos e procedimentos, e ainda, transparência quanto aos problemas a serem enfrentados, e a escuta e compartilhamento das propostas de soluções, não somente de magistrados, que naturalmente tem tendência a decidirem sobre os rumos da CJCI, mas de todos que se propuserem a aceitar papel de liderança dentro de seus subsistemas.

## **6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E PRODUTOS**

Reconhecidas algumas dificuldades que interferem nas atmosferas mentais dos colaboradores, comprovadas através da análise do DCO, foram formuladas estratégias de fortalecimento e produtos com o objetivo de melhorar clareza da organização em relação à retroalimentação de informações sobre os procedimentos realizados, e ainda, a sensibilização de líderes e demais colaboradores da CJCI quanto à necessidade de uma nova postura ante os paradigmas da nova administração no setor pública.

O quadro a seguir aponta para três estratégias de fortalecimento para criação de um clima organizacional favorável, o que deve influenciar positivamente no grau de motivação dos colaboradores da Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior.

## 6.1. Quadro Síntese do Referencial

### QUADRO SINTESE DAS ESTRATÉGIAS E PRODUTOS

ESTRATÉGIAS	PRODUTOS / OBJETIVO	AVALIAÇÃO
<p>Promover comunicação efetiva e participativa (feedback) entre os líderes e a equipe de colaboradores – a Corregedoria só poderá criar alguma expectativa de um servidor se ele souber o que a Corregedoria espera dele no espaço de trabalho.</p>	<p>Ciclos de Feedback semanais, com o objetivo de estimular uma cultura em que líderes e liderados tenham liberdade para conversarem de maneira menos formal, permitindo que informações importantes sejam compartilhadas em conjunto.</p>	<p>Quantidade de Ciclos de Feedback realizados no mês / Novo diagnóstico anual de clima organizacional</p>
<p>Construção e acompanhamento participativo dos Planos de Gestão da Corregedoria (Bienal e/ou Plurianual).</p>	<p>Plano de Gestão Participativo, com o objetivo de horizontalizar a hierarquia através do envolvimento criativo de magistrados e servidores, com avaliações mensais ocorridas no contexto dos ciclos de feedback, momento em que todos poderão opinar e sugerir melhorias, despertando sentimento favorável para a criação de sinergia entre líderes e liderados</p>	<p>Plano de gestão participativo construído, aprovado e validado / Avaliações mensais discutidas nos Ciclos de Feedback.</p>
<p>Sensibilização de líderes e colaboradores da Corregedoria quanto aos paradigmas da nova administração pública.</p>	<p>Minicursos sobre Administração Pública e o Papel do Estado, no contexto das mudanças ocorridas no perfil do servidor público nas últimas décadas”, buscando a conscientização da equipe de colaboradores da CJCJ quanto a importância de renovar seus valores a vivenciar diariamente em seu trabalho a nova Administração Pública</p>	<p>Avaliação individual do conteúdo apresentado durante os minicursos</p>

## 7. CONCLUSÃO

Ao longo dos últimos anos a Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior vem sendo cada vez mais exigida quanto ao cumprimento de antigas e novas responsabilidades. Como órgão essencial de controle da atividade judicante, a missão da CJCI não deve ser vista meramente como “fazedora” de correições. Muito mais que isto, deve haver uma percepção compartilhada por parte da alta administração do TJPA, de que a corregedoria é um órgão essencial para qualidade da prestação jurisdicional e o alcance integral da missão institucional do Poder Judiciário.

O Diagnóstico de Clima Organizacional realizado nesta Corregedoria apontou que deve ser considerada a existência de uma atmosfera formada por um conjunto de crenças e valores compartilhados, que interagem entre si e com a estrutura organizacional, o que pode ser determinante para o sucesso ou fracasso das estratégias estabelecidas. Foi observado ainda a importância da compreensão de que a corregedoria deve ser vista como um sistema, onde há necessidade de que os procedimentos realizados pelos elementos desse sistema (subsistemas) sejam executados de maneira sinérgica, voltados para o mesmo objetivo, de forma coordenada, pelo que se faz necessário que os gestores tenham a mentalidade de que uma das principais incumbências é a de organizar e manter essas interconexões, ao invés de, sazonalmente, mudarem-na ou enfraquecerem-na. Assim, sob a perspectiva dos resultados estatísticos, comprovou-se o enfraquecimento das interconexões sinérgicas em razão de um sentimento compartilhado de que os colaboradores não possuem seu trabalho reconhecido. Tal sentimento pode se acentuar ainda mais se forem considerados somente as respostas de servidores lotados há mais de dois anos da Corregedoria.

Buscando soluções para melhorar estas atmosferas não saudáveis, foram propostas três estratégias: a promoção de uma comunicação efetiva e participativa entre os líderes e funcionários da Corregedoria, a implantação e o acompanhamento de planos de gestão participativos, bienais e plurianuais e, a sensibilização de líderes e colaboradores quanto à necessidade de percepção de que a administração pública já não é mais aquela fundamentada em modelos burocráticos e até mesmo patrimonialistas. Desta forma, futuras gestões terão oportunidade de avançar com reformas profundas, inclusive estruturais.

A sociedade organizada cada vez mais pressiona o Poder Judiciário por serviços de qualidade com recursos controlados, e que produzam efeitos concretos. E para que se

alcance essa demanda os gestores do novo paradigma do serviço público não devem acreditar que apenas sistemas informatizados farão a mudança acontecer.

Antes dos sistemas existem pessoas, e elas precisam se sentir motivadas, não somente pelo salário, como muitos tomam por verdade, mas principalmente pelo reconhecimento de que são elas que fazem a diferença para mudança almejada, contribuindo com aquilo que elas têm de melhor para contornar desafios: criatividade.



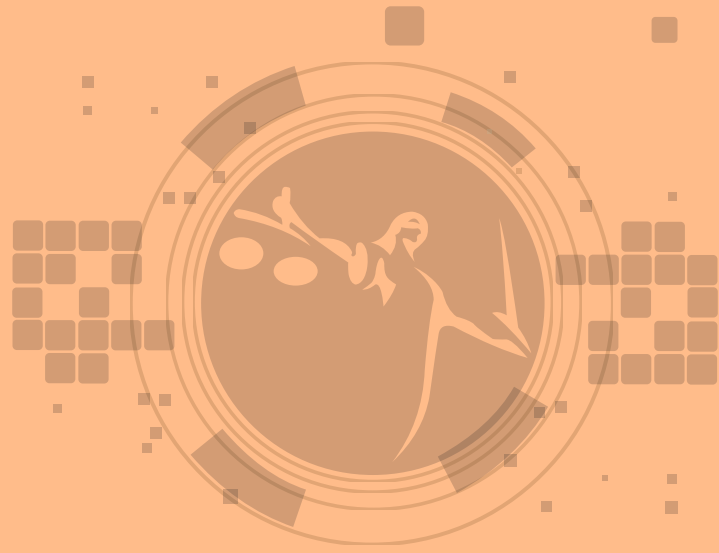
## 8. BIBLIOGRAFIA

- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. ScieloDisponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lang=pt) >. Acesso em 12/02/2016, 14:55.
- CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. Revista de Administração, São Paulo, IA-USP n. 75, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DIAS, Reinaldo. Cultura organizacional. São Paulo: Alínea, 2003.
- MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GOMES, Lauren Beltrão et al . As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. Pensando fam., Porto Alegre , v. 18, n. 2, p. 3-16, dez. 2014 . Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-494X2014000200002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2014000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acessado em 15/set/2016.
- LOBATO, Vanessa Souza - Cultura organizacional pública: sua influência na performance das organizações públicas de saúde [Em linha]. Lisboa: ISCTE, 2010. Dissertação de mestrado. Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/3985>](http://hdl.handle.net/10071/3985). Acesso em 11/02/2016, 16:25.
- CARBONE, P.P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. RAP, São Paulo, V.34m n.02, p.1-5, 2000.
- MARTINS, P.G.; LAUGENI, F.P. Administração da produção. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MINTZBERG, H. Criando Organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- DE SOUZA PIRES, José Calixto; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- PUNTE-PALACIOS, K. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de Clima Organizacional, RAP, São Paulo, V.37, n.03, p.96-104, julho/setembro 2002.
- SHNEIDER, B. Organizational Behavior. Annual Review Of Psychology, n.36, p.573-611, 1985. IN Martins et al. (2004).
- SILVA, Ivo Barcelos da. A motivação dos Juízes e servidores como técnica de eficiência. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de (Coord.). Direito e administração da Justiça. Curitiba: Juruá, 2006. p. 114.
- TAMAYOY, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A. (Orgs). Escola, saúde mental e trabalho. Brasília: Editora UNB, 1999. p241-269. In Martins et al. (2004).
- MARTINS, M. do C. F, et al. Construção e Validação de uma Escala de Medida de Clima Organizacional. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 37-60, jan. 2004.
- UHLMANN, G. W. Do Atomismo ao Sistemismo (Uma abordagem sintética das principais vertentes contemporâneas desta Proto-Teoria. São Paulo, 2002. Disponível em

.<[http://www.institutosiegen.com.br/documentos/Teoria\\_Geral\\_dos\\_Sistemas.pdf](http://www.institutosiegen.com.br/documentos/Teoria_Geral_dos_Sistemas.pdf)>.  
Acessado em 15/set/2016.

VERBEKE, W; VOLGERING, M.; HESSELS, M. Exploring the conceptual expansions within the field of organizational behavior: organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, v.35, n.3, p.303-329, 1998. In Puente-Palacios (2002).

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 2, p. 304-329, 2011.





**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO**

---

**ANA LÚCIA MONTEIRO DE SOUSA**  
**JEAN KARLO QUINTELA DE SOUZA**

**UM DIAGNÓSTICO DO MODELO DE GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE  
GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ**

BELÉM-PA  
2016

**Ana Lúcia Monteiro de Sousa**  
**Jean Karlo Quintela de Souza**

**UM DIAGNÓSTICO DO MODELO DE GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE  
GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ**

Projeto de intervenção apresentada para obtenção do título de Especialista em Gestão e Liderança, do Curso de Administração do Centro Universitário do Estado do Pará.

Orientador: Prof. Dr. Eunápio Dutra do Carmo.

BELÉM-PA

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Centro Universitário do Estado do Pará;

Ao Mestre Eunápio, pela orientação na elaboração deste trabalho;

Ao Tribunal de Justiça do Estado do Pará pelo investimento e por acreditar que a qualificação de seus servidores é o caminho mais acertado na melhoria de seus serviços;

Aos colegas de Especialização que andaram conosco durante estes dois anos, apoiando e incentivando.

Às nossas famílias, sempre, a razão para querermos ser humanos melhores.

Duas estradas bifurcavam numa árvore,  
Eu trilhei a menos percorrida,  
E isto fez toda a diferença.

Robert Frost

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Contexto da Organização.....</b>	<b>6</b>
2.1 Planejamento Estratégico do TJ/PA .....	7
2.2 A Secretaria de Gestão de Pessoas .....	7
<b>3. Desenho da Pesquisa.....</b>	<b>10</b>
3.1 Situação-Problema .....	10
3.2 Objetivo .....	10
3.3 Metodologia .....	11
3.4 Análise de Dados.....	12
3.5 Aspectos Éticos .....	13
<b>4. Referencial.....</b>	<b>13</b>
4.1 A Nova Administração Pública.....	13
4.2 A Gestão Estratégica de Pessoas .....	17
4.3 Competências em Gestão de Pessoas.....	20
4.4 A Gestão por Competências.....	23
4.5 Quadro Síntese de Referencial .....	29
<b>5. Análise e Interpretação de Dados.....</b>	<b>30</b>
5.1 Formulário Aplicado .....	30
5.2 Resultados Obtidos .....	30
<b>6. Proposições Estratégicas.....</b>	<b>40</b>
<b>7. Conclusões.....</b>	<b>42</b>
<b>8. Referências.....</b>	<b>43</b>
<b>9. Anexos.....</b>	<b>46</b>



## **1. Introdução.**

O presente trabalho tem por objetivo diagnosticar a importância das competências gerenciais em Gestão de Pessoas no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado do Pará – TJ/PA, contextualizando-as nos preceitos modernos da Nova Administração Pública.

Sabemos que a Gestão por Competências pode ser concebida como o modo de “transcender as limitações de cada setor”, ao definir as macro competências da organização, bem como as micro competências individuais. Esse tipo de gestão, é cada vez mais decisivo para promover transformações, pois não importa apenas a soma de competências (macro ou micro), mas a maneira como elas estão articuladas, observando que sua difusão e construção do conhecimento são igualmente indispensáveis para o sucesso de todo processo, face à velocidade que ocorrem as mudanças nos dias atuais.

É necessário que a organização veja as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento, de forma que as pessoas pensem o mesmo em relação à empresa, mudando o status do relacionamento de controle para um de desenvolvimento. A ação e a cooperação das pessoas são fundamentais para mudar a forma de administrar e como reflexo desta atitude, é preciso reconhecer o papel da cultura organizacional, percebendo os indivíduos como atores que participam e influenciam as mudanças.

Inserido nesse contexto, o Tribunal de Justiça do Estado do Pará passa por um processo de inovação de seus processos administrativos, muito em decorrência de adequar seu Planejamento Estratégico elaborado obedecendo as diretrizes emanadas pelo Conselho Nacional de Justiça, que determina que todos seus Tribunais vinculados passem a adotar um modelo de Gestão por Competências em seu gerenciamento organizacional.

Nesse contexto, esse trabalho por meio de pesquisa quantitativa e qualitativa visa analisar o grau de conhecimento dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas quanto ao modelo de Gestão por Competências que está sendo implantado no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, face a iminente implementação do modelo de gestão por competências como meio para o desenvolvimento institucional do TJ/PA.

Adequando-o as aspectos da Lei 6.969/2007, que instituiu o Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração dos servidores do TJ/PA cujas finalidades primordiais são: o estabelecimento de um sistema permanente de desenvolvimento funcional do servidor, vinculado aos objetivos institucionais, obedecidos aos critérios de igualdade de oportunidades, do mérito e da qualificação profissional e; garantia da eficiência dos serviços prestados pelo Poder Judiciário à sociedade. Da mesma forma, a Resolução

198/2014 do Conselho Nacional de Justiça, estabeleceu como macrodesafio 2015/2020 para o Poder Judiciário, a melhoria da gestão de pessoas, com ações relacionadas à avaliação e desenvolvimento de competências.

Buscaremos respostas ao seguinte questionamento: **há uma unicidade e firme alicerce de conhecimento dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas sobre o modelo de Gestão por Competências no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará?**

No primeiro capítulo faremos uma breve exposição sobre o contexto do *locus* da pesquisa, sua origem e organização. No capítulo seguinte, faremos um desenho da pesquisa, onde abordaremos a metodologia utilizada, a análise dos dados e tabulação dos dados. No referencial teórico, faremos um breve histórico sobre administração pública, a gestão estratégica de pessoas, competência em gestão de pessoas e sobre a gestão por competência.

Na análise e interpretação de dados foi utilizado o quadro síntese do referencial com as seguintes categorias: Competência; Relacionamento; e Desenvolvimento.

Por fim apresentaremos algumas proposições estratégicas de fortalecimento e/ou criação a fim de contribuirmos para a melhoria da gestão no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado do Pará e algumas considerações sobre o que foi abordado no referido projeto.

## **2. Contextualização da Organização.**

Em 1619, o Brasil que até então contava somente com uma Ouvidoria Geral, teve instaladas mais duas: uma no Rio de Janeiro, abrangendo as capitanias do Espírito Santo e São Vicente e outra no Maranhão, conforme o Alvará de 7 de novembro, compreendendo as capitanias que formaram o Estado do Maranhão e do Grão Pará, sendo este reconhecido como Tribunal de Relação. Por força do Decreto nº 2.342 de 6 de agosto de 1873, rubricado por D. Pedro II, foram criadas mais sete Relações no Brasil, entre elas a Relação de Belém, órgão de segunda instância da Justiça da Coroa, tendo por distritos os territórios do Pará e alto Amazonas, com sede na cidade de Belém. Com a instalação do Tribunal da Relação, o Pará deixava finalmente, a dependência da Relação do Maranhão.

Proclamada a República, o Tribunal de Relação foi extinto. Através do Decreto nº 359-A de 19 de junho de 1891, passou a chamar-se Tribunal Superior de Justiça, sendo

instalado no dia 1º de julho de 1891, mantendo-se desta forma até a Constituição estadual de 8 de julho de 1947, que finalmente alterou seu nome para a forma reconhecida hoje, Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

## **2.1. Planejamento Estratégico do TJ/PA.**

Criado em 2004 para regular a atuação administrativa e financeira dos órgãos do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) recomendou, em 2007, que os tribunais de todo o país criassem Núcleos de Estatística e Gestão Estratégica para monitorar os serviços prestados e estudar meios de melhorar a produtividade.

Em 2009, o CNJ coordenou o primeiro processo de planejamento estratégico nacional, estabelecendo diretrizes para todos os tribunais. O primeiro plano cobriu o período de 2010 a 2014. A partir daí, estabeleceram-se metas nacionais para o Poder Judiciário, redefinidas a cada ano.

Em 2013, a partir da instituição da Rede de Governança Colaborativa (foro instituído pelo CNJ para organizar a estratégia da gestão de forma integrada com cada segmento de Justiça ou região), foi definido o planejamento nacional 2015-2020, com 11 macrodesafios que apontam para três perspectivas: sociedade, processos internos e recursos. A partir delas, os tribunais elaboraram suas estratégias até o final da década.

O planejamento estratégico do Poder Judiciário do Pará foi elaborado durante o biênio 2013-2014, após consulta a magistrados, secretários, assessores e diretores de secretaria. Foi consolidado com a edição da Resolução nº 28, de 17 de dezembro de 2014, que tem como conteúdo o Planejamento Estratégico 2015-2020, o mapa estratégico e o memorial do trabalho em âmbito nacional e estadual. Estão consolidados como norteadores estratégicos do TJ/PA:

**MISSÃO:** “Realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional visando fortalecer o Estado Democrático de Direito”.

**VISÃO:** “A Justiça do Pará quer ser reconhecida pela sociedade como instituição acessível e confiável, voltada à pacificação social”.

**VALORES:** “Acessibilidade, Eficiência, Probidade, Ética, Participação, Transparência, Humanização no atendimento, Responsabilidade socioambiental e Credibilidade”.

## 2.2. A Secretaria de Gestão de Pessoas.

Criada em 12 de janeiro de 2011, a Secretaria de Gestão de Pessoas decorreu da transformação do Departamento de Gestão de Pessoas realizada pela Resolução nº 003/2011-GP, posteriormente ratificada pela Lei Estadual nº 7.557, de 21 de setembro de 2011, com a finalidade de contribuir efetivamente com a missão e os valores do Tribunal de Justiça do Estado do Pará

Em suma, a Secretaria de Gestão de Pessoas é unidade administrativa diretamente vinculada a Presidência do Poder Judiciário do Estado do Pará, responsável por:

- Planejar, executar, controlar e acompanhar a implantação e a implementação das ações de modernização de gestão de pessoas;
- Prestar assessoria aos órgãos setoriais, especificamente, quanto: à administração de pessoal, à movimentação de pessoal, ao plano de carreira, à avaliação anual de desempenho, à administração do sistema de carreiras, cargos e remuneração, ao treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, à coordenação permanente e à atualização dos sistemas de informação de pessoal, à proposição de políticas e normas de pessoal, controle dos serviços e atendimento médico e odontológico, à promoção do atendimento social dos servidores; e,
- Atuar preventivamente e de maneira orientadora em negociações salariais, estudos e pesquisas de ambiente visando identificar e propor soluções a problemas eventuais para melhoria do clima interno.

Segundo fontes da própria Secretaria de Gestão de Pessoas, seu corpo funcional em agosto de 2016 apresentava os seguintes números:

LOTAÇÃO	UNIDADES VINCULADAS	TOTAL DE SERVIDORES
Secretaria de Gestão (gabinete e assessorias)	3	21
Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamentos	11	40
Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal	5	13
Coordenadoria de Saúde	6	50
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>124</b>

Fonte: Secretaria de Gestão de Pessoas – TJ/PA (Agosto,2016).

No exercício de suas competências, a Secretaria de Gestão Pessoas adota três

norteadores estratégicos:

**MISSÃO:** “Promover com excelência políticas de gestão de pessoas por meio de planejamento, execução, controle e avaliação de ações voltadas aos magistrados e servidores do Poder Judiciário”.

**VISÃO:** “Ser reconhecida pelos magistrados e servidores como uma equipe de alto desempenho institucional”.

**VALORES:** “Ética, Celeridade, Modernidade e Responsabilidade sócio-ambiental”.

Administrativamente, a Secretaria de Gestão de Pessoas apresenta em seu organograma (Anexo I) três coordenadorias com competências distintas, embora complementares, conforme especificado a seguir.

### **2.2.1. Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento.**

Criada pela Lei Estadual nº 7.557, de 21 de setembro de 2011, a Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento é a unidade administrativa vinculada à Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, a qual compete:

- Assessorar a Secretaria de Gestão de Pessoas nos processos de dimensionamento da força de trabalho, alocação e movimentação de pessoal;
- Monitorar quantitativa e qualitativamente o quadro de pessoal, de forma a garantir mão de obra efetiva necessária para efetivação da missão institucional; e ações de coleta, cadastro e atualização de dados pessoais e funcionais de magistrados e servidores; e,
- Coordenar, acompanhar e fiscalizar a execução do processo de pagamento de pessoal.

### **2.2.2. Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal.**

A Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal, unidade administrativa vinculada à Secretaria de Gestão de Pessoas, foi estruturada conforme redação dada pela Lei Estadual nº 8.323 de 15 de dezembro de 2015 e tem por responsabilidade atuar na aplicação de pessoas como elementos estratégicos para a consecução dos objetivos institucionais. Sendo o objetivo estratégico da unidade: “*desenvolver os conhecimentos e habilidades de servidores com valorização e comprometimento para o alcance dos*

*objetivos institucionais”.*

Além deste objetivo, à esta Coordenadoria compete:

- Organizar, instruir e administrar a avaliação e homologação do estágio probatório dos servidores, bem como a avaliação de desempenho e progressão funcional dos servidores;
- Controlar a frequência mensal dos servidores da Capital e do Interior, abrangendo plantões judiciários e administrativos, folgas, serviço extraordinário, registro de horário especial de trabalho, dentre outros; e,
- Recrutar, selecionar, cadastrar, administrar e acompanhar os estudantes em estágio curricular supervisionado junto a este Poder.

Pressupõe-se, ainda, que institucionalmente, esta Coordenadoria será a responsável pelo gerenciamento da Gestão por Competências no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, quando a mesma estiver implementada.

### **2.2.3. Coordenadoria de Saúde.**

Tal como as demais coordenadorias, a Coordenadoria de é unidade administrativa vinculada à Secretaria de Gestão de Pessoas.

Reestruturada pela Lei Estadual nº 8.323, de 15 de dezembro de 2015 e composta por uma Divisão e quatro Serviços, a Coordenadoria de Saúde tem por competências:

- Prevenir e promover a saúde física, bucal e mental dos servidores, magistrados e dependentes, através de atendimento clínico ambulatorial e da realização de programas que impulsionem a qualidade de vida;
- Gerir o plano de assistência à saúde institucional;

## **3. Desenho da Pesquisa.**

### **3.1. Situação-Problema.**

Há uma unicidade e firme alicerce de conhecimento dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas sobre o modelo de Gestão por Competências no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará?

### **3.2. Objetivo.**

Analisar o grau de conhecimento dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas quanto ao modelo de Gestão por Competências que está sendo implantado no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

### 3.3. Metodologia.

A necessidade de um diagnóstico sobre a concepção de gestão de pessoas e de competência faz-se relevante na medida em que se pretende adotar o modelo de gestão por competência no Tribunal de Justiça do Estado do Pará, sob a coordenação da Secretaria de Gestão de Pessoas, considerando-se as bases dos novos paradigmas norteadores da gestão administrativa, que deve se constituir com a participação de todos e em envolvimento com uma proposta capaz de ampliar a atuação profissional e assim, possibilitar o caráter inovador da administração.

A pesquisa é de campo com abordagem qualitativa, método descritivo. Nesse panorama, o qual foi possível tecer um amplo e detalhado conhecimento acerca dos sujeitos pesquisados, proporcionando, como aponta Yin (2005, p. 32), “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real” de cada sujeito, o que proporciona uma compreensão mais clara das ações e significados construídos no contexto estudado.

Cabe, então, comentar de forma breve, o estudo de caso objetiva a descoberta, enfatizando a interpretação contextual, concatenada com as ações, os comportamentos e as interações das pessoas ou grupos envolvidas, de forma a retratar a realidade deste meio de forma completa e profunda. O estudo de caso facilita o armazenamento de várias fontes de informação, pois o pesquisador recorre a uma variedade de dados, coletados em diferentes momentos, e com uma variedade de tipos de informantes.

De modo específico, o estudo de caso é um dos vários modos de realizar uma pesquisa sólida, pois permite uma investigação das características significantes e constitui na estratégia preferida quando o “como” e/ou o “por que” são as perguntas centrais, tendo o investigador um pequeno controle sobre o enfoque da pesquisa, buscando relacionar um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real.

Essa pesquisa se classifica como “qualitativa ou naturalística”, em especial, pela busca do equilíbrio entre pesquisa, reflexão e uma ação contextualizada, analisada, categorizada, mas nunca neutra, distanciada, desmotivada.

Segundo Chizzotti (1991), as ciências humanas têm suas especificidades: o estudo do comportamento humano e social. Isso faz delas ciências específicas, com metodologia própria. Seguiremos a abordagem qualitativa, pois ela elucida questões que não podem ser apenas quantificadas. Nessa abordagem “(...) o objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações”.

Destarte, em agosto de 2016 foi aplicado um formulário específico para todos os

124 servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado do Pará buscando-se obter um estudo secundário, aberto e de forma transversal acerca da aplicação teórica da Gestão por Competências no âmbito do TJ/PA. Foram obtidas 52 respostas que após tabuladas, foram analisadas e seus resultados viemos apresentar adiante.

### **3.4. Análise de Dados.**

Para orientação no processo de análise dos dados, tomamos Bardin (1975) como referência principal, com a “análise de conteúdo”, no qual diz a autora ser “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

A análise dos dados está pautada nas três fases definidas por Bardin (1975): pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, para o melhor manuseio das informações. Sabe-se que a análise de conteúdo é um processo muito criterioso com muitos aspectos observáveis, mas que colaboram bastante no desvendar dos conteúdos de seus documentos, assim sendo tal processo tem como base “uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. Enquanto esforço de interpretação a análise de conteúdo oscila entre dois pólos: do rigor da objectividade e da fecundidade da subjectividade. É tarefa paciente de ‘desocultação’, analisar mensagens por esta dupla leitura onde uma segunda leitura se substitui à leitura “normal” do leigo, é ser agente duplo, detetive, espião”.

Portanto, a análise dos dados foi categorizada, de forma a desmembrar o texto e os fatos em unidades para compreender os diferentes significados e fatores que constituem o foco da pesquisa. Sendo explorada através de codificação, ou seja, recorte, enumeração, classificação e agregação dos dados registrados, correspondentes ao segmento de conteúdo a ser considerado como unidades chave (palavras, frases, narrativas, gestos, avaliações, decisões). Nesta etapa de nosso estudo, elaboramos a análise temática fundamentada nos princípios constitucionais e sua aplicação nos processos administrativos.

A coleta de dados foi realizada com base nos resultados obtidos. O material coletado foi analisado através da construção de categorias temáticas. A análise dos dados recolhidos em campo, segundo Minayo (1994), buscou atingir três objetivos: ultrapassar a incerteza, enriquecer a leitura e integrar as descobertas, tendo também finalidades complementares, ou seja, propor uma atitude de busca a partir do próprio



material coletado e ampliar a compreensão de contextos culturais com significações que ultrapassam o nível espontâneo das mensagens.

Segundo Minayo (1995, p.68-69) “a análise é entendida num sentido mais amplo, abrangendo a interpretação, visto que ambas estão contidas no mesmo movimento: o olhar atentamente para os dados da pesquisa”.

Os dados obtidos foram confrontados com a teoria desenvolvida no trabalho e as categorias de análise foram construídas/reconstruídas. Portanto, cada categoria de pesquisa foi analisada tendo como finalidade ordenar a realidade e o estudo, ou seja, articular a informação empírica dando-lhe sentido.

A coleta de dados no campo pesquisado ocorreu em etapas, sendo elas:

1ª etapa – Na pesquisa, foram utilizados como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e documental;

2ª etapa - Foi realizada a aplicação de questionários aos gestores e servidores lotados na SGP;

3ª etapa – Foi feita a análise dos dados a partir da construção das categorias de pesquisa.

### **3.5. Aspectos Éticos.**

Os informantes foram identificados através de números para garantir o anonimato sendo comunicados antecipadamente dos objetivos do estudo e das finalidades dos resultados.

## **4. Referencial**

### **4.1. A Nova Administração Pública.**

A organização do Estado é matéria constitucional no que concerne à divisão política do território nacional, a estruturação dos Poderes, à forma de Governo, ao modo de investidura dos governantes, aos direitos e garantias dos governados. Após as disposições constitucionais que moldam a organização política do Estado soberano, surgem, através da legislação complementar e ordinária, e organização administrativa das entidades estatais, de suas autarquias e entidades paraestatais instituídas para a execução desconcentrada e descentralizada de serviços públicos e outras atividades de

interesse coletivo, objeto do Direito Administrativo e das modernas técnicas de administração.

Segundo Chiavenato (1979), “a administração é um fenômeno universal no mundo moderno”. De acordo com o autor, a teoria administrativa do século XX desenvolveu-se a partir da teoria clássica, os autores clássicos utilizam os conceitos de elementos da administração, que formam o conceito administrativo.

Para compreender-se melhor a administração nos dias atuais é necessário entendermos que ela é produto de longa evolução histórica e que conseqüentemente, traz cicatrizes das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade.

Segundo Paro (2000): “A sociedade se apresenta como enorme conjunto de instituições que realizam tarefas sociais determinantes, e que em virtude da complexidade das tarefas, da escassez dos recursos disponíveis, da multiplicidade de objetivos a serem perseguidos e do grande número de trabalhadores envolvidos assume-se absoluta necessidade de que esses trabalhadores tenham suas ações coordenadas e controladas por pessoas ou órgãos com funções chamadas administrativas.”

É importante ressaltar que essa perspectiva é característica própria da sociedade capitalista, onde a administração em sua concepção mais geral e abstrata, precisa estar constantemente buscando objetivos que atendam aos interesses da classe trabalhadora, configurando-se, portanto, na concorrência para que a transformação social de fato seja realizada.

Neste contexto social a instituição precisa ser administrada com a necessidade de promover eficiência e a produtividade, tendo a figura do gestor como responsável pelas ações desenvolvidas.

Para entregar um serviço público de qualidade aos cidadãos, desde o início da década de 90, várias estratégias de melhoria foram desenvolvidas e implementadas. Em 1995, o governo federal publicou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e passou a privilegiar um novo modelo de administração pública: a Administração Pública Gerencial. O objetivo da reforma era abandonar o modelo burocrático e adotar técnicas de gestão empregadas no setor privado com foco no resultado, ou seja, focar as ações no cliente-cidadão.

Para a realização de projetos de sucesso no setor público, é preciso que o administrador público seja cada vez mais empreendedor. Os administradores públicos não devem apenas atender aos princípios legais, mas também ao princípio da eficácia, dos resultados, assumindo risco, inovando, fazendo a diferença em benefício dos clientes do governo, a sociedade brasileira. Usar a atitude discricionária de forma responsável pode

aumentar a eficácia da administração pública que tanto precisamos para acelerar o processo de desenvolvimento econômico e social em nosso país.

Segundo Maximiliano (1997), “objetivos, decisões e recursos, são as palavras chaves na definição de administração. Sendo que administração é processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. E decisões significam escolhas”.

Para o autor, o processo administrativo abrange quatro tipos principais de processos:

- 1- *Planejamento: o processo de planejamento abrange as decisões sobre objetivos, ações futuras e recursos necessários para realizar objetivos.*
- 2- *Organização: compreende as decisões sobre a divisão de autoridade, tarefas e responsabilidades entre pessoas e sobre a divisão de recursos para realizar as tarefas.*
- 3- *Direção ou coordenação: significa ativar o comportamento das pessoas por meio de ordens; coordenação significa ajudá-las a tomar decisões por conta própria. A escolha entre um ou outro modelo depende do modelo e da cultura da administração.*
- 4- *Controle: compreende as decisões sobre a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados.*

A administração é o processo que procura assegurar a eficácia e a eficiência das organizações ou sistemas. A administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos – individual, familiar, grupal, organizacional ou social.

A partir da necessidade de se alcançar uma teoria voltada para a natureza do processo da administração no processo de transformação social, perde lugar a administração científica de Taylor e seus seguidores para a gestão, que é mais globalizante e dinâmica, envolvendo a dimensão política e social, a ação para transformações, globalizações, participação, práxis, cidadania, etc.

Com a entrada do Brasil no processo de globalização, podemos assistir importante marcos para nossa sociedade, especialmente no campo tecnológico, essa revolução, que é, sobretudo tecnológica, repercute de forma direta sobre as formas de organização econômica e social, com efeitos sobre a organização política global, regional e local.

Entretanto, as conseqüências deste processo também são relacionadas às mudanças de efeitos nem sempre positivas para a sociedade. O processo que promove o avanço tecnológico, também provoca o aumento das diferenças entre classes e traz novas exigências ao perfil do servidor, exigências estas cujo acesso não está disponível a toda a população.

E tais reflexos nos remetem à consecução da chamada Nova Administração Pública, mas, para tal, devemos prioritariamente conceituar a Administração Pública propriamente dita, que é o conjunto de agentes, serviços e órgão instituídos pelo Estado com o objetivo de fazer a gestão de certas áreas de uma sociedade, também representada pelo conjunto de ações que compõem a função administrativa.

Segundo Guimarães (2000), no setor público, o desafio que se coloca para a nova 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.

Desta forma a nova administração pública para se refere a um conjunto de doutrinas administrativas similares em ascendência mundialmente desde o final dos anos 1970, idéia esta que ascendeu no Brasil em meados de 1990, por meio da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. É hoje o normativo que disciplina e orienta, no âmbito do Poder Executivo Federal, a matéria relativa à capacitação e ao desenvolvimento de pessoas e que depois foi corroborada pelo Decreto nº 5.707, de 23.02.2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Como objetivos, o Decreto 5.707/06 busca melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados; promover permanente desenvolvimento do servidor; viabilizar a adequação das competências do servidor à realidade da organização; facilitar o gerenciamento das ações de capacitação, e assegurar a efetividade nos gastos com capacitação e desenvolvimento de pessoas. Vejamos, ainda, o conceito a seguir: Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

No entanto, em nenhum momento desta regulação é fornecido um relato detalhado das características esperadas não fornece um relato detalhado das características das organizações esparadas na NAP, referindo-se apenas à introdução de uma “cultura gerencial”, voltada para resultados e baseada em conceitos modernos de administração.

Atualmente, encontramos no Judiciário um movimento para aplicabilidade de tais conceitos, muitas delas instituídas e recomendadas pelo próprio Conselho Nacional de Justiça, que dentro de seu Planejamento Estratégico imposto a todos os órgãos co-ligados foca nos seguintes conceitos da NAP:

- a) foco em resultados;
- b) orientação para o “cliente”;
- c) transparência;
- d) *accountability*(responsabilidade pelos resultados e necessidade de prestar contas) ;
- e) diferentes formas de provisão dos serviços públicos.

Para atingir tais objetivos, os diversos Tribunais devem se valer de estratégias específicas como agilizar a prestação jurisdicional, aproximar o Tribunal da sociedade e garantir uma prestação jurisdicional efetiva e transparente; onde todos os magistrados, servidores e demais colaboradores devem agir em conjunto, contribuindo assim para a expansão e modernização do Judiciário.

#### 4.2. A Gestão Estratégica de Pessoas.

As transformações ocorridas a partir da reestruturação produtiva e intensificação da concorrência no mercado mundial do final da década de 80 e início dos anos 90, as práticas de recursos humanos das empresas passaram a privilegiar a preocupação com a estabilização da mão-de-obra, políticas de treinamento voltadas para a aplicação de novas técnicas e polivalência, práticas de gestão de cargos voltadas para o conceito de operador multifuncional, e sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e participação nos lucros (FLEURY & FLEURY, 1995).

E mais recentemente, nas empresas consideradas líderes de mercado, configura-se o modelo competitivo de gestão de pessoas. Trata-se de mudanças nas políticas e nos processos de gestão que estabelecem um novo padrão de relações na interação entre o indivíduo e a organização. O pressuposto básico deste modelo está centrado na empregabilidade, autodesenvolvimento, foco em resultados e *empowerment* (FISCHER, 1998).

Historicamente, no Brasil, a gestão de recursos humanos passou por diversas fases evolutivas até chegar às práticas adotadas atualmente. Alguns autores propõem uma divisão em períodos e fases diferenciadas. Um resumo com as principais características dos períodos e fases distintas da evolução da função de recursos humanos no Brasil, é apresentado por WOOD Jr. (1995), reproduzido no Quadro 1.

## Quadro 1: Prática da gestão de RH no Brasil.

Período	Fase	Características
Antes de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inexistência de legislação trabalhista e de departamento pessoal</li> <li>• descentralização das funções</li> </ul>
Décadas de 30 a 50	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• advento da legislação trabalhista</li> <li>• surgimento do departamento pessoal para atender às exigências legais</li> </ul>
décadas de 50 e 60	Técnicista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implantação da indústria automobilística</li> <li>• implementação dos subsistemas de RH</li> <li>• preocupação com eficiência e desempenho</li> </ul>
inícios da década de 60	Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• surgimento da gestão de RH e do responsável de relações industriais</li> <li>• integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental</li> </ul>
décadas de 80 e 90	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reformas estruturais profundas</li> <li>• migração da PRH para as áreas operacionais</li> <li>• surgimento do movimento da qualidade</li> <li>• heterogeneidade</li> </ul>

FONTE: WOOD Jr. (1995, p.233).

Até a década de oitenta, as alterações nas práticas de recursos humanos eram lentas, porque o mercado era pouco exigente. Porém, após esse período, com a globalização do mercado, a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários passou a ser considerado um elemento crítico da vantagem competitiva sustentável. Entretanto, em função da heterogeneidade das formas de gestão de recursos humanos praticadas no Brasil, Fischer (1998) afirma que ainda hoje há setores em que é comum se verificar práticas que remontam ao século passado, onde nem a legislação trabalhista é respeitada.

O mesmo Fischer (1998) acrescenta o modelo estratégico, resultante das transformações ocorridas a partir da reestruturação produtiva e da intensificação da concorrência no mercado. O autor salienta que o modelo estratégico tem como objetivo principal "superar a visão técnica, tornando os mecanismos de gestão de pessoas alinhados à estratégia de negócio da empresa (...) fazendo com que a visão de Recursos Humanos interfira na definição da estratégia negocial".

O estudo de Albuquerque (1992) abordando estratégias de recursos humanos e competitividade, destaca a importância do fator humano e das estratégias de gestão das pessoas como fatores de competitividade. O autor examinou diferentes visões de estratégias e modelos, assim como experiências empresariais no Brasil e no exterior, que apresentaram como principais características:

- qualificação e desenvolvimento dos empregados: "na produção, as inovações na

tecnologia e no próprio sistema de gestão da produção implicam necessidade de recursos humanos de alto nível de qualificação";

- relação de emprego mais duradoura: "emprego a longo prazo é pré-condição para criação de equipes engajadas, investimentos na qualificação do empregado multifuncional e existência de clima propício à inovação";
- a adoção de sistemas de gestão mais participativos e trabalho em grupos é uma tendência característica, "constituindo premissa importante na definição da nova concepção de sistemas de gestão na empresa competitiva";
- relações com sindicatos: buscam a convergência de interesses entre empregados e administração, evitando divergências e conflitos;
- nova concepção das políticas de recursos humanos, caracterizada pela "valorização dos talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial; criação de condições favoráveis a motivação; possibilidade de crescimento funcional e profissional; incentivos vinculados a resultados; políticas de RH adaptadas à realidade da empresa e ao contexto econômico-social e político no qual atua".

As principais alterações verificadas nas práticas de gestão dos recursos humanos geralmente estão relacionadas com a implantação de programas de qualidade, estas mudanças implicaram na necessidade de rever as políticas de recursos humanos adotadas até então pelas empresas. O papel do trabalhador, sua participação e seu comprometimento tornaram-se fatores considerados fundamentais para o sucesso dos programas de qualidade. Há unanimidade na literatura sobre o tema, no sentido de que estes programas passaram a exigir um maior grau de participação e comprometimento da mão-de-obra, porque grande parte da responsabilidade pela qualidade dos produtos passou a ser atribuída aos próprios trabalhadores (FLEURY & FLEURY, 1995; ALBUQUERQUE, 1992).

As mais recentes políticas empresariais orientadas para resultados, impostas pelos novos padrões competitivos, fazem emergir um novo modelo de gestão de recursos humanos que já pôde ser verificado em algumas empresas inovadoras.

Segundo Teixeira *et al.* (2005), "a gestão estratégica pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação" (...) "Caracteriza-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo".

Na sociedade contemporânea, competitiva ao extremo, com acesso a informação,

em constante processo de mudança de cenários, significa que as instituições devem buscar uma estruturação sólida, baseadas em equipes consolidadas, conscientes de suas atitudes, comportamentos e posturas, alinhados aos valores da organização, orientados ao resultado final almejado. Nas organizações, a importância da Gestão de Pessoas se dá na atuação em toda a estrutura hierárquica da instituição, desde o nível produtivo até a liderança, gerenciando talento, conhecimento, e capital humano disponíveis.

Em muitos setores da administração pública ainda vigora um modelo burocrático burocrático, porém a NAP trouxe um novo panorama, trazendo a necessidade de modelos mais voltados à orientação por resultados, por processos, como é o caso do modelo de Gestão por Competências.

As mudanças legais, as reestruturações organizacionais e a modernização tecnológica, embora sejam importantes, por si só não são suficientes para mudar em profundidade o funcionamento das organizações públicas. Segundo Longo (2007) a verdadeira mudança é aquela que consegue penetrar nas mentes dos indivíduos e transferir-se para suas condutas. Para isto, é necessário que o gestor público tenha a capacidade de alinhar os funcionários à estratégia da organização, para que os esforços sejam voltados para a mesma, o que representa a dimensão dos desafios que surgem aos gestores públicos com um novo modelo de gestão.

Ainda segundo Longo (2007), a gestão de Pessoas se apresenta como um sistema integrado de gestão, cuja finalidade básica ou razão de ser é a adequação das pessoas à estratégia da organização, para a produção dos resultados esperados no Planejamento Estratégico da mesma. Para Amaral (2006), a implantação da Gestão por Competências no setor público exige mudanças organizacionais profundas, a começar pela reestruturação da área de Gestão de Pessoas e um mapeamento de competências requeridas, processo pelo qual o TJ/PA está passando nesse exato momento.

#### **4.3. Competências em Gestão de Pessoas.**

Segundo Chiavenato (1999), Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Para alcançar este objetivo, é preciso saber selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja: com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para o órgão alcançar seu objetivo, e comprometida com seu trabalho. Contar com talentos exige recrutamento eficaz, implementação de programas de capacitação e acompanhamento contínuo do desempenho obtido. Mas também uma



cultura organizacional que estimule a colaboração, o compartilhamento de conhecimento.

Na sociedade contemporânea, competitiva ao extremo, com acesso a informação, em constante processo de mudança de cenários, significa que as empresas para sobreviverem e prosperarem devem buscar uma estruturação sólida, baseadas em equipes consolidadas, conscientes de suas atitudes, comportamentos e posturas, alinhados aos valores da organização, orientados ao resultado final almejado. Nas organizações, a importância da Gestão de Pessoas se dá na atuação em toda a estrutura hierárquica da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, gerenciando talento, conhecimento, e capital humano disponíveis.

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Porém esse talento e essa capacidade tem que ser vista com outros olhos, olhos de colaboradores e não de concorrentes. Precisamos assim resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. É com este cenário que as organizações devem ter a visão de que o Capital Humano será seu grande diferencial (CHIAVENATO, 1992).

Diante disso, Marras (2000), destaca que a função de recursos humanos como parceira estratégica da organização inclui a participação desta área na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessa estratégia por meio da aplicação consistente dos instrumentos de Gestão de Pessoas.

O modelo estratégico de administração de Recursos Humanos tem sido atualmente o papel almejado pelas organizações, pois estas buscam um maior envolvimento estratégico da própria área com os resultados organizacionais.

Quando falamos em organizações, é preciso relacionar aos papéis que devem ser desempenhados pelas pessoas. É necessário que elas tratem as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e que estas, por sua vez, pensem o mesmo em relação à empresa, mudando assim a relação do controle para o desenvolvimento. A ação e a cooperação das pessoas são fundamentais para mudar a forma de administrar e como reflexo desta atitude, é preciso reconhecer o papel da cultura organizacional, percebendo os indivíduos como atores que participam e influenciam as mudanças.

Os estudos relacionados às competências não são recentes, mas o interesse por estratégias com esse perfil vem ganhando espaço e destaque nos meios acadêmicos e empresariais. Conforme especificado por Fleury e Fleury (2000), competência é um saber

agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Na visão dos autores, esta competência pode ser mensurada quando comparada com padrões estabelecidos e também pode ser desenvolvida mediante atividade de treinamento.

Já para Brandão e Guimarães (2001), competência é o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de colocar-se sobre determinado assunto ou de forma geral utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Porém, sabemos que não basta possuir qualificações e habilidades, mas é necessário que esses elementos possibilitem o alcance dos resultados pretendidos, traduzidos em algo que seja produzido e entregue. Além disso, Zarifian (2003) afirma que as mutações no conteúdo do trabalho são um dos fatores que participam da definição das competências necessárias para sua realização.

Algumas competências básicas são fundamentais nas empresas e nos novos ambientes de negócio como diz Chiavenato (2000):

- Aprender a aprender;
- Comunicação e colaboração;
- Raciocínio criativo e resolução de problemas;
- Conhecimento tecnológico;
- Conhecimento de negócios globais;
- Desenvolvimento da liderança;
- Autogerenciamento da carreira.

Dentre estas, destacamos uma que foi o cerne do curso de especialização oferecido aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Pará nos anos de 2015 e 2016, o desenvolvimento da liderança.

A liderança tem desempenhado um papel fundamental nas relações humanas e a capacidade de liderar torna-se associada ao sucesso ou fracasso das equipes e organizações, sendo uma competência que requer inúmeros conhecimentos, habilidades e atitudes para fazer com que os objetivos sejam atingidos. O líder consegue retirar o que há de melhor em cada membro da equipe, em prol de uma eficácia das rotinas de trabalho.

Pode-se perceber que as competências necessárias a um líder, conforme estabelece Fleury & Fleury (2000) “implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que possam agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Kotter (2000) afirma que há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. Se levarmos em conta aquelas com algum potencial de liderança, o verdadeiro desafio será desenvolver esse potencial. E como passamos a maior parte da vida no trabalho, este será o principal ambiente para desenvolver a liderança. Mas uma das características que diferenciam os grandes líderes das outras pessoas é que, qualquer que seja o potencial inicial, eles continuam a desenvolvê-lo.

O líder deve observar freqüentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo, direcionando-os para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, para que superem hoje o que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia. O líder é a pessoa que ajuda o grupo a atingir suas metas; possibilita a satisfação das necessidades dos membros.

Desta feita, é preciso dar atenção especial às competências dentro de uma empresa. Visando cumprir este objetivo, surgiu a gestão estratégica de competências, essencial para determinar os pontos fortes e os fracos de cada colaborador, a fim de saber como manejá-los para que contribuam da melhor forma possível com o sucesso de suas atribuições.

#### **4.4. A Gestão por Competências.**

A gestão por competências é um modelo de gestão que procura identificar, desenvolver e mobilizar as competências institucionais e individuais, permitindo direcionamento, por critérios claros e objetivos, das ações dos subsistemas de gestão de pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos de cada instituição. Este referencial parte do princípio de que o resultado do trabalho dos membros de uma organização é reflexo direto de suas competências, as quais têm sido definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas em desempenhos em um determinado contexto organizacional.

O decreto 5.707/06, sobre política pública para desenvolvimento de pessoal define

gestão por competências como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). De acordo com Leme (2005): “Gestão por competências é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar nos seus colaboradores”. Gestão por competências se torna um fator essencial para a gestão da empresa, pois busca responder às reais necessidades do mercado, exigindo inovação nas tecnologias, agilidade dos funcionários e um maior conhecimento para lidar com as dificuldades. Tudo deve estar interligado para chegar aos objetivos organizacionais.

Gestão de competência é a capacidade de gerenciar o conjunto dos conhecimentos (saber formal), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) do trabalhador para cumprimento da missão, negócio e estratégias da organização e projeção da competência essencial para o futuro (WOOD JR, 1996: ZARIFIAN, 2001: BRITO, 2005).

Os funcionários, aqui reconhecidos por servidores, entram na empresa pública através de concursos de provas e títulos e, após a aprovação, são alocados em diversas áreas, sendo que muitos deles não possuem qualquer experiência em suas novas rotinas de trabalho. Apesar de serem intelectualmente capazes, muitas vezes eles não apresentam o perfil adequado para o bom desempenho do cargo investido. Segundo PIRES et al (2005) este processo prioriza o nível de conhecimento e habilidades e não considera os aspectos relacionados às atitudes.

A Gestão de Competências está sendo aqui concebida como o modo de “transcender as limitações de cada setor”, ao definir as macro competências da organização, bem como as micro competências individuais. O que implica dizer que esse tipo de gestão, é cada vez mais decisiva para promover transformações, pois não importa apenas a soma de competências (macro ou micro), mas a maneira como elas estão articuladas, observando que sua difusão e construção do conhecimento são igualmente indispensáveis para o sucesso de todo empreendimento, face à velocidade que ocorrem as mudanças, nesse final de século.

As ações que buscam a convergência e alcance de objetivos comuns, a articulação de interesses em conflito, a mediação do avanço coletivo, a co-responsabilidade nas decisões sobrepõe o institucional ao pessoal, e dão à prática gerencial do gestor uma dimensão transformadora.

Neste processo faz-se necessário uma formação que atenda as exigências a globalização da sociedade que veio somar, tornando-se um fenômeno irreversível e de

grande utilidade para a organização. Porém, a construção do conhecimento, de competências para sociedade, devemos fazer através de uma postura essencialmente crítica, educativa e democrática. Diante deste paradigma é essencial a busca de uma formação continuada.

Para o Poder Judiciário, de forma geral, a implementação da gestão por competências afeta diretamente a eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados pelos órgãos que estão sob sua égide. Uma vez identificadas as competências necessárias à organização, o órgão poderá utilizá-las no processo seletivo externo (concurso público) e desenvolvê-las de forma mais apropriada aos objetivos estratégicos. Ao final do processo, pode-se gerar melhorias na qualidade e na celeridade de seus serviços e, conseqüentemente, adequação e uso mais eficiente dos recursos utilizados pela organização.

Aqui inserimos novamente o contexto do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Embora notadamente se caracterize por ser uma instituição burocrática e administrativamente conservadora, desde o advento do Conselho Nacional de Justiça e sua recomendação pela adoção de um Planejamento Estratégico, há um movimento muito forte de mudança que foi bem recepcionado pelos servidores da área administrativa, principalmente por aqueles lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas, como veremos adiante.

Secretaria essa que passou recentemente por uma reforma administrativa interna no que se refere ao seu organograma, suas subordinações e seus fluxogramas, dando início à uma necessária modernização de seus processos de trabalho, buscando a celeridade e eficiência necessária ao atendimento do público interno do TJ/PA, preparando-se assim para recepcionar e gerenciar este novo modelo de gestão requerido.

O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências no TJ/PA, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo. As dificuldades devem-se, como já sublinhado, à existência de uma série de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes.

Para a efetivação da implantação do processo de Gestão por Competências em uma organização, devem ser levadas em consideração quatro fases, segundo Dutra (2004), a saber:

- Levantamento de Necessidades: definição de competências individuais e organizacionais, envolvendo uma análise mais detalhada de dentro da

organização. Desdobramento destas competências inicialmente definidas no nível estratégico da organização, para os demais níveis organizacionais, até o nível operacional;

- Determinação de novas direções: construção do modelo de gestão por competências levando-se em consideração seu desenvolvimento e o grau de envolvimento dos colaboradores;
- Definição do plano de ação : definição das ações a serem executadas com o objetivo de eliminar os hiatos (“gaps”) de competência identificados. As ações podem vir a ser desde o treinamento em sala de aula e até mesmo visitas e estágios.;
- Definição dos resultados a longo prazo: correção das ações e até das competências com base nos resultados obtidos em comparação com os objetivos estratégicos definidos, proporcionando uma avaliação contínua do processo.

Após a identificação da lacuna de competências, é preciso integrar os programas de capacitação e desenvolvimento institucional ao modelo de gestão por competências. O planejamento das ações formativas em consonância à gestão por competências constitui uma importante ferramenta de organização e acompanhamento do desenvolvimento de competências de forma estratégica.

Apesar de muitos órgãos públicos limitarem a gestão por competências às transformações apenas em ações de capacitação, o modelo não se restringe a essa etapa. Ao final de todo o processo, é necessário que o desempenho do servidor esteja sendo avaliado, constantemente, conforme às competências mapeadas. No entanto, recomenda-se que, de antemão, a gestão por competências esteja alinhada ao treinamento e ao desenvolvimento, para que, posteriormente, se faça uma avaliação de desempenho por competências dos servidores. Assim, a implementação do modelo na organização ocorrerá concomitantemente a um processo de maturidade institucional, que o próprio modelo exige. Ademais, o decurso de implantação do modelo torna-se mais legítimo para a organização a medida que, primeiro se elabora o cenário do que se espera do servidor em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, permitindo que supra suas lacunas de competências por ações de capacitação, para que, a partir de então, seja cobrado níveis de desempenho anuais.

Sabemos que o homem é sujeito responsável pelo seu desenvolvimento, e a sua formação se apresenta como resultado de seus estudos. Considerada há muito tempo um dos fatores básicos que caracterizam a sociedade, solicitando espaço para contribuir no desempenho da sua função enquanto sujeito e protagonista de sua história.

#### 4.4.1. Competências Organizacionais e Individuais.

Embora o conceito de competência não seja recente, não há um consenso acerca de seu significado devido a divergências de caráter filosófico e ideológico. Não obstante a inexistência de um consenso quanto a seu conceito, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem ser apontados. Em primeiro lugar, a competência é comumente apresentada como uma característica ou conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas. Ademais, identificam-se pelo menos dois focos de estudo sobre competências, a saber: as organizacionais e as individuais

Considera-se o conceito de competências individuais um passo além do conceito de qualificação, pois competência tem relação com entrega, resultados e criação de valor (DUTRA, 2004).

Na prática, dizer que uma pessoa possui competência para realizar determinada atividade significa que ela detém os conhecimentos e habilidades que possibilitem que ela a realize. Quando transpomos este conceito para suas atividades funcionais, relaciona-mo-os com os resultados obtidos pela realização de determinada atividade ou tarefa.

A competência no nível organizacional refere-se à capacidade da organização em se tornar eficaz e alcançar seus objetivos organizacionais. As competências essenciais são atributos da instituição que a conferem vantagem competitiva, constituindo requisitos e expectativas que os cidadãos e/ou a alta administração esperam que todos os seus membros possuam.

Fleury e Fleury (2000) descrevem um elenco de saberes constituídos de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem as competências profissionais. Especificamos os mesmo no quadro abaixo:

#### Competências Organizacionais

Saber agir	- saber o que e por que fazer. - saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	- saber mobilizar recursos humanos, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	- compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.

Saber aprender	- trabalhar o conhecimento e a experiência. - rever modelos mentais. - saber desenvolver-se e propiciar desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	- saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	- ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	- conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

**Fonte:** FLEURY, A. FLEURY, M.T. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

Compreendendo-se, portanto, que a competência é uma combinação de múltiplos saberes, Richardson *et al.* (1985) adotaram uma identificação das competências individuais mais enfaticamente requeridas pelas organizações contemporâneas, a saber: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora.

Quando tratamos da sobre identificação de competências, Campos *et al.* (2008) apresenta uma lista de 21 habilidades e atitudes extraídas da literatura, associando-as à ideia de empregabilidade, entre elas estão: administração de conflitos, autodesenvolvimento, comprometimento, interesse, comunicação escrita, comunicação verbal, ética, seriedade, custos, organização, planejamento, proatividade e relacionamento interpessoal, esta última destacamos neste momento.

Moscovici (2003), ao tratar relacionamento interpessoal, ressalta que desde sempre a convivência humana é difícil e desafiante, e que às vezes interferências ou reações, sejam voluntárias ou não constituem o processo de interação humana, logo o processo de interação é complexo e ocorre entre pessoas, sob a forma de comportamentos, fala verbal e não verbais, pensamentos, sentimentos e reações, ou seja, o fato de sentir a presença do outro já é interação. Em local de trabalho há atividades predeterminadas a serem executadas, logo interações e sentimentos recomendados, como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. A partir do



desenvolvimento dessas atividades e interações, os sentimentos podem ser despertados de diversas maneiras.

Saber trabalhar em equipe origina-se na aptidão interpessoal. Quem se conhece consegue estabelecer relacionamentos saudáveis e reconhecer entender os outros. Essa competência deve ser ainda mais intensa nas áreas de liderança, gerência, diretoria. E é exatamente pelo fato das organizações serem composta de forma primária, de pessoas, que os líderes de uma organização deveria se importar com essa competência. É de fundamental importância conscientizar que o Relacionamento Interpessoal é estratégico e um fator primordial no ambiente de trabalho de uma organização. Esta melhora no relacionamento interpessoal é fato preponderante no alcance de uma mudança positiva da cultura e do clima organizacional de uma organização.

Ao se colocar lado-a-lado as organizações e as pessoas, verifica-se um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, preparando-as para enfrentar novas situações. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2004). Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto.

#### 4.5. Quadro Síntese do Referencial.

TEMA CENTRAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS / AUTORES	INDICADORES	RELAÇÃO COM O OBJETIVO
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	RELACIONAMENTO - Moscovici (2003) - Santos (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho em Equipe.</li> <li>Clima Organizacional.</li> </ul>	Analisar o ambiente na organização procurando desenvolver melhorias para um trabalho mais eficiente.
	DESENVOLVIMENTO - Paro (2000) - Leme (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação de desempenho.</li> <li>Capacitação.</li> </ul>	Práticas de mensuração, análise e melhorias das competências dos indivíduos.
	COMPETÊNCIA - Fleury e Fleury (2001) - Dutra (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimentos, habilidade e atitudes.</li> <li>Valores e experiências.</li> </ul>	Definir o escopo a ser desenvolvido na implantação de um eficiente modelo de Gestão por Competências

## 5. Análise e Interpretação de Dados.

### 5.1. Formulário aplicado.

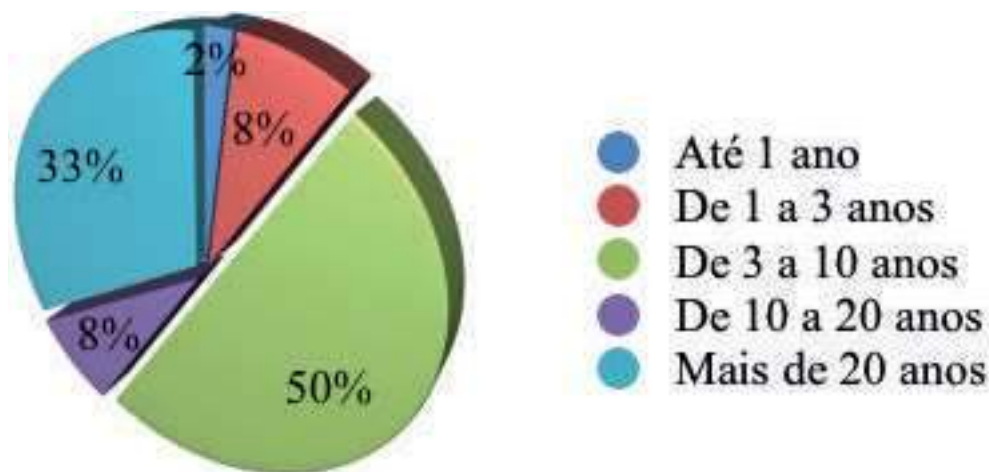
Neste capítulo apresentaremos a análise dos achados da pesquisa de campo realizada na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado do Pará onde foram construídas as categorias de análise competência, relacionamento e desenvolvimento, a partir das questões do formulário aplicado para os 84 servidores lotados nas unidades subordinadas à Secretaria..

As questões foram apresentadas visando estabelecer padrões para que fosse realizado um diagnóstico acerca do tema Gestão de Competências, tendo sido elaborado um questionário (Anexo II).

### 5.2. Resultados obtidos.

Considerando a coleta de dados com relação ao tempo de serviço prestado no Tribunal de Justiça do Estado do Pará, os sujeitos da pesquisa se enquadram segundo a tabela abaixo.

**Gráfico 1 - Tempo de trabalho no TJ/PA.**



Com este resultado, podemos perceber que 61% dos servidores lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas possuem tempo de serviço compreendido entre 3 e 10 anos de serviço. Isso se explica face a realização em 2006, do Concurso Público, conforme a Lei 5.810/1994 (Regime Jurídico Único dos Servidores Cíveis do Estado do Pará), para ingresso de servidores em cargos efetivos no serviço público, com enfoque

maior na área administrativa, sendo muitos deles lotados no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas, fortalecendo a gestão dos setores de Desenvolvimento e Saúde que antes eram pouco ou nada explorados.

Analisando os dados, percebemos um considerável número de servidores já com mais de 20 anos de serviço prestados ao TJ/PA, cuja experiência ainda serve de alicerce à consecução das tarefas inerentes à própria Secretaria. Podemos analisar que os valores e experiências dos servidores contribuem para o desenvolvimento de competências.

### **5.2.1. Relacionamento**

Nesta categoria, que trata sobre o trabalho em equipe e o clima organizacional, as relações interpessoais na organização contribui para o bom desempenho dos servidores e com isso obtém-se o aumento da produtividade, o servidor sente-se estimulado a aprimorar seus conhecimentos e apresentar uma nova atitude frente os desafios no dia a dia de seu trabalho.

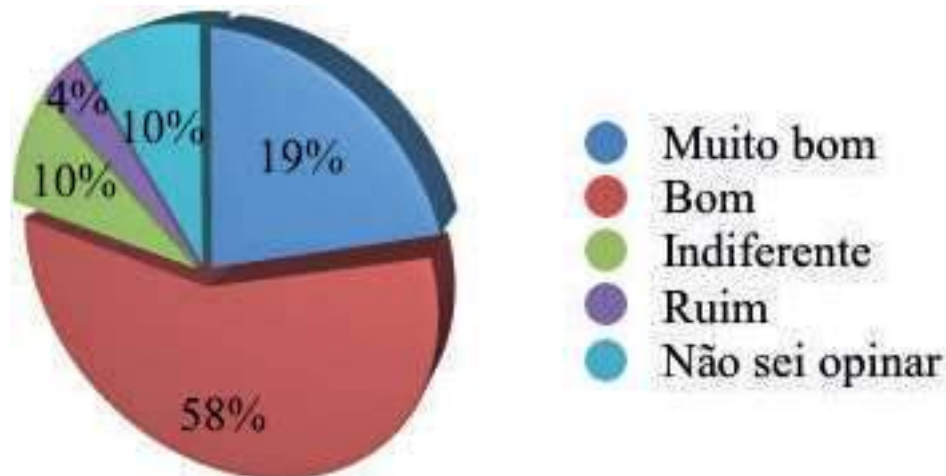
A avaliação do clima organizacional, segundo Santos (2011) é um fator importante para implantação de um projeto que visa a mudança da cultura organizacional.

Entende-se como cultura um conjunto de idéias, conhecimentos formas de agir, pensar e sentir expressas em termos materiais ou não, que são partilhadas por um grupo ou uma organização, com uma certa regularidade no tempo e no espaço. [...] Compreendendo como clima organizacional um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em determinado momento ou situação. (TEIXEIRA, 2005, P. 56).

A dimensão de cultura e do clima organizacional no ambiente da gestão de pessoas precisa ser visualizada e compreendida dentro do ambiente organizacional mais amplo, considerando que as organizações são vistas como sistemas sociais e a gestão de pessoas como um dos seus subsistemas.

**Gráfico 2 - Avaliação do Clima Organizacional do TJPA.**

Muito bom	Bom	Indiferente	Ruim	Não sei opinar	TOTAL
10	30	5	2	5	52



Ao analisarmos o quadro acima, podemos observar que 58% dos entrevistados, acha o clima organizacional bom. No entanto o fato de 10% não saberem opinar sobre a questão, leva-nos a observar a necessidade de uma comunicação interna mais efetiva a fim de alcançar a todos os servidores sobre a importância da participação nas pesquisas de opinião e nos processos de planejamento do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

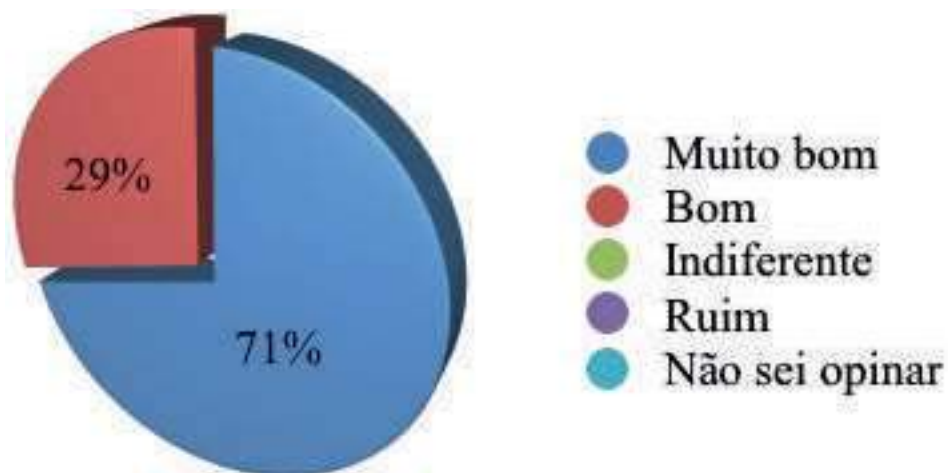
No caso de novas situações ou diante de novos objetos, como, por exemplo, a psicanálise, o processo de representar apresentava uma sequência lógica: tornar familiares objetos desconhecidos (novos) por meio de um duplo mecanismo então denominado amarração – “amarrar um barco a um porto seguro”, conceito que logo evoluiu para sua congênere “ancoragem” –, e objetivação, processo pelo qual indivíduos ou grupos acoplam imagens reais, concretas e compreensíveis, retiradas de seu cotidiano, aos novos esquemas conceituais que se apresentam e com os quais têm de lidar. (Moscovici, 2003).

O autor quis compreender como a produção de conhecimentos plurais constitui e reforça a identidade dos grupos, como influi em suas práticas e como estas reconstituem seu pensamento.

Podemos analisar nas respostas referentes aos relacionamentos interpessoais, o ambiente na organização é favorável ao trabalho em equipe, pois ficou evidenciado que 71% se relaciona muito bem com a chefia e 65% com seus colegas de trabalho, o que contribui para um ambiente saudável para se trabalhar.

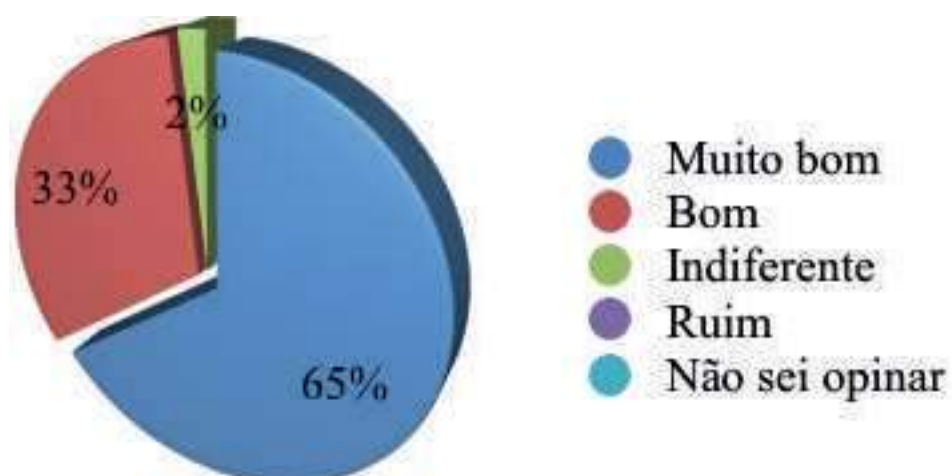
**Gráfico 3 – Avaliação de relacionamento com a chefia.**

Muito bom	Bom	Indiferente	Ruim	Não sei opinar	TOTAL
37	15	0	0	0	52



**Gráfico 4 – Avaliação do relacionamento com membros da mesma equipe de trabalho.**

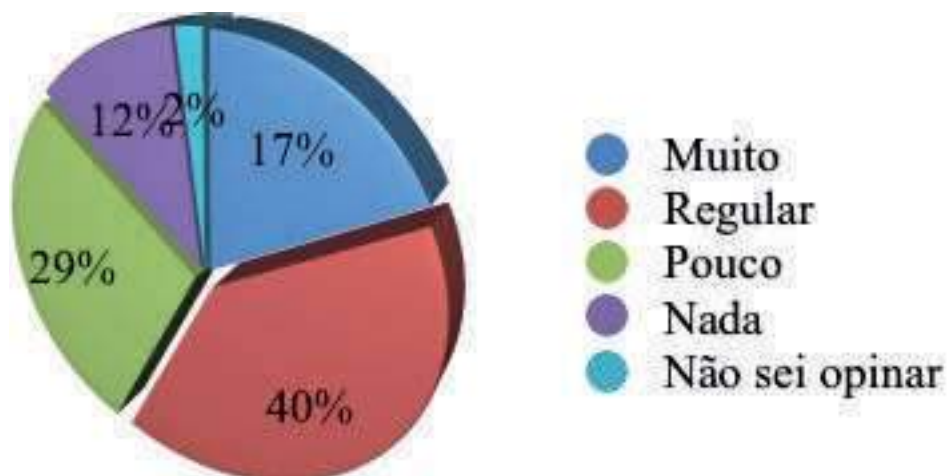
Muito bom	Bom	Indiferente	Ruim	Não sei opinar	TOTAL
34	17	1	0	0	52



### 5.2.2. Desenvolvimento

**Gráfico 5 – Avaliação de incentivo do TJ/PA para o aprimoramento de conhecimentos dos servidores.**

Muito	Regular	Pouco	Nada	Não sei opinar	TOTAL
9	21	15	6	1	52



Para um órgão que pretende adotar um modelo de gestão por competência, torna-se necessário uma mudança na forma de incentivo para a formação pessoal dos servidores. Para uma pessoa desenvolver competências, ela deve estar capacitada. Assim, Dutra (2002) trata o processo de desenvolvimento em três dimensões: capacitação, carreira e desempenho, enquanto outros autores abordam a capacitação como sendo o subsistema de treinamento e desenvolvimento.

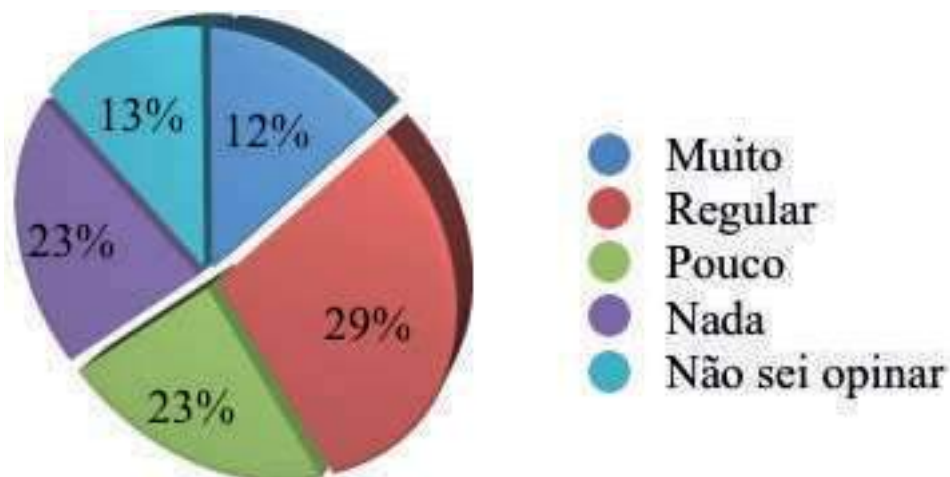
Segundo Brandão e Guimarães (2001,p. 12),

A gestão de desempenho: faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Analisando os dados pesquisados, onde apenas, 17% dos sujeitos da pesquisa sente-se formalmente incentivado a buscar aprimoramento profissional, havendo portanto, a necessidade da criação de incentivos mais efetivos, seja na forma de premiação, promoção ou remuneração, a fim de estimular o servidor a buscar uma qualificação ou aprimoramento de seus conhecimentos funcionais.

**Gráfico 6 - Avaliação de incentivo do TJ/PA para o compartilhamento de conhecimentos dos servidores.**

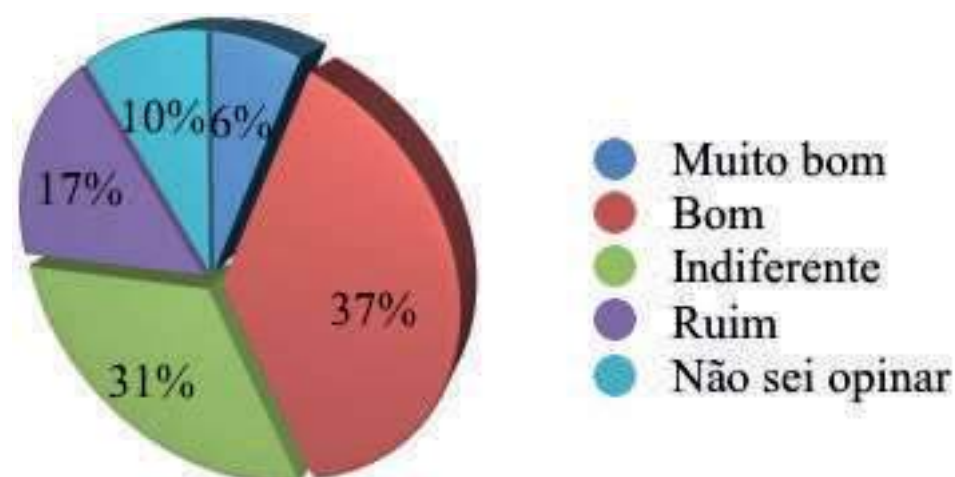
Muito	Regular	Pouco	Nada	Não sei opinar	TOTAL
6	15	12	12	7	52



Não havendo segundo relatos, uma política formalizada de incentivo ao compartilhamento ou socialização de conhecimentos no ambiente de trabalho, haja visto que somente 12% é formalmente incentivado a compartilhar seus saberes.

**Gráfico 7 - Avaliação de oportunidades de crescimento profissional dentro do TJ/PA.**

Muito bom	Bom	Indiferente	Ruim	Não sei opinar	TOTAL
3	19	16	9	5	52

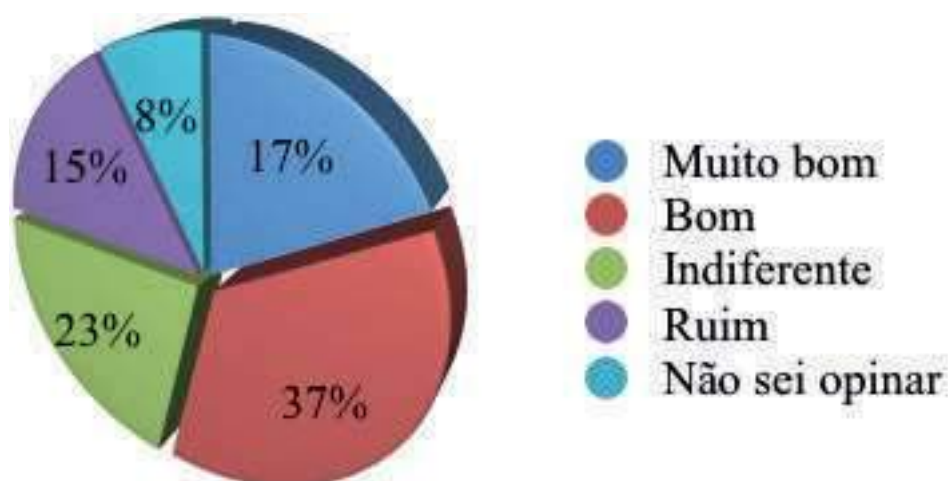




### 5.2.3. Competências

**Gráfico 8 - Avaliação do aproveitamento de competências individuais pelo TJ/PA na hora de definição da lotação.**

Muito bom	Bom	Indiferente	Ruim	Não sei opinar	TOTAL
9	19	12	8	4	52



Nos dados pesquisados não localizamos nenhuma regulamentação ou política de aproveitamento profissional dos servidores, apesar de que 37% dos sujeitos da pesquisa avaliam como boa suas oportunidades de crescimento profissional dentro do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJ/PA), bem como não há uma política eficiente para o aproveitamento das competências individuais dos servidores, embora a percepção dos entrevistados seja favorável, considerando-se que para 54% deles esse aproveitamento é favorável, sendo que 23% dos entrevistados foram indiferente a este aproveitamento.

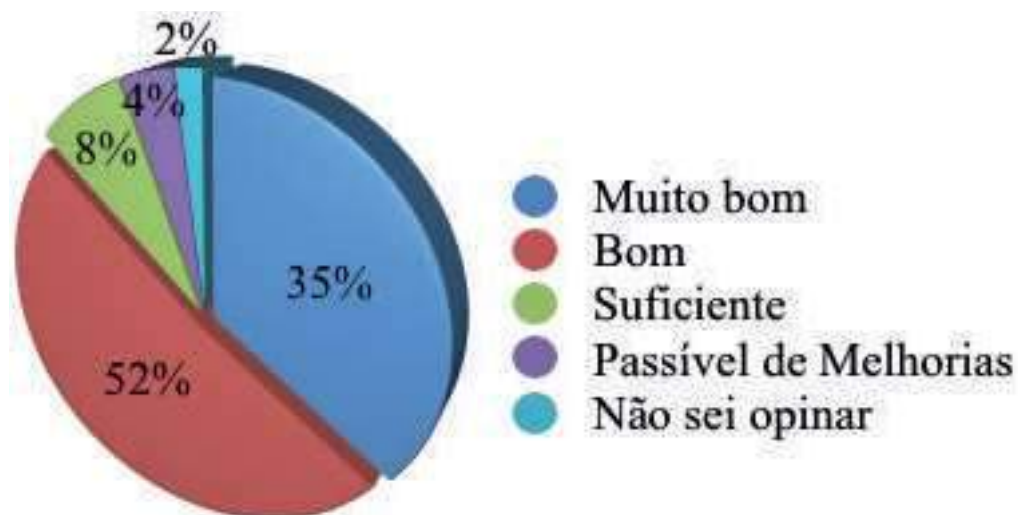
Segundo Brandão e Guimarães (2001) é necessário compreender o desempenho como resultado da articulação entre competência individual (conhecimento, habilidades e atitudes mobilizados nas tarefas desempenhadas), características pessoais (idade, grau de instrução, motivação, estratégias de aprendizagem) e suporte recebido da organização (material e psicossocial).

Lembramos ainda que segundo Dutra (2004), competência pode ser definida como a capacidade de entrega da pessoa. É quando ela consegue agregar valor para a empresa, para ela mesma e para o meio onde vive.



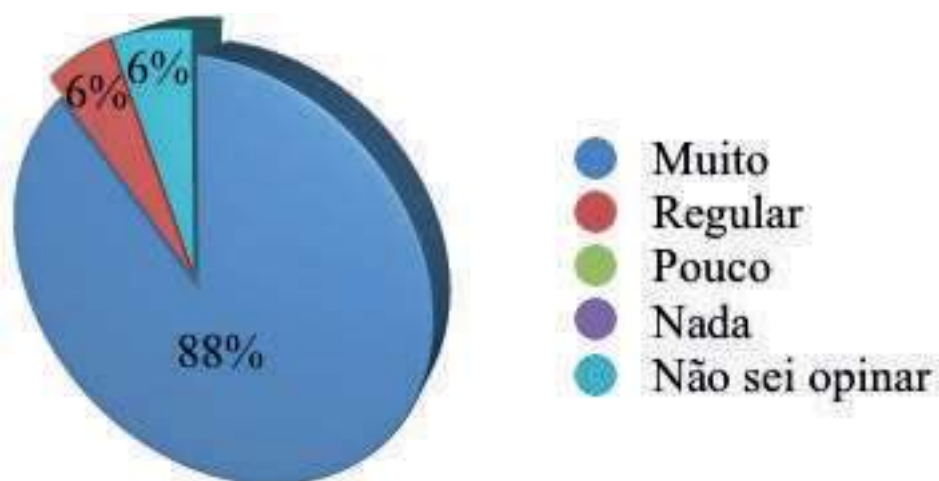
**Gráfico 9 - Avaliação individual acerca da posse de conhecimento das competências necessárias à execução das tarefas impostas.**

Muito bom	Bom	Suficiente	Passível de Melhorias	Não sei opinar	TOTAL
18	27	4	2	1	52



**Gráfico 10 - Avaliação da importância da implantação de um modelo de gestão de competências no âmbito do TJ/PA.**

Muito	Regular	Pouco	Nada	Não sei opinar	TOTAL
46	3	0	0	3	52



Notadamente, 88% dos entrevistados estão favoráveis a implantação do modelo de Gestão de Competência no Tribunal de Justiça do Estado do Pará, face ser uma inovação, e por acharem, segundo seus relatos, a possibilidade de ser aproveitado seus conhecimentos e habilidades individuais.

Fleury e Fleury (2000) definem competência como:

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Analisando os dados da pesquisa, observamos que a competência agrega valor tanto a organização quanto ao indivíduo, que procura investir no desenvolvimento de seus conhecimentos e habilidades e assim contribue para a melhoria da organização.

No entanto uma das dificuldades da gestão de pessoas no serviço público é transformar a melhoria de desempenho em cultura organizacional. Face não haver um sistema de premiação aos servidores mais excelentes que os desafie ao ganho de produtividade. A ausência de recompensas ou premiações atrativas e a debilidade dos mecanismos de responsabilidade, o servidor público tende a não reconhecer a busca da produtividade como um objetivo pessoal ou organizacional. A implantação de um programa de gestão por competências, fundado no princípio meritocrático, visa alterar essa estagnação.

Com o intuito de melhor analisar a percepção dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, elaboramos uma pergunta subjetiva, onde cada um deles poderia, de forma aberta e não dirigida, discorrer sobre seu entendimento do assunto “competência”.

Em geral, todos apresentaram ter uma idéia, nem que fosse pelo menos aproximada, do tema. Desta forma, muitos associaram suas respostas ao conceito de competências, habilidades e atitudes estabelecida pela maioria dos teóricos no tema (FLEURY & FLEURY, 2000: WOOD JR, 1996: ZARIFIAN, 2001: BRITO, 2005).

Obtivemos algumas respostas bem específicas, como a do servidor/servidora que conceituou competência como “o conjunto de habilidades, conhecimentos e procedimentos que são aplicados em determinada situação”; ou ainda o caso do servidor/servidora que respondeu: “aptidão para cumprir tarefas ou funções respeitando o conhecimento e capacidade de acordo com a área específica, ou seja, a habilidade de colocar em prática as teorias que foram adquiradas”.

Algumas respostas conseguiram ser mais específicas quanto ao tema abordado, como a do servidor/servidora que apontou ser o “conhecimento e aptidão para exercer determinada tarefa”, ou o que disse que “seria o ‘know-how’ de cada membro de uma organização que precisa ser adequado a uma determinada função, que venha a fazê-lo desenvolver ao máximo as suas habilidades.

E, aqui neste ponto, interrompemos o estudo para fazer duas observações. Em primeiro lugar, observa-se que há uma certa confusão de definição do conceito de competência, em específico, ao de Gestão por Competências. Mesmo sabendo-se que uma é inerente á outra, é proficua para seu entendimento, inerente ao processo; é necessário de alguma forma distinguí-las, sabendo-se que uma complementa, mas não reponde à outra.

## 6. Proposições estratégicas.

ESTRATÉGIAS	PRODUTO/OBJETIVO	AVALIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover seminários para divulgação do plano de ação do TJ/PA acerca do processo de implantação do modelo de Gestão por Competências;</li> <li>• Promover capacitações sobre Gestão por Competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação e certificação dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas promovendo uma visão sistêmica acerca do processo a ser implementado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar instrumentos de avaliação de aprendizagem;</li> <li>• Verificar se os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas atuam como co-partícipes do processo, socializando as informações aprendidas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir o perfil profissiográfico coerente com as competências institucionais de cada setor;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição das competências individuais e organizacionais da Secretaria de Gestão de Pessoas, observando as dificuldades encontradas de forma a aprimorar o processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa junto aos servidores para que sejam verificadas as especificidades de cada setor;</li> <li>• Workshops para definição das competências individuais e organizacionais da Secretaria de Gestão de Pessoas do TJ/PA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar projeto piloto de implantação de práticas do novo modelo de gestão, dentro da Secretaria de Gestão de Pessoas, para que sejam observadas as dificuldades e o processo seja aprimorado quando for efetivado em todo o TJ/PA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores aptos e comprometidos a participarem do processo de implementação da Gestão por Competência em todo o TJ/PA.</li> <li>• Servidores capacitados para corrigir ações e avaliarem continuamente a implantação da Gestão por Competência em todo o TJ/PA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontros periódicos de servidores da Secretaria de Gestão, formando grupos focais para fortalecimento e avaliação das práticas necessárias ao funcionamento de um modelo de Gestão por Competências, analisando e aprimorando seus resultados, obtendo assim a qualidade na prestação jurisdicional.</li> </ul>

## **7. Conclusões.**

Não há unicidade, muito menos um firme alicerce de conhecimentos quando tratamos do assunto Gestão por Competências no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, porém este quadro não é por inteiro pessimista.

Muitos dos servidores ora lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas demonstraram possuir alguma espécie de conhecimento sobre o tema objeto deste estudo, e isto, por si só, é um aspecto extremamente positivo. Ademais, sabemos que muitos destes servidores já foram, em algum momento, alvos de alguma espécie de capacitação sobre o tema competências, e continuam o sendo.

É hora, portanto, de alinhar tais conhecimentos com os objetivos da instituição, promovendo seminários para divulgação do plano de ação do TJ/PA, bem como promovendo capacitações específicas sobre Gestão por Competências. É preciso atuar de uma forma colaborativa em todos os níveis administrativos, desde os gerenciais aos operacionais. Neste sentido, percebemos que não será uma tarefa árdua, pois a grande maioria dos servidores reconhecem o clima organizacional do TJ/PA como bom/ótimo, mantendo um excelente relacionamento entre seus pares e, conseqüentemente, com suas chefias.

Sugere-se, então, um trabalho específico e isolado junto aos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas, de forma a implantar um projeto-piloto de práticas de um modelo de Gestão por Competências, iniciando-se pela construção de um perfil profissiográfico coerente com as competências institucionais de cada uns dos servidores lotados na Secretaria, culminando com encontros periódicos onde fossem formados grupos focais para avaliação e fortalecimento das práticas adotadas.

É preciso, portanto, que haja um planejamento efetivo, seguro, das ações a serem adotadas para o sucesso da implementação de um novo modelo, incentivando o desenvolvimento dos conhecimentos de todos os envolvidos neste processo, fazendo deles co-partícipes neste projeto, prospectando lideranças naturais, reconhecendo competências inerentes à Secretaria de Gestão de Pessoas, fazendo que todos atuem com com unicidade e companheirismo na consecução das tarefas necessárias para o sucesso das ações aqui propostas.

## 8. Referências.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. Revista de Administração. São Paulo: v. 27, n. 4, out/dez, 1992. p.16-29.

AMARAL, Roniberto Morato. Gestão De Pessoas Por Competências Em Organizações Públicas. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) - São Paulo: 2006.

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1995.

BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRITO, Lydia M. P. Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa universitária, 2005.

CAMPOS, Keli Cristina Lara *et al.* Empregabilidade e competências: Uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos. Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, 159-183. Brasília, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. Ed. Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 1991.

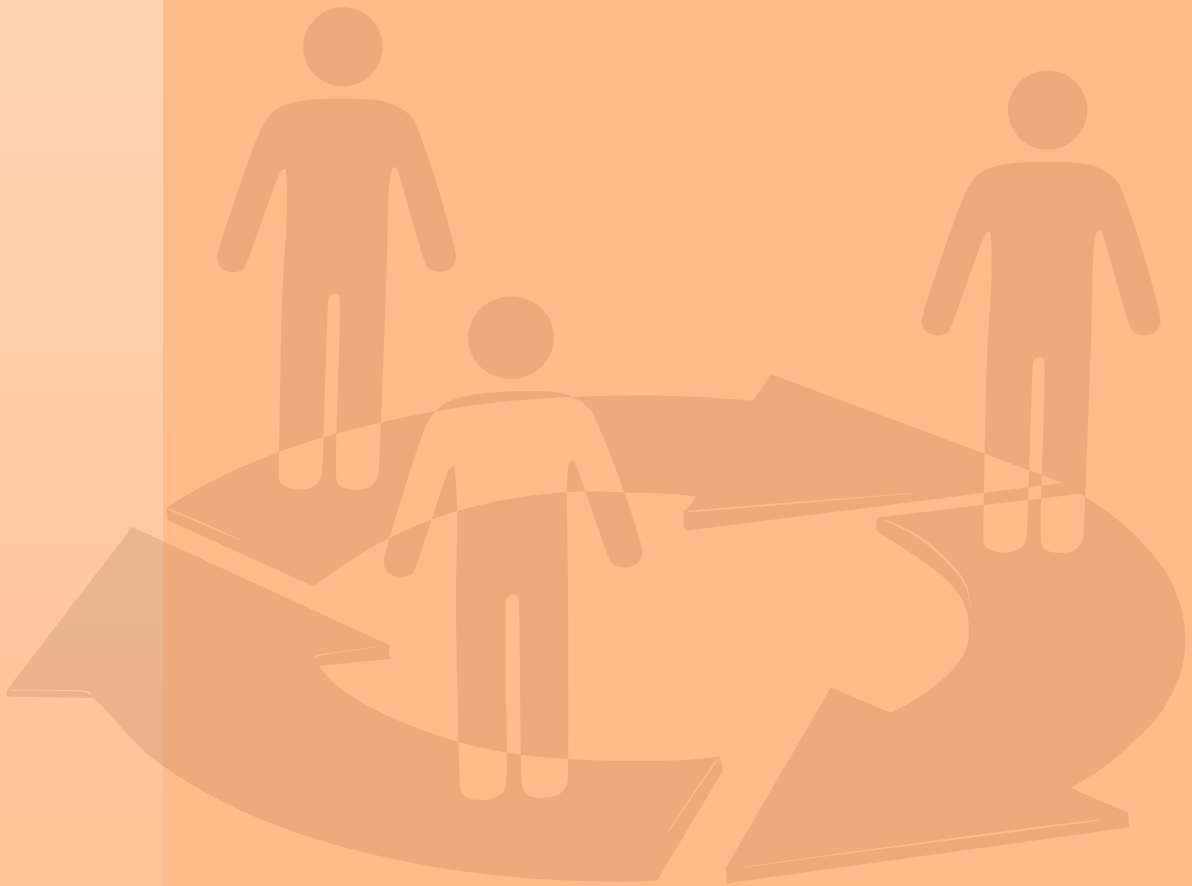
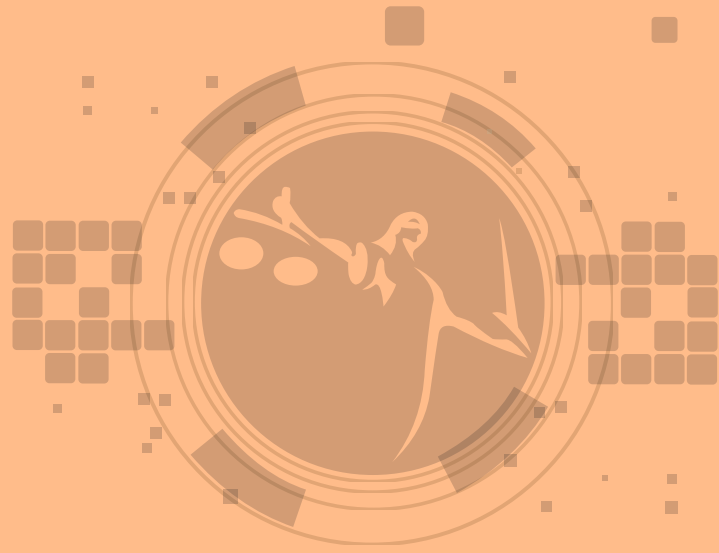
DUTRA, Joel de Souza. Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas. 2004.

FISCHER, André Luiz. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutoramento) Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Aprendizado e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea – RAC, Edição Especial: 183-196. 2001.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública - RAP. Rio de Janeiro. FGV, 34(3): 125-140, Maio/Jun. 2000.
- KOTTER, John P. Afinal, o que fazem os líderes - a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINAYO, Maria Cecília. Pesquisa social: teoria método e criatividade. 17<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MOSCOVICI, Serge. Representações sociais: investigações em psicologia social. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- PARO, Victor. As principais mudanças ocorridas nos modelos de administração / gestão dos anos 70 até a década de 2000. São Paulo: Cortez, 2000.
- PIRES, Alexandre Kalil. [et. al.]. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.
- RICHARDSON, R. et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- SANTOS, Aleksandra Pereira. CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES: O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS NO TRABALHO E SEU USO NO SETOR PÚBLICO. Dezembro de 2011. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/78/75>>
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão, SILVEIRA, Aristeu Coelho, NETO, Carlos P. Dos S. Bastos, OLIVEIRA, Gercina Alves. Gestão Estratégica de Pessoas. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.
- ZARIFIAN, P.. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora SENAC. São Paulo, 2003.







**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ - CESUPA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO**  
**PODER JUDICIÁRIO**

Anailton Paulo de Alencar  
Anderson Clay Batista Pereira

**A Gestão do Conhecimento no Departamento Financeiro do**  
**Tribunal de Justiça do Estado do Pará.**

Belém-PA  
2016



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ - CESUPA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO**  
**PODER JUDICIÁRIO**

Anailton Paulo de Alencar  
Anderson Clay Batista Pereira

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DEPARTAMENTO**  
**FINANCEIRO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO**  
**PARÁ.**

Projeto de Intervenção apresentado como trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão e Liderança no Poder Judiciário promovido pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará em parceria com o Centro Universitário do Pará – CESUPA.

Orientador: Msc. Júlio César dos Santos  
Patrício

Belém-PA  
2016

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 – O PODER JUDICIÁRIO PARAENSE .....</b>	<b>6</b>
2.1 - HISTÓRICO .....	6
2.2 – DEFINIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO .....	8
<b>3 – DESENHO DA PESQUISA .....</b>	<b>10</b>
3.1 – SITUAÇÃO PROBLEMA .....	10
3.2 – OBJETIVO GERAL .....	11
3.3 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>4 –METODOLOGIA.....</b>	<b>11</b>
<b>5– REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
5.1 – GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	12
5.2 – COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO .....	16
5.3 – A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	19
<b>6 – QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL .....</b>	<b>21</b>
<b>7– ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>22</b>
7.1 – O PERFIL DOS ENTREVISTADOS: .....	22
7.2 – O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: .....	24
<b>8 – PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO ..</b>	<b>31</b>
<b>9 – CONCLUSÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>37</b>

## RESUMO

Com o intuito de oferecer prestação de serviço com padrão de excelência considerado satisfatório pela sociedade, as instituições públicas estão hoje, mais do que nunca, preocupadas e empenhadas em valorizar o conhecimento gerado dentro da organização. Assim sendo, esta pesquisa objetivou compreender o processo de Gestão do Conhecimento no Departamento Financeiro do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. A metodologia utilizada na pesquisa foi exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso. Realizou-se aplicação de questionários aos colaboradores do órgão. Nos resultados, ficou evidenciado que não há uma política de gestão do conhecimento constituída e formalizada oficialmente. Que não existem rotinas de gestão do conhecimento e que a forma mais mencionada pelos servidores do Departamento Financeiro no que diz respeito ao repasse de informações e conhecimento é através da verbalização presencial. Nesse contexto, foram sugeridas ao final da pesquisa, proposições visando aperfeiçoar a gestão das informações e conhecimento no departamento, quais sejam: a) mapeamento de rotinas; b) criação de grupos de trabalho para compartilhamento de conhecimento; e c) criação de um ambiente virtual no portal interno do Tribunal de Justiça do Estado do Pará objetivando do compartilhamento de conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Conhecimento Organizacional. Administração Pública.

## 1 – INTRODUÇÃO

Até o advento da revolução industrial, ocorrido na Inglaterra, no século XVIII, os meios de produção basicamente se estruturavam de forma artesanal tendo como base o conhecimento ou da habilidade dos trabalhadores. Com o crescimento da atividade industrial, ocasionado pelo uso do motor a vapor, deu-se início a substituição da atividade produtiva artesanal pela produção resultante das máquinas. O objetivo, assim, era aumentar a capacidade produtiva e a eficiência dos processos. Já no século XX, com a difusão dos computadores, acompanhado da chegada da chamada era digital, as organizações transformaram o seu modo de trabalhar concebendo maior importância à informação e assim tornando-a mais integrada e efetiva (CÔRTEZ, 2008).

Para Foina (2001), no mundo globalizado e informatizado da atualidade, a informação torna-se o ativo mais valioso para gestão, no qual os processos organizacionais são constantemente influenciados pela agilidade e acesso em tempo real.

Segundo Probst *et al* (2002), o fator de gerenciar com eficiência o patrimônio intelectual existente no ambiente interno da organização é condição primordial para uma ação de melhoria organizacional. Os autores afirmam, ainda, que com a revolução tecnológica, principalmente na área da comunicação, o cenário econômico mundial foi alterado, em atenção à legitimação do conhecimento como recurso gerenciável.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que é de suma importância existir um projeto de gestão do conhecimento que vise a estruturação de pessoas, tecnologia e conteúdo do conhecimento. Logo, se tal projeto não for uma realidade deve-se implementar propostas e ferramentas para que a gestão do conhecimento possa ser colocada em prática.

A partir dos conceitos apresentados, esta pesquisa tem por objetivo compreender o processo de Gestão do Conhecimento no Departamento Financeiro do Tribunal de Justiça do

Estado Pará. E para alcançar essa finalidade, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos para o estudo:

- a) Investigar as orientações institucionais de Gestão do Conhecimento para o Departamento Financeiro do Tribunal de Justiça do Estado do Pará;
- b) Identificar as possíveis práticas de gestão do conhecimento no departamento foco da pesquisa;
- c) Elencar as principais limitações no processo de Gestão do Conhecimento no setor.

Ao final do estudo será possível verificar através dos resultados obtidos a partir da aplicação de questionários e da tabulação de dados, se existem práticas de gestão do conhecimento no Departamento Financeiro do Tribunal de Justiça do Estado Pará.

## **2 – O PODER JUDICIÁRIO PARAENSE**

### **2.1 - HISTÓRICO**

O Poder Judiciário Paraense desde sua criação passou por várias denominações. Em 03 de fevereiro de 1874, na Rua dos Mercadores, nº 30, atualmente conhecida como Rua Conselheiro João Alfredo, foi oficialmente instaurado o Tribunal da Relação de Belém (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ, 2008).



Figura 1 – Faixada do Tribunal de Relação do Pará em 1874.  
Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará, 2008.

O Tribunal de Relação foi extinto pelo Decreto nº 359-A de 19 de junho de 1891. Assim, a Constituição do Pará promulgada em 22 de junho de 1891, em seu artigo 36, substituiu o Tribunal de Relação para chamar-se de Tribunal Superior de Justiça, instalado no dia 1º de julho de 1891. Este, funcionava no andar superior do “Palacete Azul”, atual Palácio Antônio Lemos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ, 2014).



Figura 2 – Faixada do Tribunal Superior de Justiça em 1891.  
Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará, 2014.

Em 16 de julho de 1934, assentado na Constituição do Estado do Pará, alterou a denominação de Tribunal Superior de Justiça para Corte de Apelação. Em seguida, em 1937, a Constituição outorgada, modificou a designação de Corte de Apelação para Tribunal de Apelação. Mais tarde, a Constituição Estadual de 1947, alterou o nome de Tribunal de Apelação para Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Somente, em 1970, o Tribunal de Justiça do Estado do Pará, pela primeira vez, teve sua sede própria, localizado no 4º andar do Palácio da Justiça, na Praça Felipe Patroni. No ano de 2000, o Tribunal mudou-se para a na Praça República do Líbano, antigo Largo de São João (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ, 2008).



Figura 3 – Faixada do Tribunal de Justiça em 2000.  
Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará, 2008.

Em 1º dezembro de 2006, o TJPA foi instalado na nova sede à Avenida Almirante Barroso, 3089, no qual passou a dispor de dependências exclusivas as suas funções, pleno, câmaras cíveis e criminais, corregedorias, órgãos adjuntos e setores de apoio, funcionam no prédio histórico restaurado, complementado por um prédio novo (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ, 2008).



Figura 4 – Tribunal de Justiça do Estado do Pará em 2015.  
Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará, 2008.

## 2.2 – DEFINIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO

Conforme consta no site do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (2016), o órgão é definido como organização pública com jurisdição no Estado do Pará e que tem como desafio ofertar respostas à sociedade dentro de um padrão de excelência, visto que, é desta forma que o cidadão-usuário anseia e espera o retorno de suas demandas. Para tal, tem como missão



realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de Direito, projetando-se para ser distinguido pela sociedade como uma instituição acessível e confiável, voltada à pacificação social, que valoriza a acessibilidade, a eficiência, a credibilidade, a ética, a probidade, a transparência, a responsabilidade socioambiental e a humanização no atendimento.

O local de estudo como foco desta pesquisa foi o Departamento Financeiro do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, unidade administrativa que compõe a estrutura organizacional da Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças do órgão.

O Departamento Financeiro é composto em sua estrutura organizacional por oito unidades: Diretoria Financeira, Serviço de Suprimentos de Fundos, Serviço Operacional de Contabilidade, Serviço de Execução de Pagamento, Serviço de Prestação de Contas, Divisão Financeira, Serviço de Empenho e Crédito e Divisão de Contabilidade. O setor possui 32 colaboradores em seu quadro de pessoal, dentre eles servidores concursados, servidores cedidos de outros órgãos, estagiários e prestadores de serviço terceirizados.

O departamento tem como principais atribuições:

- a) executar, controlar, supervisionar e gerenciar as atividades orçamentárias, financeiras, patrimoniais e contábeis do Tribunal de Justiça do Estado do Pará;
- b) analisar e verificar todos os procedimentos legais e contábeis envolvidos no processo de empenhamento da despesa, a respectiva liquidação e pagamento;
- c) analisar as prestações de contas de concessão de suprimento de fundo e de diárias;
- d) realizar conciliação bancária das Contas do Tesouro Estadual e do Fundo de Reaparelhamento do Judiciário;
- e) realizar conciliação contábil da despesa nos Sistemas Financeiro, Orçamentário, Patrimonial e de Compensação;

f) executar, fiscalizar e realizar o controle financeiro e contábil das despesas efetuadas nas unidades do TJPA;

h) acompanhar a execução de convênios junto ao Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Organograma do Departamento Financeiro do Tribunal de Justiça do Estado do Pará:

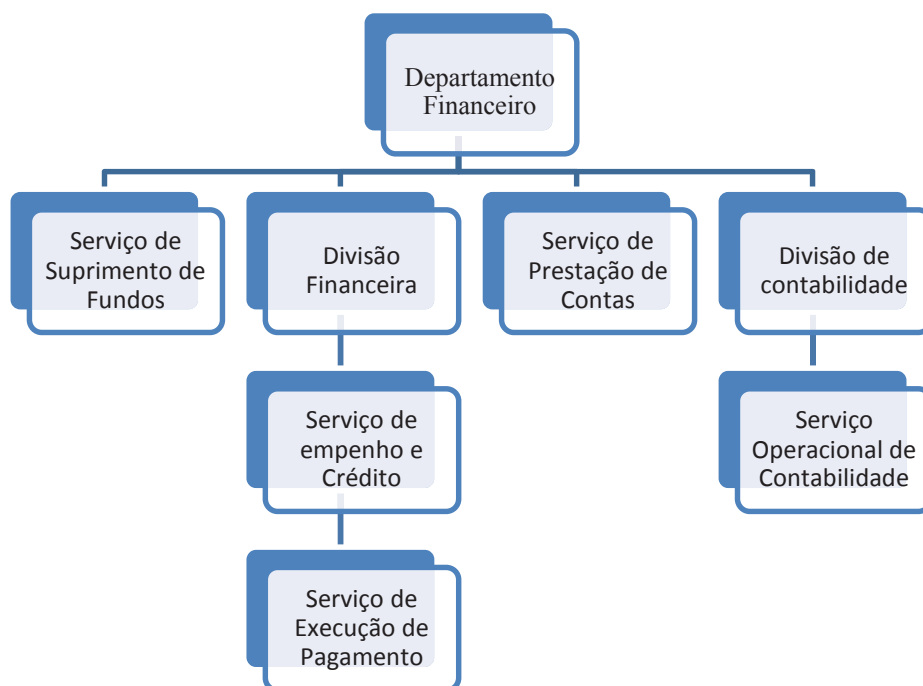


Figura 5 – Organograma do Departamento Financeiro do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### 3 – DESENHO DA PESQUISA

#### 3.1 – SITUAÇÃO PROBLEMA

Como a Gestão do Conhecimento influencia nos processos organizacionais do Departamento Financeiro do TJPA?

### 3.2 – OBJETIVO GERAL

Compreender o processo de Gestão do Conhecimento no Departamento Financeiro do Tribunal de Justiça do Pará.

### 3.3 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Investigar as orientações institucionais de Gestão do Conhecimento para o Departamento Financeiro;
- b) Identificar as possíveis práticas de gestão do conhecimento no Departamento Financeiro do TJPA; e
- c) Elencar as principais limitações no processo de Gestão do Conhecimento.

## 4 –METODOLOGIA

Essa pesquisa buscou compreender o processo de Gestão do Conhecimento no Departamento Financeiro do Tribunal de Justiça do Pará, investigando as orientações institucionais de Gestão do Conhecimento; identificando as possíveis práticas de gestão do conhecimento; e, ainda, elencando as principais limitações no processo de Gestão do Conhecimento no referido Departamento.

Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, utilizou-se pesquisa bibliográfica onde se levantou um acervo referente à temática em epígrafe, sendo, dessa forma, consultados livros, revistas e artigos relacionados ao tema. A pesquisa bibliográfica segundo Rampazzo (2005, p.53) “procura explicar um problema a partir de referências teóricas públicas (em livros, revistas, etc.)”.

Esta pesquisa caracteriza-se também como descritiva, que de acordo com Cervo e Bervian (2002), é utilizada a fim de registrar, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los.

Trata-se, ainda, de pesquisa pautada em estudo de caso, onde se utilizou fontes primárias com pesquisa de campo, por meio de questionário estruturado, que foi aplicado aos colaboradores do Departamento Financeiro do TJPA, no período de 08 a 12 de agosto de 2016. O estudo de caso, nas ideias de Yin (1981, p.23) “(...) é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Em relação à técnica para análise de dados, nessa pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa, pois como afirma Prodanov (2013), nessa visão se considera a relação dinâmica entre mundo real e o sujeito não sendo possível desassociar o aspecto objetivo do mundo daquele subjetivo que é peculiar às pessoas; e que certamente não pode ser mensurável, ou seja, demonstrado em números.

Infere-se, portanto que a abordagem qualitativa diferente da quantitativa pelo fato de não utilizar como foco principal de análise dados estatísticos.

Os dados obtidos foram tabulados e organizados em tabelas do aplicativo Word e planilhas do Excel. As informações foram transformadas em quadros, gráficos e interpretadas levando em consideração os conceitos relacionados ao objetivo proposto.

## **5– REFERENCIAL TEÓRICO**

### **5.1 – GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Atualmente, devido à complexidade do ambiente econômico global, as organizações têm buscado criar iniciativas com propósito de gerenciar o capital intelectual, uma vez que ambientes de conhecimentos poderão desenvolver novas oportunidades, fortalecendo sua posição em longo prazo, sendo imprescindível, que os gestores

compreendam a importância da gestão do conhecimento e ainda, de grande relevância, que se conheçam os conceitos de dado, informação e conhecimento (PROBST *et al*, 2002).

Côrtes (2008, pág. 42) afirma que dados:

(...) são sucessões de fatos brutos, que não foram organizados, processados, relacionados, avaliados ou interpretados, representando apenas partes isoladas de eventos, situações ou ocorrências. Constituem as unidades básicas a partir das quais informações poderão ser elaboradas ou obtidas (CÔRTEZ, 2008, página 54).

Dado para Oliveira (2005) é um elemento bruto que não conduz a uma compressão de determinado fato ou situação. Já informação é o dado trabalhado que permite a tomada de decisão.

Nessa mesma linha, para o autor Côrtes (2008, pág. 31) “quando os dados passam por algum tipo de relacionamento, avaliação, interpretação ou organização tem-se a geração de informação”, que corroboram a tomada de decisão.

Os sistemas de informação, que são responsáveis pelo processamento dos dados e informações, não geram conhecimento por si só. A informação se origina de um conjunto de dados e o conhecimento forma-se dessas informações analisadas e tratadas que assim poderá resultar na tomada de decisão (CÔRTEZ, 2008).

Segundo Davenport (1998, apud CARVALHO, 2012) conhecimento é a informação que quando tratada, pode mudar o comportamento do sistema. O conhecimento resulta de um processamento complexo e subjetivo da informação, uma vez que, quando absorvida por um indivíduo, interage com processos mentais lógicos e não lógicos, com experiências anteriores, insights, valores, crenças, compromissos e outros elementos, consciente ou não, que a pessoa utiliza, de conteúdo psíquico para trabalhar a informação e tomar decisão de acordo com o contexto.

Carvalho (2012) elenca características de dado, informação e conhecimento:

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro de um evento</li><li>• Objetivo</li><li>• Assignificativo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conjunto de dados com significado para o sistema</li><li>• Contextual/relacional</li><li>• Significativo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultado de ações e interações entre sujeitos e objetos e sujeitos e sujeitos</li><li>• Informação devidamente tratada que muda o sistema</li><li>• Contextual/relacional</li><li>• Significativo</li><li>• Existe em função de uma ação e justifica a crença pessoal em relação à verdade</li></ul>

Fonte: adaptado de CARVALHO, 2012.

No que diz respeito aos tipos de conhecimento, NONAKA e TAKEUCHI(1997), afirmam que existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Os mesmos autores sustentam que sendo o conhecimento tácito tão pessoal, daí vem a grande dificuldade de mensurá-lo e administrá-lo. Em contraponto, o conhecimento explícito pode ser transmitido e armazenado com certa facilidade.

Nesse contexto, percebe-se que no âmbito das organizações um dos grandes desafios para alcançar vantagem competitiva é a habilidade de se conseguir capturar e armazenar o conhecimento tácito de colaboradores, o que pode ser alcançado através da gestão do conhecimento.

Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, uso e proteção dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders) (TERRA, 2005, p. 10).

Para Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento nas organizações deve focar no conhecimento, se concentrando a objetivos ligados em criar um repositório de

conhecimento, melhorar o acesso ao mesmo, a desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimulem a criação; e ainda, gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável.

Nonaka e Takeuchi (1997) elaboraram um modelo de geração do conhecimento, que vem da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, surgindo, assim, os modos de conversão do conhecimento: Socialização, Combinação, Externalização e Internalização, conforme figura abaixo:

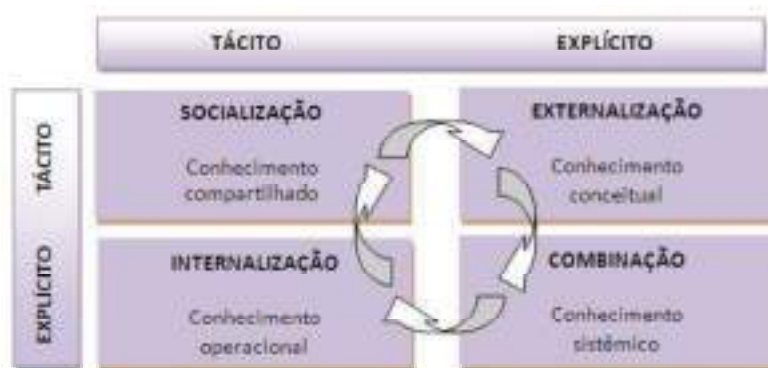


Figura1: Espiral do conhecimento  
Fonte:Nonaka & Takeuchi (1997, p. 80).

De acordo com esses estudiosos (2008, p.23) “uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa”.

Assim, a **Socialização** surge a partir da experiência direta com compartilhamento e criação do conhecimento tácito, onde o conhecimento que está explícito a todos os envolvidos é transformado em conhecimento tácito. A **Externalização** envolve a articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e reflexão, com a transmissão e transformação do conhecimento individual em conhecimento explícito, expresso e transmitido através de metáforas, analogias, hipóteses, conceitos ou modelos, por exemplo, permitindo, assim, a criação de conceitos inovadores a partir do conhecimento tácito, tornando-o comum à

organização. A **Combinação** é aplicada através da sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação, combinando diversos conhecimentos explícitos de grupos/organização, presente em reuniões, conversas, documentos, ou redes de comunicação informatizadas. E, por fim, a **Internalização** que pode ser entendida como o aprendizado e aquisição de um novo conhecimento tácito na prática, através da internalização do conhecimento explícito adquirido no grupo, na organização, em conhecimento tácito, gerado nas experiências vividas na empresa (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

## 5.2 – COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

O compartilhamento de conhecimento é o intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros da organização através da gestão do conhecimento (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009).

Santos et al. (2001, p.32), dizem que gestão do conhecimento é um “processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. ” Nesse cenário, torna-se essencial para as organizações a implementação e sistematização de práticas que objetivem estimular a criação do conhecimento, uma vez que, essas políticas agregam valor ao cumprimento da missão organizacional.

Dessa forma, Schlesinger et al. (2008) afirmam que o surgimento de novos produtos, serviços e processos está diretamente atrelado ao desempenho criativo dos colaboradores, que reforça a necessidade de se implementar iniciativas organizacionais que facilitem o compartilhamento e a criação de conhecimentos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é subsidiar o cenário adequado para o desenvolvimento das



atividades em grupo e, ainda, para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Para esses estudiosos, o diferencial de uma organização criadora do conhecimento está em como ela gerencia o processo de criação do conhecimento.

Neste sentido, foram elencadas, a seguir, as principais práticas voltadas à criação do conhecimento, conforme Schlesinger et al. (2008):

a) **Educação Corporativa:** que pressupõe o ganho do capital intelectual, apresentando-se na atualidade como um dos fatores competitivos mais expressivos nas organizações, pois é o ativo que não pode ser mensurado nos balanços financeiros das empresas (MACEDO, 2002). Para Schlesinger et al. (2008) a rapidez com que o conhecimento se torna obsoleto na atualidade pressupõe a necessidade de a organização contar com colaboradores qualificados e preparados para desafios.

Assim é salutar que investir em educação e aperfeiçoamento dos colaboradores seja uma política das organizações na busca de vantagem competitiva.

b) **Portais Corporativos de Conhecimento:** são ambientes virtuais que facilitam a aprendizagem através da agilidade na disseminação de informações e conhecimentos, o que pode contribuir para a gestão nas organizações, conforme Menezes (2009, p. 12) que destaca:

Os portais corporativos oferecerem uma solução baseada na Web (*web-based*) para a distribuição de informações corporativas e consolidação de objetos (relatórios, documentos, planilhas, formulários, etc) da inteligência corporativa (*business intelligence*), tornando essas informações disponíveis em um único ponto de acesso e podendo ser acessadas, através de um browser, em qualquer ponto do planeta com uma rígida política de controle de acesso e segurança (MENEZES, 2009, p. 12).

c) **Mapa de Conhecimento:** Davenport e Prusak (1998, p. 88) dizem que o mapa do conhecimento “(...) envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar um tipo de lista que mostre onde encontrá-los. Pode ter o formato de um mapa real, páginas amarelas do conhecimento, ou um banco de dados sofisticado”.

d) **Benchmarking:** ferramenta estratégica amplamente utilizada nas organizações que buscam entender e aplicar melhores práticas adotadas por outras empresas, conforme Spendolini

(1992) que afirma tratar-se de um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidos como melhores práticas.

e) **Comunidades de Prática**: Segundo Wenger et al. (2002, p. 4):

Durante o tempo que passam juntas, as pessoas compartilham informação, insight e conselhos. Discutem sobre determinadas situações, suas aspirações e suas necessidades. (...) Elas podem criar instrumentos, designs, manuais e outros documentos ou simplesmente o conhecimento tácito compartilhado (WENGER et al., 2002, p. 4).

f) **Sistemas de Informação**: Segundo Carvalho e Ferreira (2001, p. 4), “um dos principais papéis da Tecnologia da Informação em projetos de gestão do conhecimento é acelerar a transferência e a criação do conhecimento”.

g) **Gestão de Pessoas Alinhadas à Criação do Conhecimento**: Sousa *et al.* (2001, p. 39), afirma que a gestão do conhecimento é um dos pilares para a gestão de pessoas nas organizações, pois estimula a criatividade e o constante desenvolvimento dos colaboradores. Para esses autores, “a Gestão do Conhecimento se relaciona com a Gestão de Pessoas e tal relação gera características específicas nesta última, sem as quais, as empresas não conseguem ambiente e condições propícias para o desenvolvimento continuado, para a criatividade, para a inovação e aprendizado organizacional”.

h) **Gestão de Conversas**: Para Krogh *et al.* (2001, p. 156), “as conversas são a base do conhecimento social dentro da organização. Por meio de discussões ampliadas, que abrangem desde fantasiosas divagações pessoais até apuradas exposições formais, o conhecimento pessoal se converte em temas disponíveis para outros”.

i) **Intranet**: Segundo Schlesinger et al. (2008), a intranet se configura como um ambiente que poderá facilitar o compartilhamento de informação pois a estrutura de hipertextos trás facilidade quanto a navegação e possibilita a organização de informações explícitas concentrando-as em um único local.

j) **Workflow** – esse sistema regula o fluxo de informação de pessoa para pessoa, de lugar para lugar, de tarefa para tarefa, nos processos que requerem informação ordenada e estruturada.

Contribui com o processo de externalização e combinação do conhecimento (SCHLESINGER ET AL. (2008)):

Quadro 1: Síntese das contribuições das Práticas na Criação do Conhecimento

	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Educação corporativa	X	X		X
Portais corporativos do conhecimento	X	X	X	
Memória organizacional		X	X	X
Mapa do conhecimento	X	X	X	
e-business	X	X	X	
Benchmarking	X			
Comunidade de prática	X	X		
Gestão de Pessoas	X	X		
Gerenciar conversas	X	X		
<b>SISTEMA DE INFORMAÇÃO</b>				
Intranet			X	
Workflow	X			

FONTE: Adaptado de Schlesinger et al. (2008) apud Ferreira (2004).

### 5.3 – A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A administração Pública pode ser conceituada como o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007, p. 54).

As transformações sociais e econômicas da atualidade impulsionaram a esfera pública a adaptar-se aos anseios exigidos pela sociedade, no que se refere, principalmente, à qualidade dos serviços públicos ofertados (SCHLESINGER et al., 2008).

Neste sentido o cidadão demonstra-se, a cada dia, mais exigente e consciente de seus direitos, o que intensifica na esfera pública, a cobrança por serviços de qualidade e mais eficientes em diversas áreas, como: saúde, segurança, educação, justiça, dentre outras.

Nas palavras de Schlesinger *et al.* (2008), para que a administração pública satisfaça aos anseios da sociedade, necessita substituir o antigo modelo burocrático caracterizado pelo formalismo, rigidez e pela hierarquia, que não permitia o compromisso na busca de resultados efetivos, pela implementação de modernas práticas de gestão.

A gestão do conhecimento se configura como uma das novas práticas de gestão que o setor público necessita implementar, pois o conhecimento no contexto atual é reconhecido como o fator mais importante na geração de riquezas e na prestação de serviços de qualidade. Por este motivo, a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento tornam-se cada vez mais importantes (STEWART, 1998).

Para Karl Wiig (2000) a gestão do conhecimento deve ser aplicada na administração pública objetivando a efetividade dos serviços públicos e por consequência a qualidade de vida da sociedade. A implantação de um sistema de gestão de conhecimento, salienta Schlesinger *et al.* (2008), objetiva a formalização e sistematização do conhecimento como vantagem competitiva. A premissa, no entanto, encontra dificuldades quando nos deparamos com uma organização com pouco ou nenhum conhecimento dos processos básicos de gerenciamento da informação e, por conseguinte do conhecimento.

Para a implantação de um sistema de gestão de conhecimento, como afirma Santos (1995), não basta somente identificar um determinado modelo e tentar implementá-lo é

essencial a identificação prévia de vantagens e desvantagens do estabelecimento e da ação de tornar contínuo os fluxos da informação.

Batista (2012), destaca a necessidade de se construir um modelo de gestão do conhecimento com foco em resultados voltado às especificidades da administração pública brasileira.

## 6 – QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL

TEMA CENTRAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS/AUTORES	INDICADORES	RELAÇÃO COM O OBJETIVO
A Gestão do Conhecimento no Departamento Financeiro do Tribunal de Justiça do Estado do Pará	<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> CÔRTEZ, 2008 NONAKA E TAKEUCHI, 1997	Dado Informação Conhecimento	Conceituar e discutir a importância dos dados, da informação para a geração do conhecimento.
	<b>CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL</b> SCHLESINGER <i>et al.</i> , 2008	Práticas de gestão conhecimento	Discutir e elencar as principais práticas de gestão do conhecimento nas organizações.
	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> SCHLESINGER <i>et al.</i> , 2008	Desafios da Gestão do Conhecimento na administração pública.	Discutir e elencar os desafios no âmbito público da gestão do conhecimento.

## 7- ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta pesquisa foi realizada com os colaboradores lotados no Departamento Financeiro do TJPA, sendo eles servidores concursados, cedidos de outros órgãos, comissionados, estagiários e prestadores de serviço terceirizados. A amostragem utilizada corresponde a 63% do total dos 32 colaboradores do departamento.

Para fins de organização, dividiu-se a análise e interpretação em dois momentos. Inicialmente, serão apresentadas as tabelas que demonstram o perfil dos entrevistados com as respectivas análises e em seguida os gráficos com comentários relacionados, na forma a seguir:

### 7.1 – O PERFIL DOS ENTREVISTADOS:

Tabela 1 – Faixa etária dos colaboradores pesquisados.

FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
ATÉ 30 ANOS	02	10,00%
DE 31 A 40 ANOS	05	25,00%
DE 41 A 50 ANOS	11	55,00%
DE 51 A 60 ANOS	02	10,00%
<b>Total Geral</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Tabela 2 – Nível de escolaridade dos colaboradores pesquisados.

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
ENSINO MÉDIO COMPLETO	01	5,00%
ENSINO SUPERIOR COMPLETO	16	80,00%
ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	03	15,00%
<b>Total Geral</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Tabela 3 – Tipo de vínculo dos colaboradores pesquisados.

<b>TIPO DE VÍNCULO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL</b>
CEDIDO	03	15,00%
COMISSIONADO	04	20,00%
CONCURSADO	09	45,00%
ESTAGIÁRIO	02	10,00%
TERCEIRIZADO	02	10,00%
<b>Total Geral</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Tabela 4 – Tempo de lotação do servidor no Departamento Financeiro.

<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL</b>
ATÉ 05 ANOS	4	20,00%
DE 05 A 10 ANOS	10	50,00%
DE 11 A 15 ANOS	2	10,00%
DE 16 A 20 ANOS	2	10,00%
MAIS DE 21 ANOS	2	10,00%
<b>Total Geral</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa 2016.

Na análise dos dados acima, no que se refere ao perfil dos colaboradores do Departamento Financeiro, contata-se que 65% dos entrevistados possuem entre 41 a 60 anos, demonstrando que o quadro de pessoal é predominantemente de maior idade. Tal panorama sugere que boa parcela dos colaboradores tende a vislumbrar aposentadoria e, por conseguinte, o desligamento definitivo do TJPA, fato este, que enseja no afastamento que pode ocasionar a perda de experiência e conhecimento tácito no departamento.

Com relação ao nível de escolaridade, a tabela 3, apresenta 80% dos pesquisados possuindo nível superior completo, ficando assim, evidenciada a preocupação dos servidores com uma melhor formação educacional, tendo em vista que na maioria dos cargos do departamento não se exigiu no momento do concurso de ingresso no órgão (no caso dos efetivos), a formação em nível superior.

A tabela 3 apresenta dados do tipo de vínculo que os pesquisados mantêm com o Tribunal de Justiça do Estado do Pará, onde 45% são concursados, 20% são comissionados, 15% cedidos de outros órgãos, 10% são terceirizados e 10% correspondem a estagiários.

Esse quadro demonstra que 65% dos colaboradores do setor não são concursados e, portanto, não possuem vínculo efetivo. A situação enseja as seguintes possibilidades: a) a eventual devolução do servidor ao órgão cessionário; b) a exoneração, no caso de comissionados, bem como a interrupção do contrato de trabalho nos casos de terceirizados e estagiários. O panorama denota, em relação a gama de experiência e conhecimento, a fragilidade do departamento nos casos de apresentados acima, uma vez que o colaborador ao ser devolvido/exonerado levará consigo todo o conhecimento organizacional necessário para a execução das atividades. Esse percentual de 65% vem se somar a eventual perda de conhecimento já mencionada quando nos referimos aos servidores que se encontram em uma maior faixa de idade e, portanto, caminham para aposentadoria.

A tabela 4 indica o tempo de lotação dos colaboradores no Departamento Financeiro, evidenciando que 50% deles possuem de 5 a 10 anos no setor, 10% de 11 a 15 anos, 10% de 16 a 20 anos. Os números indicam que o pessoal lotado no setor possui experiência na execução de suas atividades, haja vista o tempo de serviço empregado, aspecto esse positivo, visto que o setor é essencialmente operacional e de grande importância para o Tribunal de Justiça, requer dos funcionários ali lotados, boa experiência e conhecimento na execução das rotinas.

## 7.2 – O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:

Nesta etapa serão apresentados os gráficos e suas respectivas análises, com vistas a atender aos objetivos (geral e específicos) desta pesquisa, conforme abaixo:



a) Quanto às orientações institucionais de Gestão do Conhecimento para o Departamento Financeiro:

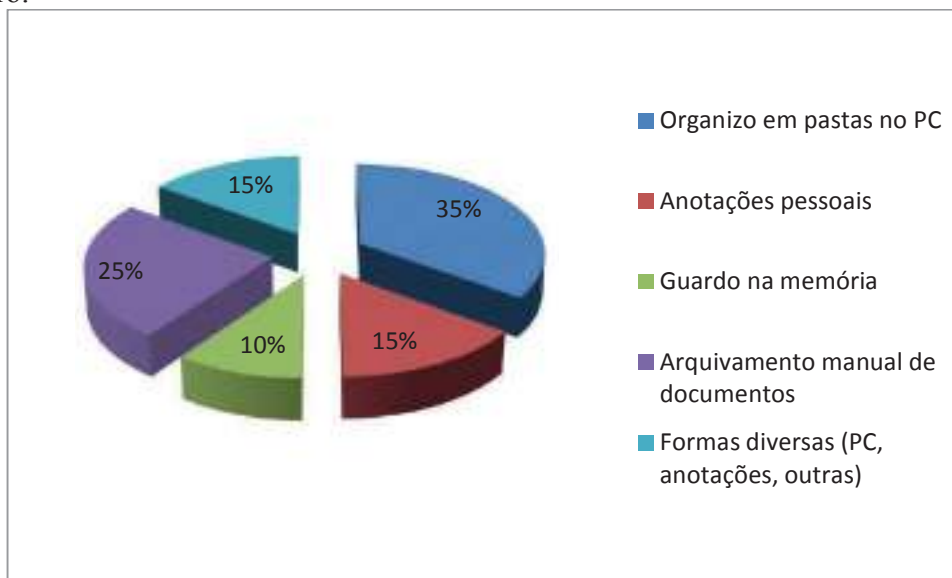
Gráfico 01 – Existência de normativo interno ou orientação quanto ao gerenciamento de informações no TJPA e no Departamento Financeiro.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nos gráficos acima se evidencia a inexistência de normativo interno ou orientação para o gerenciamento de informações, tanto no Departamento Financeiro, quanto no TJPA, uma vez que, quando questionados sobre a existência de norma interna ou orientação advinda da alta administração do TJPA ou da diretoria do Departamento Financeiro sobre esse assunto, 100% dos respondentes afirmaram que não tem conhecimento da existência de nenhuma norma e/ou orientação.

Gráfico 02 – Quanto ao procedimento para gerenciar dados e informações no Departamento Financeiro.

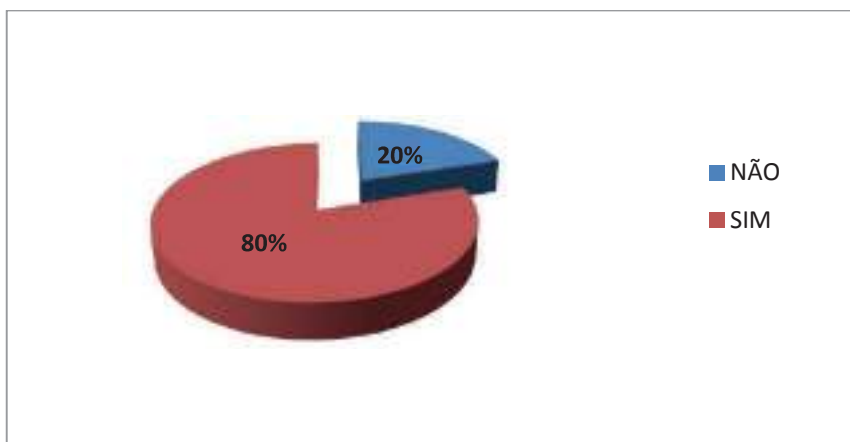


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados acima demonstram que os colaboradores gerenciam os dados e informações do departamento sem procedimento formal, uma vez que os procedimentos apresentados não possuem qualquer padronização. Os números indicam que 35% dos entrevistados afirmaram que organizam informações e dados em pastas pessoais. Outros 25% responderam fazer uso do arquivamento manual de documentos que possuam relevância. Para 15% a utilização de anotações pessoais é o meio mais utilizado para o mesmo fim e ainda, com o mesmo número de 15%, outros entrevistados indicam que utilizam diversas maneiras para a guarda dessas informações. Os 10% restantes dos respondentes afirmaram preferir guardar na memória as informações.

b) Quanto às possíveis práticas de gestão do conhecimento no Departamento Financeiro do TJPA:

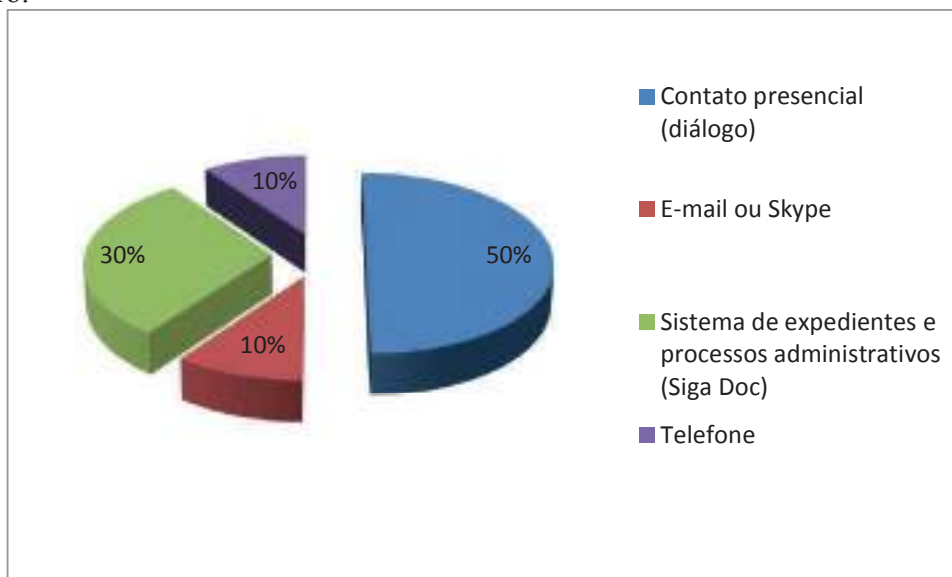
Gráfico 03 – Existência de meios de transmissão de conhecimento e informação entre servidores.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O gráfico acima reflete que 80% dos entrevistados afirmaram a existência de meios que possibilitam a transmissão de conhecimento e informação entre os servidores do departamento, e 20% informaram que não existe.

Gráfico 04 – Meios de transmissão de informações e conhecimento no Departamento Financeiro.



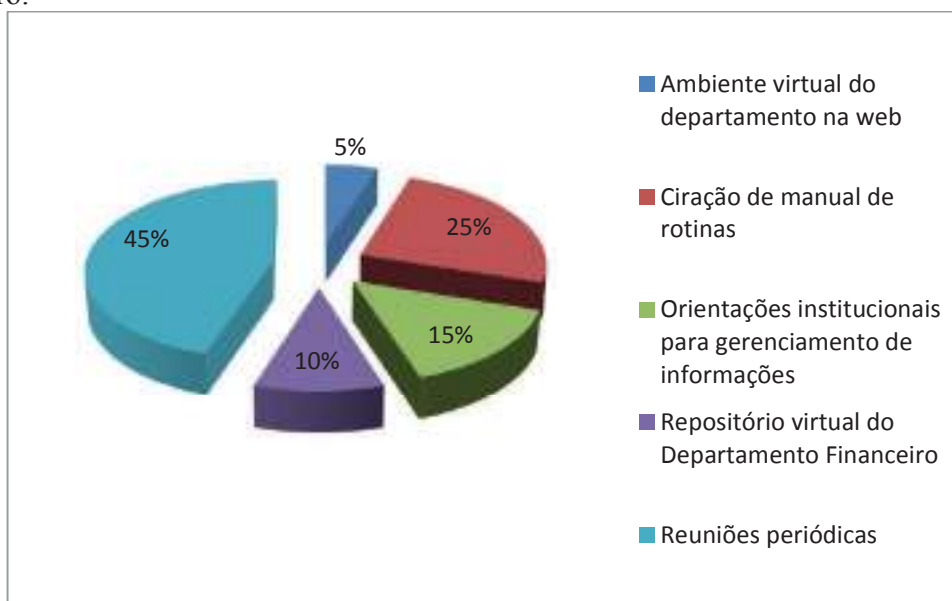
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os dados acima evidenciam que a grande maioria dos colaboradores entrevistados utiliza o contato presencial (50%) como meio principal para transmitir informações e

conhecimento. Já 30% afirmam que o sistema de tramitação de expedientes e processos administrativos (SIGA DOC) seria o meio mais utilizado. Os 20% restantes dos respondentes opinaram ser o telefone (10%) e e-mail/Skype (10%).

Os resultados do gráfico 04 demonstram que possíveis conflitos interpessoais no ambiente de trabalho poderão impactar na produtividade do departamento, visto que a troca de conhecimento e experiência entre colaboradores é essencial para a eficiência e eficácia organizacional.

Gráfico 05 – Eventuais meios de transmissão de conhecimento eficientes no Departamento Financeiro.



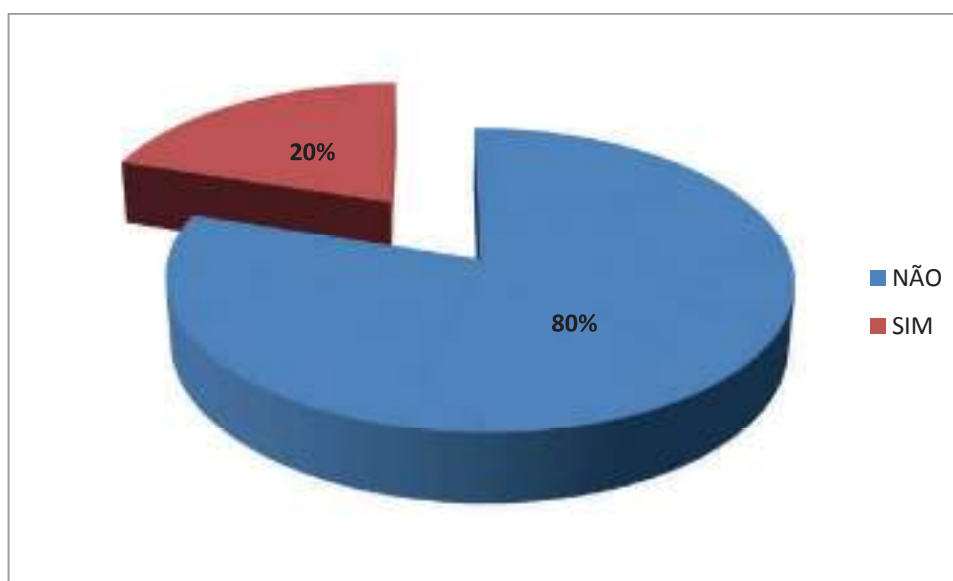
Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2016)

Os colaboradores entrevistados foram questionados a apontar quais seriam os meios eficientes a serem utilizados para melhorar a transmissão de conhecimento no departamento. Os resultados indicaram que 45% consideram que seria essencial a implementação de

reuniões periódicas com o intuito de discutir pontos positivos e negativos do setor, avaliando as práticas e rotinas mais eficazes e as falhas a serem corrigidas. Como segunda sugestão (25%), foi sugerida a adoção de manual de rotinas visando à padronização de procedimentos na execução das tarefas. Em seguida, os entrevistados apontaram a necessidade de orientações da chefia do departamento (15%) quanto ao gerenciamento mais correto para dados e informações relacionadas ao setor. O restante dos entrevistados (30%) relacionou ainda, a criação de repositório virtual para armazenamento de informações (10%) e a criação de ambiente virtual (página) do Departamento Financeiro na Intranet objetivando a socialização de conteúdo (5%).

d) Quanto as principais limitações no processo de Gestão do Conhecimento

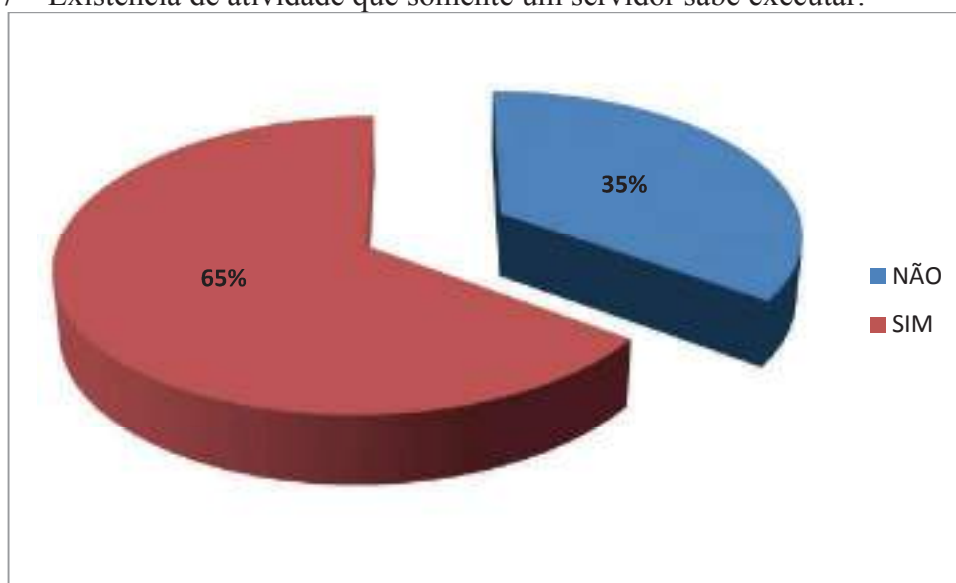
Gráfico 06 – Existência de treinamento ao iniciar atividades no Departamento Financeiro.



Fonte – Coleta de dados da pesquisa (2016)

No gráfico acima, verifica-se que 80% dos indagados na pesquisa não receberam nenhum treinamento ao iniciar suas atividades no departamento, e 20% afirmaram que receberam algum tipo de treinamento. Desse modo, é possível vislumbrar que as rotinas de trabalho são assimiladas no exercício das tarefas, ou seja, na prática. Percebe-se com o resultado que o setor não manifesta a devida preocupação em preparar o novo colaborador para as rotinas organizacionais. Portanto, pode-se inferir que certamente será necessário maior período de tempo para adaptação e em consequência menos eficiência na execução das rotinas.

Gráfico 07 – Existência de atividade que somente um servidor sabe executar.



Fonte – Dados da pesquisa (2016).

O resultado apresentado no gráfico 07 evidencia que 65% dos entrevistados afirmaram que existem atividades no Departamento Financeiro que somente determinado colaborador possui conhecimento para executar. Tal cenário pode ensejar atrasos e até mesmo a descontinuidade de tarefas essenciais.

## 8 – PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO

Quadro 2: Síntese de estratégias e produtos:

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>PRODUTOS/OBJETIVO</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
Promover o mapeamento, a elaboração e a divulgação das rotinas de trabalho.	Manual de rotinas.	Demonstrativo relacionando em percentual, a efetiva implementação e utilização dos manuais.
Implementação de treinamentos periódicos.	Reciclagem e atualização de conhecimentos. Ambientação e repasse de conhecimentos a novos colaboradores.	Pesquisa de satisfação quanto a eficiência e aplicabilidade dos treinamentos.
Criação de um grupo de trabalho com servidores do Departamento.	Agenda cronológica para promover reuniões, debates, discussão entre colaboradores do setor com objetivo de implantar projeto piloto de gestão do conhecimento.	Pesquisa que possa aferir a realização e a participação de colaboradores nas reuniões e debates.
Criação repositório.	Compartilhamento de informações gerais e materiais de conhecimento.	Pesquisa de opinião junto aos colaboradores quanto a eficiência dos conteúdos disponibilizados.

## 9 – CONCLUSÃO

Mediante o estudo de caso e da revisão bibliográfica concernente ao tema da pesquisa, contata-se que o Tribunal de Justiça do Pará, no tange o seu Departamento Financeiro, ainda não possui práticas consolidadas de Gestão do Conhecimento.

No que se refere às orientações institucionais de Gestão do Conhecimento, evidenciou-se grande limitação do Tribunal, uma vez que os colaboradores entrevistados afirmaram desconhecer a existência de normativo interno ou orientação direcionados ao gerenciamento de informações, o que os levam a gerenciar dados e informações do departamento sem padronização e procedimento formal institucionalizado.

Em relação às eventuais práticas de gestão do conhecimento no setor, quando questionados sobre as formas de compartilhar conhecimento, 80% dos entrevistados afirmaram a existência de meios que possibilitam essa transmissão, onde 50% apontam utilizar o contato presencial (diálogo) e 30% o sistema SIGA DOC como instrumento para esse compartilhamento.

Já em relação às principais limitações no processo de Gestão do Conhecimento no setor, constatou-se que 80% dos colaboradores não receberam nenhum treinamento ao iniciar suas atividades no departamento, o que leva a vislumbrar que as rotinas de trabalho são assimiladas no exercício das tarefas, ou seja, na prática. E, evidenciou-se, ainda, que 65% dos entrevistados afirmaram que existem atividades no Departamento Financeiro que somente determinado colaborador possui conhecimento para executar.

Portanto, em consideração a problemática apresentada e diante da constatação da importância dos ativos da informação e do conhecimento para as organizações, a resposta à problematização apresentada pode ser constada ao passo que percebemos a inexistência de meios que visem à gestão desse conhecimento no Departamento Financeiro do TJPA. Tal



quadro seguramente pode trazer como consequência a perda de memória organizacional que é levada juntamente com aqueles colaboradores desligados do departamento. E ainda, quando não se consegue potencializar esses conhecimentos com vista a agregar valor e efetividade na execução das rotinas do departamento.

Diante desse panorama, sugere-se que o Departamento Financeiro do TJPA, possa implementar ações que visem promover o mapeamento e a elaboração de manuais de rotinas de trabalho, assim como a criação de grupo de trabalho composto por colaboradores do setor com a missão de promover reuniões, debates e discussões ensejando a implantação de projeto piloto de gestão do conhecimento no Departamento Financeiro. O projeto piloto quando consolidado poderá se constituir como modelo a ser encampado e difundido no âmbito institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Como ações complementares com vista a armazenar, gerir e disseminar conhecimento no setor, ainda é sugerido à criação de repositório de conhecimento e a implementação de capacitação através de treinamentos periódicos dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

APO - ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. Disponível em: Acessado em: 09 ago. 2016.

Batista, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. – Brasília: Ipea, 2012.

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo. Saraiva, 2008.

CARVALHO, Rodrigo B; FERREIRA, Marta A. T. **Using information technology to support knowledge conversion processes**. Information Research, v. 7, n. 1, 2001.

CARVALHO, Fábio. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson. 2012.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de Lenke Peres. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma.P.R, **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de informação: planejamento e gestão**. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2007. Disponível em: Acessado em: 10 set. 2016.

KROGH, Geog V.; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PARÁ. Tribunal de Justiça. **Memórias dos 135 anos**: do Tribunal da Relação de Belém ao Tribunal de Justiça do Estado do Pará. 1873-2008. Belém: Tribunal de Justiça do Estado do Pará, 2008.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

TRIBUNAL de Justiça do Estado do Pará:140 anos. Belém: Tribunal de Justiça, 2014.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. – 2ª. Edição - Novo Hamburgo-RS. Feevale, 2013.

MENEZES, A. L. P. D. **Portal do Gestor**: uma ferramenta de apoio aos gestores da Universidade Federal de Alagoas. Relatório de Intervenção de Especialização em Gestão e Desenvolvimento Universitário. Universidade Federal de Alagoas. Maceió, AL, 2009

MACEDO, Ricardo B. **Universidades Corporativas**: proposição de um modelo conceitual. In: WORKSHOP DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2002, São Paulo. Anais... São Paulo, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SANTOS, Raimundo N. dos. **Sistemas de informações estratégicas para a vitalidade da empresa**. Ci. Inf. Brasília, v. 24, n. 2, 1995.

SANTOS, R. H et al. **Efeito residual da adubação com composto orgânico sobre o crescimento e produção de alface**. Pesquisa Agropecuária Brasileira, v. 36, n. 11, p. 1395-1398, 2001.

SOUSA, Alcyr M. et al. **A gestão de pessoas alinhada com a gestão do conhecimento**. In: Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros [et al.]. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1992.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Criação e dialética do conhecimento**. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

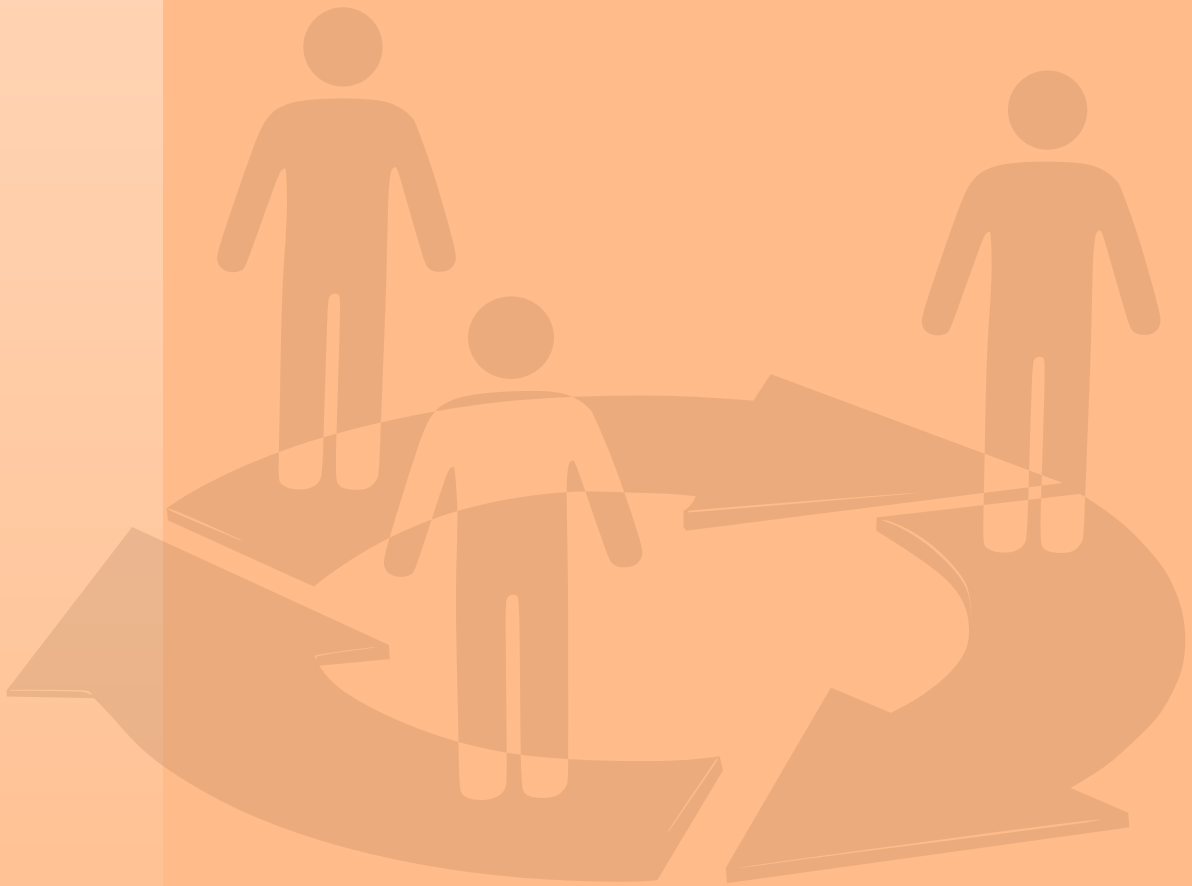
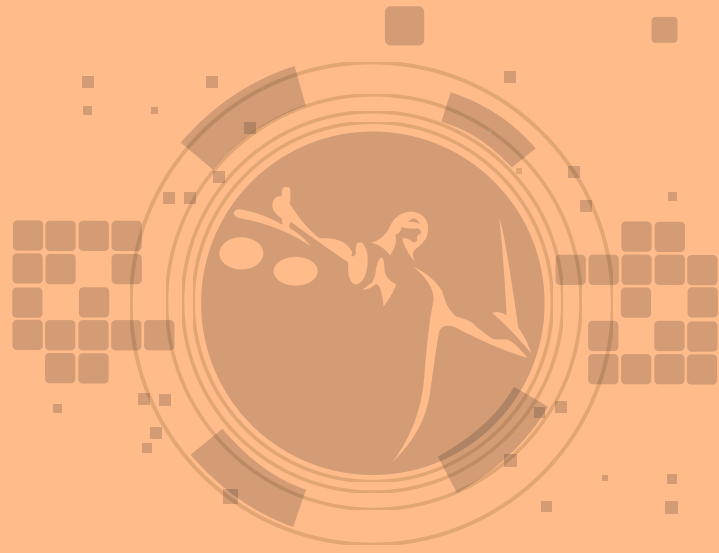
TRIBUNAL de Justiça do Estado do Pará. Disponível em: < tjpa.jus.br>. Acessado em 02 set. 2016.

YIN, Robert K. **The Case Study Crisis** - Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, Vol 26, March 1981.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). **Cultivating communities of practice** (1st ed.). Watertown, MA: Harvard Business School Press

STEWART, Thomas A . **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

WIIG, Karl M. **Application of knowledge management in public administration**. Paper prepared for public administrations of the city of Taipei, Taiwan, ROC, 2000, [www.krii.com/downloads/lkm\\_in\\_public\\_admin\\_rev.pdf](http://www.krii.com/downloads/lkm_in_public_admin_rev.pdf), acessado em 26 set. 2016.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ - CESUPA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER  
JUDICIÁRIO

CARLOS ALBERTO MAGALHÃES BREMGARTNER

MÁRCIA VALÉRIA AMARAL LOBATO

A QVT COMO NORTEADORA DOS PROJETOS DE ARQUITETURA E DE  
AMBIENTES NO ÂMBITO DO TJPA

BELÉM

2016

CARLOS ALBERTO MAGALHÃES BREMGARTNER

MÁRCIA VALÉRIA AMARAL LOBATO

A QVT COMO NORTEADORA DOS PROJETOS DE ARQUITETURA E DE  
AMBIENTES NO ÂMBITO DO TJPA

Trabalho apresentado como requisito para  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão e Liderança no Poder Judiciário.

Orientador: Francisco Conceição da Silva

BELÉM

2016

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	6
3. DESENHO DA PESQUISA.....	8
3.1. Tema.....	8
3.2. Problema.....	8
3.3. Objetivo .....	8
3.4. Metodologia.....	8
4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA .....	11
4.1. Qualidade de Vida no Trabalho: breve histórico e seu aspecto interdisciplinar.....	11
4.2. Contribuição da ergonomia para QVT: como instrumento de prevenção. ....	15
4.3. Ergonomia Física: Utilidade, praticidade e aplicabilidade.....	17
4.4. Ambientes de Trabalho Saudáveis segundo a OMS: Aspectos Físicos.....	20
4.5. Quadro - Síntese do referencial teórico .....	22
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....	23
5.1. Tema 01 – Investigação sobre a experiência de trabalho do entrevistado.....	24
5.2. Tema 02 – Investigação sobre as percepções do entrevistado relacionadas ao ambiente de trabalho após a obra de reforma.....	26
5.3. Tema 03 – Investigação sobre as características relacionadas à QVT do atual ambiente de trabalho, sob a ótica do entrevistado. ....	28
5.4. Tema 04 – Investigação sobre a satisfação do entrevistado com o seu ambiente de trabalho .....	30
5.5. Tema 05 – Investigação sobre a colaboração do entrevistado para a melhoria do seu ambiente de trabalho.....	33
5.6. Quadro - Síntese de estratégias e produtos: .....	34
6. CONCLUSÃO .....	35
7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	36
8. ANEXOS .....	37
8.1. Roteiro da entrevista.....	37



8.2.	Banner 01 para exposição .....	39
8.3.	Banner 02 para exposição .....	40

## 1. INTRODUÇÃO

São inúmeros os esforços do Poder Judiciário em busca de uma melhor prestação jurisdicional. A adoção de uma política de transparência e celeridade processual, com a informatização dos serviços prestados, visando facilitar o acompanhamento por parte das partes interessadas e trazer maior controle gerencial, assim como o estabelecimento de metas para julgamento de processos, são algumas das ações voltadas para este objetivo.

Como parte desse processo, o Tribunal de Justiça do Estado do Pará vem investindo fortemente na ampliação e melhoria de toda a sua infraestrutura predial, modernizando suas instalações e adequando os ambientes, de acordo com diretrizes pré-estabelecidas, normas, legislações e levantamento de necessidades realizado em cada unidade onde se pretende intervir.

Nesse contexto, é imprescindível pensar primeiramente na vida dos servidores que irão trabalhar e interagir com esses ambientes, pois o valor de uma organização está nas pessoas que a compõem, uma vez que ela não existiria sem esses agentes.

Sendo assim, torna-se relevante, o alinhamento das concepções arquitetônicas com as necessidades desses indivíduos e com as tarefas por eles desempenhadas, de forma a propiciar o bem estar e a satisfação dos mesmos, melhorando a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Diante desse desafio, é necessário agora repensar os padrões arquitetônicos dos ambientes de trabalho atualmente adotados, optando por modelos voltados para este fim.

Nesse sentido, a utilização da Qualidade de Vida no Trabalho - QVT como conceito norteador para elaboração de projetos arquitetônicos e ambientes de trabalho no âmbito do Poder Judiciário Estadual poderia vir a colaborar para o alcance desse objetivo.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará - TJPA é um órgão do Poder Judiciário responsável pelas matérias relacionadas à Justiça Comum no âmbito estadual.

O TJPA tem como missão “Realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional visando fortalecer o Estado Democrático de Direito”, como visão “ser reconhecida pela sociedade como instituição acessível e confiável voltada à pacificação social” e como valores: acessibilidade, eficiência, probidade, ética, participação, transparência, credibilidade, humanização no atendimento, responsabilidade socioambiental.

Em termos gerenciais, o Poder Judiciário Estadual pode ser dividido em atividade fim e atividade meio. Na Atividade Fim encontram-se as unidades judiciárias responsáveis pela justiça de primeiro e segundo graus (referindo-se ao grau de recurso) e na atividade meio as unidades destinadas à gestão de recursos humanos; gestão de recursos financeiros, orçamentários e planejamento; gestão administrativa; gestão patrimonial; gestão de obras e manutenção predial além da gestão de tecnologia da informação. Na atividade fim é onde está concentrada a maior quantidade de servidores públicos.

A justiça de segundo grau é exercida pelo Tribunal de Justiça propriamente dito, composto por 30 desembargadores, enquanto que a justiça de primeiro grau é exercida pelos Juízes nas diversas Comarcas do Estado. Atualmente o TJPA possui aproximadamente 4.000 servidores e 340 magistrados distribuídos entre as 111 Comarcas existentes.

O TJPA possui atualmente possui 148 prédios destinados à atividade de 1º grau, 86 destinados à atividade de apoio e 01 prédio destinado à atividade de 2º grau.

No ano de 2010, o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, publicou a Resolução nº114, que dispõe sobre diversas diretrizes relacionadas ao planejamento, projeto e execução de obras. Entre essas diretrizes está o estabelecimento de referência de áreas a serem utilizadas quando da elaboração de novos projetos de reforma ou

construção de imóveis, prevendo ainda a premiação dos melhores projetos de novas obras no âmbito do Poder Judiciário.

Neste documento, o CNJ orienta a elaboração de Plano de Obras para todos os tribunais a partir de seus programas de necessidades, de seus planejamentos estratégicos e das diretrizes estabelecidas.

Desde sua publicação, este documento vem servindo de parâmetro para toda e qualquer obra executada pelo TJPA, sendo utilizado principalmente no momento da elaboração de projetos, em virtude do mesmo estabelecer áreas de referência para cada ambiente, sendo estas referências rigorosamente fiscalizadas pelas áreas de controle interno dos Tribunais, atendendo uma exigência da própria Resolução.

Atualmente, a Secretaria de Engenharia e Arquitetura do TJPA, vem trabalhando na elaboração de manuais contendo diretrizes para projetos arquitetônicos de Fóruns e Juizados Especiais, porém, ainda em fase de revisão.

Nesses Manuais, é possível observar a preocupação com a padronização dos espaços de acordo com as suas destinações, optando por formatos que visam favorecer a interação eficiente entre os setores, agrupando salas e ambientes de acordo com as suas finalidades.

Apesar de ações de investimento e de diretrizes de projeto observadas, nota-se a necessidade de se avançar em direção a modelos de projetos arquitetônicos e de ambientes de trabalho, onde as pessoas são colocadas em primeiro plano, reinventando toda essa estrutura, de forma a atender as necessidades e anseios dos servidores e magistrados que compõem esta organização, o que poderia contribuir inclusive para o alcance de metas e o fortalecimento da identidade organizacional do TJPA.

### **3. DESENHO DA PESQUISA**

#### **3.1. Tema**

A QVT como norteadora dos projetos de arquitetura e de ambientes no âmbito do TJPA.

#### **3.2. Problema**

Quais características dos projetos atuais de arquitetura e de ambientes promovem a melhoria da qualidade de vida no trabalho no âmbito do TJPA?

#### **3.3. Objetivo**

Identificar características dos projetos atuais de arquitetura e de ambientes adotados no TJPA que contribuem para a qualidade de vida no trabalho.

#### **3.4. Metodologia**

Para definição do tipo de pesquisa foram levados em consideração os critérios propostos por Vergara (1998), que qualificou os tipos de pesquisa segundo dois aspectos básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Considerando os critérios definidos por Vergara (1998) a presente pesquisa, quanto aos fins, será do tipo exploratória e descritiva; e quanto aos meios, será do tipo pesquisa de campo, documental e bibliográfica.

Classificou-se a pesquisa como exploratória por não ter sido encontrado nenhum estudo abordando o tema proposto, onde se relaciona a Qualidade de Vida no Trabalho aos projetos de arquitetura e de ambientes no âmbito do Judiciário Paraense. Ao mesmo tempo, a presente pesquisa, quanto aos fins, foi dita descritiva em virtude de buscar descrever características dos projetos atuais de arquitetura e de ambientes adotados no TJPA que contribuem para a Qualidade de Vida do Trabalho.

Quanto aos meios, classificou-se a pesquisa como documental e bibliográfica, por ter se fundamentado a partir de documentos internos do TJPA e pesquisas bibliográficas nas áreas de: Qualidade de Vida no Trabalho, Ergonomia e Ambientes Saudáveis.

Também a pesquisa foi classificada, quanto aos meios, como de campo, por utilizar como local de investigação o Fórum da Comarca de Tomé-Açu que recentemente passou por uma grande reestruturação, tendo sido totalmente concebido segundo os atuais padrões de arquitetura e de ambientes adotados pelo TJPA, tornando este Fórum um local propício e adequado para coleta de dados, no sentido de possuir características que contribuem para se obter respostas ao questionamento e se atingir o objetivo proposto.

O instrumento escolhido para a investigação de campo foi o de aplicação de entrevistas semiestruturadas, direcionadas aos servidores do Fórum da Comarca de Tomé-Açu.

Por ser uma obra atual, este fato também contribui para se trabalhar com a memória recente dos entrevistados, na intenção de identificar avanços observados pelo usuário, por meio de referências comparativas entre a estrutura do prédio antigo e a da nova e atual edificação.

Outro fato não menos importante, é que a referida edificação foi concebida para funcionar como Fórum, e é neste padrão de edificação que se limitará a presente pesquisa, uma vez que é neste ambiente de trabalho que se concentra a maior parcela dos Servidores do TJPA, destinado à atividade fim de 1º grau, atendendo diretamente ao usuário/jurisdicionado.

Em relação à ferramenta de pesquisa escolhida para a investigação, foram colocados de lado métodos como questionário ou formulário, por considerar tais instrumentos incompatíveis com o tema do trabalho, onde a qualidade de vida do servidor é colocada em destaque, valorizando o bem estar deste servidor e a necessidade de escutá-lo. Tais ferramentas transferem certa frieza para a pesquisa, considerando que cada colaborador/participante acaba preenchendo o formulário ou escrevendo suas respostas sozinho, o que impossibilita o contato e a percepção dos sentimentos por traz de cada resposta.

Para elaboração do roteiro da entrevista importante foi considerar as orientações formuladas por Manzini (2003), onde o autor alerta para alguns cuidados: com a linguagem, com a forma das perguntas e com a sequência das mesmas.

Após a montagem da primeira versão do roteiro, Manzini (2003) elenca dois procedimentos comumente utilizados para adequação de roteiros: a apreciação por Juízes externos e entrevista piloto.

Em seguida Manzini (2003) sugere ainda uma análise mais sistemática, mesmo depois de realizada a apreciação externa, que consiste em uma crítica sobre três aspectos: forma das perguntas, sequência das perguntas e abrangência do fenômeno estudado.

Ao final, Manzini (2003) propõe ainda uma nova forma de avaliar roteiros, baseada na análise das ações verbais expressas nas perguntas, o que, segundo o autor, facilitaria a análise e a interpretação dos dados.

No presente trabalho, para montagem e aplicação das entrevistas, buscou-se seguir todas as orientações formuladas por Manzini (2003), tendo como produto final o roteiro que segue anexo a este trabalho.

## **4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA**

### **4.1. Qualidade de Vida no Trabalho: breve histórico e seu aspecto interdisciplinar.**

Com a revolução industrial, que teve início na Inglaterra em meados do Século IX e que se caracterizou pela substituição da produção artesanal por produção em escala, feita agora com o auxílio de máquinas, surge a necessidade de estabelecer modelos e formas de se organizar os empreendimentos surgidos, no sentido de melhor gerenciar os recursos, aumentando a produtividade e o lucro dessas organizações.

No início do século XX começa então a surgir estudos que visam elucidar os problemas advindos da industrialização e que serviram de base para a formação da Ciência da Administração.

Assim surgiram as primeiras definições básicas que deram origem e formatação do estudo da Administração como conhecemos hoje. Henri Fayol foi um dos precursores, fundador da Teoria Clássica da Administração, postulando as cinco funções básicas do administrador, conhecidas por POCCC ou POC3: Planejar, Organizar, Coordenar, Comandar e Controlar, segundo Fayol (1916).

Outros nomes como Frederick Taylor e Henry Ford também contribuíram para a formação dos conceitos iniciais sobre Administração.

Até meados do século XX predominava a abordagem científica da Administração, marcada pelo Taylorismo, onde o ser humano era tratado apenas como uma peça do processo. Tais estudos eram direcionados muito mais para números, estrutura e controles de produção, em detrimento do bem estar desses indivíduos.

Elton Mayo, psicólogo Australiano e professor da Harvard Business School, teve relevante contribuição para o avanço de estudos ligados a importância do bem estar humano dentro das organizações por meio de experimento realizado na Western Electric Company (Hawthorne, Chicago, EUA) entre os anos de 1923 e 1926, que desencadeou no surgimento da escola de Relações Humanas.



Nos anos 1950 surgem os primeiros estudos voltados para uma abordagem sócio-técnica deste processo, dando origem à temática da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Estes estudos buscavam a compreensão e a reestruturação dos modos e relações de trabalho, com o intuito de amenizar os problemas causados à saúde dos trabalhadores em decorrência da forma e carga de trabalho estabelecida aos dentro das organizações.

Porém, somente na década de 70, em virtude do aumento da competitividade internacional e a necessidade de se repensar as relações entre empregados e empregadores no sentido de reduzir conflitos e buscar melhor desempenho, é que se inicia nos EUA um movimento pela qualidade de vida no trabalho voltado à valorização e motivação dos trabalhadores.

Rodrigues (1994, p.76) considera que:

a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Na segunda metade do século XX, vários pesquisadores contribuíram para o avanço no campo do estudo da Qualidade de Vida no Trabalho.

Importante destacar a colaboração Walton (1973, apud Vasconcelos, 2001), pela proposta de um modelo com categorias conceituais que possibilita a avaliação da QVT, conforme tabela 01:

Tabela 01 – Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

FATORES	INDICADORES DE QVT
1 - Compensação justa e adequada	- Equidade interna e externa - Justiça na compensação - Partilha dos ganhos de produtividade - Proporcionalidade entre os salários
2 - Condições de trabalho	- Jornada de trabalho razoável - Ambiente físico seguro e saudável - Ausência de insalubridade
3 - Uso e desenvolvimento de capacidades	- Autonomia - Autocontrole relativo - Qualidades múltiplas - Informações sobre o processo total do trabalho
4 - Oportunidade de crescimento e segurança	- Possibilidade de carreira - Crescimento pessoal - Perspectiva de avanço salarial - Segurança de emprego

FATORES	INDICADORES DE QVT
5 - Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de preconceitos</li> <li>- Igualdade</li> <li>- Mobilidade</li> <li>- Relacionamento</li> <li>- Senso comunitário</li> </ul>
6 - Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direito de proteção do trabalhador</li> <li>- Privacidade pessoal</li> <li>- Liberdade de expressão</li> <li>- Tratamento imparcial</li> <li>- Direitos trabalhistas</li> </ul>
7 - O trabalho e o espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel balanceado no trabalho</li> <li>- Estabilidade de horários</li> <li>- Poucas mudanças geográficas</li> <li>- Tempo para lazer da família</li> </ul>
8 - Relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagem da empresa</li> <li>- Responsabilidade social da empresa</li> <li>- Responsabilidade pelos produtos</li> <li>- Práticas de emprego</li> </ul>

Fonte: Wanton (1973, apud Vasconcelos, 2001, p.24)

Ao longo do tempo o conceito de QVT foi evoluindo e adquirindo diversas características. Nadler e Lawler (1983, apud Vasconcelos, 2001), apresentam conceitos de acordo com o contexto de cada período, o que é mostrado na tabela 01 a seguir:

Tabela 02 – Evolução do conceito de QVT.

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972-1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (1983, apud Vasconcelos, 2001, p.27)

Porém, a conceituação e as proposições sobre Qualidade de Vida no Trabalho não pararam por aí. O estudo de QVT ainda está longe de ser considerado “modismo” mesmo nos dias atuais, passando a ganhar cada vez mais abrangência, alinhando diversas áreas do conhecimento. Para França (1997, p.80 apud Vasconcelos, 2001, p.25) Qualidade de Vida no Trabalho é:

o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Para pesquisadores como Limongi (1995, apud Vasconcelos, 2001) e Albuquerque e França (1997, apud Vasconcelos 2001), a sociedade atual vivencia novos desafios dentro e fora das organizações e conseqüentemente novas questões ligadas a Qualidade de Vida no Trabalho são geradas.

Para estes autores outras ciências têm contribuído para o avanço e melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores, entre elas a ergonomia e a Engenharia.

Para Chiavenato (2004, p.430 apud Fernandes; Machado, 2007, p.4) “um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos, como: visão, audição, tato, olfato e paladar”.

Para Kosowski e Griesbach (2011) a ciência por meio da Engenharia tem colaborado para a construção do conceito de QVT, considerando os avanços no campo da ergonomia, na capacidade de construir ambientes de forma confortável, eficaz e harmônicas.

Diante destas considerações, importante para a presente abordagem é perceber que o estudo de QVT não está limitado apenas à área de saúde, sendo sua abordagem interdisciplinar um caminho que só veio contribuir para o

fortalecimento do conceito e avanços no sentido de direcionar esforços de todas as áreas do conhecimento para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador em sua forma preventiva, dentre essas áreas estão compreendidos os campos: da engenharia, da arquitetura e da tecnologia da informação.

A necessidade de superar as marcas deixadas pelo Taylorismo, fez com que pesquisadores de diversas áreas se unissem em torno da questão, o que desencadeou em um movimento de QVT, onde o estudo sobre a ergonomia ganhou força, tendo seu conceito ampliado com a criação de associações voltadas para este fim.

#### **4.2. Contribuição da ergonomia para QVT: como instrumento de prevenção.**

Buscando se adaptar o ambiente de trabalho às necessidades dos trabalhadores, de formar a tornar o desenvolvimento das atividades mais confortáveis, surge na Inglaterra em 1949 uma associação criada com a finalidade de realizar estudos relacionados à Ergonomia e dar um caráter científico a este ramo de pesquisa, a Ergonomic Research Society, fundada por K. F. H. Murrell, e reunia diversos pesquisadores, entre eles: fisiologistas, psicólogos e engenheiros.

A partir deste primeiro passo o estudo da ergonomia se disseminou pelo resto do mundo.

Em 1957 foi criada nos EUA a Human Factors Society, em 1959 em Oxford é fundada a Internacional Ergonomics Association – IEA, realizando em 1961 em Estocolmo, na Suécia, o primeiro congresso sobre este tema.

Em relação à ergonomia, Vilarta; Moraes (2004, p.143, apud Fernandes; Machado, 2007, p.5), afirmam:

A Ergonomia surge como ferramenta na identificação das inadequações no trabalho humano, buscando compreendê-lo em suas relações no contexto social e tecnológico. Trata-se de área de conhecimento interdisciplinar, congregando conhecimentos produzidos em diversas áreas, como Engenharia, Anatomia, Fisiologia, Medicina, Sociologia e Psicologia, entre outras, com o fim de adaptar produtos, sistemas, postos de trabalho e fatores ambientais às possibilidades e limitações físicas e mentais dos trabalhadores.”.

Sobre QVT e a ergonomia, Ferreira (2011, p.10) afirma que:

A intervenção eficaz e duradoura no campo da QVT implica remover ou atenuar as causas primeiras do mal-estar dos trabalhadores em termos de

condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho e, em especial, inverter o paradigma dominante do “indivíduo como variável de ajuste” para o preconizado pela ergonomia, de “adaptar o trabalho ao ser humano”.

Para Ferreira (2011) os programas de QVT acabaram tomando aspectos assistencialistas, o que produz, segundo o autor, consequências tais como: desconfiança dos trabalhadores em relação às propostas dos programas de QVT, queda na adesão a estes programas; atividades de QVT ligadas a objetivos e metas a serem atingidas e não necessariamente ligadas à preocupação humanística com o bem estar do trabalhador.

Ferreira (2011) faz então uma abordagem da Ergonomia da Atividade sobre o aspecto metodológico, considerando sua importância para o caráter preventivo da QVT.

O autor adota ainda como o conceito de QVT o contido em Ferreira (2011, p.219, apud Ferreira 2011, p.12):

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) engloba duas perspectivas interdependentes. Sob a ótica das organizações, ela é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos sujeitos, ela se expressa por meio das representações globais que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.

Assim, dessa abordagem proposta por Ferreira (2011), pode-se concluir que por meio desta concepção inverte-se a perspectiva de ação e análise sobre dois aspectos: busca-se não mais agir sobre os efeitos e sim sobre as causas e ainda busca-se não mais focar no indivíduo e sim em transformar os ambientes de trabalho que considera a origem dos problemas.

A seguir, aprofundaremos um pouco mais os estudos sobre ergonomia, abordando a área física da ergonomia, considerando sua relação direta com o tema do presente trabalho.

### 4.3. Ergonomia Física: Utilidade, praticidade e aplicabilidade.

Segundo a Associação Internacional de Ergonomia, a ergonomia é dividida em três áreas de especialização: Ergonomia Física, Ergonomia Cognitiva e Ergonomia Organizacional. Ver tabela 03:

Figura 01 – Campos da ergonomia contemporânea.



Fonte: Vidal (2000)

Como podemos perceber logo neste início de tópico, o estudo sobre ergonomia é bastante amplo, portanto, para o alinhamento com o objetivo da presente pesquisa, faremos uma melhor abordagem sobre o campo da Ergonomia Física.

A ergonomia física se caracteriza por estudar os aspectos físicos do trabalho, buscando adequação das condições de trabalho às necessidades e capacidades do corpo, sendo necessários conhecimentos relacionados ao corpo humano e o ambiente de trabalho. Importante observar que um ambiente de trabalho ergonomicamente bem projetado ao desempenho de determinada atividade, contribui para preservação não só da saúde física do trabalhador, como também, como consequência, para a sua saúde mental.

Vidal (2000) preceitua que: “A utilidade da ergonomia física está na contribuição decisiva que fornece a muitos problemas verificados nos sistemas de trabalho”.

Sobre o campo ambiental, Vidal (2000, p. 17) afirma que:

No campo ambiental, aqui significando o meio-ambiente de trabalho, a ergonomia tem igualmente grandes contribuições para o agenciamento adequado desses ambientes. A mais importante delas está em que ao se colocar as mudanças necessárias a partir de seu ponto de vista – o da atividade - e com sua orientação tecnológica - adequação das interfaces

pode prevenir problemas decorrentes das mudanças apenas parciais e por isso mesmo seus efeitos se situam entre insuficientes e inócuos.

Sobre o campo dos postos de trabalho, Vidal (2000, p.17) considera que:

No campo dos postos de trabalho, problemas antropométricos e posturais efetivamente se verificam numa grande quantidade sejam eles industriais, agrícolas ou de serviços. Nos dois primeiros a atividade é em geral agravada pelo fato das tarefas comportarem igualmente uma importante parcela de manuseio de materiais. As contribuições da ergonomia física, nesse aspecto, têm sido muito grandes, tanto que o Governo dos EUA acaba de promulgar um vasto programa de ação ergonômica a nível governamental, com uma série de incentivos para as empresas que adotarem programas de ergonomia com uma forte conotação neste campo da ergonomia física.

No Brasil, o Ministério do Trabalho e Previdência Social regulamenta as condições ergonômicas do trabalho por meio da NR nº17, dispondo sobre a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

Sobre a praticidade da ergonomia física no campo dos postos de trabalho, Vidal (2000, p.18), define que:

as especificações da Ergonomia física se orientam para modificações do contexto físico do trabalho que evitem a produção de esforços excessivos ou inadequados como os movimentos repetitivos. Essas especificações colocam como exigência, em geral, reconfigurações do posto de trabalho que irão implicar em mudanças na tecnologia física que muitas vezes podem se tornar inviáveis do ponto de vista financeiro, como, por exemplo, elevar ou abaixar uma plataforma, ou ainda modificar toda uma instalação.

Já no campo dos ambientes, sobre a praticidade da ergonomia física, Vidal (2000, p.18) estabelece que:

as especificações da ergonomia física deságuam em recomendações relativas à higiene - manter o ambiente em um estado que não agrida a integridade do organismo - mesmo do conforto ambiental, buscando as melhores condições possíveis para o desempenho da atividade. Em certos casos o aspecto de eficiência ambiental se torna crucial. Normativamente esse tema vem sendo tratado pelo estabelecimento de padrões ambientais que estabelecem níveis de ruído, temperatura, iluminação, qualidade do ar e demais aspectos aparentemente de fácil normalização.

Vidal (2000) considera ser difícil o trabalho de adequação de ambientes, considerando os limites toleráveis a agentes agressores, em virtude da lacuna existente entre a faixa de conforto e de tolerância, dando como exemplo o parâmetro

acústico: “um limite de tolerância estabelecerá um patamar abaixo do qual não existiriam danos à pessoa. Como sustentar que um local de trabalho com nível de ruído próximo a este limite permita o bom desempenho da atividade?”.

Diante deste tipo de problema, causado pela divergência entre as normas vigentes e as condições ergonômicas relativas à atividade, Vidal (2000) recomenda que na prática exista cooperação entre os dois entendimentos, buscando conciliar as necessidades do trabalho com as do trabalhador.

Assim, diante desta consideração, Vidal (2000, p.18) preceitua sobre a praticidade da ergonomia física, que:

Assim sendo a praticidade das especificações de Ergonomia Física, sempre necessária, nem sempre é trivial e automática, decorrente das constatações do diagnóstico ergonômico. Ela vai requerer uma boa combinação de criatividade, argumentação e pertinência da parte do ergonomista. Pertinência de tratar problemas existentes e inequívocos; argumentação para convencer, sensibilizar e demonstrar as vantagens da proposta; e criatividade para encontrar boas soluções, propostas que não resolvam um problema criando outros desconhecidos ou inesperados.

Sobre o aspecto da aplicabilidade, para Vidal (2000, p.19), o campo da ergonomia física se resume na realização de especificações concernentes a postos, métodos de trabalho e ambientes.

Assim, considera que:

Essas aplicações se destinam primariamente ao projeto de novos postos de trabalho e especificações ambientais. Uma segunda ordem de aplicações tem se situado no campo normativo, com vários trabalhos de ergonomistas sendo incorporados pelos comitês e comissões de normalização. Numa terceira linha de aplicações, estudos e propostas de ergonomia têm sido mobilizados para sensibilização das esferas dirigentes, conscientização e envolvimento dos funcionários e mesmo orientações específicas sobre o agenciamento do posto pelos próprios operadores, tal como um operário mais qualificado regula seu equipamento e instrumentos de trabalho. Num último, porém crescente campo de aplicações, análises ergonômicas têm subsidiado a elaboração de programas de atividades compensatórias como escalonamento de pausas para repouso, exercícios e alternâncias de várias ordens - lazer, yoga, etc.

Neste tópico, com o conceito e as abordagens propostas, buscou-se trazer um melhor entendimento e suporte teórico sobre a matéria, com a finalidade de contribuir para o alcance do objetivo da presente pesquisa, o que poderá a vir facilitar a identificação das características dos projetos atuais de arquitetura e de



ambientes adotados no TJPA que contribuem para a qualidade de vida do trabalho no âmbito da organização.

#### **4.4. Ambientes de Trabalho Saudáveis segundo a OMS: Aspectos Físicos**

A definição de Saúde para a Organização Mundial de Saúde – OMS é “Um estado de completo bem estar físico, mental e social, e não meramente a ausência de doença” (WHO, 1946).

Em harmonia com este conceito, a OMS (2010, p.11) define ambiente de trabalho saudável como sendo:

é aquele em que os trabalhadores e os gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho tendo em conta as seguintes considerações estabelecidas sobre as bases das necessidades previamente determinadas: Questões de segurança e saúde no ambiente físico de trabalho; Questões de segurança, saúde e bem-estar no ambiente psicossocial de trabalho, incluindo a organização do trabalho e cultura da organização; Recursos para a saúde pessoal no ambiente de trabalho; e Envolvimento da empresa na comunidade para melhorar a saúde dos trabalhadores, de suas famílias e outros membros da comunidade.

Segundo a OMS (2010), para se criar um ambiente de trabalho saudável, uma organização necessita “considerar as vias ou as áreas de influência onde as ações possam melhor ocorrer, bem como os processos mais eficazes pelos quais os empregadores e os trabalhadores possam empreender ações”.

A OMS considera quatro áreas de influência que se relacionam de forma a se sobrepor umas às outras, conforme figura a seguir:

Figura 02 – Vias de influência para um ambiente de trabalho saudável.



Fonte: OMS (2010, p.9)

O presente tópico irá se limitar a abordagem sobre o ambiente físico de trabalho, em virtude de seu alinhamento com o tema proposto, porém, importante não deixar de perceber a importância de todas as outras áreas de influência para se chegar a um ambiente de trabalho saudável.

Para a OMS (2010), de forma direta, quando se fala em ambiente de trabalho, está se falando de: estrutura, maquinário, móveis, produtos, substâncias químicas, materiais e processos de produção no local de trabalho. A organização considera que estes fatores estão diretamente relacionados à saúde física e mental do trabalhador e seu bem estar.

Para a Organização, os problemas normalmente ligados ao ambiente físico, estão contidos na tabela a seguir:

Tabela 03 – Riscos normalmente ligados ao ambiente físico.

<b>PROBLEMA</b>	<b>EXEMPLO</b>
• perigos químicos	Solventes, pesticidas, amianto, sílica, fumaça de cigarro
• perigos físicos	Ruídos, radiações, vibrações, calor excessivo, nano partículas
• perigos biológicos	Hepatite B, malária, HIV, tuberculose, mofo, falta de água potável, banheiros e instalações sanitárias
• fatores de risco ergonômicos	Processos que exigem força excessiva, posturas desconfortáveis, tarefas repetitivas, levantamento de objetos pesados
• perigos mecânicos	Perigos oferecidos pelas máquinas relacionados a engrenagens, guindastes, empilhadeiras
• perigos relacionados à energia	Perigos dos sistemas elétricos, quedas de alturas
• perigos relacionados à condução de veículos	A dirigir durante tempestade de neve ou de chuva, ou ainda, conduzir veículos com o qual não possua experiência ou que não tenha manutenção adequada

Fonte: OMS (2010, p.10)

A organização aponta ainda formas de se identificar, examinar e controlar, por meio de uma hierarquia de controle, onde as etapas principais estão contidas na tabela a seguir:

Tabela 04 – Principais Etapas de controle de riscos no ambiente físico de trabalho.

<b>METODO</b>	<b>EXEMPLO</b>
• Eliminação ou substituição	Uma fábrica pode optar por substituir o benzeno, uma substância cancerígena poderosa, por tolueno ou outra substância química menos tóxica. Um escritório pode eliminar o perigo de conduzir veículos em condições perigosas por meio de teleconferências.

<b>METODO</b>	<b>EXEMPLO</b>
• Controles de engenharia	Incluem a instalação de dispositivos de segurança e proteções em máquinas, a instalação de sistemas de exaustão para remoção de gases tóxicos, de isolamento de ruído. Em serviços de saúde, instalação de sistemas de descarte de agulhas e dispositivos de elevação de pacientes.
• Controles administrativos	Os empregadores podem garantir a limpeza dos ambientes de trabalho, treinar os trabalhadores em procedimentos operacionais seguros, realizar manutenção preventiva em máquinas e equipamentos; adotar a política de ambientes livres do fumo.
• Equipamentos de proteção individual	Podem incluir os respiradores para os profissionais que trabalham com poeira; máscaras, luvas para os profissionais de saúde, capacetes e botas de segurança para os que trabalham com construção.

Fonte: OMS (2010, p.10)

#### 4.5. Quadro - Síntese do referencial teórico

<b>TEMA CENTRAL</b>	<b>CATEGORIAS PRINCIPAIS AUTORES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RELAÇÃO COM O OBJETIVO</b>
<b>A QVT COMO NORTEADORA DOS PROJETOS DE ARQUITETURA E DE AMBIENTES NO ÂMBITO DO TJPA</b>	<b>QVT</b> Vasconcelos (2001) Fernandes e Machado (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração das ações de QVT.</li> <li>• Conscientização sobre a importância de QVT.</li> </ul>	Estabelecer relação entre os projetos de arquitetura e o conceito de QVT.
	<b>ERGONOMIA</b> Ferreira (2011) Vidal (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de ambientes adequados às atividades.</li> <li>• Aquisição de mobiliários que atendam aspectos ergonômicos.</li> </ul>	Fortalecer a ideia sobre a necessidade de adequação dos espaços e mobiliário às necessidades do usuário.
	<b>AMBIENTE SAUDÁVEL</b> OMS (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenção de doenças.</li> <li>• Conscientização sobre a necessidade de colaboração para a manutenção de um ambiente saudável.</li> </ul>	Fortalecer as ações voltadas para a salubridade do ambiente de trabalho e o envolvimento do usuário neste processo.

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

As entrevistas foram feitas com 10 trabalhadores, incluindo o Juiz da Comarca. O Fórum de Tomé-Açu possui hoje uma equipe composta por 13 funcionários, portanto, a amostra pesquisada corresponde aproximadamente 80% do total de indivíduos lotados no prédio objeto de investigação.

Tomé-Açu é uma Comarca de 2ª Entrância de Vara Única, que recebe aproximadamente 165 novos processos a cada mês, segundo dados extraídos do relatório de movimentação processual emitido pela Coordenadoria de estatística do TJPA, possuindo, segundo este mesmo relatório, até abril de 2016, 3.546 processos em andamento, tendo sido arquivados 645 processos e sentenciados 245 neste mesmo período.

Com 625m<sup>2</sup> de área construída em um terreno de 1.092m<sup>2</sup>, o imóvel foi erguido no terreno onde funcionava o antigo Fórum, incendiado em 2008. A construção desta nova unidade teve sua conclusão no ano de 2014.

Figura 03 – Vista frontal do Fórum de Tomé-Açu.



Seguindo proposições formuladas por Manzini (2003), o roteiro de entrevista foi estruturado em cinco temas bases, o que norteou a análise dos resultados, conforme listagem a seguir:

- Perguntas voltadas à investigação sobre a experiência de trabalho dos entrevistados;

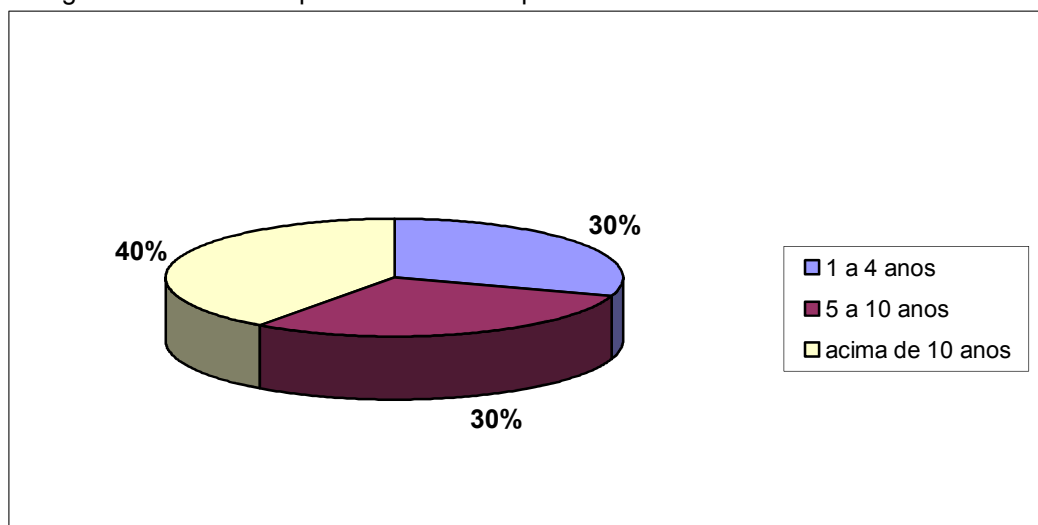
- Perguntas voltadas à investigação sobre as percepções dos entrevistados relacionadas ao ambiente de trabalho após a obra de reforma;
- Perguntas voltadas à investigação sobre as características relacionadas à QVT do atual ambiente de trabalho, sob a ótica dos entrevistados;
- Perguntas voltadas à investigação sobre a satisfação dos entrevistados com o seu ambiente de trabalho;
- Perguntas voltadas à investigação sobre a colaboração dos entrevistados para a melhoria do seu ambiente de trabalho.

### **5.1. Tema 01 – Investigação sobre a experiência de trabalho do entrevistado.**

As perguntas norteadas por este tema tiveram a intenção de identificar o tempo de contato dos entrevistados com o ambiente do TJPA; as atribuições de cada entrevistado dentro deste ambiente de trabalho, que serviria de parâmetro para compreender as respostas vinculadas às necessidades da função que ocupa; se o entrevistado trabalhou em outras organizações, a fim de identificar se este possui outros parâmetros comparativos de ambiente de trabalho; além de investigar se o entrevistado gosta da função que desempenha. Esta última, serviria de parâmetro de ponderação, considerando que a insatisfação do entrevistado com o trabalho que desempenha teria forte influência em suas respostas.

A figura a seguir traz um mapa sobre o tempo de experiência dos servidores entrevistados lotados na Comarca de Tomé-Açu com o ambiente de trabalho do TJPA, demonstrando ser uma equipe heterogênea do ponto de vista de tempo de trabalho no TJPA, com servidores antigos e novos trabalhando juntos.

Figura 04 – Gráfico representando o tempo de trabalho no TJPA dos entrevistados.



Do mesmo gráfico pode-se extrair a informação de que 70% dos entrevistados trabalham a mais de quatro anos no TJPA, com capacidade de fazer comparações entre as instalações antigas e as novas instalações.

Em relação às atividades internas e os setores pesquisados, foram entrevistadas uma servidora e uma estagiária que desempenham suas atividades ligadas diretamente ao Gabinete do Juiz, e ainda o próprio Juiz; sendo o restante dos servidores entrevistados lotados nas Secretarias Judiciárias: Cível e Criminal, onde está concentrada a maior parte dos servidores; e ainda uma servidora no protocolo judicial. Portanto, a pesquisa conseguiu abranger representantes de todas as atividades forenses.

Importante observar que todos, quando perguntados se gostavam do que faziam, foram unânimes e categóricos em responder que “sim, eu gosto do que faço”, portanto, esta pergunta de ponderação, que tinha o papel de servir de parâmetro para interpretação das demais respostas se mostrou positiva, possibilitando afastar qualquer hipótese das demais respostas estarem ligadas ao descontentamento com a função ou profissão.

Ainda neste tema, em relação à experiência profissional dos entrevistados fora do ambiente de trabalho do TJPA, constatou-se que todos já tinham tido experiências com outros ambientes de trabalho, tendo 50% dos entrevistados já trabalhado em Órgãos da Prefeitura do Município de Tomé-Açu, o que contribui para uma boa coleta de informações, considerando que os entrevistados, possuindo

experiências externas ao ambiente do TJPA, poderiam colaborar melhor com o objetivo da pesquisa, tendo outros padrões de ambientes como referência.

## **5.2. Tema 02 – Investigação sobre as percepções do entrevistado relacionadas ao ambiente de trabalho após a obra de reforma.**

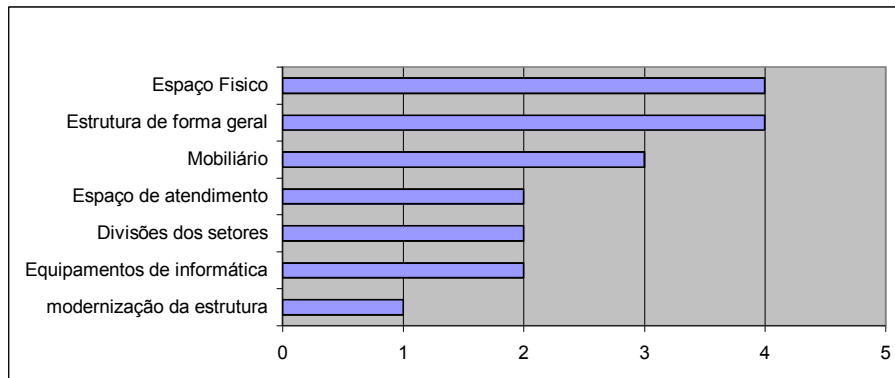
As perguntas elaboradas sobre este tema tiveram a intenção de identificar se os entrevistados já tinham trabalhado em outras unidades do TJPA além do Fórum de Tomé-Açu; se conheciam as dependências do prédio antigo antes da reforma; identificar as melhorias físicas observadas pelos entrevistados após a obra de reforma e pontos positivos de contribuição para o desempenho das atividades forenses e bem estar dos servidores, além de investigar se os entrevistados tiveram participação ou se gostariam de ter participado do desenvolvimento do projeto de reforma.

Apenas um servidor e o magistrado tiveram a experiência de trabalhar em outras Unidades Judiciárias: Um dos servidores trabalhou anteriormente no Fórum de Salinas e o Magistrado trabalhou em diversas unidades, como: Fóruns de Tucuruí, Breu Branco, Bonito, Capitão poço e Marabá, além dos Fóruns Cível e Criminal da capital.

Do total dos entrevistados, 50% conhecia o prédio antigo, e 80 % trabalhou no prédio alugado para funcionar provisoriamente como Fórum da Comarca até o término da obra de reforma, o que contribui para a investigação relacionada ao tema em questão, tendo, a maior parte dos entrevistados, condições de responder à entrevista, utilizando como referência suas memórias relacionadas às instalações antigas do Fórum.

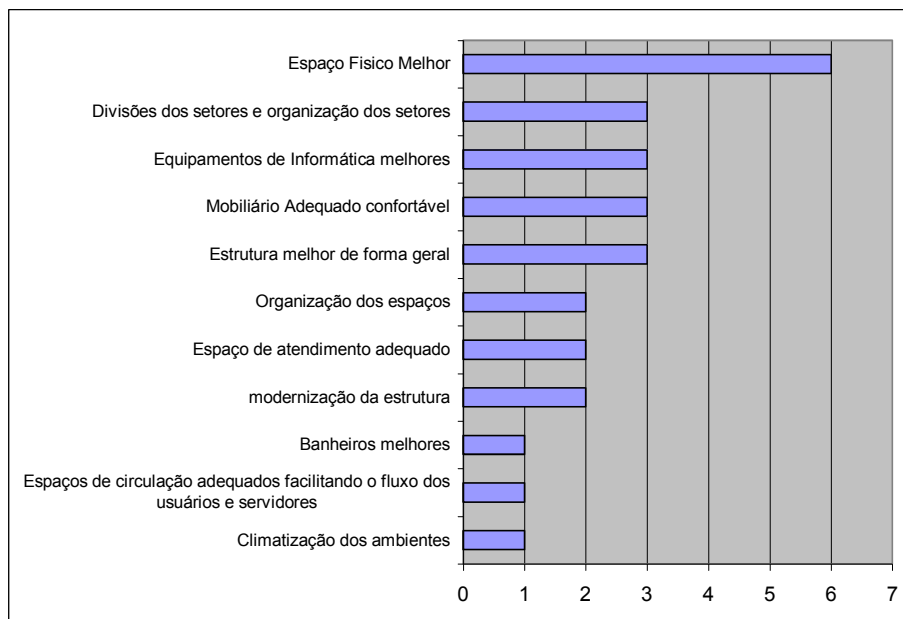
Sobre as melhorias no ambiente de trabalho observadas pelos entrevistados, foi possível montar um gráfico com as principais melhorias apontadas, organizadas de acordo com a recorrência de apontamentos por parte dos entrevistados:

Figura 05 – Gráfico demonstrando as melhorias no ambiente de trabalho observadas pelos entrevistados após a obra de reforma.



Como complemento desta primeira informação, foi perguntado aos entrevistados se a obra de reforma trouxe alguma contribuição para o melhor desempenho das atividades forenses e bem estar dos servidores, pedindo ainda para citar pontos positivos de contribuição nesse sentido, o que possibilitou a montagem do gráfico a seguir:

Figura 06 – Gráfico demonstrando as características do ambiente de trabalho, após a obra de reforma, apontadas pelos entrevistados, que contribuíram para o melhor desempenho das atividades forenses e para o bem estar dos servidores.



Por meio desses dois gráficos podem-se extrair as características principais de melhorias observadas pelos servidores após a reforma do prédio, onde podem ser destacados cinco principais pontos que tiveram o maior número de ocorrências: Espaço físico melhor; Divisão e organização de setores; Equipamentos de Informática Melhores; Mobiliário adequado e confortável; e estrutura melhor de forma geral. Porém, os outros pontos observados não podem ser deixados de lado,



considerando que a melhoria da qualidade de vida do trabalhador envolve diversos aspectos e diversas ações.

Ainda neste tema, foi identificado que apenas uma servidora, entre as pessoas entrevistadas, teria participado da fase de levantamento de necessidades para elaboração do projeto de reforma do Fórum, sendo que 70% dos entrevistados afirmaram que gostariam de terem sido consultados. Esse aspecto demonstra um ponto a ser trabalhado no momento da elaboração dos projetos de reforma, que além de contribuir para o desenvolvimento de melhores projetos, atendendo de forma eficaz as necessidades dos servidores, adequando os projetos às atividades por eles desempenhadas, poderia servir indiretamente para a motivação do servidor, fazendo com que o mesmo se veja como uma peça importante e parte integrante deste processo, desempenhando seu papel como colaborador, fazendo surgir nele um sentimento de pertencimento à organização, com compromisso de manutenção do seu ambiente de trabalho.

Importante observar que a unidade judiciária utilizada como referência para a presente pesquisa é relativamente pequena, com poucos servidores, o que facilitaria o levantamento de necessidades por meio da colaboração de todos, porém, em unidades maiores, esse método poderia não ser tão eficiente, nesses casos, uma boa opção seria o levantamento de necessidades com a colaboração de representantes de cada setor, indicados pelos servidores.

### **5.3. Tema 03 – Investigação sobre as características relacionadas à QVT do atual ambiente de trabalho, sob a ótica do entrevistado.**

Neste tema as perguntas elaboradas buscaram identificar o grau de entendimento sobre QVT, por parte do entrevistado; se este reconhece a contribuição das concepções arquitetônicas e de ambientes de trabalho para melhoria da qualidade de vida no trabalho e quais características do seu ambiente de trabalho contribuem para esta melhoria.

Quando perguntado aos entrevistados o que eles entendiam sobre QVT, todos demonstraram conhecimentos básicos sobre o conceito, fazendo referência às condições físicas do ambiente de trabalho; à necessidade de ter um ambiente saudável e em condições para desempenhar bem todas as tarefas, com equipamentos e mobiliários adequados; e à necessidade de ter materiais

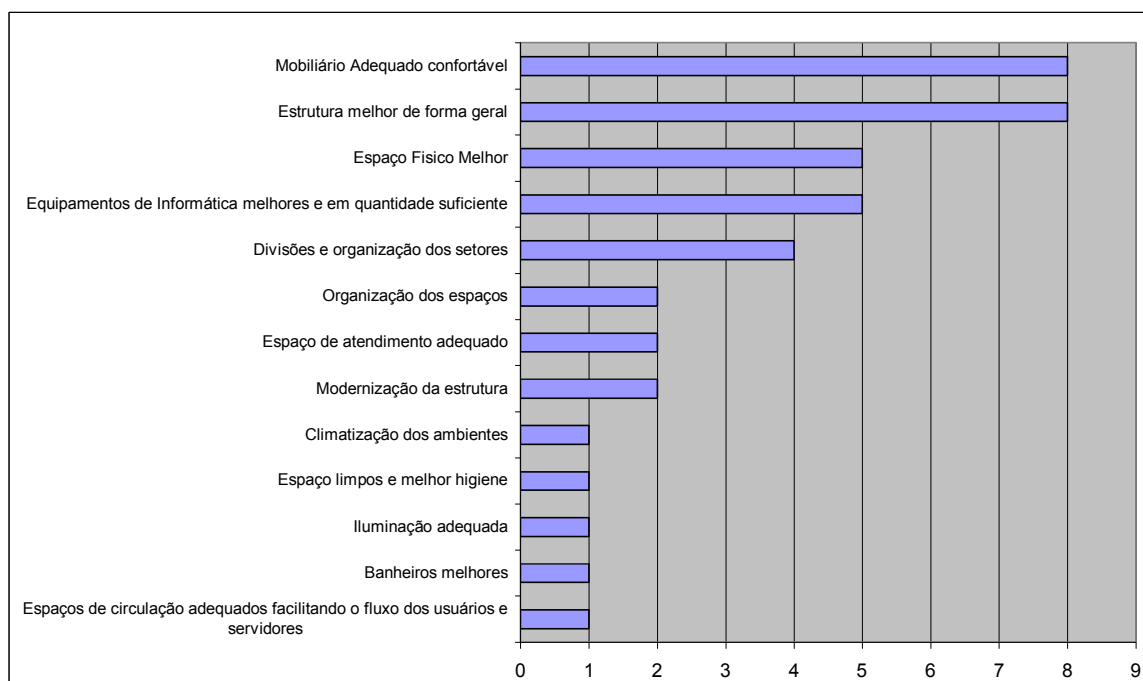
apropriados e em quantidade suficiente, como: resmas de papel, tonner de impressoras, canetas etc.

Quarenta por cento dos entrevistados falaram que o conceito de QVT estaria relacionado a um ambiente de trabalho agradável e harmônico com respeito entre as pessoas, onde a chefia respeita e valoriza sua equipe.

Diante das respostas e definições sobre QVT, obtidas dos entrevistados, ficou demonstrado que os mesmos possuíam conhecimentos básicos sobre o assunto, porém, considerados suficientes para responderem as perguntas relacionadas a este tema.

De forma unânime, os entrevistados concordaram que a concepção arquitetônica do ambiente de trabalho pode contribuir para a QVT assim como concordaram que o ambiente de trabalho contribui para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, foi solicitado que os entrevistados apontassem as características que contribuem, possibilitando a construção do seguinte gráfico, organizado de acordo com a quantidade de ocorrências:

Figura 07 – Gráfico demonstrando as características do ambiente de trabalho, após a obra de reforma, apontadas pelos entrevistados, que contribuem para a melhoria da QVT.



Importante neste tema é o fato da ferramenta de pesquisa utilizada ter possibilitado ao trabalhador, usuário do espaço, elencar características de forma livre, sem prévia determinação por meio de formulários. Neste caso, a utilização de

entrevista semiestruturada possibilitou a coleta de dados partindo das percepções dos servidores, onde é possível identificar características simples, ligadas a QVT, que para o usuário do prédio são consideradas relevantes.

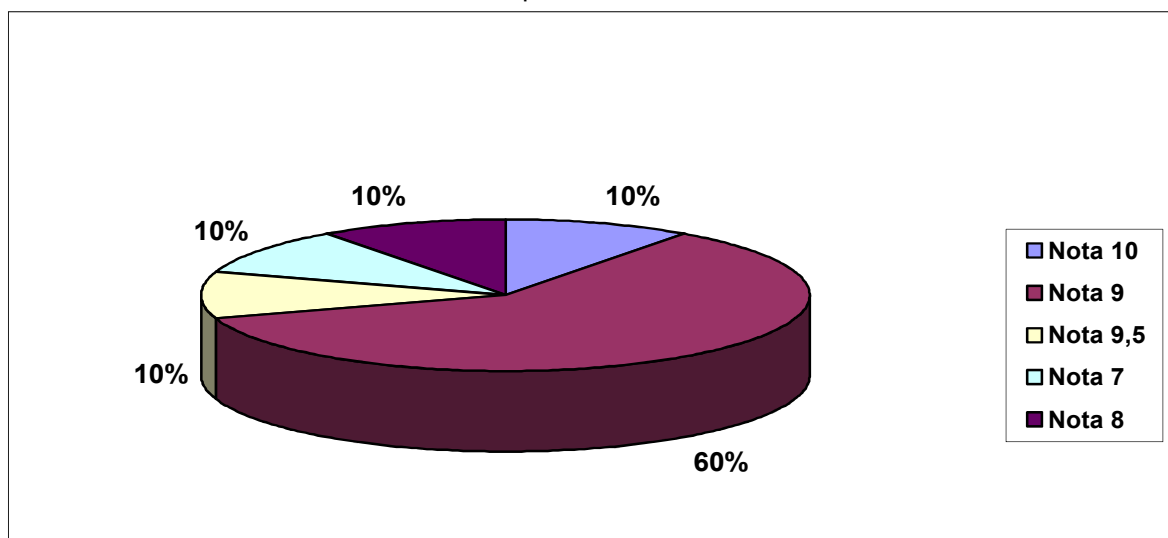
#### 5.4. Tema 04 – Investigação sobre a satisfação do entrevistado com o seu ambiente de trabalho

Por meio das perguntas norteadas por este tema buscou-se identificar o grau de satisfação e de identificação dos entrevistados com o ambiente de trabalho do Fórum de Tomé-Açu, buscando ainda identificar pontos positivos e negativos, sobre a ótica dos entrevistados, relacionados a aspectos gerais, ao mobiliário e à salubridade dos ambientes.

Nesse sentido, para este tema, primeiramente foi perguntado aos entrevistados se eles gostavam de trabalhar no prédio atual e qual nota de zero a dez representaria o grau de satisfação deles com o ambiente atual de trabalho.

Para o primeiro questionamento todos afirmaram gostar de trabalhar na nova edificação. Em relação ao segundo questionamento, as notas coletadas estão demonstradas no gráfico a seguir:

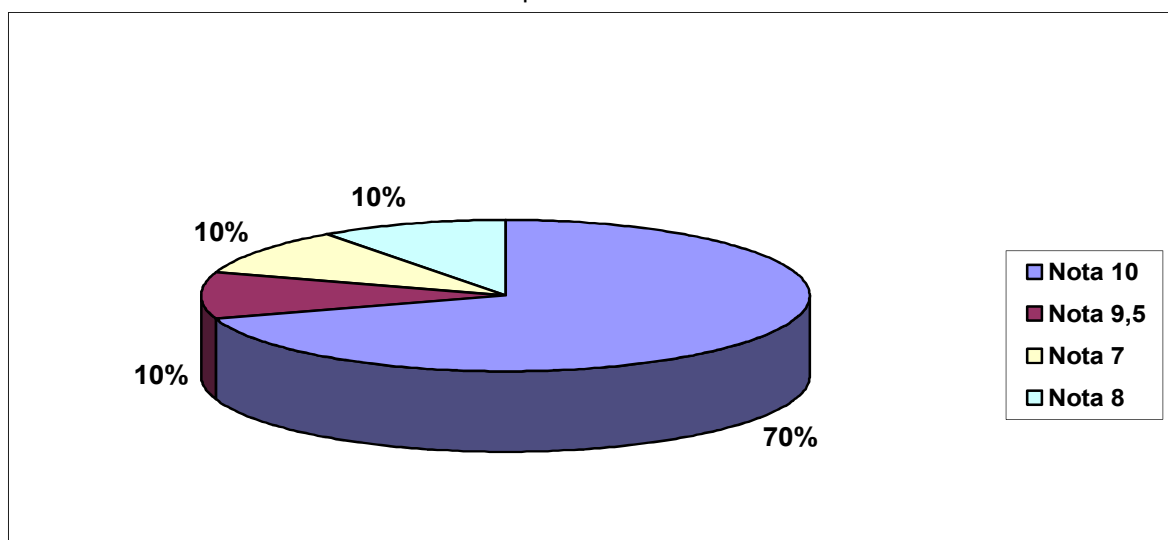
Figura 08 – Gráfico representando o grau de satisfação dos entrevistados com o ambiente de trabalho após a obra de reforma.



Foi perguntado também se os entrevistados se identificavam com o ambiente de trabalho projetado e qual nota de zero a dez representaria o grau de identificação dos mesmos com o ambiente de trabalho atual.

Para o primeiro questionamento, todos também foram unânimes em afirmar que se identificavam com o ambiente de trabalho projetado, e as notas atribuídas para representar o grau de identificação estão demonstradas no gráfico a seguir:

Figura 09 – Gráfico representando o grau de identificação dos entrevistados com o ambiente de trabalho após a obra de reforma.



Este resultado gráfico demonstra que os entrevistados de forma geral estão satisfeitos com o seu ambiente atual de trabalho e se identificam com o mesmo, o que vem colaborar para o melhor desempenho das atividades e alcance de metas.

Perguntados ainda se consideravam o Fórum um ambiente de trabalho saudável e se o mobiliário estaria adequado ao desenvolvimento da atividade forense, todos afirmaram que sim. Partindo deste primeiro questionamento, foi solicitado ainda que os entrevistados citassem quesitos a melhorar, considerando esses dois aspectos e ainda pontos a melhorar no espaço físico do Fórum de forma geral. Destes questionamentos obteve-se a seguinte tabela:

Tabela 05 – Quesitos a melhorar coletados junto aos entrevistados.

ITEM	QUESITOS A MELHORAR
01	A falta de janelas no ambiente de trabalho da assessoria, impossibilitando a entrada de luz natural e eventualmente a circulação de ar;
02	Espaço pequeno da sala da assessoria, com capacidade para apenas um posto de trabalho, onde atualmente trabalham duas pessoas, dificultando a locomoção dentro do espaço;

ITEM	QUESITOS A MELHORAR
03	O projeto foi concebido inicialmente para apenas uma Vara, sendo previsto espaço para apenas uma secretaria, porém, considerando a necessidade de organizar melhor as atividades forenses, a sala destinada inicialmente aos oficiais de justiça foi adaptada para funcionar como Secretaria Criminal, permanecendo a atividade Cível em funcionamento no espaço inicialmente previsto para funcionar as duas atividades. Esta adaptação resultou na transferência dos oficiais para outro espaço de forma improvisada.
04	Falta de apoio para os pés nas estações de trabalho;
05	Pouca quantidade de cadeiras no ambiente de espera;
06	Os espaços das secretarias poderiam ser maiores, considerando o número de pessoas lotadas nesses espaços e a quantidade de processos diários em tramitação;
07	Falta de material de expediente em quantidade suficiente para suprir a necessidade da comarca por período razoável, considerando a demora de envio dos mesmos;
08	Quadro de funcionários reduzido, fazendo com que muitos servidores trabalhem além de sua jornada normal de trabalho;
09	Necessidade de melhor capacitação dos servidores, sobre o uso das ferramentas e sistemas informatizados;
10	Proliferação de mosquitos, provavelmente em virtude da cisterna construída para atender o Fórum, que atualmente não se encontra em uso, em virtude de problemas estruturais e da queima da bomba d'água que a interligava à caixa d'água. Nesse caso a solução adotada pela Comarca foi a desativação da cisterna, ligando a bomba d'água do poço direto à caixa d'água;
11	Problemas com a internet e com os sistemas informatizados, como o Libra, dificultando as atividades forenses, o que influencia no bom humor das pessoas que dependem destas ferramentas para desenvolver suas atividades.
12	Os ambientes não possuem nenhum quadro decorativo;
13	O projeto poderia ter previsto a expansão da comarca, considerando a necessidade de criação de mais uma Vara;

Por meio dos questionamentos norteados pelo presente Tema, apesar dos entrevistados demonstrarem satisfação com seu atual ambiente de trabalho, identificou-se ainda 13 itens a serem melhorados, sob a ótica dos servidores, alguns deles ligados diretamente à concepção do projeto arquitetônico do Fórum, como os apontamentos constantes nos itens: 1, 2, 3, 6, 10 e 13.

Diante deste resultado, fica demonstrada a necessidade de se avançar ainda mais em direção a um modelo de edificação que atenda todas, ou em sua grande maioria, as necessidades inerentes às atividades forenses, de forma a

contemplar as expectativas dos servidores, contribuindo assim, para a melhoria da qualidade de vida no trabalho no âmbito do TJPA.

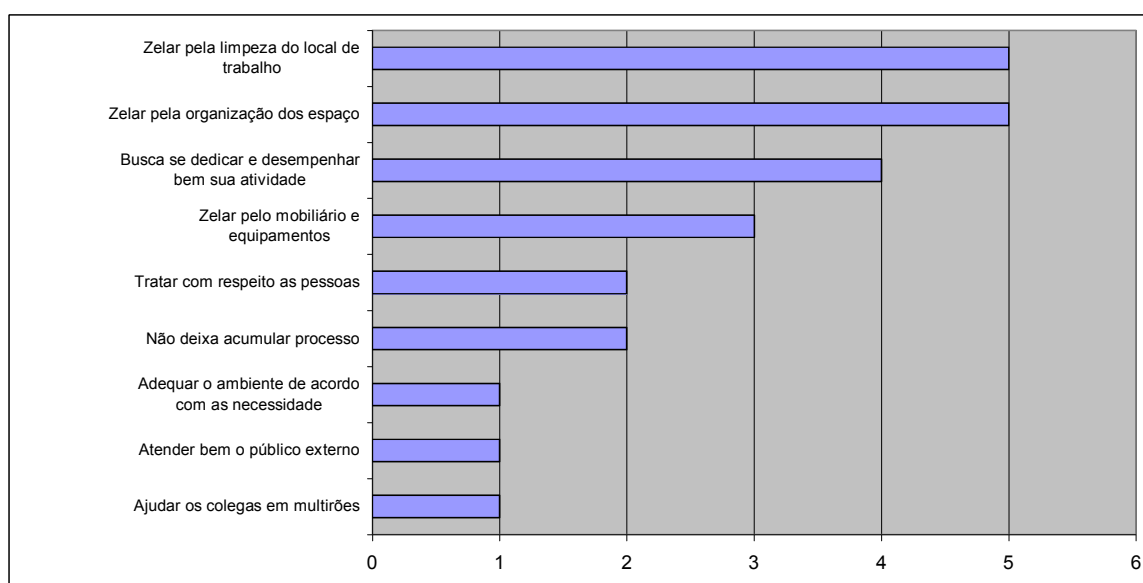
### 5.5. Tema 05 – Investigação sobre a colaboração do entrevistado para a melhoria do seu ambiente de trabalho.

Para este tema foram formuladas duas perguntas específicas que visavam, além de identificar as formas de contribuição adotadas pelo entrevistado voltadas à melhoria do ambiente de trabalho, forçar a reflexão do entrevistado sobre o seu papel neste processo.

Neste sentido, foi perguntado aos entrevistados se eles se sentiam parte do processo de melhoria de seus ambientes de trabalho e se achavam que poderiam contribuir para esta melhoria. As respostas a estes questionamentos foram todas positivas.

A terceira pergunta relacionada a este tema buscou questionar o entrevistado sobre o que ele fazia hoje para contribuir com a melhoria de seu ambiente de trabalho. Esta pergunta tinha intenção também de provocar uma reflexão do entrevistado sobre suas ações nesse sentido, o fazendo perceber que está inserido também neste processo. As respostas coletadas estão elencadas na tabela a seguir.

Figura 10 – Gráfico demonstrando as formas de contribuição dos entrevistados para melhoria do ambiente de trabalho.



Do resultado gráfico, nota-se que a colaboração com a limpeza e com a organização do espaço de trabalho foram os pontos mais assinalados pelos entrevistados, sendo ações relativamente simples, que não exigem muito esforço, porém, colaboram de forma relevante para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

### 5.6. Quadro - Síntese de estratégias e produtos:

ESTRATÉGIAS	PRODUTOS/OBJETIVOS	AVALIAÇÃO
Capacitação dos Arquitetos e Engenheiros do TJPA.	Implantar plano de capacitação visando à qualificação de engenheiros e arquitetos em disciplinas voltadas para área de gestão e QVT.	Construção de relatório sobre os resultados obtidos nos projetos desenvolvidos a partir dos aprendizados adquiridos.
Coleta de feedback junto aos servidores, usuários das unidades que passaram por reestruturação.	Construir um banco de dados com as informações obtidas, para servir de parâmetro no desenvolvimento de novos projetos de arquitetura e de ambientes.	Realização de pesquisa in loco, sobre a satisfação dos servidores em relação à coleta de feedback; e pesquisa junto aos arquitetos e engenheiros sobre a relevância dos dados coletados.
Estabelecimento de canais de diálogo com os servidores	Favorecer a participação e contribuição dos servidores no processo de construção de novos ambiente e adequação de espaços já existentes.	Realização de consulta sobre o impacto junto aos servidores, após dois meses de criação dos canais de comunicação.

## **6. CONCLUSÃO**

Ao final deste projeto, após a pesquisa de campo, fazendo a relação entre os estudos teóricos e a realidade da organização, o objetivo proposto foi alcançado, sendo possível identificar diversas características nos ambientes atualmente adotados como padrão pelo TJPA que vão de encontro ao conceito de QVT, tais como: espaços físicos adequados; divisão adequada de setores; e a utilização de mobiliário atendendo às questões ergonômicas.

No entanto, percebeu-se a necessidade de maiores avanços nessa questão. No Fórum de Tomé-Açu os servidores elencaram ainda 13 quesitos a serem melhorados, como por exemplo: a necessidade de separação em duas secretarias judiciais, uma cível e outra criminal, mesmo a Comarca possuindo apenas uma Vara; necessidade de maior espaço nas Secretarias e Assessoria, além de pequenas ações como: a disponibilização de apoio para os pés e humanização dos espaços, com instalação de quadros decorativos, o que contribuiria para a quebra da frieza dos ambientes.

A opção pela realização da pesquisa por meio de entrevista semiestruturada mostrou-se bastante eficaz para o alcance do objetivo proposto, tendo também evidenciado a necessidade de escutar os servidores, pois são essas pessoas que irão utilizar os espaços projetados. Assim, se evitaria adaptações posteriores, não previstas no momento da elaboração dos projetos.

A inclusão dos servidores neste processo se mostra relevante para a construção de modelos de projetos arquitetônicos e de ambientes melhores e alinhados ao conceito de QVT.



## 7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

FERNANDES, Mirtes Seger; MACHADO, Mirian Magnus. A importância da Qualidade de Vida no Trabalho no paço municipal de Gaspar. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Blumenau, vol.01, nº2, Sem I. 2007.

FERREIRA, Mário César. A ergonomia da atividade pode promover a Qualidade de Vida no trabalho? Reflexões de natureza metodológica. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, nº01 jan/jun 2011.

KOSOWSKI, Lorete; GRIESBACH, Rafael Eder Silva; GRIESBACH, Daiane Zanon. Qualidade de Vida do Trabalho no Século XXI – QVT, Revista Eletrônica Administração e Ciências Contábeis da Faculdade OPET, Curitiba, nº05 jan/jul 2011.

MANZINI, Eduardo José. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE, M.C.; ALMEIDA, M.A; OMOTE, S. (Orgs.). Colóquios Sobre Pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduel, 2003.

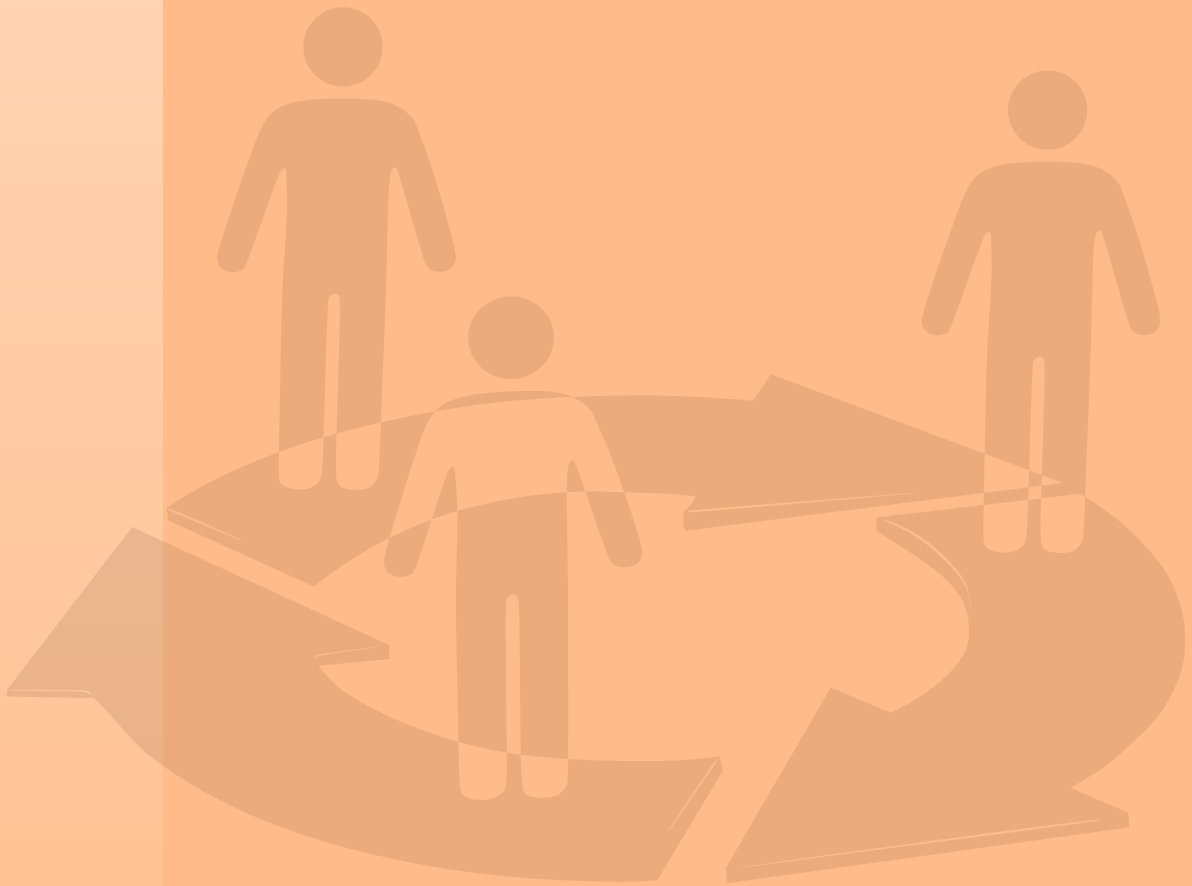
Organização Mundial da Saúde. Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação: para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais. OMS; tradução do Serviço Social da Indústria. Brasília: SESI/DN, 2010.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho Rodrigues. Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise do Nível Gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisas em Administração. São Paulo, vol. 08, nº 01 jan/mar 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2 Ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

VIDAL, Mário Cesar. Introdução à ergonomia. Curso superior de especialização em ergonomia contemporânea. Rio de Janeiro: CESERG/GENTE/COPPE/UFRJ, 2000.



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ - CESUPA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO**

**SIDNEI PEREIRA DE CARVALHO  
CIDCLAY DE OLIVEIRA VON PAUMGARTTEN**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO: A  
PERCEPÇÃO E O ENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES DO FÓRUM  
DISTRITAL DE MOSQUEIRO**

**BELÉM  
2016**

**Projeto de Intervenção apresentado ao Centro  
Universitário do Estado do Pará – CESUPA  
como requisito para obtenção do grau de  
Especialista em Gestão e Liderança no Poder  
Judiciário.**

**Orientadora: Profa. Msc. Sandra Guimarães**

**BELÉM  
2016**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>3. DESENHO DA PESQUISA.....</b>	<b>5</b>
<b>4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1. QUADRO-SÍNTESE DO REFERENCIAL .....</b>	<b>23</b>
<b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....</b>	<b>25</b>
<b>6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E CRIAÇÃO</b>	<b>36</b>
<b>6.1. QUADRO-SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS .....</b>	<b>40</b>
<b>7. CONCLUSÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXO I - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Na perspectiva de propiciar aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), um estudo mais aprofundado sobre gestão e liderança no Poder Judiciário, a Presidência do Tribunal na pessoa da eminente Desembargadora Luzia Nadja Guimarães Nascimento, em parceria com o Centro Universitário do Pará (CESUPA), ofertou 40 vagas para o curso de Especialização em Gestão e Liderança no Poder Judiciário o qual foi ministrado na Escola Superior de Magistratura (ESM).

A atividade do curso possibilitou aos alunos a produção de projetos de intervenção ligados à gestão estratégica e gestão com pessoas e desencadeou este trabalho que trata da execução e do monitoramento do planejamento estratégico do TJPA em um fórum distrital da Capital paraense.

O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, instituído pela Resolução nº 28/2014-GP está em plena execução. Neste estágio, ocorre a implementação e acompanhamento dos planos de ação, se estabelece a ligação entre o nível estratégico e os níveis tático e operacional da instituição, onde estarão os setores que responderão pela concretização das ações planejadas.

Nesse contexto, nosso projeto de intervenção tem o intuito de responder ao seguinte **problema da pesquisa**: Qual a percepção e o grau de envolvimento dos servidores do Fórum Distrital de Mosqueiro em relação às ações do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Pará para 2015-2020?

Dentro dessa linha, traçamos o **objetivo**: Analisar o grau de envolvimento e a percepção dos servidores do Fórum Distrital de Mosqueiro em relação ao processo de acompanhamento e monitoramento do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Para o desenvolvimento do presente projeto de intervenção serão utilizados os métodos qualitativo, coletando-se os dados por meio de aplicações de questionários aos servidores e de pesquisa documental.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O projeto **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO: A PERCEPÇÃO E O ENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES DO FORUM DISTRITAL DE MOSQUEIRO** será desenvolvido em um Fórum Distrital da Capital composto por uma Vara de Juizado Especial, Vara Distrital Cível e Penal e Secretaria do Fórum.

O Fórum Distrital de Mosqueiro, na parte do Juizado Especial, é composto por uma juíza, seu assessor no gabinete, três servidores e dois estagiários na Secretaria, além de dois oficiais de Justiça. A Vara Distrital compõe-se de um juiz, assessor, quatro servidores na Secretaria, três estagiários e três oficiais de Justiça.

A Direção do Fórum (administração) é exercida por um dos juízes e é assistida por uma servidora, três empregados terceirizados que atuam na parte de serviços gerais e apoio, além de dois vigilantes; possui também motorista terceirizado e dois policiais militares que auxiliam na segurança. Há também a Unidade de Arrecadação Judicial (UNAJ) composta por uma servidora. Além desses servidores, há três agentes terceirizados que atuam nas ações de serviços gerais e copa-cozinha.

Esses agentes atuam em nome do Tribunal de Justiça do Estado, o qual tem por missão institucional “realizar a Justiça buscando a excelência jurisdicional, contribuindo com o efetivo fortalecimento do Estado democrático de Direito”.

No mesmo prédio também funciona a Defensoria Pública, onde atua o Defensor Público, um auxiliar administrativo e um estagiário.

O prédio do Fórum Distrital está em reforma e desativado. O espaço utilizado temporariamente é pequeno para acolher todas as pessoas que exercem suas funções, pois ele é utilizado também pelo público que busca informações sobre processos, ou que estejam aguardando audiência e advogados, além de eventualmente é usado por agentes de outros órgãos, como o Ministério Público, polícia civil e militar e servidores da Superintendência do Sistema Penal (SUSIPE) que trazem presos para audiência.

### **3. DESENHO DA PESQUISA**

#### **3.1. OBJETIVO**

A pesquisa tem como objetivo: Analisar o grau de envolvimento e a percepção dos servidores do Fórum Distrital de Mosqueiro em relação às ações do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

#### **3.2. SITUAÇÃO PROBLEMA:**

Para desenvolvimento da pesquisa levantamos a seguinte situação problema: Qual a percepção e o grau de envolvimento dos servidores do Fórum Distrital de Mosqueiro em relação às ações do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Pará?

#### **3.3. METODOLOGIA**

A metodologia deste projeto constitui-se em um Projeto-Intervenção e foi proposta pelo Curso de Especialização em Gestão e Liderança do Poder Judiciário promovido pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará em convênio com o CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ - CESUPA. O projeto de intervenção está relacionado com a pesquisa-ação.

A pesquisa-ação objetiva, simultaneamente, intervenção, elaboração de conhecimento e seu desenvolvimento (VERGARA, 2005).

De acordo com Thiollent (2005, p. 16):

“Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.”

Ainda de acordo o autor acima referenciado, o que qualifica uma pesquisa como sendo “pesquisa-ação” é a presença efetiva de uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema proposto como alvo de intervenção.

Em síntese, para Thiollent (2005, p. 18), a pesquisa-ação se caracteriza:

- a) “por uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;
- b) desta interação resulta a ordem de problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;



- c) o objeto de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontradas nessa situação;
- d) o objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos em esclarecer os problemas da situação observada;
- e) há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- f) a pesquisa-ação não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo).

Os pressupostos da pesquisa-ação acima elencados fundamentam o que aqui estamos designando como “Projeto-intervenção”: uma pesquisa centrada na realidade do Fórum Distrital, envolvendo a comunidade de servidores que ali desempenha suas funções, com vistas a uma transformação relacionada ao alcance do Planejamento e Gestão Estratégica do Poder Judiciário.

Não se trata, portanto, de uma pesquisa analítico-descritiva apenas, mas procura identificar o grau de envolvimento dos agentes e os entraves que dificultam a efetiva motivação e envolvimento de todos em torno do contexto do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça, como também procura sugerir mecanismos necessários para a efetiva motivação e comprometimento de todos com a gestão estratégica.

O referencial teórico da pesquisa tem por base pesquisa bibliográfica junto aos artigos relacionados ao tema fornecidos pelos professores durante os módulos do Curso como também em outros artigos extraídos de revistas especializadas em administração pública e gestão de pessoas em organizações públicas.

### **3.4. QUESTIONÁRIO**

O questionário “consiste basicamente em traduzir os objetivos de pesquisa em questões específicas” GIL (2008).

Para elaboração do questionário utilizou-se a escala psicométrica de Likert.

A escala de Likert baseia-se na de Thurstone. É, porém, de elaboração mais simples e de caráter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável.

Recolhe-se grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado. Pede-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo a graduação: concorda muito (1), concorda um pouco (2), indeciso (3), discorda um pouco (4), discorda muito (5). (GIL, 2008).

Este modelo é constituído de 11 (onze) questões fechadas, abordando os seguintes tópicos: Formulação das estratégias; Plano de Ação; Acompanhamento e Contribuição e Melhorias no Desempenho.

A segunda parte do questionário é composta por 6(seis) perguntas relacionadas ao tema da pesquisa: percepção, monitoramento e envolvimento de servidores em torno do planejamento estratégico.

Por último, foi traçado o perfil do respondente (idade, tempo de serviço, estado civil, grau de escolaridade e cargo / função).

O questionário utilizado na pesquisa compõe o Anexo I.

## **4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA**

### **4.1. A INCOPORAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O Estado, que no século XX, em especial a partir da década de 70, assumiu novos papéis econômicos e sociais, permanece comprometido para com esses papéis, mas luta em favor da eficiência ao contratar com entidades públicas não-estatais, de forma competitiva, os serviços públicos sociais e científicos necessários. Em segundo lugar, a gestão pública, a fim de atender à demanda por eficiência, está se tornando mais autônoma e mais responsabilizável politicamente. Está surgindo um novo Estado porque está sendo exigido que a organização do estado mude, se descentralize e terceirize atividades, a fim de poder atender à demanda por maior eficiência (BRESSER PEREIRA, 2001).

Segundo o renomado autor, está surgindo uma nova gestão pública porque os servidores públicos de alto escalão estão se renovando e assumindo suas próprias responsabilidades políticas, em vez de apegar-se à semi-ficção de que constituem um corpo neutro que apenas responde perante políticos eleitos.

Estas mudanças respondem então a forças internas, representadas pela sociedade civil organizada, cujos cidadãos que se tornam mais ativos e exigentes; como também por forças externas, destacando-se a globalização, que obriga que as empresas sejam mais competitivas, fazendo assim que os estados apoiem essa concorrência.

Nesse novo contexto de estado, em vez de falar de administração pública, que era burocrática e se concentrava na eficácia do poder do estado, falamos hoje de gestão pública, o que pressupõe a eficácia e busca a eficiência do estado para a população.

Assim, a aplicação de modelos de estratégia empresarial na administração pública ocorreu em paralelo a um abrupto aumento na velocidade das mudanças econômicas, sociais e políticas do ambiente em que estavam inseridas, como aponta Bresser Pereira (2001).

Entretanto, não basta uma transferência de ferramentas que deram certo no setor privado para as organizações públicas, pois se trata de um processo complexo, que precisa considerar o contexto, a missão e os objetivos vinculados às organizações públicas, como também suas deficiências e limitações.

## 4.2. GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO

Gestão estratégica é a direção e o escopo de atuação de uma organização, em um horizonte de tempo, constituindo instrumento gerencial imprescindível tanto no setor privado como na administração pública. As estratégias representam as principais linhas de ação a serem seguidas pela organização para atingir seus objetivos, consubstanciadas em políticas, planos de ação, projetos e alocação de recursos (FLEURY, 2012).

Segundo Chiavenato (2005), a estratégia é definida como um plano amplo e genérico desenvolvido para conduzir a organização ao alcance dos seus objetivos no longo prazo.

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem (FELIX *et al* *apud* HENDERSON, 1998).

A Estratégia está essencialmente preocupada com a eficácia da organização como um todo e cita quatro aspectos fundamentais para a construção do conceito de estratégia: é definida no nível institucional; envolve a totalidade da organização; está voltada para o futuro; e representa o comportamento da organização diante das oportunidades e ameaças do ambiente. Uma vez definida, a estratégia deve ser desdobrada em planos táticos que, por sua vez são desdobrados em planos operacionais específicos.(CHIAVENATO, 2005.).

Para Motta (2009), as principais diferenças entre a estratégia militar e a estratégia empresarial são descritas:

“(…) Quanto às diferenças, vale lembrar que a simples transposição do conceito deixa implícitas as semelhanças e adequações inexistentes no meio empresarial. O campo de batalha, em comparação com a ambiência empresarial, é acentuadamente mais simples. O modelo clássico é determinado por uma série de constantes – montanhas, cidades, rios – e poucas variáveis, enquanto o campo empresarial moderno é constituído por um grande número de variáveis que se alteram rapidamente e em velocidades acentuadas. A complexidade da estratégia empresarial moderna talvez esteja muito mais próxima das perspectivas de escaramuças diversas e incursões variáveis com

devoções suicidas, propostas por Mao Tsé-tung, do que da visão clássica de estratégia militar. Por outro lado, a estratégia militar é baseada na premissa da oposição inteligente por parte de adversários, que também desenham estratégias ou alternativas de ação. Assim, pode ser formulada segundo alguns parâmetros de possibilidades de ação dos oponentes conhecidos. A estratégia empresarial contemporânea, por sua vez, é elaborada segundo um alto grau de incertezas provenientes de um ambiente de ambiguidades e mudanças extremamente velozes, que ocorrem independentemente da vontade e da ação de opositores conhecidos. A exceção mais clara é no caso de concorrência empresarial, que caracteriza parte do ambiente em que está inserida a empresa. Talvez seja por essa razão que a ideia de estratégia é mais claramente lembrada quando se trata de análise de competição empresarial.”

Nessa linha, Motta (2009) destaca que a noção de estratégia, sob a ótica gerencial, deve ser definida como“(...) um conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo independente”.

O modelo estratégico é um modelo que exige “visão de maior escopo e mais longo prazo por meio de modelos analíticos” (Motta, 2009, p. 13-v), importando em considerável mudança de filosofia e práticas gerenciais.

O planejamento estratégico, por sua vez, constitui-se como uma ferramenta estratégica, que tem por fim indicar a direção a ser seguida.

Para LOBATO (2000), o planejamento estratégico é “função que determina um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa, em seu ambiente atual e futuro” e ainda como o “processo dinâmico através do qual são definidos caminhos que a empresa deverá trilhar por meio de um comportamento proativo, levando em conta a análise de seu ambiente e em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado”.

MATIAS-PEREIRA (2012) destaca algumas condições para que o alcance dos resultados do processo de planejamento estratégico na administração pública. Destaca o referido autor que a forma do envolvimento dos atores, em especial do processo de sensibilização. Os agentes devem ser mobilizados previamente por preocupações comuns e dispostos a debaterem conjuntamente formas de enfrentamento de situações-problema. Outro ponto relevante, segundo o autor é a capacidade de percepção das condições que sustentam e condicionam a viabilidade das ações planejadas como também a demonstração de vontade política para a implementação e a existência de

mecanismos que monitorem tanto o plano quanto os elementos textuais que lhe deram origem.

O processo de planejamento estratégico caracteriza-se em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada de decisão e avaliação do ambiente em que a organização está inserida (KICH; PEREIRA, 2011). Assim, planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações e a identificação da ação ideal para o momento da organização (PEREIRA, 2010).

Conforme PEREIRA (2010), o planejamento estratégico:

[...] é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

FLEURY (2012) destaca que diferentemente da gestão estratégica, o planejamento estratégico tem datas de início e de conclusão, e cada uma das suas etapas deve estar relacionada a produtos e resultados específicos, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 1: Etapas do Planejamento Estratégico

<b>1º Passo</b>	Análise de Contexto (externo e interno)
<b>2º Passo</b>	Construção (ou revisão) da Identidade Institucional
<b>3º Passo</b>	Formulação da Estratégia
<b>4º Passo</b>	Elaboração de Planos de Ação
<b>5º Passo</b>	Implementação e Acompanhamento dos Planos de Ação

Fonte: FLEURY, 2012

O Poder Judiciário brasileiro passou a adotar a gestão estratégica como uma de suas diretrizes. A incorporação da gestão estratégica no Poder Judiciário tornou-se uma realizada com o advento da Reforma do Judiciário implementada pela Emenda Constitucional nº 45/2004.

A Emenda Constitucional nº 45/2004 trouxe mudanças na estrutura do Judiciário que visavam tornar o sistema judicial brasileiro mais acessível e ágil e viabilizando a

solução institucional de conflitos que, devido ao tempo excessivo e à distância da Justiça, terminavam por serem resolvidos na esfera privada.

A partir da criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2004, por meio da referida Emenda Constitucional, houve a disseminação entre os Tribunais da idéia de planejamento como ferramenta de gestão e como instrumento de fortalecimento da justiça.

O passo que iniciou o processo foi no ano de 2007, por meio da Resolução 49/2007, pela qual o CNJ recomendou a instituição, em cada uma das cortes nacionais de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica. O CNJ promoveu encontros nacionais dos Tribunais de Justiça e conduziu a elaboração do Plano Estratégico do Poder Judiciário, propondo um conjunto de ações que visam o aperfeiçoamento e a efetividade na prestação jurisdicional.

Para tanto, utilizou-se do Balanced Scorecard (BSC), o qual é definido como uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Havard Businees School, Robert Kaplan e Davis Nortor, em 1992.

O projeto do Balanced Scorecard no Poder Judiciário objetivou um salto de qualidade em relação aos serviços prestados pelo Poder Judiciário. Porém, o projeto assumiu também um caráter normatizador e instrumental visando o alcance nacional de metas universalmente estabelecidas; à mensuração de indicadores; à correção de distorções que limitam ou dificultam um acesso rápido e de qualidade à justiça (SAUERBRONN et all, 2012).

#### **4.2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARÁ - 2015-2020**

A elaboração do planejamento estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará para o quinquênio 2015-2020 foi conduzida diretamente pela presidência do Tribunal, assessorada por Juízes Auxiliares da Presidência, pela Assessoria Especial da Presidência e pela equipe de planejamento da Secretaria de Planejamento com apoio de técnicos da Secretaria de Informática e da Assessoria de Imprensa.

O processo foi dividido e realizado 4 etapas, iniciando em, junho de 2013, começando pela oitiva de todos os seguimentos do judiciário paraense com o propósito de proceder à coleta de propostas da melhoria institucional a serem tratadas,

posteriormente como iniciativa estratégica. Seguiu-se então de uma oficina interna e de um encontro a fim de examinar a primeira proposta do plano, analisar e legitimar a missão, visão e valores do Poder Judiciário do Pará.

Por fim, a quarta etapa ocorreu em outubro de 2013, que consistiu na redação final da minuta da resolução, a qual foi aprovada pelo Egrégio Tribunal Pleno, instituindo o planejamento estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará para o período 2015-2020.

Por meio da Resolução nº 28, de 17/12/2014, que dispôs sobre o Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará. Esta resolução oferece aos gestores do judiciário paraense a direção para a construção de seus planos bienais de trabalho, em alinhamento com o Poder Judiciário Nacional e com as orientações do CNJ.

O TJPA criou em sua homepage [www.tjpa.jus.br](http://www.tjpa.jus.br) o **Canal do Planejamento**, um canal exclusivo para divulgar o conteúdo e as ações do planejamento estratégico. Dessa forma o Tribunal permite o acesso de todos os servidores e jurisdicionados ao conteúdo, às informações e aos instrumentos do Planejamento Estratégico. A página é demonstrada na figura a seguir.

Figura 1. Canal do Planejamento



Fonte: site do TJPA [www.tjpa.jus.br](http://www.tjpa.jus.br)



#### **4.3. A PARTICIPAÇÃO E O ENVOLVIMENTO COMO FATORES NECESSÁRIOS NO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

As mudanças na sociedade têm exigido mudanças também no Judiciário e o Tribunal de Justiça do Estado do Pará enfrenta esse desafio com a implementação do planejamento estratégico como meio de superar problemas e entraves, racionalizando-se o melhor uso dos recursos disponíveis e procurando uma maior eficiência, eficácia e a razoável duração do processo. Ao mesmo tempo, aperfeiçoando-se e modernizando, dessa forma, os serviços judiciais, alinhando-se aos objetivos, metas, linhas de atuações e outras ações sugeridas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, estabelecendo assim a missão, visão e valores da instituição.

Por outro lado, deve-se observar que nos estudos de processos de mudança organizacional planejada foi constatado que grande parte das organizações falham na fase de implementação e dentre os fatores críticos apontados como causas estão a participação e o envolvimento dos trabalhadores. Como se vê, para o sucesso da implementação de qualquer mudança é necessário considerar como fator crítico a participação e o envolvimento dos servidores, pois as pessoas, como destacou Jones *et al* (2007), se sentem parte do processo, o que o torna legítimo e se comprometem com ele.

As barreiras enfrentadas durante o processo de mudança planejada podem decorrer da forma como a informação atinge diversos níveis organizacionais, uma vez que a informação pode ser distribuída assimetricamente provocando uma percepção diferente sobre o processo de mudança. Quem se sentir prejudicado acaba por resistir à mudança e combater essa resistência é algo complexo e exige uma grande habilidade dos gestores (WEICK, 2000, apud NEVES, F. S.; CASTRO, J. M., 2010).

Desse modo, a literatura tem revelado várias barreiras para implementação da mudança como a má formulação da estratégia de mudança, o desalinhamento da mudança como estrutura, as falhas de comunicação referente ao processo, a resistência à mudança, os mecanismos de incentivos inadequados, a falta de apoio da alta gerência, de envolvimento dos empregados na formulação e implementação da mudança (HAMBRICK; FISCHMAN, 1987; BEER; EISENSTAT, 2000; RAPS, 2004, apud NEVES, F. S.; CASTRO, J. M., 2010).

O planejamento estratégico é considerado como uma mudança planejada, e nesse caso, a gestão de mudança é de responsabilidade da alta liderança da organização

e pode ser dividida em três etapas: a) preparação; b) implementação; e c) reforço da mudança. Na primeira fase se estabelece os objetivos, uma visão de futuro, que sensibilize os membros da organização para que eles contribuam e participem do processo. Após a definição do que se pretende alcançar, para implementação da mudança, deve-se compreender o papel dos atores envolvidos e diagnosticar como eles se comportarão diante da mudança e traçar estratégias de influências mais adequadas para implementação da mudança definida (PFEFFER, 1994, apud NEVES, F. S.; CASTRO, J. M., 2010).

A fase do reforço se dá a partida divulgação, no curto prazo, dos resultados positivos alcançados, mesmo que sejam pequenos. O objetivo dessa fase é envolver os diversos atores, por meio da constatação de que a mudança é viável e trará resultados compensadores. (WEICK, 2000, apud NEVES, F. S.; CASTRO, J. M., 2010)

Muito embora haja grande esforço na elaboração do planejamento, nem sempre ele é realizado a contento por diversos fatores. E vários autores apontam a participação e o envolvimento dos trabalhadores como sendo um aspecto chave na efetividade da implementação de processos de mudança organizacional. (ANDREWS et al, 2008; SHADUR et al, 1999; SHAPIRO, 2000, apud NEVES, F. S.; CASTRO, J. M., 2010). A relevância da participação dos trabalhadores é crucial uma vez que as pessoas tendem a apoiar o que elas ajudam a criar e as pessoas que tem conhecimento sobre o processo são aquelas que realmente executar um trabalho. (STRUBLER; YORK, 2007, apud NEVES, F. S.; CASTRO, J. M., 2010).

É de se destacar assim, que há três principais fatores para o envolvimento do servidor no processo de implementação da mudança organizacional: a) A participação na tomada de decisões; b) O trabalho em equipe e, c) A comunicação. (SHADUR et al, 1999).

Nesse sentido é importante frisar que o envolvimento dos trabalhadores de maneira tradicional tem se dado por processos decisórios de participação indireta onde os interesses dos trabalhadores são representados por membros democraticamente eleitos que negociam com os empregados questões que dizem respeito aos termos e condições de trabalho (SHAPIRO, 2000, apud NEVES, F. S.; CASTRO, J. M., 2010). Mas esse método tem sido atualmente substituído por práticas de gestão mais participativas que tem como vantagem o fato das pessoas aceitarem uma decisão mais facilmente quando tiverem sido envolvidas na construção da mesma. Além disso, a

decisão sendo fruto da discussão de várias pessoas tende a ter uma melhor qualidade, contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente de confiança e o engajamento dos servidores. (RODRIGUES, 1994, apud NEVES, F. S.; CASTRO, J. M., 2010)

O segundo ingrediente apontado pela literatura como fator significativo para envolvimento da participação do servidor é o trabalho em equipe que possibilita o aumento da produtividade já que induz o compartilhamento de melhores maneiras de organizar e realizar as tarefas (SHAPIRO, 2000). O trabalho em equipe proporciona uma maior identidade com a tarefa, ou seja, o grau em que a equipe trabalha sobre o problema do início ao fim. (STRUBLER; YORK, 2007).

A comunicação deficiente é apontada como um dos fatores para o fracasso da implementação da mudança planejada, por isso é um fator chave para o envolvimento dos trabalhadores. Por meio da comunicação é possível fazer com que os trabalhadores conheçam e entendam as razões da mudança e aprovem e se comprometam com ela (KLEIN, 1996). Ao mesmo tempo, se os empregados não têm informações suficientes e trabalham com pouca ou nenhuma interação com os colegas, é improvável que sejam capazes de realizar o seu trabalho satisfatoriamente. O papel da comunicação, assim, é o de servir como ferramenta para anunciar e explicar a mudança, preparando as pessoas para os efeitos positivos e negativos, para compreensão dos seus compromissos com a mudança e para redução dos conflitos e da resistência (FORD; FORD, 1995).

Porém há de se ter cuidado com a maneira como os líderes fornecem a visão da mudança, pois ao mesmo tempo em que as ações ajudam a construir a estabilidade durante a mudança e melhorar o envolvimento dos empregados com a mesma, ela também pode reforçar as barreiras à aprendizagem e à incorporação da mudança, ao invés de eliminá-las. (JONES et al, 2007).

#### 4.4. A PERCEPÇÃO DOS AGENTES EM RELAÇÃO ÀS AÇÕES ESTRATÉGICAS

“As aparências para a mente são de quatro tipos: as coisas ou são o que parecem ser; ou não são, nem parecem ser; ou são e não parecem ser; ou não são, mas parecem ser. Posicionar-se corretamente frente a todos esses casos é a tarefa do homem sábio.”(Epictetus, Século II d.C.)

O pensamento do filósofo grego transportado para a nossa realidade atual e aplicada à administração pública nos leva à necessidade de se estudar como os servidores percebem as diretrizes da gestão e se estão entendendo o que o gestor quer e se este é o mesmo anseio deles. Cada um de nós tem a tendência de pensar que vê as coisas como elas são, mas diversas variáveis podem interferir no processo de comunicação.

Pensando em gestão estratégica, os gestores traçam planos, modelos e estratégias para alcançarem objetivos e metas pretendidos pela instituição. As perguntas básicas são: onde nos encontramos neste momento? Onde gostaríamos de chegar? Como chegaremos lá? E como está o nosso trabalho atual?

Para cada pergunta feita podemos ter uma resposta diferente a depender do ângulo escolhido ou nos dizeres do teólogo e escritor Leonardo Boff: “cada ponto de vista é a vista de um ponto”.

Os diferentes modos de perceber as coisas e a maneira de adquirir conhecimento também foram estudados pelo filósofo Charles Peirce, que se dedicou principalmente aos estudos de semiótica (estudo dos símbolos e da linguística).

Para o filósofo americano, qualquer percepção, fonte de aquisição do conhecimento a partir das coisas do mundo, pode-se dar com a tríade “*Percepto*, *Percipuum* e Julgamento de Percepção”

Como *percepto*, se entende o “estímulo”, ou seja, aquilo que pode ser percebido pelos sentidos. É objetivo, impessoal.

Por *percipuum*, verifica-se o modo pelo qual o *percepto* é percebido, filtrado e distorcido pelos sentidos, adquirindo, no mesmo momento de sua formação, características próprias ao sistema sensorial do receptor. Tudo o que nos atinge é imediatamente interpretado no julgamento perceptivo como *percipuum*. É subjetivo, pessoal e individual. Desse modo, a cultura, a educação formal, informal e familiar, e tudo o que contribui para formação da pessoa influencia no modo como o *percepto* é captado.

Por fim, o julgamento de percepção é o modo como o *percipuum* é imediatamente acolhido e absorvido nos modelos mentais interpretativos do receptor, influenciando e modificando a natureza destes modelos. Ou seja, o modo como o *percipuum* influencia os modelos mentais do receptor e as alterações que neles ocorrem. Do mesmo modo, tudo o que influencia o julgamento da percepção. Isso significa que o *percepto* causará efeito diferente em cada indivíduo.

Entendendo isto, a percepção passa, então a estar limitada a tudo que nós estamos preparados para perceber. Está implicada em ação inteligente e logo é transformada, fazendo com que possamos aprender o que está fora da mente, podendo ser rudemente explicado como um esquema sensorial. Fazendo as analogias com a Teoria Geral dos Signos, o Percepto está para o Objeto Dinâmico, assim como o *Percipuum* está para o Objeto Imediato e o fundamento para o julgamento percepção. (SANTAELLA, 2012)

Para finalizar, extraímos alguns conceitos sobre percepção.

De acordo com o dicionário Aurélio, percepção vem do latim *perceptione* e significa ato ou efeito de perceber. Perceber vem do latim *percipere*, que quer dizer, apoderar-se de, adquirir conhecimento de, por meio dos sentidos; formar idéia de; abranger com a inteligência; entender, compreender; conhecer, distinguir, notar; ouvir, ver ao longe; divisar, enxergar.

Na Wikipedia encontramos também, que:

Percepção (AO 1990: percepção[1] ou percepção) [2] é, em psicologia, neurociência e ciências cognitivas, a função cerebral que atribui significado a estímulos sensoriais, a partir de histórico de vivências passadas. Através da percepção um indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais para atribuir significado ao seu meio. Consiste na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas pelos sentidos. A percepção pode ser estudada do ponto de vista estritamente biológico ou fisiológico, envolvendo estímulos elétricos evocados pelos estímulos nos órgãos dos sentidos. Do ponto de vista psicológico ou cognitivo, a percepção envolve também os processos mentais, a memória e outros aspectos que podem influenciar na interpretação dos dados percebidos.

A enciclopédia livre ainda destaca fatores externos e internos que influenciam a percepção e também vários tipos de percepção como a auditiva, visual, olfativa, gustativa, tátil, temporal e espacial.

#### 4.5. A TRANSMISSÃO DO CONHECIMENTO E A COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo de transmissão do conhecimento é amplamente estudado pela administração e sua importância para a gestão pública não pode ser descartada.

Nesse sentido, diversos autores dividem o conhecimento em dois grupos: o tácito ou implícito e o explícito.

Como conhecimento tácito, entendemos aquele que é identificado como pessoal, de difícil codificação, oriundo das experiências e vivências. A transmissão desse conhecimento costuma ter um certo grau de dificuldade, pois exige longas interações e sua captura envolve grande complexidade, assim como sua codificação, considerando o esforço para se transmitir em palavras. Conhecimentos artesanais podem servir de exemplo, uma vez que são transmitidos de pai para filho somente através de observações, aprendidas e experimentadas ao longo da vida.

Já o conhecimento explícito pode ser articulado, codificado e armazenado e pode ser exteriorizado através da linguagem formal, expresso em palavras. Pode ser colocado em forma de texto, números e fórmulas que facilitam a transmissão e o compartilhamento, como livros, artigos, revistas a exemplo de livros de culinária e receitas de bolo.

Figura 2: Espiral do conhecimento



Nonaka e Takeuchi, 1997

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado a partir da socialização, passando por quatro modos de conversão do conhecimento, que formam uma espiral. Os quatro modos são:

**Socialização:** Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiências diretas.

Com a socialização cria-se conhecimento tácito baseado em outros conhecimentos tácitos, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Para se chegar ao conhecimento tácito é preciso passar pela experiência. Se não houver alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

**Externalização:** Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.

Esse é um processo de transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. O diálogo e a reflexão coletiva são os responsáveis pela externalização se transformar em conhecimento.

A externalização é considerada a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

**Combinação:** Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.

Como o próprio nome sugere, a combinação faz uma composição de variados conceitos, envolvendo conjuntos de diferentes conhecimentos explícitos, em um sistema de conhecimento, ou seja, de conhecimentos recém criados com conhecimentos já existentes em uma grande rede. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de documentos, reuniões, e-mails, etc. e reconfiguram o conhecimento existente por meio do acréscimo, classificação, combinação e categorização do conhecimento explícito, o que pode levar a criação de novos conhecimentos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

**Internalização:** é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito.

Ele é criado quando há a interpretação dos conhecimentos explícitos que estão em manuais, livros, e outros diversos tipos de documentos, se relaciona diretamente com o "aprender fazendo", como quando um técnico de serviços lê o manual e absorve o conhecimento não precisando consultá-lo novamente. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros (ou seja, "reexperimentá-las"). (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Diante desses fundamentos, a comunicação da estratégia de forma efetiva é o grande desafio de qualquer processo de execução de um plano estratégico. Traduzir este plano para os diferentes níveis hierárquicos da organização é o caminho para gerar o compromisso necessário para que a estratégia seja posta em ação.

Nesta linha de pensamento, trazemos o contido no Plano de Comunicação da Estratégia desenvolvido pelo Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte, o qual destaca o ensinamento da escritora americana Lauren Keller Johnson(2007), especialista em gestão com recursos humanos na área empresarial.

Segundo a referida autora, há quatro lições valiosas para qualquer organização que procura reforçar sua comunicação da estratégia:

#### **Lição1–Não confie na comunicação escrita sozinha.**

Diferentes pessoas e públicos se comunicam melhor através de diferentes meios, assim nem sempre a palavra escrita é melhor meio. Assim, o uso de uma grande variedade de canais (cartazes,apresentações da estratégia, palestras, frequência dos eventos de comunicação, formato das reuniões, etc.) é essencial para ao falar sobre a estratégia a comunicação seja clara sobre os papéis das pessoas na execução da estratégia.

#### **Lição2–Faça sua mensagem clara e relevante.**

Deve-se buscar dizer claramente o que significa determinado aspecto do plano estratégico na prática. Perceber que quando estamos reunidos para falar da estratégia devemos falar como pessoas normais, sem tecnicismos.



### **Lição3– Mantenha a comunicação fluindo nos dois sentidos.**

Para aumentar a comunicação da estratégia de cima para baixo (*top-down*) com entradas vindas da base da organização (*bottom-up feedback*), deve haver um processo de alavancada gestão da estratégia e que consiste em equipes discutindo os pontos fortes e as barreiras para a efetividade das ações que estão sendo implementadas, criando planos os respectivos planos de ação. Assim, cria-se um processo de engajamento que é um diferencial essencial para melhorar o desempenho.

### **Lição4–Conecte-se com a visão da força de trabalho.**

A organização deve ter atenção com a visão que convence e alcança o nível operacional, mesmo que não tenha vindo da alta administração, pois é esta que inspira as pessoas para fazer a estratégia virar uma realidade.

O tema principal ou o tema estratégico é “fortaleça nosso pessoal, nossos valores, nosso futuro”, este é um poderoso ponto de orientação para as pessoas dentro da organização.

Estas quatro lições representam regras de bom senso a serem observadas na comunicação da estratégia, que é sempre um desafio. Contudo, a sua utilização visa auxiliar o processo de transmissão do plano estratégico para os diferentes públicos dentro da organização e deixar um impacto duradouro (JOHNSON, 2007).

**4.7. QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO:**

TEMACENTRAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS / AUTORES	INDICADORES	RELAÇÃO COM O OBJETIVO
<p align="center"><b>ENVOLVIMENTO, PARTICIPAÇÃO E AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b></p>	<p><b>INCORPORAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PEREIRA, 2001)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>EMENDA CONSTITUCIONAL 45/2004</b></li> <li>• <b>IMPLANTAÇÃO DO BSC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO</b></li> </ul>	<p>Criação de condições do planejamento como ferramenta de gestão e como instrumento de fortalecimento da Justiça</p>
	<p><b>PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA NO JUDICIÁRIO (CHIAVENATO, 2005) (FLEURY, 2012) (SAUERBRONN et al, 2012).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>GESTÃO RESULTADOS POR</b></li> <li>• <b>AVALIAÇÃO ACOMPANHAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO E</b></li> </ul>	<p>Criação de instrumentos para tornar a organização mais eficaz diante das oportunidades e ameaças do ambiente.</p>
	<p><b>PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO (ANDREWS et al, 2008) (SHADUR et al, 1999)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TRABALHO EM EQUIPE</b></li> <li>• <b>PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES;</b></li> <li>• <b>COMUNICAÇÃO EFICIENTE</b></li> </ul>	<p>Criar condições de envolvimento na construção das decisões, contribuindo para o aumento da confiança e o engajamento de todos, como também para a maior identidade de todos com as ações.</p>

	<b>PERCEPÇÃO</b> (SANTAELLA, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FATORES INTERNOS E EXTERNOS QUE INFLUENCIAM NA PERCEPÇÃO</b></li> </ul>	<p>Aumento do entendimento do que seja planejamento estratégico, permitindo a identificação das contribuições para a estratégia a partir do alinhamento das rotinas</p>
	<b>TRANSMISSÃO DO CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO</b> (NONAKA E TAKEUCHI (1997) (JOHNSON, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SOCIALIZAÇÃO</b></li> <li>• <b>EXTERNALIZAÇÃO</b></li> <li>• <b>INTERNALIZAÇÃO</b></li> <li>• <b>COMBINAÇÃO</b></li> <li>• <b>COMUNICAÇÃO</b></li> </ul>	<p>Desenvolvimento do projeto de comunicação da estratégia, visando traduzi-la para os diversos hierárquicos da organização, gerando compromisso e a socialização necessárias para que a estratégia seja posta em ação.</p>

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

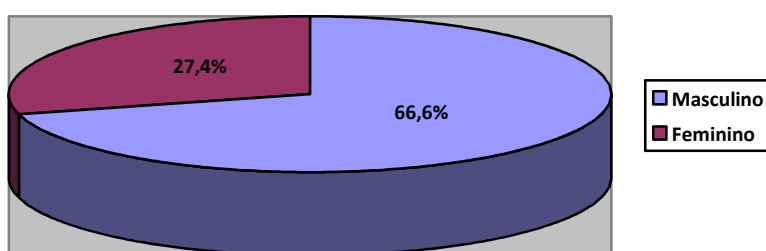
### 5.1. PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra foi composta por nove respondentes, dentre os quinze servidores que compõe o Fórum Distrital de Mosqueiro, dividindo-se entre os servidores do Juizado Especial, da Secretaria Administrativa e da Vara Distrital, portanto o total de respondentes correspondendo a 60% dos servidores da unidade judiciária.

Foram distribuídos 12 questionários durante os dias 18 e 22 de julho de 2016. Três servidores não devolveram os questionários, sendo que dois deles alegaram razões de falta de confiabilidade do sigilo da autoria das respostas.

A pesquisa foi constituída em sua maioria por homens (66,6%). As mulheres corresponderam a 27,4% dos respondentes. O Gráfico 1 demonstra a distribuição dos respondentes por gênero.

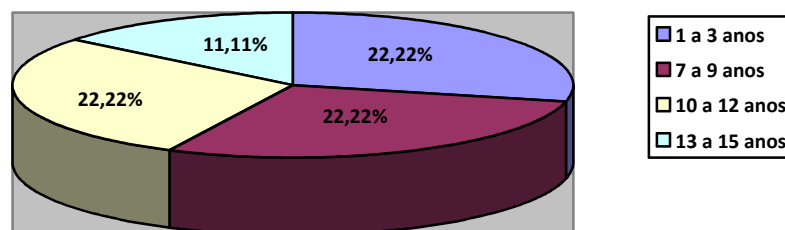
Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes por gênero



Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

Quanto ao tempo de serviço, a maioria dos servidores respondentes possui tempo de serviço no Tribunal de Justiça inferior a 12 anos, sendo que dentre estes 22,22% possuem tempo de serviço de 1 a 3 anos. A mesma percentagem se repete dentre os que possuem tempo entre 7 e 9 anos e os que trabalham no Tribunal com tempo entre 10 e 12 anos. Apenas 11,11% possui tempo entre 13 e 15 anos de efetivo serviço ao Tribunal

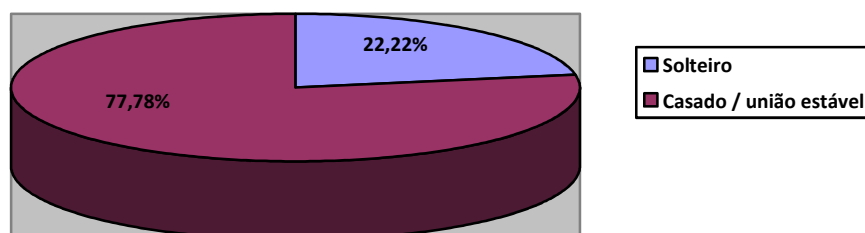
Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes por tempo de serviço



Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

O Gráfico 3 representa o estado civil dos servidores entrevistados. A grande maioria dos servidores (77,78%) é casada ou mantém união estável.

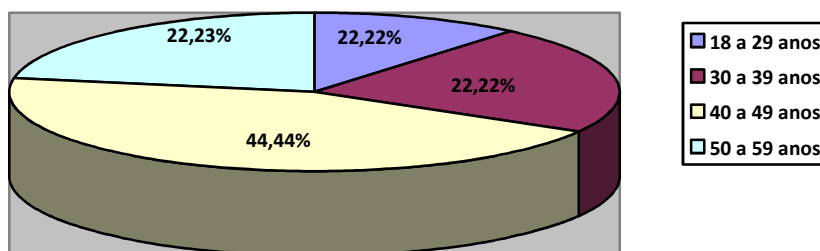
Gráfico 3 – Estado civil dos respondentes



Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

Quanto à faixa etária, a maioria dos entrevistados possui idade superior a 30 anos. O Gráfico 4 traz a representação dos respondentes por faixa etária.

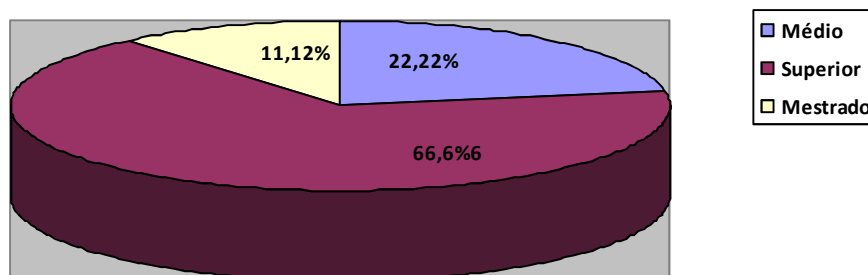
Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes por idade



Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

A pesquisa também verificou o nível de escolaridade dos entrevistados. O Gráfico 5 demonstra que 66,66% dos entrevistados possui escolaridade em nível superior.

Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes por nível de escolaridade

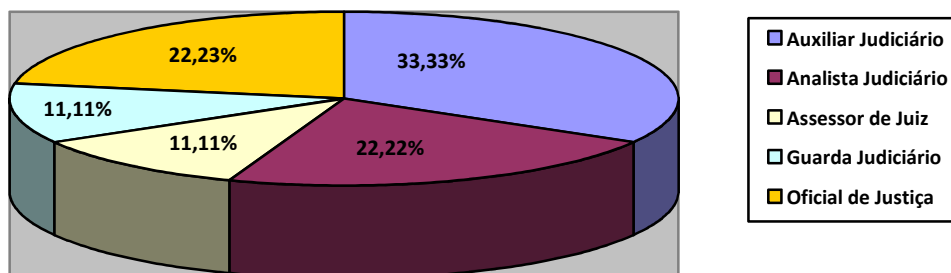


Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

O último quesito relativo ao perfil dos respondentes da pesquisa diz respeito ao cargo ocupado por eles no Tribunal de Justiça. Não houve magistrados entre os pesquisados, entretanto participaram da pesquisa representantes de todos os demais

cargos existentes do Fórum Distrital. O Gráfico 6 demonstra a distribuição dos entrevistados por cargo ocupado.

Gráfico 6 – Distribuição dos respondentes por cargo ocupado



Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

## 5.2. ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES

Os resultados obtidos na primeira proposição “Conheço os objetivos estratégicos do TJPA, expostos na Resolução que 28/2014-GP, que dispõe sobre o Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica no âmbito do TJPA”, estão indicados na Tabela 1, abaixo:

Tabela 1: Conhecimento dos objetivos estratégicos

1 - Totalmente de acordo	11,11%
2 – De acordo	33,33%
3 – Não concordo nem discordo	11,11%
4 – Discordo	11,11%
5 – Discordo totalmente	33,34%

Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

O quadro atesta um equilíbrio entre os servidores que conhecem e não conhecem o disposto na Resolução 28/2014-GP, que dispõe sobre o Planejamento Estratégico no TJPA. Muitos servidores ao receber o questionário preferiram ler a Resolução antes de responder até para entender o tema das questões abordadas.

Em relação ao item que avaliou se o projeto de formulação, monitoramento e reavaliação do Planejamento Estratégico teve/tem caráter participativo, os respondentes se manifestaram conforme se atesta pela Tabela 2.

Tabela 2: Caráter participativo do processo de planejamento estratégico

1 - Totalmente de acordo	22,22%
2 – De acordo	33,34%
3 – Não concordo nem discordo	22,22%
4 – Discordo	11,11%
5 – Discordo totalmente	11,11%

Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

O caráter participativo do processo de Planejamento Estratégico (formulação, monitoramento e avaliação), segundo a maioria dos servidores entrevistados (55,56%) teve e tem caráter participativo.

De fato, a metodologia participativa é um dos grandes ganhos que a organização pode obter ao implementar o Planejamento Estratégico, pois possibilita um processo de aprendizagem e mudança organizacional, e de fato o TJPA tem buscado evoluir neste aspecto.

Em relação ao questionamento “Existe um Plano de Ação na minha unidade de trabalho voltado para o cumprimento das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico do TJPA?”, os servidores responderam na forma expressa na Tabela 3.

Tabela 3: Existência de Plano de Ação na Unidade

1 - Totalmente de acordo	11,12%
2 – De acordo	33,33%
3 – Não concordo nem discordo	22,22%
4 – Discordo	22,22%
5 – Discordo totalmente	11,11%

Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

Aqueles que concordaram com a proposição da existência de um Plano de Ação na Unidade foram 44,45% dos entrevistados. O percentual de 33,33% dos entrevistados discorda da existência do Plano.

O plano de ação diz respeito às iniciativas estratégicas previstas no planejamento estratégico.

Quanto à proposição: “Tenho acesso com facilidade às metas, indicadores e avaliação dos resultados (monitoramento) do TJPA”, os servidores responderam de acordo com a tabela 4.



Tabela 4: Acesso às metas, indicadores e avaliação

1 - Totalmente de acordo	0
2 – De acordo	33,33%
3 – Não concordo nem discordo	22,22%
4 – Discordo	33,33%
5 – Discordo totalmente	11,12%

Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

As respostas à proposição em debate indicam que o percentual de servidores que *não possuem* acesso com facilidade às metas e indicadores é maior (44,45%) que o percentual daqueles que tem facilidade de acesso (33,33%) às metas e indicadores e avaliação de resultados do planejamento estratégico. O percentual de respondentes que revelaram indiferença (não concordo nem discordo) foi de 22,22% o que representa uma parcela de servidores que não possuem uma opinião formada sobre a facilidade do acesso às metas e indicadores.

Esta circunstância revela que as ações do TJPA que dizem respeito à divulgação das metas, indicadores e avaliação dos resultados (monitoramento) do Planejamento estratégico não sido eficazes. Faltam melhorias nos instrumentos de comunicação. O canal do Planejamento Estratégico do site do TJPA, a comunicações via e-mail e o canal de notícias não tem sido suficientes para envolver o servidor nas ações do Planejamento.

É preciso que a gestão do TJPA incorpore as quatro lições de reforço da comunicação da estratégia (JOHNSON, 2007): “1. Não confie na comunicação escrita sozinha; 2. Faça sua mensagem clara e relevante; 3. Mantenha a comunicação fluindo dos dois sentidos e 4. Conecte-se com a visão da força de trabalho”

Quando foram colocados diante da proposição: “Tenho consciência e percebo a importância da MISSÃO do TJPA *“Realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional visando fortalecer o Estado Democrático de Direito”* e reconheço que tal missão influencia minhas ações no desempenho de minhas funções diariamente”, os servidores foram unânimes em responder afirmativamente, ou seja, que concordam com a assertiva. O resultado é demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5: Importância da Missão do Tribunal e influência para desempenho das ações.

1 - Totalmente de acordo	55,55%
2 – De acordo	44,44%
3 – Não concordo nem discordo	0
4 – Discordo	0
5 – Discordo totalmente	0

Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

A mesma tendência os servidores seguiram em relação à proposição “Reconheço que para a concretização da VISÃO do TJPA “*A Justiça do Pará quer ser reconhecida pela sociedade como instituição acessível e confiável, voltada à pacificação social*” seja imprescindível o envolvimento de todos, servidores, magistrados e demais colaboradores”. A grande maioria (66.66%) dos respondentes afirmaram concordar afirmativamente quanto à importância da participação de todos para a concretização de visão de futuro do TJPA, conforme Tabela 6.

Tabela 6: Imprescindibilidade do envolvimento de todos para alcance da Visão de futuro

1 - Totalmente de acordo	0
2 – De acordo	66.66%
3 – Não concordo nem discordo	33,33%
4 – Discordo	0
5 – Discordo totalmente	0

Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

Nos dois itens acima, revela-se a intenção do servidor em se comprometer com a Missão do Tribunal de Justiça e se envolver com sua Visão de futuro, circunstâncias que demonstram que o servidor está disposto a fazer parte da mudança e se contribuir na busca da concretização dos desafios da instituição

A partir deste momento, os servidores passaram a responder a três proposições que tratam sobre a percepção e concretização dos Macrodesafios da gestão estratégica do TJPA nas perspectivas da *Sociedade, dos Processos Internos e dos Recursos*.

Cada perspectiva representa o que a instituição pretende alcançar em relação a cada público alvo, como também indica quais os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e o cumprimento da missão institucional.

No que diz respeito à proposição “Percebo em meu ambiente de trabalho que o TJPA está concretizando o Macrodesafio na perspectiva sociedade: Garantia dos direitos da cidadania”, os entrevistados responderam afirmativamente em sua grande maioria (66,67%), de acordo com o exposto na tabela 7, abaixo.

Tabela 7: Concretização dos Macrodesafios na perspectiva da Sociedade

1 - Totalmente de acordo	0
2 – De acordo	66.67%
3 – Não concordo nem discordo	0
4 – Discordo	33,33%
5 – Discordo totalmente	0

Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

O percentual de concordância cai quando os entrevistados são colocados diante da assertiva: “Percebo em meu ambiente de trabalho que o TJPA está concretizando os Macrodesafios na perspectiva dos processos internos: Celeridade e produtividade na prestação judicial; Combate à corrupção e à improbidade administrativa; Adoção de soluções alternativas de conflito; Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes; Impulso às execuções fiscais e cíveis; Aprimoramento da gestão da justiça criminal”. Apesar de menor, a quantidade de servidores que concordam com a assertiva permanece superior a 50%, conforme exposto na Tabela 8.

Tabela 8: Concretização dos Macrodesafios na perspectiva de Processos Internos

1 - Totalmente de acordo	0
2 – De acordo	55,55%
3 – Não concordo nem discordo	11,11%
4 – Discordo	22,23%
5 – Discordo totalmente	11,11%

Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

O terceiro questionamento sobre a percepção da concretização dos Macrosafios traz o enunciado: “Percebo em meu ambiente de trabalho que o TJPA está concretizando os Macrodesafios na perspectiva dos recursos: Melhoria da gestão de pessoas; Instituição da governança judiciária; Melhoria da infraestrutura e governança de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC); Aperfeiçoamento da gestão de custos”.

A percepção em relação à concretização deste Macrodesafio é bastante negativa pelos servidores pesquisados, resultado que descrevemos na Tabela 9.

Tabela 9: Concretização dos Macrodesafios na perspectiva de Recursos

1 - Totalmente de acordo	0
2 – De acordo	22,22%
3 – Não concordo nem discordo	11,11%
4 – Discordo	44,44%
5 – Discordo totalmente	22,22%

Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

O Fórum Distrital de Mosqueiro, como dito anteriormente no tópico “2. Contextualização da Organização” está funcionando provisoriamente em um espaço reservado ao Tribunal do Júri. Neste espaço funcionam a Vara Juizado Especial Cível e Criminal e Vara Distrital Cível e Criminal, o que inclui, as Secretarias das respectivas Varas, os gabinetes dos magistrados, área de atendimento, sala dos oficiais de Justiça,

copa, arquivo, carceragem, banheiros, e a sala destinada à Defensoria Pública. A pesquisa reflete que a estrutura é considerada deficitária e merece melhor atenção da gestão do TJPA.

Quanto ao macrodesafio “melhoria de gestão de pessoas”, o Planejamento Estratégico do Tribunal TJPA considera, dentre outras ações estratégicas a “adequada distribuição de força de trabalho”. Entretanto o Fórum Distrital de Mosqueiro possui um déficit de servidores em relação ao número de processos, fato que deixa os servidores sobrecarregados e estressados.

Outra circunstância que reflete o resultado da pesquisa é a necessidade de melhorias nos sistema de Informática.

Todos circunstâncias relatadas: *reduzido espaço, carência de servidores e mal funcionamento de sistemas de informática* foram constatadas pela Corregedoria de Justiça da Região Metropolitana de Belém em correição realizada no período de 05 a 07 d emaiio de 2016. (Relatório de Correição realizada na Vara Distrital Cível e Criminal de Mosqueiro no período de 05 a 07 de maio de 2016. Disponível em < <http://www.tjpa.jus.br//CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=246919>.> Acessado em 10/08/2016).

A relação entre a contribuição do trabalho do servidor e o alcance dos objetivos estratégicos foi objeto da seguinte proposição: “Reconheço a contribuição de meu trabalho para o alcance dos objetivos macrodesafios do TJPA”. Pelo que se verifica, os servidores em sua grande maioria (88,88%) reconhecem que suas atuações são determinantes para o alcance das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico.

Tabela 10: Contribuição do trabalho para o alcance dos objetivos estratégicos

1 - Totalmente de acordo	44,44%
2 – De acordo	44,44%
3 – Não concordo nem discordo	0
4 – Discordo	11,12%
5 – Discordo totalmente	0

Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

Quanto à proposição “Percebo melhorias no desempenho da minha unidade de trabalho após a gestão estratégica no TJPA” os servidores respondentes em sua maioria (55.56%) ou discordaram ou preferiram se manter neutros (33,33%). Isso atesta que os

servidores não percebem a relação ou não vinculam a melhoria no desempenho de sua unidade de trabalho com a gestão estratégica do TJPA.

Tabela 11: Percepção de melhorias na unidade após a gestão estratégica do TJPA.

1 - Totalmente de acordo	0
2 – De acordo	44,44%
3 – Não concordo nem discordo	33,33%
4 – Discordo	11,11%
5 – Discordo totalmente	11,12%

Fonte: Coleta de Dados – CARVALHO e PAUMGARTTEN (2016)

Passemos à análise da percepção dos servidores com base nas perguntas abertas que dizem respeito ao tema pesquisado (envolvimento e percepção dos servidores em relação ao planejamento estratégico do TJPA). Esta parte questionário complementa a primeira parte e permitiu aos servidores se manifestarem indicando precisamente suas opiniões e não somente a sua percepção em relação à assertivas determinadas, como na primeira parte.

A primeira pergunta foi: “Você se sente envolvido na atuação do TJPA para entender melhor o jurisdicionado?” Em relação a este questionamento, os servidores em sua grande maioria responderam “sim”. Apenas um servidor dentre os nove entrevistados, respondeu “não”. Revela-se nas respostas um esforço de atender bem o jurisdicionado que procura o Fórum, com efetividade e excelência de atendimento.

Em relação à pergunta “Como o planejamento estratégico é utilizado nas decisões da sua unidade?”, os servidores responderam que o planejamento é necessário para o alcance das metas estabelecidas, principalmente no que diz respeito à celeridade e à prioridade de determinados processos. Entretanto, verificamos que muitos perceberam esta pergunta como o planejamento de forma geral, necessário para o alcance de metas estabelecidas, seja elas constantes do planejamento estratégico ou não.

Três servidores dentre os entrevistados (33,33%) desconhecem a relação entre o planejamento estratégico do TJPA e as decisões na unidade de trabalho.

Em seguida fizemos o seguinte questionamento: “Quais são as barreiras à implantação e alcance das metas estabelecidas pelo planejamento estratégico? Por gentileza, de exemplo”

A grande maioria dos servidores entrevistados se expressou indicando as barreiras como “infraestrutura inadequada do Fórum”, “falta de suporte”, “ausência de

peçoal”, “falta de compromisso e comprometimento por parte de gestores e servidores” e “falta de gestão participativa”.

Apenas um servidor (11,11% dos entrevistados) afirmou não ter identificado barreiras.

Neste momento, percebe-se a necessidade de uma gestão mais atuante em especial deve se o papel do magistrado como agente de mudanças e multiplicador da visão estratégica. FLEURY observa que para conduzir a mudança e o envolvimento de todos, o magistrado, como gestor local da estratégia, deve entender o contexto estratégico em que está atuando, sendo capaz de perceber como as proposições relacionadas à missão, visão de futuro e valores organizacionais podem transformar-se em ações concretas no âmbito de sua esfera de atuação. O magistrado, como gestor da unidade judiciária, deve envolver o pessoal sob sua administração na execução das ações propostas, para o que faz-se necessária uma prévia discussão com os mesmos a respeito dos direcionadores estratégicos formulados e da forma como eles podem impactar o funcionamento e os resultados da unidade prestacional (FLEURY, 2012).

“Quais são os facilitadores da implantação e alcance das metas estabelecidas pelo planejamento estratégico? De exemplos.” Esta foi a quarta pergunta.

Neste quesito os servidores se manifestaram no sentido indicar ou propor a necessidade de se implantar facilitadores, não necessariamente afirmando que eles existem. Assim, alguns indicaram como necessários “engajamento dos servidores no sentido de suprir os anseios do jurisdicionado”, “treinamento”, “vontade de ajudar o próximo” e por último “conscientização de todos em torno das metas”.

Outros respondentes, de acordo com seu entendimento, indicaram a existência desses facilitadores como sendo “o canal do planejamento estratégico” e o “site de notícias do TJPA”.

Apenas um servidor (11,11% dos entrevistados) afirmou que “não existem facilitadores”.

“ Como você percebe a relação entre objetivos previstos e o resultado obtido na sua unidade?” Em resposta a este questionamento, a maioria dos servidores reconhece a relação entre os previstos e o resultado obtido na sua unidade, por mais que de forma razoável, ou seja, os resultados eles ocorrem sim, mas para melhorar é necessário melhorias nas condições de trabalho, e se houver. Reconhecem também a importância dos mutirões para alcance dos resultados previstos.

Alguns servidores, entretanto, informam que não percebem ou desconhecem a relação entre os objetivos previstos e o resultado obtido na sua unidade.

Em relação ao questionamento “Na **sua** percepção, todos os objetivos planejados são implantados? O que o leva a pensar assim?”, os servidores entrevistados foram unânimes em responder negativamente, ou seja, que os objetivos planejados não são implantados. As causas para esta situação nas palavras dos servidores ouvidos: “insuficiência da internet”, “carência de servidores”, “melhor organização de pessoal e estrutural”, “mais teoria do que prática”, “a estrutura do órgão não permite”, “muitas barreiras e resistências”.

## **6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E CRIAÇÃO**

### **6.1. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO COM A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Andreia Ferreira et al (2009), citando a Revista Fortune, indica que menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são eficientemente executadas. “Na maioria das falhas – nós estimamos 70% – o problema real não é estratégia ruim... É execução ruim”.

Defendem os autores que o grande elemento estratégico que levou à formulação do Plano de Comunicação da Estratégia do Passo à Frente da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça *foi romper definitivamente com as barreiras tradicionais da comunicação estratégica para que a execução seja efetiva.*

Neste contexto e tomando por base as mesmas circunstâncias e conforme sua realidade, através da execução do Plano de Comunicação da Estratégia do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, busca-se aproximar e tornar clara a participação dos magistrados e servidores na execução da estratégia, gerando compromisso e transformando em resultados reais e efetivos os objetivos e metas contidos no Plano Estratégico da Justiça do Estado do Pará 2015-2020.

### **6.1.1. DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO:**

O público-alvo a ser atingido por este plano refere-se ao público interno – juízes e servidores do Fórum Distrital de Mosqueiro, com o objetivo de mobilizá-los e engajá-los ao Planejamento Estratégico.

### **6.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

I. Divulgar informações que propiciem a identificação dos papéis dos diversos atores envolvidos na execução da estratégia e a sua contribuição para o alcance das metas estratégicas;

II. Possibilitar aos magistrados e servidores identificarem suas contribuições para a estratégia a partir do alinhamento de suas rotinas e atribuições aos objetivos e projetos estratégicos, demonstrando que a estratégia é um trabalho de todos;

### **6.1.3. OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO**

Persuadir os magistrados e servidores do Fórum Distrital de Mosqueiro a criarem afinidade com os objetivos estratégicos;

Contribuir para que magistrados e servidores entendam a lógica do Planejamento Estratégico;

Fazer com que magistrados e servidores “se encontrem” dentro da estratégia – identifiquem o seu papel no processo de execução da estratégia;

Tornar clara a distinção entre metas nacionais e metas do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Pará 2015-2020;

Conferir ampla publicidade ao Mapa Estratégico, às iniciativas estratégicas, indicadores e metas do Plano Estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte;

Explicar, em linguagem clara e compreensível, a metodologia do Planejamento Estratégico;

Conferir ampla publicidade aos resultados (atingimento) das metas nacionais e das metas do Plano Estratégico Tribunal de Justiça do Estado do Pará 2015-2020.



## **6.2. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DE CAMPANHA PUBLICITÁRIA**

Desenvolvimento campanha publicitária para promoção do Planejamento Estratégico, da cultura de gestão estratégica, da missão, valores, visão, objetivos e projetos estratégicos do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Elaboração e divulgação de *releases* (matérias) jornalísticos relativos ao andamento do Planejamento Estratégico, atingimento periódico de metas, resultados dos projetos estratégicos e mandamento e boas práticas gerenciais.

Aplicação de instrumentos de avaliação do impacto da comunicação: enquetes nos *sites* institucionais; envio por e-mail ou disponibilização de questionário nos sites institucionais e intranets.

### **6.1.1. CAMPANHA PUBLICITÁRIA:**

Elaborar três mensagens (textos) principais: quem somos (visão e valores); onde queremos chegar (visão e objetivos estratégicos) e como chegaremos (iniciativas estratégicas) – elaborar cartazes e *e-mail marketing* para divulgação desses textos – responsável.

Elaborar arte para confecção de peças promocionais – canecas, *mouse pade* marcadores de livro – material que será distribuído internamente no Fórum Distrital de Mosqueiro.

Confeccionar cartazes impressos – três tipos de cartaz: para a) missão e valores; b) visão de futuro e objetivos estratégicos; c) iniciativas estratégicas; e d) ações e projetos (quando forem definidos)

Confeccionar material publicitário para veiculação em murais eletrônicos.

Confeccionar material publicitário (*banner* eletrônico) para veiculação nos sites institucionais.

Confeccionar material publicitário (*e-mail marketing*) para envio aos magistrados e servidores

Confeccionar cartilhas que expliquem didaticamente os conceitos e objetivos do Planejamento Estratégico. Cartilha 1: Mapa Estratégico. Cartilha 2: Metodologia do Planejamento Estratégico – envio das cartilhas aos magistrados e servidores e publicação de versão eletrônica das cartilhas nos *sites*.

Criar um vídeo institucional que ressalte os principais conceitos e a importância do Planejamento Estratégico e vídeos sobre a execução de ações e projetos estratégicos para veiculação no início de eventos institucionais (palestras, seminários), no *Youtube*; no *Facebook* e em reuniões relacionadas ao Planejamento Estratégico.

### **6.2.2. OBJETIVO GERAL DA CAMPANHA PUBLICITÁRIA**

I. Tornar amplamente conhecido e compreendido, em especial pelos magistrados e servidores do Fórum Distrital de Mosqueiro, o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Pará 2015-2020.

### **6.2.3. AVALIAÇÃO DA CAMPANHA**

Serão disponibilizadas no *site* do Tribunal de Justiça, enquetes com perguntas e respostas rápidas (uma por semana) relativas à campanha publicitária;

Enviar por *e-mail* ou disponibilizar no *site* do TJPA questionário eletrônico para avaliação da campanha (logomarca, vídeo, anúncios impressos, tiveram a respeito das mensagens veiculadas e o grau de compreensão das mensagens;

Verificar a possibilidade de, a cada *release* publicado no site do TJPA, incluir a pergunta: o que você achou desta matéria? E incluir campo para envio de comentários. Se isto não for possível, incluir, em cada *release*, um endereço de *e-mail* para que o leitor envie seus comentários;

## 6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E CRIAÇÃO

### 6.1. QUADRO-SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS E PRODUTOS

<u>ESTRATÉGIAS</u>	<u>PRODUTOS/OBJETIVO</u>	<u>AVALIAÇÃO</u>
<p>Implantação do Plano de Comunicação da Estratégia.</p>	<p>Criar canais de comunicação com magistrados, servidores para discussão dos temas atinentes ao Planejamento Estratégico.</p> <p>Possibilitar aos magistrados e servidores identificarem suas contribuições para a estratégia a partir do alinhamento de suas rotinas e atribuições aos objetivos e projetos estratégicos</p>	<p>Formação de grupo focal composto por pessoas do público interno para avaliação do Plano de Comunicação, com o objetivo de verificar a percepção que as pessoas têm a respeito das ações de comunicação da estratégia.</p>
<p>Campanha publicitária (mensagens, peças promocionais (caneca, <i>mouse pad</i>, marcadores de livro); material publicitário interno e externo, cartilhas e vídeo institucional que ressalte os conceitos e a importância do planejamento estratégico.</p>	<p>Tornar amplamente conhecido e compreendido, em especial pelos magistrados e servidores do Fórum Distrital de Mosqueiro, o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Pará 2015-2020</p>	<p>Tornar disponível no <i>site</i> do TJPA enquetes com perguntas e respostas rápidas (uma por semana) relativas à campanha publicitária; enviar por <i>e-mail</i> ou disponibilizar no <i>site</i> o questionário eletrônico para avaliação da campanha, incluindo campo para envio de comentários ou disponibilizar endereço de <i>e-mail</i> para que o leitor envie seus comentários.</p>

## 7. CONCLUSÕES

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará enfrenta um grande desafio com a implementação e execução do planejamento estratégico visando superar problemas e entraves, racionalizando-se o melhor uso dos recursos disponíveis e procurando uma maior eficiência, eficácia e a razoável duração do processo. Ao mesmo tempo, é necessário aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais, alinhando-se aos objetivos, metas, linhas de atuações e outras ações sugeridas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, estabelecendo assim a missão, visão e valores da instituição.

A instituição não tem medido esforços para alcançar as metas estabelecidas e tem monitorado andamento e a progressão de todas as iniciativas estratégicas, apesar de todas as dificuldades encontradas. Entretanto, a iniciativa estratégica precisa estar internalizada nos agentes, para tanto é preciso motivar as pessoas, desencadear as ações e fazer acontecer os resultados em todas as em qualquer instância da organização. A pesquisa realizada na unidade judiciária do Fórum de Mosqueiro demonstrou que é necessário envolver mais as pessoas no processo do Planejamento Estratégico. Os servidores precisam conhecer o processo e se enxergar como parte integrante do mesmo.

A pesquisa realizada no Fórum Distrital de Mosqueiro apontou que a percepção e o envolvimento dos servidores em torno do conteúdo do Planejamento Estratégico do TJPA é frágil e que apesar de o Tribunal de Justiça utilizar diversos mecanismos de **comunicação da estratégia**, as ações não são suficientes para imprimir um conhecimento abrangente da missão, da visão, dos valores, princípios e iniciativas estratégicas constantes do Planejamento.

A pesquisa atestou também que há outros entraves para o efetivo envolvimento de todos, estando estes relacionados às questões de gestão ou a questões estruturais e de orçamento: **condições de estrutura de local de trabalho não satisfatórias e número insuficiente de servidores**. Estas deficiências devem ser objeto de preocupação por parte dos magistrados e principalmente pela gestão maior do Tribunal de Justiça, a qual deverá tomar as medidas necessárias dentro de suas possibilidades para saná-las.

Percebemos claramente a importância e a necessidade da atuação comprometida dos magistrados com a estratégia. Ele deve incorporar a função de principal articulador local da implementação das estratégias, devendo dispor de **um canal efetivo de comunicação** com a administração da instituição, notadamente com a unidade

responsável pela gestão estratégica, de forma a garantir os recursos necessários para a concretização das ações, especialmente quanto à provisão dos meios materiais, e à capacitação, reconhecimento e recompensa das pessoas envolvidas.

Ao lado da importância do papel dos magistrados, os potencializados do processo de mudança devem ser fomentados, a saber: **a participação na tomada de decisões** com vistas ao alcance das metas estabelecidas deve ser uma prática corrente; **o trabalho em equipe**, que resulta em aumento da produtividade e melhor identidade com a tarefa; **a comunicação eficiente**, que transforma o conhecimento em algo comum e aumenta a percepção do servidor como participe no processo de mudanças.

Como podemos verificar, a gestão do conhecimento está intimamente ligada a como as informações são geradas e transmitidas e como cada pessoa absorve a mensagem. A partir desse diálogo de interações comunicacionais, a pessoa pode agir de diversas maneiras. Ignorar a importância da informação, do conhecimento e como se dá a transmissão, é correr o risco de qualquer tipo de planejamento dar errado já que como mencionamos antes, nos processos de mudança organizacional planejada constata-se que grande parte das organizações falham na implementação e dentre os fatores críticos que contribuem para isso, destaca-se a participação e o envolvimento dos trabalhadores. Se a gestão pública não entende como se dá o processo de comunicação e de geração do conhecimento e como eles influenciam nas atitudes de cada servidor, está perdendo uma grande ferramenta para suprir a falta de participação e envolvimento destes nos processos de planejamento estratégico.

O principal produto de um planejamento estratégico é a mudança organizacional. A percepção dessa premissa deve provocar nas pessoas um compromisso com a mudança e ao mesmo servir como um processo de aprendizagem organizacional.

Nossa proposição como Projeto de Intervenção busca tornar mais efetiva e eficaz a comunicação da Estratégia do Tribunal entre magistrados e servidores, possibilitando assim uma melhor percepção por parte dos servidores e um maior envolvimento dos mesmos em torno do alcance das metas e objetivos estratégicos estabelecidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVELLAR, Márcia Freitas Torres de. **Planejamento Estratégico no Poder Judiciário da Paraíba: a percepção dos servidores do Fórum Affonso Campos**. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Campina Grande, 2014.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm). Acessado em 20/05/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, Nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria n. 167/2015**. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/files/atos\\_administrativos/portaria-n167-15-12-2015-presidencia.pdf](http://www.cnj.jus.br/files/atos_administrativos/portaria-n167-15-12-2015-presidencia.pdf). Acesso em 20/05/2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 49/2007**. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br//images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_49\\_18122007\\_111\\_02012185853.pdf](http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_49_18122007_111_02012185853.pdf). Acesso em 20/05/2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 70/2009**. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br//images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_70\\_18032009\\_220\\_72014152617.pdf](http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_70_18032009_220_72014152617.pdf) Acesso em 20/05/2016.

CORREGEDORIA DE JUSTIÇA DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM. relatório de Correição realizada na Vara Distrital Cível e Criminal de Mosqueiro no período de 05 a 07 de maio de 2016. Disponível em <<http://www.tjpa.jus.br//CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=246919>>Acessado em 10/08/2016

FELIX, Rozelito; FELIX, Patrícia do Prado; TIMÓTEO, Rafael. **Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas**. Revista do Serviço Público Brasília 62 (1): 51-74 Jan/Mar 2011, p. 51-74.

FERREIRA, André. ABELHA, Christina. WEST, Marcos. **Os Desafios Da Comunicação Estratégica: Passo À Frente**. III Congresso Consad de Gestão Pública. Disponível em <[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_7/comunicacao\\_da\\_estrategia\\_do\\_programa\\_passo\\_a\\_frente.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_7/comunicacao_da_estrategia_do_programa_passo_a_frente.pdf)> Acessado em 15/11/2016.

FLEURY, Newton Fleury. **Gestão Estratégica no Judiciário: Aspectos Conceituais e Lições Aprendidas**. Revista da Escola Nacional da Magistratura (ENM). Ano 7. Nº 6. Novembro de 2012 (páginas 315-333).

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Edição. Editora Atlas, São Paulo, 2008.

JONES, Liz et al. Employee perceptions of organizational change: impacto f hierarquical level. The Leadership & Organization Development Journal. Vol29, nº4, 2008. p294-316.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2004.

LOBATO, David M. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro. Editoração Ed Ltda, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**, São Paulo, Atlas, 2012.

MOTTA, Paulo Roberto. **Formação de Liderança**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009. (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: módulo 6).

NEVES, F. S.; CASTRO, J. M. **A participação e o envolvimento dos servidores como fatores críticos para a implementação de um processo de mudança organizacional: um estudo de caso no governo do Estado de Minas Gerais**. In: XXXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais do XXXIV ENANPAD**, 2010.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro:Campus, 1997

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **UMA NOVA GESTÃO PARA UM NOVO ESTADO: LIBERAL, SOCIAL E REPUBLICANO**. Revista do Serviço Público, 52 (1), janeiro 2001: 5-24. The 2001 John L. Manion Lecture, Ottawa, Canadá.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTAELLA, L. **Percepção. Fenomenologia, Ecologia, Semiótica.** São Paulo: Change Learning, 2012.

SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. SAUERBRONN, João Felipe. GANGEMI, Pedro Paulo de Toledo. FERNANDES, Janaina de Modonça. **BSC no Poder Judiciário: Uma Proposta de Estudo da Estratégia como Prática Social.** XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2012. Scorecard Report, Harvard Business School Publishing, maio-junho, 2007, p. 3-4.

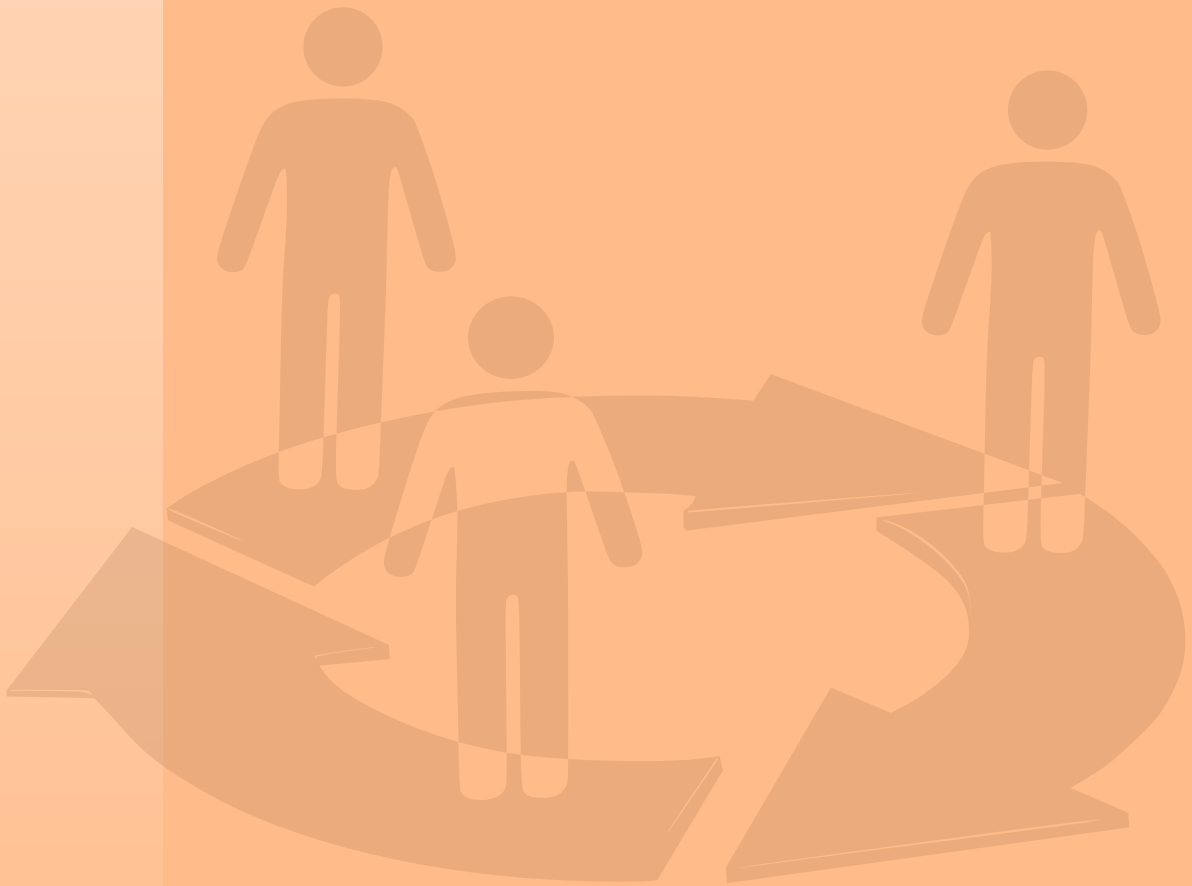
THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação** (14ªed.) São Paulo: Editora Cortez, 2005.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ. Resolução nº 28/2014. Dispõe sobre o Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará e dá outras providências. Disponível em <<http://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=13173>> Acessado em 22/05/2016.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Plano de Comunicação da Estratégia 2016-2020, p. 09, citando JOHNSON, Lauren Keller. *Common sense in strategy communication: for lesons forma Canon USA.* Balanced

WOOD JUNIOR, Thomaz (coordenador). **Mudança organizacional.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.







TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ - CESUPA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO E LIDERANÇA  
NO PODER JUDICIÁRIO

Claikson Mendonça Duarte  
José Nasareno De Macedo Silva

**PROJETO DE INTERVENÇÃO**

Gestão de suprimentos: Estudo de caso do Almoxarifado Central do Tribunal  
de Justiça do Estado do Pará.

Belém-Pa  
2016

Claikson Mendonça Duarte  
José Nasareno de Macedo Silva

## **PROJETO DE INTERVENÇÃO**

Gestão de suprimentos: Estudo de caso do Almojarifado Central do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Projeto de Intervenção apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão e Liderança no Poder Judiciário do Centro Universitário do Estado do Pará – CESUPA.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Rodrigues da Silva Neto.

Belém-Pa  
(2016)

Claikson Mendonça Duarte  
José Nasareno de Macedo Silva

## **PROJETO DE INTERVENÇÃO**

Gestão de suprimentos: Estudo de caso do Almojarifado Central do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Projeto de Intervenção, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão e Liderança no Poder Judiciário do Centro Universitário do Estado do Pará – CESUPA.

Banca examinadora:

\_\_\_\_\_ - Orientador  
Prof. Dr. Francisco Rodrigues da Silva Neto  
CESUPA

\_\_\_\_\_ - Examinador  
Prof. Msc. Julio Cezar dos Santos Patrício  
CESUPA

Às nossas famílias.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus pela fé na vida. Aos nossos pais que nos apóiam em todos os momentos. Ao nosso orientador, professor Dr. Francisco Rodrigues da Silva Neto, por sua paciência, confiança e dedicação, que conseguiu nos mostrar a importância de desenvolver um trabalho sério e verdadeiro, de uso prático.

À todos os professores e professoras do Centro Universitário do Pará (CESUPA), que ministraram os módulos à nossa turma, com muita competência, domínio sobre os conteúdos propostos e paciência.

Aos amigos de classe, os quais contribuíram com seus conhecimentos acadêmicos e experiências profissionais e pessoais, de forma íntegra e honrosa.

Agradecemos a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta, para a construção deste projeto de intervenção.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>DESENHO DA PESQUISA</b> .....	<b>9</b>
3.1	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	9
3.2	OBJETIVOS.....	9
3.2.1	OBJETIVO GERAL.....	9
3.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
3.3	METODOLOGIA.....	10
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA</b> Erro! Indicador não definido.....	<b>10</b>
4.1	QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO</b> .....	<b>43</b>
6.1	ANÁLISE DA MATRIZ SWOT.....	43
6.1.1	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	45
6.1.2	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	45
6.2	ESTUDO DE CASO.....	46
6.2.1	ANÁLISE DA MATRIZ SWOT APLICADA.....	47
6.3	PLANO DE AÇÃO.....	49
6.3.1	MÉTODO 5W2H.....	50
6.3.2	QUADRO SÍNTESE - PLANO DE AÇÃO.....	53
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>54</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
	APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO.....	57

## 1. INTRODUÇÃO

Com o objetivo de aprimorar os processos internos de gestão de cadeia de suprimento e atender de forma eficiente as metas e indicadores de acompanhamento e avaliação definidos no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Pará 2015-2020, notou-se a necessidade criar um manual de gestão de suprimentos para orientar e padronizar os procedimentos e rotinas desenvolvidos no Almoxarifado Central do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), evidenciando a transparência dos atos de gestão e auxiliando a tomada de decisão, desde a fase de planejamento de compras até as fases de distribuição dos bens permanentes e de consumos e a pesquisa de satisfação do serviço prestado, considerando os critérios da legislação em vigor e enfoque na missão, visão e valores da Instituição.

Para tanto, foi realizado um estudo do processo logístico de gestão de materiais utilizado atualmente no TJPA, através da técnica de aplicação questionário de avaliação (apêndice 1), no qual foram considerados fatores como: descrição das atividade desenvolvida nas fases do processo de administração de materiais, os sistemas informatizados utilizados, a estrutura física e a salubridade do ambiente de trabalho, a frota de veículos disponibilizada na distribuição de bens, os recursos humanos disponíveis e o conhecimento e aplicação da legislação em vigor, com os objetivos de conhecer e avaliar o nível de informação e conhecimento da equipe (servidores e colaboradores), e de obter elementos que possibilitem o melhoramento da gestão da logística do Almoxarifado Central do TJPA, identificando de falhas no processo de planejamento, recebimento, armazenamento, distribuição e controle dos bens móveis adquiridos, trazendo maior eficiência e satisfação do cliente final.

Além disso, foi realizada pesquisa do referencial de análise teórica acerca do tema, fato que possibilitou estudar e conhecer as técnicas e teorias abordadas por diversos autores e aplicadas em outras Instituições e empresa privadas, além de poder comparar com àquelas presentes na atual gestão de suprimentos do TJPA, demonstrando a necessidade de aperfeiçoamento contínuo das atividades desenvolvidas no processo logístico.



## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará (figura 1), cuja criação se deu em 1758, tem ao passar dos anos, conforme avanço da sociedade paraense, aumentado sua estrutura organizacional visando dar resposta aos anseios da população no que se refere à resolução de lides e, conseqüentemente, promoção de justiça e pacificação social.

Figura 1 – Sede do Tribunal de Justiça do Estado do Pará



Fonte: TJPA (2016)

Observa-se com o crescimento da demanda jurisdicional que todas as unidades administrativas e judiciárias que compõem esta Corte precisam adequar-se às novas exigências impostas pelo crescimento e anseio da sociedade, uma vez que para o Tribunal de Justiça do Estado do Pará avance de forma integrada e sistêmica, exige-se que cada uma das citadas unidades adote providências internas favoráveis a melhor execução de seu mister, gerando com isso ganho qualitativo e quantitativo.

Vale citar que apesar da criação desta Corte ter ocorrido ainda no Século XVIII, algumas rotinas ainda são executadas sem que haja qualquer instrumento formal orientador. São aprendidas pela execução durante a

realização da atividade, ocasionando desperdício de recursos como tempo, dinheiro e trabalho, fato que não condiz com a missão, visão e valores da Instituição.

Atualmente, a estrutura organizacional do Almoxarifado Central do TJPA é composta por 01 gerente de Divisão, 02 Gerentes de Serviço, 02 gerentes de Seção, 08 servidores da área administrativa, 06 colaboradores terceirizados na área administrativa, 11 colaboradores terceirizados na área de apoio, 02 estagiárias, 02 motoristas e 01 operador de empilhadeira, totalizando 35 membros, os quais desempenham funções variadas, porém complementares, atuando em todas as fases de gestão de material, desde o planejamento de compras até o controle de estoque e inventários, desenvolvendo suas atividades norteadas pelos princípios basilares da administração pública. Assim, fora analisada a atuação de cada membro da equipe durante um ciclo do processo de gestão de material e foram observadas peculiaridades no desenvolvimento das ações, ficando evidente a ausência de critérios objetivos e padrões de execução das atividades, fato que de certa forma limita o potencial de crescimento profissional e a produtividade da equipe. Em suma, constatou-se que atuação dos membros da equipe é pautada pelo princípio da eficácia, mas nem sempre pelo princípio da eficiência.

Outro fator preponderante que colabora com este cenário é a falta de capacitação profissional dos membros da equipe, uma vez que fora informado pelos servidores e colaboradores que compõem a equipe, que durante os últimos 3 anos apenas 35% dos membros da equipe passaram por algum curso de aperfeiçoamento ou treinamento na área de gestão de material, fato que reflete diretamente na carência do *know-how* almejado. Ou seja, a falta de incentivo dos gestores e, conseqüentemente, a não conscientização na necessidade de atualização do conhecimento referente às atividades ali desenvolvidas influencia diretamente no crescimento (produtividade) almejado com a implementação das metas do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Pará 2015-2020.

Sobre a estrutura física, é importante salientar que ela é nova e adequada à atividade desenvolvida, dispondo de ampla área administrativa com salas climatizadas e estruturadas com móveis adequados e equipamentos

de informática de última geração, com área de terreno de 11.000 m<sup>2</sup> conforme pode ser observado na figura 2.

Figura 2 – Área do Almoarifado Central



Fonte: Mapa 1 - Google Maps, adaptado (2016).

Além disso, o Almoarifado Central é composto por área de armazenagem ampla e arejada (fotografia 1) e com arranjo físico (*layout*) constituído de estrutura metálica tipo porta palete e mezanino, bem definido de acordo com a norma brasileira NBR 7195 da ABNT que regulamenta as cores indicadas nas áreas para evitar acidentes, requerida para o desempenho da atividade finalística da unidade, bem como frota própria veículos (02 minivans e 02 caminhões) utilizados na distribuição dos bens, além de 01 empilhadeira elétrica e 04 paleteiras manuais utilizadas na movimentação interna de materiais de forma segura e ágil.

Fotografia 1 – Galpão de Armazenagem.



Fonte: Produzida pelos autores (2016)

Com isso, observou-se a necessidade e a relevância de propositura de um projeto de intervenção no Almoxarifado Central do TJPA, intervenção esta que terá como objetivo aprimorar a gestão de suprimentos com base em técnicas e teoria aplicadas e desenvolvidas por outras Instituições e empresas, através da aplicação de ferramentas de gestão de suprimentos, o que permitirá, através da pesquisa a ser realizada, identificar os principais gargalos impeditivos de uma melhor prestação desse serviço; conferir maior eficiência no desempenho das atividades que cabem àquela unidade; fixar os critérios e padrões de execução; evitar conflitos de opiniões referentes da realização de determinada atividade, pois todos os detalhes de execução estão previamente definidos; possibilitar a realização controle de estoque mais rápido e fidedigno; evitar execução improvisada de atividade no dia-a-dia da unidade; e por fim, conferir autonomia aos executores tendo em vista que todas as atividades ali realizadas estarão pautadas e aprovadas pelas instâncias superiores, cabendo aos gerentes decidir apenas situações excepcionais não previstas no manual.

### **3. DESENHO DA PESQUISA**

**3.1. SITUAÇÃO PROBLEMA:** Como conferir maior eficiência ao processo logístico (planejamento, recebimento, armazenamento, distribuição e controle) do Almoxarifado Central do TJPA?

#### **3.2. OBJETIVOS**

**3.2.1. OBJETIVO GERAL:** Definir e implementar plano de ação que possibilite a otimização na gestão de suprimentos do Almoxarifado Central do TJPA.

**3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Aprimorar a comunicação interna bem como o uso das ferramentas tecnológicas disponíveis (sistemas de informação e equipamentos próprios da atividade).
- Traçar diretrizes que favoreçam maior controle gerencial, maior aproveitamento dos recursos humanos e padronização das rotinas administrativas no processo logístico do Almoxarifado Central do TJPA.
- Incentivar e apoiar iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais, assegurando ao efetivo o acesso a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho.

### **3.3. METODOLOGIA**

Além da observação por meio de fotografias, foi realizada pesquisa qualitativa com utilização da técnica de observação participante e aplicação de questionário estruturado com perguntas fechadas aos servidores e colaboradores que trabalham no Almoxarifado Central, tabulação gráfica dos resultados apurados e proposições estratégicas de intervenção.

Buscou-se com a pesquisa, através da aplicação de questionário aos atores envolvidos no desempenho das atividades da unidade em questão, entendimento para os fenômenos que atualmente afetam a rotina do almoxarifado. Para isso, foram investigadas questões relativas à capacitação dos colaboradores; ao conhecimento sobre sistemas informatizados internos, ao planejamento, recebimento, armazenamento, distribuição e controle de materiais.

Com base nos pontos acima observados, foi realizada coleta de informações e posteriormente produziu-se tabulação dos resultados obtidos. A pesquisa foi quantitativa e da abordagem foram obtidos percentuais demonstrativos da realidade atual da unidade.

## **4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA**

Antes que se discorra de forma mais detida sobre gestão de suprimentos e todas suas fases envolvendo bens de consumo e permanente, é necessário

que se tenha uma visão mais ampla sobre esse assunto abordando a logística, seus conceitos, aplicações no processo de produção, armazenagem, distribuição e controle.

A logística é de fundamental importância às empresas, bem como aos órgãos públicos. Estes, em função dos controles externos, têm avançado na melhoria da gestão de materiais e administração de seus recursos financeiros, com base no planejamento, armazenamento, distribuição e controle de materiais.

Administração de Materiais se refere à totalidade das funções relacionadas com os materiais, seja no planejamento, aquisição, armazenagem, distribuição, etc., desde sua chegada à empresa até sua saída com destinação aos clientes. A focalização desse conceito reside na atividade dirigida aos materiais. Administração de materiais é a preocupação principal, enquanto a produção é apenas um usuário do sistema. (CHIAVENATO, 1991, p. 15).

Segundo Cavanha Filho (2001, p. 3), pode-se definir o conceito de logística como sendo o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de bens, serviços e informações, desde o ponto de origem ao ponto de destino

Para Ballou (2012) define logística como:

A atividade de movimentação e armazenagem que facilitam o escoamento de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

A logística tem como missão principal a redução dos custos da manutenção de estoques, gerenciamento das informações externas, bem como a realização da entrega dos produtos ao cliente final com segurança e em tempo razoável.

Estando a logística bem definida, deve-se discorrer sobre as etapas da gestão de suprimentos do Almoxarifado Central do TJPA. Assim, o ciclo dos materiais compreende as etapas de Planejamento, Recebimento, Armazenagem, Distribuição e Controle.

Por conseguinte, alguns autores trabalham as etapas do ciclo dos materiais dentro da cadeia de suprimento de forma bem precisa e indicando o grau de relevância em para cada uma dessas etapas.

Um dos objetivos principais do almoxarifado é planejar as novas aquisições, gerindo o estoque e a distribuição de bens permanentes e de consumo para fins de minimizar custos. A equipe do almoxarifado efetua o pedido de compra ao constatar que os materiais mantidos em estoque atingiram o estoque mínimo para atender satisfatoriamente as necessidades dos setores requisitantes até a compra de nova remessa, considerando o *lead time* de cada produto.

Segundo Tubino (1999), “*Lead Time* é uma medida do tempo gasto pelo sistema produtivo para transformar matérias-primas em produtos acabados”.

Além disso, é importante discorre acerca do gerenciamento dos estoques mínimo e de segurança, visto que estes que garantem o ponto ideal de realizar um novo pedido de material, garantindo assim que determinado produto não tenha seu saldo zerado. Segundo Betts (2008, p295) “o gerenciamento de estoque é a atividade de planejar e controlar acúmulos de recursos transformados, conforme eles se movem pelas cadeias de suprimentos, operações e processos.”

Entretanto, para se manter um estoque de todos os produtos e em grande quantidade, garantindo assim que nunca falte material, há de se considerar os custos para manutenção de estoque, visto que manter estoque demasiado é muito custoso para a empresa ou organização, porém manter um estoque muito baixo é prejudicial ao processo produtivo em virtude do risco de zerar o saldo com um demanda inesperada. Dessa forma, deve-se trabalhar com a idéia de manter estoques mínimos e de segurança.

TÓFOLI (2008) define estoque mínimo ou ponto de pedido como o pedido de compra de materiais que deve ser emitido quando as quantidades estocadas atingirem níveis suficientes apenas para cobrir os estoques de segurança (reserva) fixados e os consumos (ou vendas) previstos para os períodos correspondentes aos prazos de entrega dos fornecedores.

O estoque de segurança determina a quantidade mínima que deve existir no estoque, destinada a cobrir eventuais atrasos no suprimento e



objetivando a garantia do funcionamento eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas (GARCIA; LACERDA; AROZO, 2001).

Tradicionalmente, a aquisição de bens permanentes e de consumo para o Almojarifado é quadrimestral com previsão de consumo para 12 (doze) meses através da modalidade de ata de registro de preço. Para tanto, a equipe de Almojarifes pesquisa a saída de materiais durante o período e requisita a quantidade necessária para atender por mais um ano. Este levantamento estatístico de consumo deve sempre prevê um percentual de crescimento em relação ao ano anterior. Para isso, considera-se o orçamento disponibilizado e aprovado pela Secretaria de Planejamento a fim de adquirir bens permanentes e de consumo, considerando a demanda normal e a de ampliação. A demanda de ampliação se baseia na previsão de construções e reformas de novos Fóruns programados pela Secretaria de Engenharia e Arquitetura, com o objetivo de garantir que não falte e nem sejam adquiridos bens em quantidades maiores que as necessárias.

As fases do processo de aquisição de bens permanentes e de consumo são apresentadas a seguir:

- Previsão das demandas normal e de ampliação;
- Preparação, juntamente com a Divisão de Bens Patrimoniais, do Termo de Referência, o qual deve ser enviado à Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças para análise e aprovação de orçamento;
- Aprovado e disponibilizado o orçamento, o Termo de Referência é encaminhado à Comissão Permanente de Licitação para iniciar o processo de aquisição. O Sistema de Registro de Preço é o adotado para aquisição de bens permanentes e de consumo no TJPA.
- Concluído o processo licitatório, as Atas de Registro de Preço são encaminhadas ao Almojarifado Central para que sejam feitas as solicitações formais de material junto aos fornecedores.

Os fornecedores entregam os bens no prazo determinado no edital do processo licitatório e inicia-se a fase de recebimento de material, já apresentada.

Seguindo a ordem das etapas do ciclo do material, apresenta-se a etapa de recebimento de bens. De uma forma genérica, conforme Santos (2001, p. 26), “recebimento de bens é a execução, pelo setor específico, de um conjunto

de operações que envolvem a identificação do material recebido, o confronto do documento fiscal com o pedido, a inspeção qualitativa e quantitativa do material e a aceitação do mesmo”.

De acordo com Costa (2002 p. 83), “o recebimento é uma rotina de grande importância para gestão dos estoques, pois verifica o cumprimento do acordo firmado entre a área de compras e o fornecedor”.

As atribuições básicas na fase de recebimento são:

- Coordenar e controlar as atividades de recebimento e devolução de materiais;
- Analisar a documentação recebida, verificando se a compra foi autorizada e se está em nome da empresa ou organização;
- Controlar os volumes declarados na nota fiscal com os volumes a serem efetivamente recebidos;
- Proceder a conferência visual, verificando as condições das embalagens quanto a possíveis avarias na carga transportada e, se for o caso, apontando as ressalvas nos respectivos documentos;
- Proceder a conferência quantitativa e qualitativa dos materiais recebidos;
- Decidir pela recusa, aceite ou devolução, conforme o caso;
- Providenciar a regularização da recusa, devolução ou da liberação de pagamento ao fornecedor;
- Liberar o material desembaraçado para estoque no Almoxarifado.

As atividades de recebimento abrangem desde a recepção do material na entrega pelo fornecedor até a entrada nos estoques, compondo assim um sistema global integrado com as áreas de contabilidade, compras e transportes e é caracterizada como uma interface entre o atendimento do pedido pelo fornecedor e os estoques físico e contábil. O recebimento compreende quatro fases:

- Entrada de materiais;
- Conferência quantitativa;
- Conferência qualitativa;
- Regularização.

Na etapa de entrada de matérias da etapa de recebimento de bens são realizadas as ações de recepcionar os veículos transportadores, analisar a

documentação que acompanha os produtos e autorizar o descarregamento do material na área de conferência.

Caso existam algumas divergências ou irregularidades que comprometam de forma irremediável o recebimento dos bens, tais como avarias visíveis, o responsável pelo setor deve motivar a recusa do material, fazendo as anotações necessárias para fundamentar o procedimento de devolução. Caso não, segue-se para as etapas de conferência quantitativa e qualitativa do material.

Para Francischini e Gurgel (2009 p. 30), a conferência é a etapa na qual se verifica as características do fornecimento e sua documentação pela cópia do pedido, conferindo as quantidades físicas para verificar se correspondem às quantidades constantes no pedido de compra.

Após ser realizado o procedimento de descarregamento, o material deve ser conferido quantitativamente, isto é, compara-se a quantidade de volumes declarados na nota fiscal com a quantidade de volumes efetivamente entregues pelo Fornecedor.

Ainda segundo Francischini e Gurgel (2009 p. 114), em alguns casos há a necessidade de realizar inspeção das embalagens segundo a NBR ISO 9001:1994, para assegurar que os produtos recebidos não sejam utilizados ou processados até que tenham sido inspecionados ou verificados, estando em conformidade com os requisitos especificados.

Nesta fase o servidor conferente (almojarife) deve verificar possíveis avarias da carga, observando a integridade física das embalagens. Assim, os materiais que passaram por essa primeira etapa devem ser encaminhados pelos colaboradores do almoxarifado ao local de guarda provisória.

A etapa de conferência qualitativa tem por objetivo garantir a adequação do material ao fim que se destina. A análise de qualidade efetuada pela inspeção técnica visa garantir o recebimento adequado do material.

A depender da quantidade, a inspeção pode ser total ou por amostragem, utilizando-se de conceitos estatísticos.

Considerando o tipo de material fornecido, a equipe do almoxarifado deve realizar a conferência qualitativa ou convocar oficialmente (e-mail funcional) as unidades responsáveis pela aquisição.

Exemplo:

- Equipamentos de tecnologia da informação - a Secretaria de Informática deve enviar equipe técnica para realizar a conferência qualitativa, realizando inspeção total ou por amostragem, e receber nota fiscal original para atesto e envio para pagamento.
- Material de engenharia – Secretaria de Engenharia e Arquitetura deve enviar equipe técnica para realizar a conferência qualitativa, realizando inspeção total ou por amostragem, e receber nota fiscal original para atesto e envio para pagamento.

Após a realização da conferência qualitativa pela unidade responsável, a nota fiscal original, devidamente atestada, deve ser encaminhada para liquidação e pagamento junto à Divisão Financeira da Organização (TJPA) e a equipe do almoxarifado deve preceder com a regularização do material.

Finalizando a fase de recebimento, tem-se a etapa de regularização caracterizada pelo controle gerencial, pela confirmação da conferência qualitativa e quantitativa, respectivamente, por meio do laudo de inspeção técnica e pela confrontação das quantidades conferidas e faturadas. Assim, a etapa de regularização poderá dar origem a uma das seguintes situações:

- Liberação de pagamento ao fornecedor;
- Devolução de material ao fornecedor;
- Reclamação de falta de material junto ao fornecedor;
- Registro do material e geração de estoque.

Caso a conferência quantitativa e qualitativa sejam aprovadas, a equipe do almoxarifado deve realizar o cadastro da nota fiscal. Caso contrário, a unidade responsável deve entrar em contato com o fornecedor para saná-las.

A regularização dos bens ocorrerá de fato quando os bens recém-recebidos dão entrada no Sistema de Controle de Bens Patrimoniais e passam a integrar o estoque do TJPA.

É de fundamental importância que a organização disponha de sistema próprio para esse controle entrada/saídas de bens. No caso do TJPA esse Controle é realizado através do Sistema THEMA-ERP.

Nesse sentido, por ser o uso de sistemas fundamental às atividades do Almoxarifado Central, pesquisou-se sobre o nível de domínio dessas ferramentas pelos colaboradores do almoxarifado. Perguntado aos

colaboradores se há por eles domínio de todos os sistemas de informática de gestão e controle (ERP Thema, Sigep web, etc.) utilizados na cadeia de suprimento do almoxarifado TJPA, chegou-se ao seguinte resultado.

Continuando as fases do ciclo do material, apresenta-se a fase de armazenagem, a qual representa a guarda de bens em local criado especificamente para essa atividade. O processo de armazenagem está inserido na seara da logística de suprimento e distribuição de bens. Durante muito tempo esse evento foi tratado como questão de importância pequena, sendo realizado em locais não adequados. Com o tempo, verificou-se que a armazenagem em locais não apropriados produzia alto custo para as organizações (MOURA, 1997), com isso, a armazenagem de bens passou a ser realizada, sobretudo, com a finalidade da redução dos custos dos bens até o consumidor final.

Reza a Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988, que a armazenagem compreende a guarda, localização, segurança e preservação do material adquirido, a fim de suprir adequadamente as necessidades operacionais das unidades integrantes da estrutura do órgão ou entidade.

Para Moura (1997, p. 3), armazenagem é:

Denominação genérica e ampla, que inclui todas as atividades de um ponto destinado à guarda temporária e a distribuição de materiais (depósitos, centros de distribuição etc.) e estocagem como uma das atividades do fluxo de materiais no armazém e ponto destinado à locação estática dos materiais. Dentro de um armazém, podem existir vários pontos de estocagem.

Discorrendo sobre o processo de armazenagem de bens, o nobre autor Dias (1995, p. 204), diz o seguinte:

A armazenagem de mercadorias prevendo seu uso futuro exige investimento por parte da organização. O ideal seria a perfeita sincronização entre oferta e demanda, de maneira a tornar a manutenção de estoques desnecessária. Entretanto, como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve-se acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição.

A armazenagem dos materiais no Almoxarifado obedece a cuidados especiais, que devem ser definidos no sistema de instalação e no arranjo físico

(layout) adotado, proporcionando condições físicas que preservem a qualidade dos materiais, objetivando a ocupação plena do edifício e a ordenação da arrumação. Compreende as etapas da armazenagem dos materiais:

- Identificação do material;
- Guarda na localização adotada (endereçamento);
- Verificação periódica das condições de proteção e armazenamento;
- Separação para distribuição.

Slack, Chambers e Johnston (2002) citam que para se projetar um arranjo físico para uma operação, deve-se iniciar com os objetivos estratégicos da produção. Entretanto, isso é só um ponto de partida de um processo de múltiplos estágios para se chegar ao arranjo físico final de uma operação. É normal observar confusões do tipo de arranjo físico com o tipo de processo. O arranjo físico é a manifestação física de um processo e, para a decisão do arranjo físico, é necessário definir o tipo de processo.

Basicamente os arranjos físicos são provenientes de quatro tipos básicos de arranjo físico (Slack, Chambers e Johnston, 2002):

1. Posicional – Processos e materiais estacionários, equipamentos e instalações que se movem. Ex: Estaleiros, Construção de estradas;
2. Por Processo – Processos similares localizados uns próximos aos outros. Ex: Almojarifado Central TJPA;
3. Celular – Células de processos com todos os processos necessários para a fabricação de produtos específicos. Ex: maternidades de hospitais;
4. Por produto – Recursos produtivos localizados na seqüência de operações necessárias para a fabricação completa do produto. Ex: restaurante self-service e setor de montagem de automóveis.

Alguns cuidados devem ser tomados durante o projeto do layout de um Almojarifado, de forma que se possam obter as seguintes condições:

- Máxima utilização do espaço;
- Efetiva utilização dos recursos disponíveis (mão de obra e equipamentos);
- Máxima proteção aos itens estocados;

- Boa organização;

Dependendo das características do material, a armazenagem pode dar-se em função de parâmetros como: fragilidade, combustão, volatilização, oxidação, explosão, intoxicação, radiação, corrosão, volume, peso, forma.

Os materiais sujeitos à armazenagem não obedecem a regras taxativas que regulem o modo como os materiais devem ser dispostos no almoxarifado. Por essa razão, devem-se analisar, em conjunto, os parâmetros citados anteriormente, para depois decidir pelo tipo de arranjo físico mais conveniente, selecionando a alternativa que melhor atenda ao fluxo de materiais.

Um ponto relevante é o fato dos membros da equipe do almoxarifado terem conhecimento e saberem identificar a localização de bens estocados através do endereçamento dos produtos. Por isso é fundamental que na definição do arranjo físico sejam considerados a facilidade de localização e movimentação dos bens e a segurança, maximizando o aproveitamento do espaço físico disponível do galpão.

Assim, é necessário que os produtos estejam bem localizados e endereçados, de acordo com o arranjo físico adotado. Nesta linha, Santos (2001 p. 95) discorre sobre o conceito de localização física dos materiais: “denomina-se localização de material a correta identificação da posição do material em estoque nas instalações de armazenagem, geralmente regulada por normas específicas”.

Para Costa (2002), a correta localização e codificação têm como objetivo agilizar o atendimento nos almoxarifados e depósitos, como também facilitar o trabalho daqueles que ainda não estão familiarizados com a localização dos itens estocados.

Quando se aborda a questão de segurança na armazenagem, alguns pontos devem ser observados:

- Empilhamento deve respeitar orientação descrita na embalagem ou caixa do produto, evitando assim danos causados nas unidades inferiores e reduzindo a possibilidade de acidente com pessoal, bem como manter distância mínima de 50 cm do teto ou de fiação elétrica;
- Deve haver extintores de incêndio adequados as características do material estocado, distribuídos conforme orientação técnica da equipe do Corpo de Bombeiros Militares existente na organização (TJPA).

- A área de estocagem deve ser restrita aos Servidores e colaboradores que trabalham no Almoxarifado.

Considerando fase de armazenagem, uma ferramenta muito utilizada é o Kanban. Lage Junior et al. (2012) apresenta o kanban como um sistema proveniente do Sistema Toyota de Produção, utilizado para controle de estoque em processo de produção e o suprimento de componentes ou, em determinados casos, de matérias-primas.

A tradução literal da palavra kanban é anotação visível, ou sinal. Porém, encontra-se nas literaturas o significado de cartão, já que este sistema geralmente é conhecido por empregar cartões que informam a necessidade de entregar e/ou produzir uma determinada quantidade de materiais. De maneira básica, o tal cartão é colocado em materiais específicos de forma a indicar a entrega de determinada quantidade. Quando o material está próximo de esgotar, o mesmo aviso é levado ao seu ponto de partida, onde é interpretado como um novo pedido para a entrega de mais materiais.

A situação do estoque é representada por três zonas:

- a) Zona verde: define o tamanho do lote mínimo. A ordem de compra é sempre colocada com a quantidade mínima definida na zona verde ou mais;
- b) Zona amarela (Ponto de pedido): define a quantidade de materiais consumidos a partir da colocação de um pedido ao fornecedor. Requer, no mínimo, o suficiente para produção durante o lead time do fornecedor.
- c) Zona vermelha: é definida de maneira que sejam apontadas variações de consumo ou atrasos do fornecedor. Deve apontar caso crítico.

Seguindo a ordem do ciclo do material, chega-se a fase de distribuição dos materiais armazenados, a qual deve ser realizada mediante programação de atendimento ou necessidade das demais unidades administrativas e/ou judiciárias da organização (TJPA), normalmente originando-se por meio de requisição de materiais.

Considerando as diretrizes atuais estabelecidas TJPA, estabeleceu-se o fluxo de atendimento apresentado a seguir:



- O setor ou unidade demanda o material através de sistema próprio (sigadoc ou requisição online) ao Departamento de Patrimônio e Serviços.
- A solicitação é analisada e encaminhada à Divisão de Suprimentos para análise e providências.
- Segue então para o Almoxarifado Central para atendimento;
- A equipe do almoxarifado analisa o pedido, verifica a necessidade de visitar o setor demandante, consulta o estoque dos itens solicitados e programa a entrega;
- Na data prevista, a requisição é preparada pelo servidor ou colaborador responsável, o material é retirado do estoque e vai para área de tombamento que é realizado pelo mesmo servidor ou colaborador;
- O material vai para área de conferência e envio, realizados por outro servidor ou colaborador;
- A requisição é recebida e assinada pelo responsável do setor ou unidade demandante e posteriormente é arquivada virtualmente em unidade de banco de dados próprio do Almoxarifado.

Vale citar que nas fases de distribuição e armazenagem de materiais, a equipe do almoxarifado central utiliza alguns equipamentos e/ou acessórios para auxiliar na movimentação dos produtos. Serão apresentados a seguir alguns desses equipamentos ou objetos:

Inicialmente será apresentado o principal equipamento de movimentação de carga do almoxarifado central, a empilhadeira elétrica (fotografia 2).

Fotografia 2 - Empilhadeira elétrica



Fonte: Produzida pelo autor (2016).

De acordo com Costa (2002 p. 111), "Empilhadeiras são utilizadas para deslocamento de materiais colocados sobre paletes. Proporcionam acondicionamento rápido e seguro em estruturas porta-paletes, possibilitando grande elevação. Apresentam vários modelos, diferentes aplicações e permite a utilização de acessórios para o transporte de diversas cargas. Podem ser movidas por energia elétrica ou gás.

No entanto, para que a empilhadeira possa ser usada no transporte de materiais, estes devem adequadamente armazenados em paletes (fotografia 3).

Fotografia 3 - Paleta de madeira



Fonte: Produzida pelo autor (2016).

Segundo Costa (2002 p. 98), "paleta é um estrado de madeira, com uma ou duas faces, duas ou quatro entradas. Possibilita o uso de empilhadeiras ou

paleteiras de garfo, facilitando o descarregamento, a movimentação e o armazenamento dos materiais durante sua estocagem”.

Outro equipamento utilizado para movimentação de materiais é a paleteira manual (fotografia 4).

Fotografia 4 - Paleteira manual



Fonte: Produzida pelo autor (2016).

Conforme Costa (2002 p. 112), “a paleteira é utilizada para transporte de cargas sobre paletes em planos horizontais sem irregularidades. Seu uso diminui o tempo e a necessidade de mão-de-obra nas operações de carregamento e descarregamento de caminhões nas docas; também bastante utilizada em movimentações de materiais em curta distância”

Finalizando as fases do ciclo do material na cadeia de suprimentos, apresenta-se a fase de controle, a qual tem a finalidade de manter controle rigoroso do estoque físico de materiais, através da realização de inventários periódicos. Para tanto, é necessário definir corretamente este procedimento de conferência.

Segundo Martins e Alt (2003 p. 156), inventário físico consiste na contagem física dos itens de estoque. Caso haja diferenças entre o inventário físico e os registros do controle de estoques, devem ser feitos os ajustes conforme recomendações contábeis e tributárias.

De acordo com Santos (2001 p. 109), inventário é o processo de contagem física de itens de estoque, comparando-a com as quantidades indicadas no registro contábil das áreas de controle de estoque com o objetivo de identificar e corrigir divergências.

Assim, os inventários podem ser classificados segundo a periodicidade de realização (anual, semestral, eventual ou de extinção) e segundo a abrangência de itens (inventário geral, rotativo e específico)

De acordo com Santos (2001, p.109), inventário geral consiste na contagem, num mesmo período, de 100% dos itens estocados num determinado almoxarifado; inventário rotativo / cíclico é a execução do inventário em períodos de tempo definidos para grupos de itens escolhidos de forma aleatória, de modo que, ao final de um determinado período, todo o universo de itens estocados seja inventariado; inventário específico é a execução do inventário para um item específico de material, o qual será realizado sempre que se constatar divergências físico-contábeis que determinem a necessidade de contagem física do item para se proceder aos devidos acertos.

Assim, considerando a periodicidade e a abrangência de contagem, o almoxarifado central realiza inventários semestrais, anuais e gerais, os quais consistem na verificação dos materiais existentes de acordo com os relatórios processados pelo sistema de gestão de materiais, isto é, compara-se o estoque físico com o estoque registrado no sistema ERP Thema, sendo admitido o percentual mínimo de acurácia do estoque de 95%.

Dessa forma, os estoques serão obrigatoriamente contabilizados periodicamente objetivando:

- Relacionar e especificar detalhadamente o material existente em estoque;
- Avaliar as condições de armazenamento dos materiais estocados;
- Avaliar a disposição física dos materiais a fim de verificar a praticidade na sua movimentação;
- Analisar o funcionamento sistemático do Almoxarifado como um todo a fim de verificar se a gestão está sendo realizada de maneira a satisfazer as necessidades a que se destina;

Os Inventários semestrais e anuais devem ser efetuados por meio de uma comissão específica composta de, no mínimo, três servidores de outras unidades e um servidor da equipe do almoxarifado para colaborar no que for necessário na realização dos trabalhos de conferência. Esta comissão é definida através de Portaria de nomeação da Secretaria de Administração.

Realizado o inventário, é gerado relatório específico que demonstra a situação contábil dos bens em estoque no almoxarifado central, o qual deve ser assinado pelos membros da Comissão de Inventário e, posteriormente, encaminhado à Secretaria de Controle Interno deste TJPA para registro, análise e providências.

De forma geral o controle é fundamental para a organização. A principal finalidade de um controle patrimonial efetivo é fornecer os bens necessários à organização nas quantidades necessárias em atenção à eficiência e eficácia, fornecendo bens, mediante requisição e evitando desperdícios. O controle inicia-se com a entrada de um bem no estoque por meio compra. Compreende o controle: o registro de bens e tombamento; a guarda dos bens; a preservação dos bens; baixa dos bens; e os inventários de bens móveis.

Todos os bens móveis a serem incorporados ao patrimônio devem ser objetos de registro (tombamento), que consiste no arrolamento do bem, numerando-o em forma seqüencial, com a finalidade de identificar e colocar sob a guarda e proteção dos agentes responsáveis.

#### 4.1. QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

TEMA CENTRAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS / AUTORES	INDICADORES	RELAÇÃO COM O OBJETIVO
GESTÃO DE SUPRIMENTOS	LOGÍSTICA - BALLOU (2012)	FLUXO DE BENS, SERVIÇOS E INFORMAÇÕES	IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICA DE REDUÇÃO DE CUSTOS DE MANUTENÇÃO DE ESTOQUE, GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES E ENTREGA SEGURA DO PRODUTO FINAL AOS CLIENTES
	GESTÃO DE ESTOQUES - COSTA (2002) e TOFOLI (2008)	CONTROLE DE RESERVA DE MATERIAIS	MAXIMIZAÇÃO DOS ATENDIMENTOS AOS CLIENTES E MINIMIZAÇÃO DE CUSTOS DECORRENTES DO PROCESSO INTERNOS
	ARMAZENAGEM - DIAS (1995) e SLACK, CHEMBERS E JOHNSTON (2002)	ARRANJO FÍSICO (LAYOUT) E LOCALIZAÇÃO DO MATERIAL (ENDEREÇAMENTO)	ESTABELECIMENTO DE PADRÕES DE ARMAZENAMENTO, CONSIDERANDO AS CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS E A MOVIMENTAÇÃO INTERNA DE CARGA

	CONTROLE DE BENS - SANTOS (2001) e MARTINS (2003)	INVENTÁRIO DE MATERIAIS	CONSCIENTIZAÇÃO DE IMPORTÂNCIA DA MANUTENÇÃO DE ELEVADO ÍNDICE DE ACURACIDADE DOS ESTOQUES
--	---	-------------------------	--

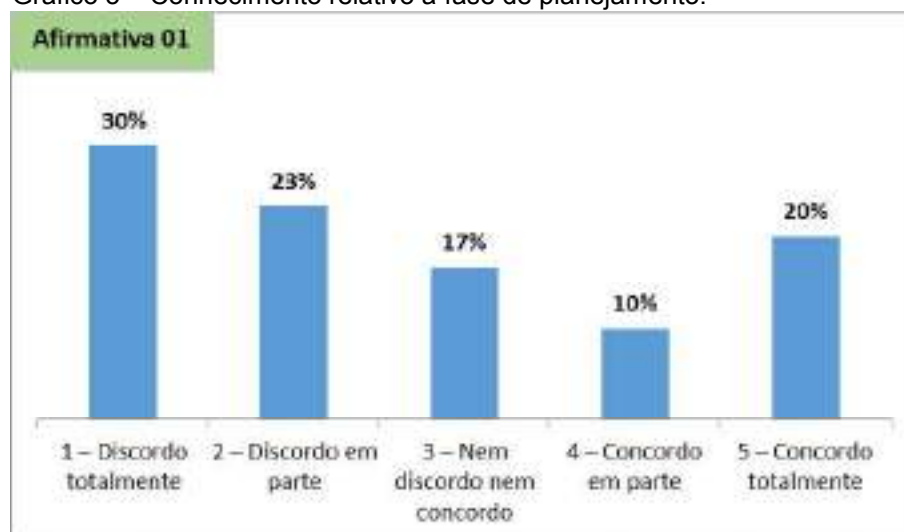
## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para o levantamento de dados da pesquisa foi aplicado um questionário (apêndice) a 30 servidores e colaboradores lotados no Almoxarifado Central, considerando as rotinas administrativas do processo logístico cadeia de suprimento, com os seguintes objetivos de mensurar ou qualificar o nível de conhecimento da equipe e conferir maior eficiência nas fases de planejamento, recebimento, armazenamento, distribuição e controle de bens móveis

O questionário foi desenvolvido considerando as etapas de cada fase do processo logístico, bem como as rotinas administrativas envolvidas nestas etapas. Assim, na construção do questionário foi utilizada a escala de likert de cinco pontos, ou seja, i) 1 = discordo totalmente; ii) 2 = discordo em parte; iii) 3 = não concordo, nem discordo; iv) 4 = concordo em parte; v) 5 = concordo totalmente. Esta escala foi desenvolvida por Likert em 1932 tem sido amplamente utilizada para mensurar comportamentos e atitudes.

**Afirmativa 01:** *Conheço todos os procedimentos relativos à fase de planejamento (iniciar processo licitatório, definir quantidades, definir características físicas dos bens, atuar no contato junto aos fornecedores).*

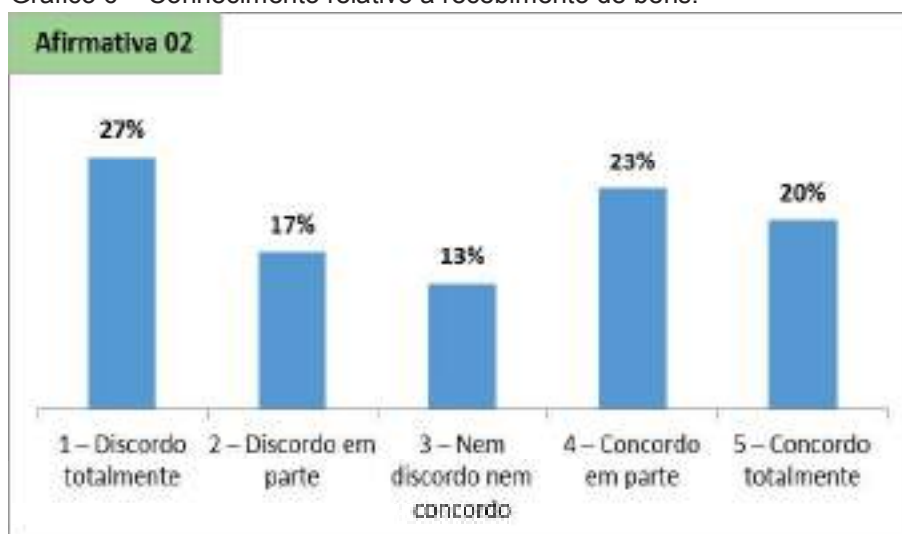
Gráfico 5 – Conhecimento relativo à fase de planejamento.



Quanto ao conhecimento da fase de planejamento, a qual engloba diversas etapas de pesquisa, avaliação e controle de estoques, análise crítica de especificações de produtos e de demandas normal e de ampliação, instrução de processo licitatório, bem como a inter-relação com fornecedores, foi observado nas respostas um alto índice de discordância total e parcial, indicando que uma parte significativa da amostra não possui conhecimento de todo ou de parte dessa fase do processo, correspondendo a 53% dos respondentes, conforme representado graficamente. Tal fato reflete claramente a distribuição de áreas de atuação dentre os membros da equipe, já que a fase de planejamento é atividade principal dos gerentes de equipes. Porém, é importante que a informação e o conhecimento sejam acessíveis a todos.

**Afirmativa 02:** *Conheço todos os procedimentos relativos à fase de recebimento de bens (conferência física, cadastro da nota fiscal, geração de estoque e liquidação das notas fiscais)*

Gráfico 6 – Conhecimento relativo a recebimento de bens.

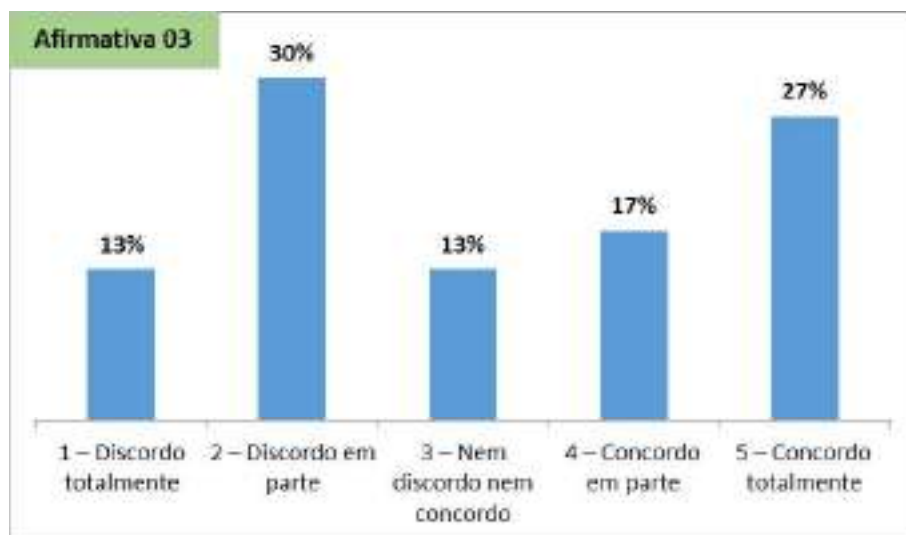


De acordo com o gráfico que avalia o conhecimento sobre recebimento de bens, as respostas encontradas não apontam nem alto e nem baixo conhecimento já que o desvio padrão entre as respostas é de apenas 1,58 para esta afirmativa. Dessa forma, aproximadamente 43% dos respondentes estão em discordância total ou em parte, assim como outros 43% estão em concordância total ou em parte, já 13% dos respondentes mantiveram-se neutros. Vale citar que de acordo com a atual distribuição de funções entre a equipe do Almojarifado Central, cerca de 35% dos membros participam ativamente em pelo menos em uma das etapas (análise documental,

conferência quantitativa e qualitativa dos materiais, vistoria de integridade física das embalagens e liberação do material para estoque e regularização no sistema de controle de materiais) da fase de recebimento de bens. Logo, já era esperado um índice de concordância mediano para esta afirmativa.

**Afirmativa 03:** *Conheço todos os procedimentos relativos à fase de armazenamento dos bens (classificação dos produtos, volume máximo de empilhamento, local mais apropriado para guarda de cada bem, acionamento de garantia).*

Gráfico 7 – Conhecimento relativo à fase de armazenamento dos bens



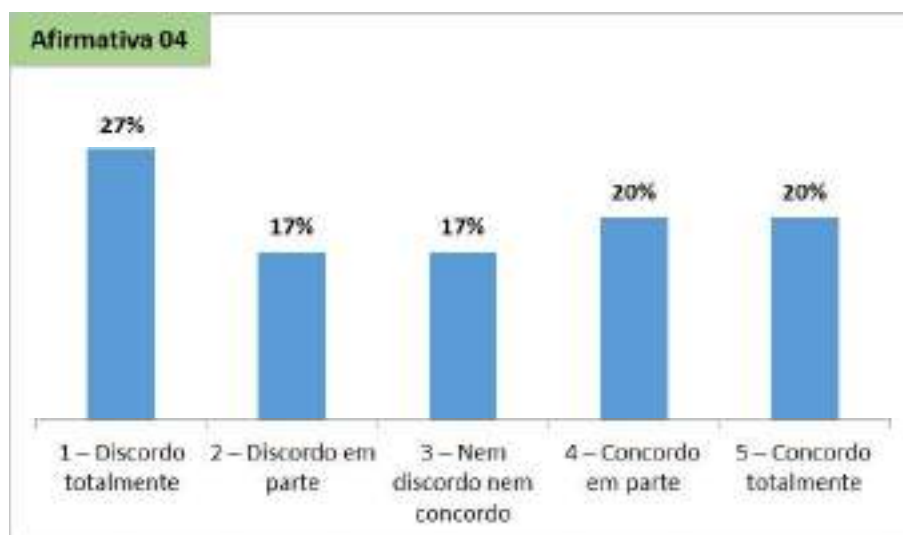
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Nesta afirmativa, a interpretação gráfica permite observar que há dois índices que se destacam, entre estes, 27% concordam totalmente sobre o conhecimento do processo de armazenagem de bens, e apenas 13% dos respondentes discordam totalmente. Isto é reflexo também da distribuição de funções dentre os membros da equipe e da pouca complexidade dessa fase do processo. Entretanto, esta fase, apesar de simples, é fundamental visto que os servidores e colaboradores que nela atuam devem ter boa noção de organização de materiais, respeitar o número máximo de unidades no empilhamento, identificar de forma padronizada e endereçar os produtos de acordo com tipo de material e suas características físico-químicas, e utilizar ao máximo o espaço disponível do *layout* do galpão de armazenamento.



**Afirmativa 04:** *Conheço todos os procedimentos relativos à fase de distribuição dos bens (retirada do sistema de controle e transferência para as unidades receptoras, carregamento e transporte, atendimento via correios e via empresas transportadoras).*

Gráfico 8 – Conhecimento relativo à fase de distribuição de bens.

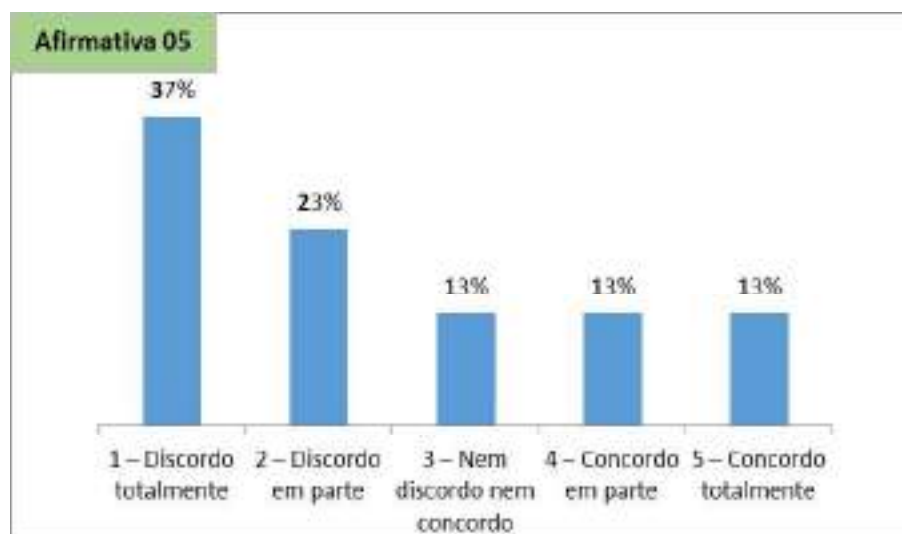


Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se no gráfico que a maioria dos entrevistados discordou totalmente sobre o conhecimento de distribuição de bens, correspondendo a 27% do total da amostra. No entanto, outros 20% concordam totalmente e 20% concordam em parte. Considerando as diretrizes atuais aplicadas nesta fase do processo, é importante salientar que é possível inferir que os 40% dos respondentes que concordam em parte ou totalmente com a afirmativa 04, representam basicamente os servidores e colaboradores que atuam na área administrativa do processo. Além disso, fica claro que os 27% dos respondentes que discordaram totalmente representa parte significativa da equipe que atua na área de apoio (carregadores e operadores de paleteira e empilhadeira).

**Afirmativa 05:** *Conheço todos os procedimentos relativos à fase de controle dos bens (controle de estoque, controle de pedidos junto aos fornecedores, controle de Atas de Registros de Preço, inventário semestrais e anuais, etc).*

Gráfico 9 – Conhecimento relativo à fase de controle de bens.

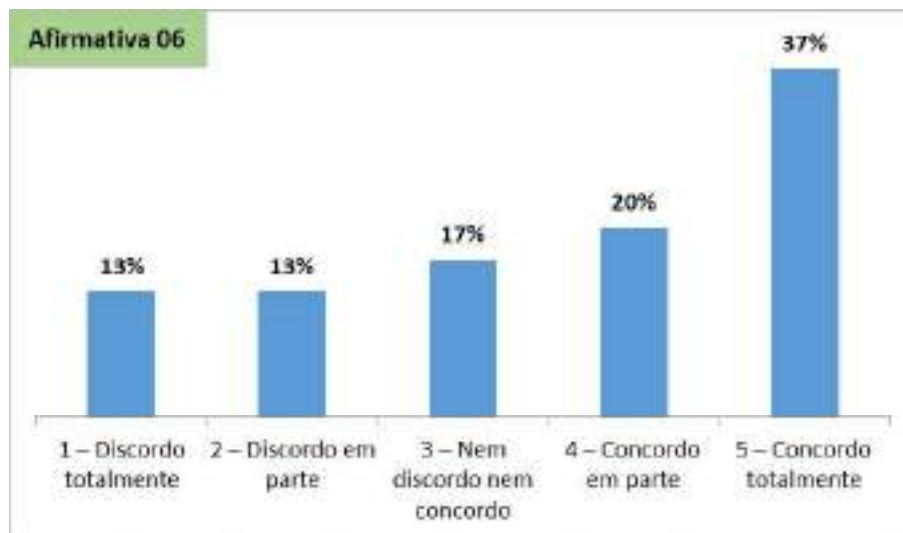


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

De acordo com o gráfico, há uma alteração apenas em nível de discordância, 37% discordam totalmente e outros 23% discordam parcialmente, contudo houve uma igualdade na quantidade de respondentes que atribuíram avaliação de 3 a 5 para esta afirmativa de 13% cada. Assim, é possível inferir que a maioria dos entrevistados (60%) desconhece as diretrizes aplicadas na fase de controle de bens, visto que poucos servidores e colaboradores atuam diretamente nas etapas e mini processos dessa fase. A título de exemplo cita-se os procedimentos de inventários semestral e anual, onde é realizada conferência física do estoque dos produtos e comparado com a quantidade constante no sistema informatizado de controle de bens (ERP Thema) para avaliar o nível de acurácia dos estoques, bem como avaliar a integridade dos produtos e identificar pontos falhos na segurança.

**Afirmativa 06:** *Sei o que fazer no caso do recebimento de bens avariados.*

Gráfico 10 – Conhecimento acerca do recebimento de bens avariados.

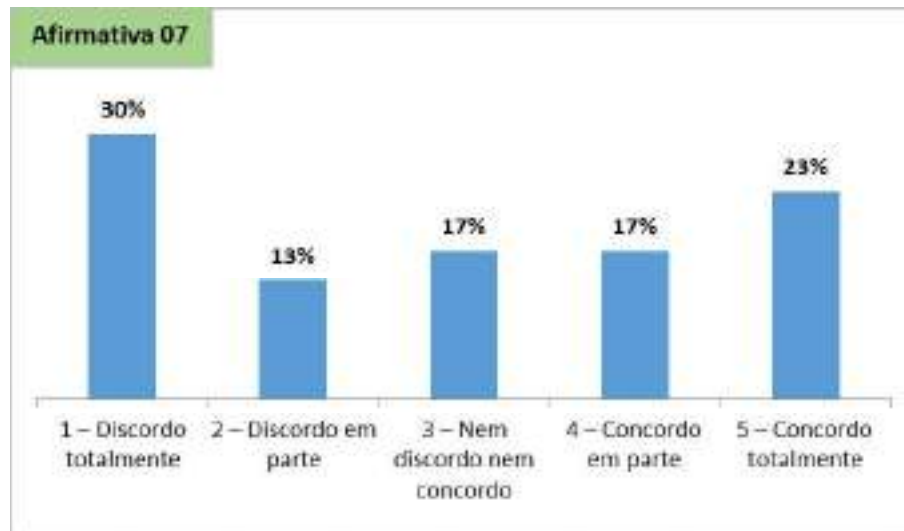


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Sobre o conhecimento das atividades envolvidas quando há a ocorrência de recebimento de bens avariados, 37% dos respondentes sabem quais os procedimentos a serem tomados concordando totalmente, outros 20% concordam parcialmente, perfazendo assim a maioria (57%), porém o número de pessoas que nem concordam e nem discordam é significativo para a pesquisa, representando 17%, e os níveis de discordância são mais baixos em relação aos demais. Esses dados demonstram que a maioria da equipe apresenta um bom nível de conhecimento relativo ao recebimento de bens avariados em virtude de existir um único procedimento a ser executado que é o registro da ocorrência no ato da entrega e o contato feito com a empresa responsável pelo fornecimento do material avariado, fim de que seja realizada substituição do produto e regularização do estoque (entrada do material).

**Afirmativa 07:** *Sei o que fazer no caso do desaparecimento de bens.*

Gráfico 11 – Conhecimento do procedimento acerca do desaparecimento de bens.

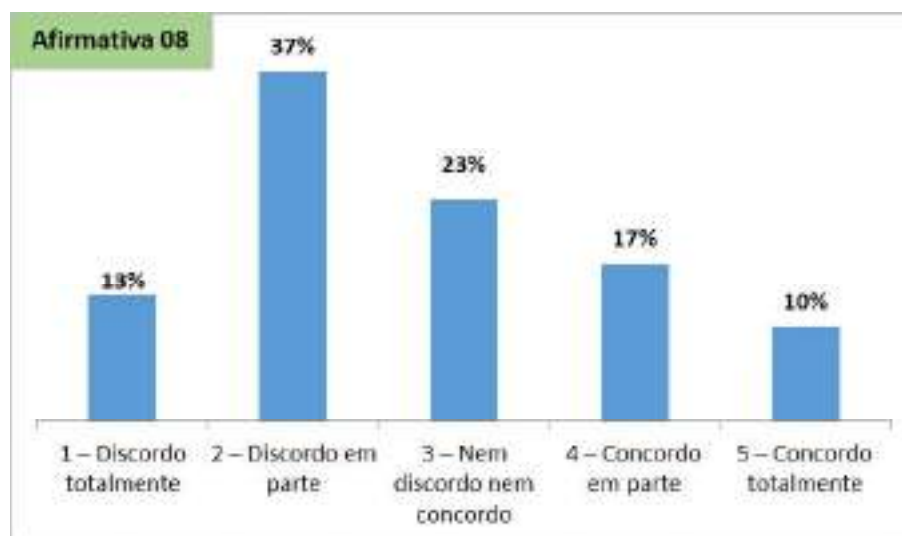


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

No que se referem às providências quando ocorre o desaparecimento de bens, é possível observar que os níveis de discordância e concordância são similares, além disso, a quantidade de entrevistados que se mantiveram neutros foi elevada, na qual 17% responderam nem discordar e nem concordar com esta afirmativa. Isso pode representar um ponto de fragilidade no processo, visto que o Almoarifado Central é um local destinado à guarda, localização, segurança e preservação de todo material adquirido pelo TJPA. Sendo assim, o Almoarifado Central é visto como um local extremamente seguro e a possibilidade de desaparecimento de bens patrimoniais é encarado como algo pouco provável de acontecer devido as fases de controle de estoque, por isso um índice elevado de respondentes que não têm conhecimento suficiente para reagir a esta situação.

**Afirmativa 08:** *Domino todos os sistemas de informática de gestão e controle (ERP Thema, Sigep web, etc.) utilizados na cadeia de suprimento do almoarifado TJPA.*

Gráfico 12 – Conhecimento relativo aos sistemas de informática.

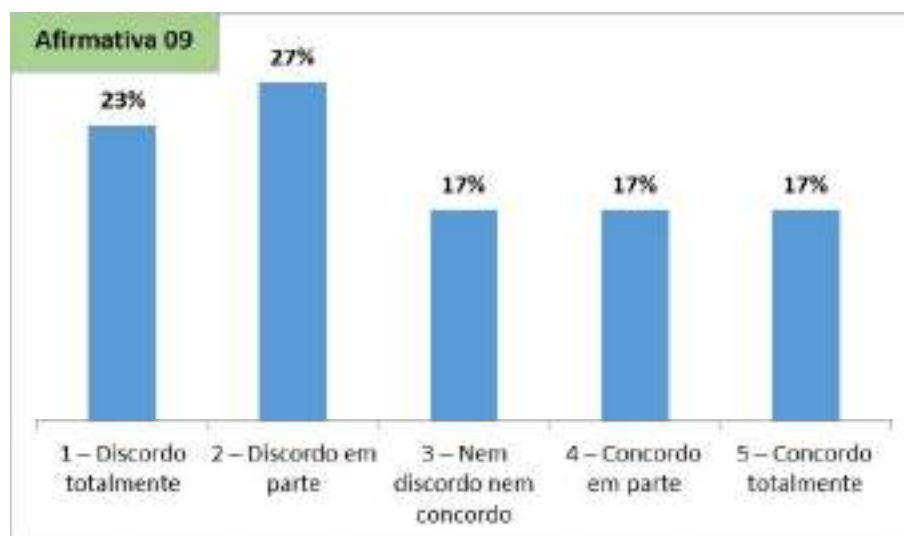


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Sobre o domínio de sistemas de gestão e controle de materiais, apenas 27% dos respondentes concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmativa 08, e que o índice mais elevado foi o de discordância parcial, conforme apresentado no gráfico, contudo, outros 23% nem discordam e nem concordam. Assim, é importante salientar que atualmente a gestão de cadeia de suprimentos do TJPA é gerida basicamente pelo sistema de controle de materiais ERP Thema. Este software é responsável registrar informações referentes a clientes, fornecedores, produtos, compras, pagamento, entre outras. Logo, o ERP Thema está presente e é utilizado em todas as fases do processo logístico (planejamento, recebimento, armazenamento, distribuição e controle de materiais) e é fundamental que a equipe possua conhecimentos que possibilitem a utilização segura das funcionalidades do sistema, gerando assim informações confiáveis. Por tanto, retornando à interpretação gráfica, é um fato preocupante que apenas 27% dos respondentes tenham domínio sobre as funcionalidades do sistema mais importante da cadeia de suprimentos.

**Afirmativa 09:** *Sou capacitado e posso atuar em qualquer fase da cadeia de suprimento do almoxarifado TJPA (planejamento, recebimento, armazenamento, distribuição e controle dos bens).*

Gráfico 13 – Conhecimento sobre todas as fases cadeia de suprimento.

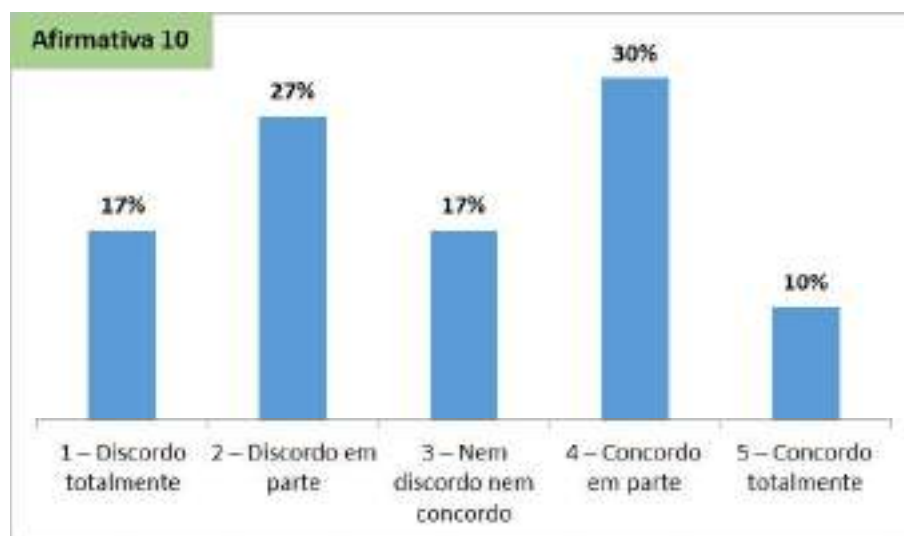


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Sobre a capacitação para atuar em qualquer fase da cadeia de suprimentos, nota-se que os níveis mais elevados e que possuem alguma alteração são os níveis de discordância da escala, que correspondem a 23% dos respondentes que avaliaram discordando totalmente com a afirmativa, além disso, 27% também discordam parcialmente, no entanto, os demais níveis da escala se mantêm constantes com 17% cada. Esta afirmativa 09 representa de forma resumida a visão geral das fases do processo logístico da cadeia de suprimentos, e a interpretação gráfica condiz com os resultados obtidos nas afirmativas 01, 02, 03, 04 e 05, demonstrando que mais da metade dos respondentes não têm visão sistêmica do processo.

**Afirmativa 10:** *Conheço toda a legislação que trata da aquisição e guarda de bens permanentes e de consumo custeados pelo erário público.*

Gráfico 14 – Conhecimento da legislação que trata da aquisição e guarda de bens.

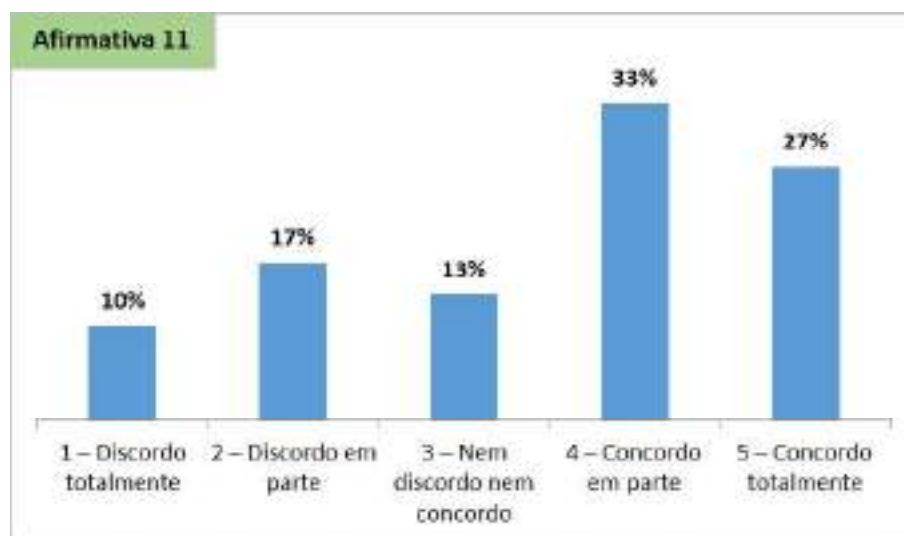


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Pleno conhecimento sobre a legislação no que concerne à bens permanentes e de consumo é afirmado por apenas 10% dos respondentes, percentual bem abaixo do esperado para servidores e colaboradores que atuam diretamente na gestão da cadeia de suprimento; 30% concordam em parte, todavia, 27% também discordam em parte. Mesmo com uma variação pequena, é demonstrado graficamente que os níveis de discordância são maiores do que os níveis de concordância para esta afirmativa. O que se pode inferir do gráfico é que a equipe não apresenta elevado conhecimento e nem total desconhecimento sobre a legislação referente a gestão de bens.

**Afirmativa 11:** *Considero adequada a estrutura física do Almoxarifado Central do TJPA.*

Gráfico 15 – Adequação da estrutura física do almoxarifado.



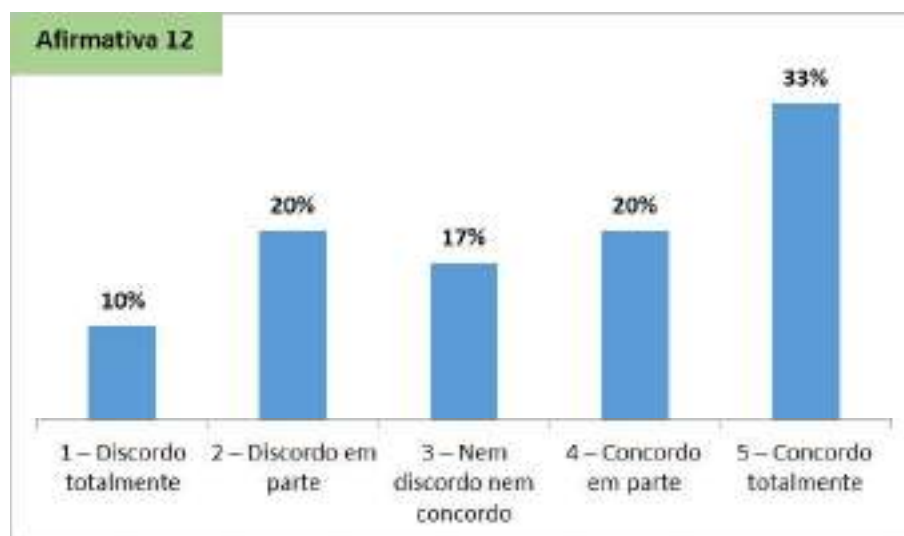
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A maioria dos respondentes (60%) concorda que a estrutura física do Almoxarifado Central é nova e adequada à atividade desenvolvida. Esta conclusão já era esperada devido à ampla área administrativa disponível, composta por salas climatizadas e estruturadas com móveis adequados e equipamentos de informática de última geração. Entretanto, ainda sim 10% dos respondentes (representada pela menor parte da amostra) discordam da afirmativa 11 e avaliam que a estrutura física do Almoxarifado Central é inadequada para o desenvolvimento das atividades laborais.

**Afirmativa 12:** *Considero adequado o número de servidores e colaboradores lotados no almoxarifado do TJPA para o desenvolvimento das atividades com qualidade.*



Gráfico 16 – Adequação do número de servidores do almoxarifado.

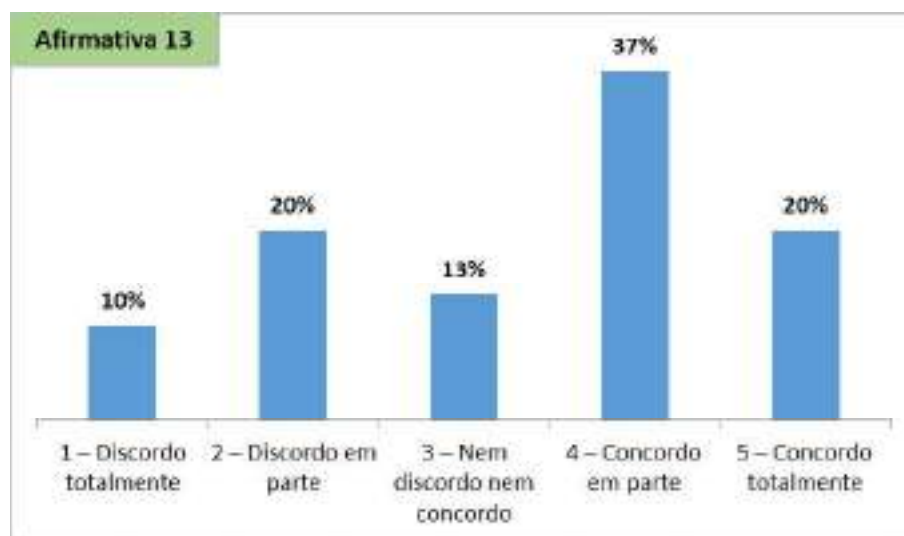


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A maior parte dos respondentes considera adequada a quantidade de servidores e colaboradores para a realização de suas atividades no Almoxarifado Central, sendo que 33% concordaram totalmente e 20% concordaram parcialmente com esta afirmativa. Vale citar que atualmente esta unidade é composta de duas unidades administrativas independentes: Almoxarifado de Materiais, responsável pela gestão dos bens de consumo, e Almoxarifado de Bens Móveis, responsável pelos bens permanentes, totalizando 35 servidores e colaboradores.

**Afirmativa 13:** *Considero suficiente e adequada a frota de veículos utilizados na distribuição de bens pelo Almoxarifado TJPA.*

Gráfico 17 – Adequação da frota de veículos utilizados pelo almoxarifado.

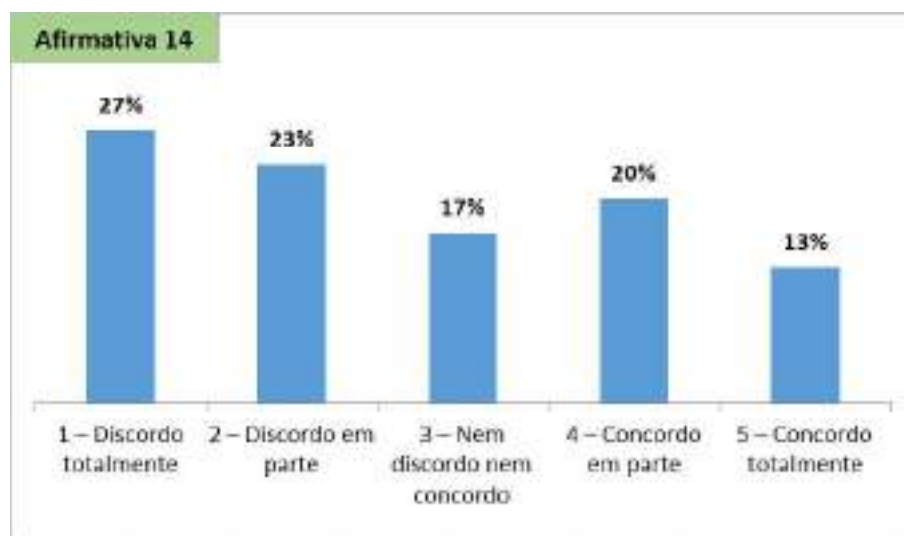


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A frota de veículos é considerada suficiente e adequada por mais da metade da amostra, na qual 20% concordam totalmente com a afirmativa e 37% concordam parcialmente com a afirmativa. Atualmente, o Almoxarifado Central possui frota própria de veículos oficiais utilizados para transporte de materiais para todas as unidades administrativas e judiciárias do TJPA, sendo comporta por dois veículos de porte médio do tipo minivan adquiridos em 2014 e por dois veículos de porte grande do tipo caminhão-baú adquiridos em 2006 e 2012, todos em funcionamento e com plano de manutenção preventiva atualizado. Logo, o percentual de apenas 10% dos respondentes afirma que consideram a frota de veículos disponível para a atividade de distribuição de bens é insuficiente e inadequada já era esperado.

**Afirmativa 14:** *Conheço as rotinas administrativas do Almoxarifado Central do TJPA e as cumpro sem qualquer dúvida.*

Gráfico 18 – Conhecimento das rotinas do Almojarifado Central.

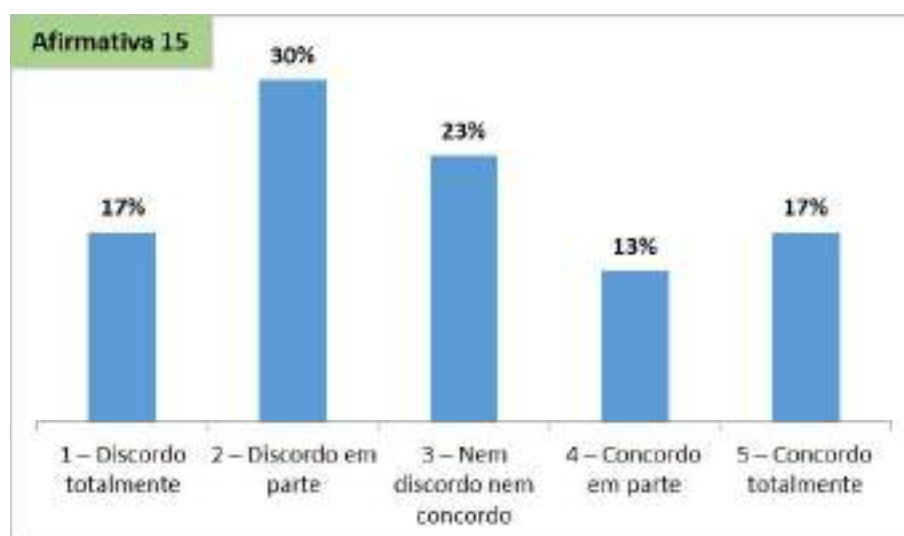


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

No que se refere ao conhecimento e cumprimento das rotinas administrativas do Almojarifado Central, metade da amostra discorda, entre esta, 27% discordam totalmente e 23% discordam parcialmente. Observa-se que a classificação das respostas evidencia uma quantidade considerável de discordância fato gerado pela falta de comunicação e orientação técnica dentre os membros da equipe. Por outro lado, o percentual de 17% dos respondentes que se posicionaram de forma neutra, optando por nem discordar e nem concordar, também é elevado. Vale citar que não há nenhum documento orientador de padronização de atividades administrativas, fato que colabora significativamente para esta informação gráfica.

**Afirmativa 15:** *Há treinamentos e capacitações com vistas ao aperfeiçoamento do processo logístico do almojarifado TJPA.*

Gráfico 19 – Sobre haver treinamentos e capacitações tratando do processo logístico.

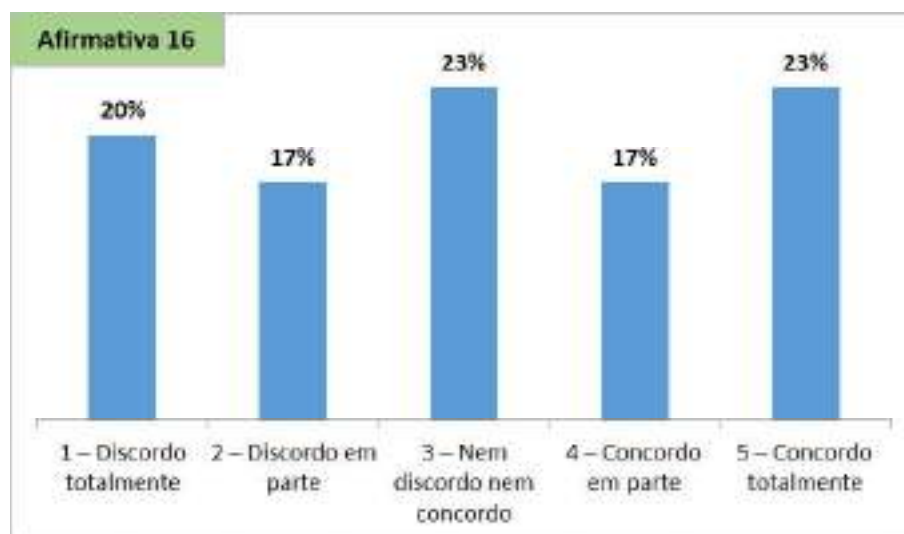


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Sobre a existência de treinamentos para auxiliar nos processos logísticos, 30% discordam em parte e 23% nem discordam e nem concordam com a afirmativa, no entanto, observa-se a frequência em respondentes que avaliaram negativamente a afirmativa, discordando mais do que concordando. Os cursos de capacitação profissional e treinamentos dos membros da equipe na área de gestão de material impactam diretamente no *know-how* e os gestores devem incentivar e conscientizar os servidores e colaboradores da necessidade de atualização do conhecimento referente às atividades ali desenvolvidas, fato que influencia diretamente no crescimento (produtividade) almejado com a implementação das metas do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Pará 2015-2020.

**Afirmativa 16:** *Reconheço celeridade no atendimento realizado no almoxarifado TJPA.*

Gráfico 20 – Reconhecimento de celeridade no atendimento.

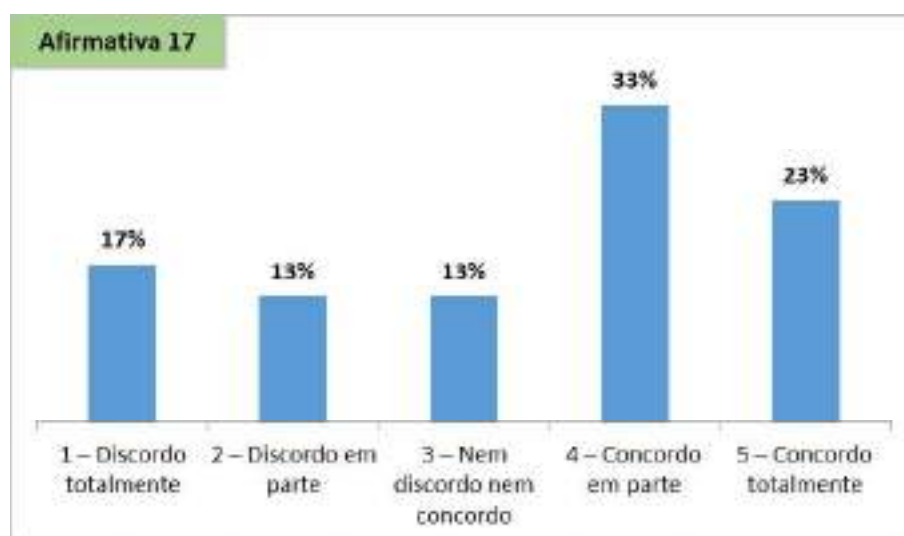


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Como exposto graficamente, sobre a celeridade das atividades no Almoarifado Central, focando nos atendimentos realizados aos clientes, os índices são semelhantes para cada tipo de resposta, no qual 17% discordam parcialmente e 17% concordam parcialmente, já 23% nem discordam e nem concordam, assim como 23% concordam totalmente e por fim, 20% discordam totalmente.

**Afirmativa 17:** *O Almoarifado Central possui equipamentos suficientes e adequados às atividades desenvolvidas pelo Setor.*

Gráfico 21 – Sobre a existência de equipamentos suficientes e adequados.

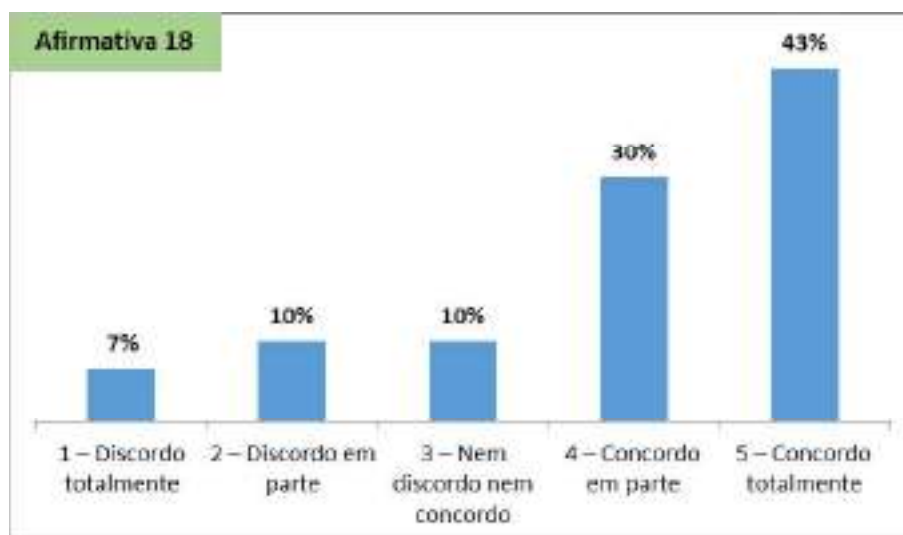


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A quantidade e a condição dos equipamentos no setor são consideradas satisfatórias por 23% dos respondentes que concordaram totalmente com a afirmativa, além disso, 33% concordaram parcialmente, já os níveis de neutralidade e discordância obtiveram índices menores. A interpretação dos resultados condiz com a disponibilidade dos atuais equipamentos usados no Almoarifado Central na movimentação e distribuição de bens, tais como: paleteiras manuais, carrinhos tipo armazém, plataformas de carga e empilhadeira elétrica.

**Afirmativa 18:** *O Almoarifado Central é um local seguro de se trabalhar.*

Gráfico 22 – Sobre o almoarifado ser um local seguro.

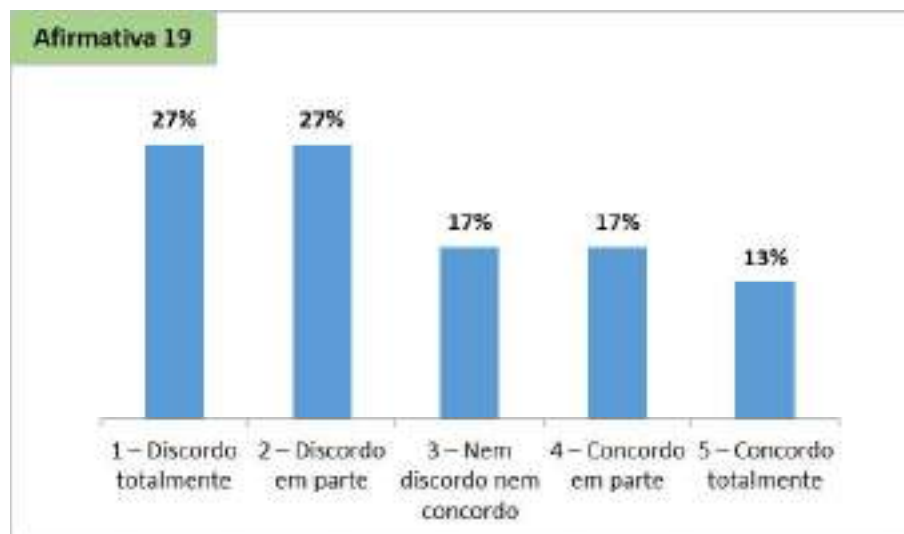


Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Sobre a sensação de segurança dos membros da equipe no Almoarifado Central, encontrou-se o maior índice positivo desta pesquisa, representado por 43% dos respondentes que concordaram totalmente com a afirmativa, além destes, 30% concordaram parcialmente. Tal fato é reflexo da política adotada pelos gestores, com controle rigoroso de entrada de pessoas e a presença de segurança armada 24h no local.

**Afirmativa 19:** *Existe fluxo constante de informações referente as atividades administrativas entre os servidores e colaboradores do Almoarifado Central.*

Gráfico 23 – Sobre a existência de fluxo constante de informações administrativas.

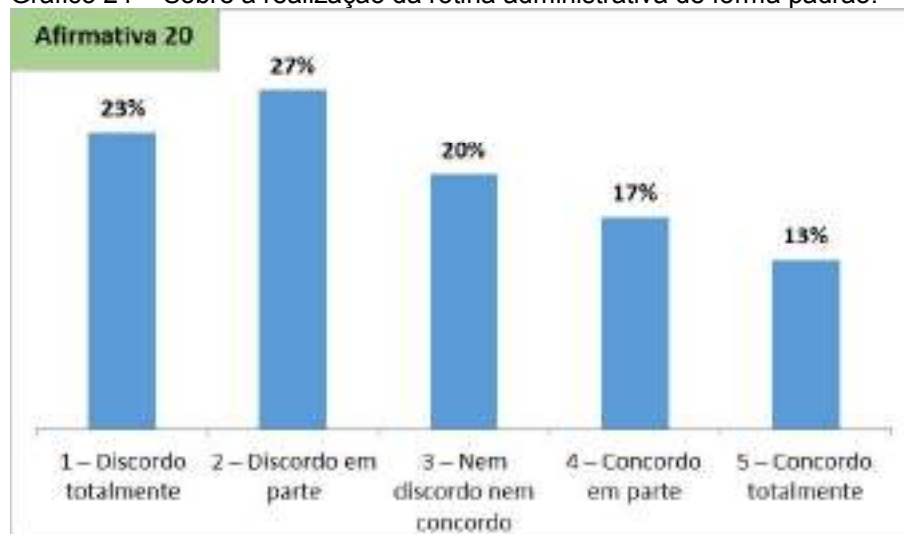


Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto ao fluxo de informações administrativas, os índices de concordância foram inferiores ao de discordância, de forma que 27% dos respondentes discordaram totalmente, bem como outros 27% discordaram parcialmente, perfazendo assim a maior parte dos respondentes. Esta questão do fluxo de informações é identificada graficamente como um gargalo no desenvolvimento das atividades, visto que dificulta o aprendizado de novos servidores e colaboradores que ingressam na equipe e impede a transferência de conhecimento e conseqüentemente não auxilia na tomada de decisões.

**Afirmativa 20:** *As atividades desenvolvidas no Almojarifado Central são realizadas da mesma maneira por todos os servidores e colaboradores.*

Gráfico 24 – Sobre a realização da rotina administrativa de forma padrão.



Fonte: elaborado pelo autor.

Metade da amostra discorda que as atividades são desenvolvidas da mesma maneira por todos os colaboradores, sendo que 23% discordam totalmente e 27% discordam em parte, 20% não discordam e nem concordam, 17% concordam parcialmente e apenas 13% concordam totalmente. Isto é consequência da falta de padronização das atividades e afeta diretamente a produtividade do setor.

## 6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO

### 6.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT estuda a competitividade de uma organização ou unidade setorial segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Foi criada pelos professores de Harvard Business School Kenneth Andrews e Roland Cristensen, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos. Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a avaliação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores



críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Figura 3 - Análise SWOT (Matriz)



Fonte: adaptado de [www.portal-administração.com](http://www.portal-administração.com) (Acesso em 13 agosto 2016, às 19:30 h)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

Esta ferramenta divide-se em dois ambientes: interno e externo. O ambiente interno refere-se à própria organização ou unidade setorial e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui. Já o ambiente externo refere-se a questões de força maior, que fogem ao controle. Assim, as forças e fraquezas (ambiente interno) são avaliadas a partir do momento atual da organização ou unidade setorial e concretizam-se nos pontos fracos, recursos, experiências, habilidades e conhecimentos. As oportunidades e ameaças

(ambiente externo) são previsões de futuro e estão que estão ligadas direta ou indiretamente a fatores externos.

Para Daychouw (2007) a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Dessa forma, a análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização ou unidade setorial, pois é através dela que se consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.

### **6.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO**

A análise do ambiente interno é importante, pois através dessa análise que a organização consegue verificar quais são suas forças e fraquezas, podendo obter vantagem competitiva utilizando e potencializando suas forças para aumentar participação de mercado, elaborando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas.

#### **➤ FORÇAS**

Para Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente.

Pode-se dizer que são as aptidões mais forte que a organização possui, trazendo vantagens competitivas para o desenvolvimento do negócio.

#### **➤ FRAQUEZAS**

Conforme Martins (2007), são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

As fraquezas necessitam ser analisadas de maneira isolada com o objetivo de anular os problemas que as ocasionam. Para isso, métodos são estudados e desenvolvidos para minimizar seus efeitos ou contorná-los de modo que se tornem forças relevantes para o negócio.

### **6.1.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a análise do ambiente externo deve-se avaliar, por exemplo, a mudança de hábitos do cliente, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos.

A organização ou unidade setorial deve estar atenta ao ambiente externo, pois ele influi diretamente nos fatores internos. É de extrema importância porque através desta análise o gerente pode identificar oportunidades e ameaças e poderão desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças da empresa.

#### **➤ OPORTUNIDADES**

Oportunidades são os aspectos mais positivos de produtos e serviço que não podem ser controlados pela própria organização e são relevantes para o planejamento estratégico.

Para Martins (2006), as oportunidades são chances que uma organização tem para atender seus clientes, suprindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio.

#### **➤ AMEAÇAS**

Ameaças são fatores externos que influenciam negativamente a organização e que devem ser tratados com muita cautela, pois podem prejudicar o planejamento estratégico da organização e a qualidade dos produtos e serviços ofertados ou prestados.

## **6.2 ESTUDO DE CASO**

Para elaboração do estudo de caso, foi aplicado questionário estruturado fechado aos servidores e colaboradores que trabalham no Almoxarifado Central, e feita interpretação gráfica dos resultados apurados e proposições estratégicas de intervenção.

### **6.2.1 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT APLICADA**

Através da análise da matriz SWOT do Almoxarifado Central do TJPA, foram determinadas as seguintes ações:

#### **➤ FORÇAS:**

O Almoxarifado Central é reconhecido como uma unidade administrativa que possui boa qualidade no atendimento em virtude da celeridade e cordialidade dos membros da equipe. Além disso, esta unidade tem boa estrutura física, composta por salas climatizadas e equipamentos atuais e em boas condições de funcionamento, fato que colabora significativamente ao desenvolvimento das atividades. O número de servidores e colaboradores lotados nesta unidade atende satisfatoriamente a demanda de serviço. Vale citar também que por ser tratar de unidade responsável pela guarda e conservação de bens, o quesito segurança é tido como um ponto forte da unidade, passando a sensação de segurança para a equipe.

#### **➤ FRAQUEZAS:**

O Almoxarifado Central possui servidores e colaboradores em número suficiente para as atividades desenvolvidas, no entanto o desconhecimento das etapas nas fases do processo logístico (planejamento, recebimento, armazenagem, distribuição e controle) é um fator limitador. Aliado a isto, a falta de padronização das rotinas administrativas é evidente e o baixo fluxo de informações dentro da equipe, compromete consideravelmente a produtividade da unidade. Vale citar que a carência de treinamentos e capacitações, somados a falta de domínio sobre os sistemas computacionais utilizados na gestão de estoque e distribuição de bens, reduz a possibilidade de aumento efetivo na qualidade do serviço.

#### **➤ OPORTUNIDADES**

O Almojarifado Central, por ser uma unidade administrativa, tem sua atuação pautada pela política de gestão da equipe que preside o TJPA (alternância bianual), assim, é fundamental que haja continuidade dos projetos implantados pelas diretorias que compõem o período definido do planejamento estratégico (06 anos), com o objetivo de evitar ruptura com a mudança de perfil de gestão. Além disso, como unidade responsável por estruturar com bens as outras unidades do TJPA, é fundamental a ocorra aumento na disponibilidade financeira para aquisição e para custear a distribuição de bens. Outras oportunidades de desenvolvimento e crescimento da unidade está no processo licitatório de aquisição de bens mais célere, na manutenção e conservação da vias (aérea, fluvial e terrestre) utilizadas na distribuição de bens, bem como a adoção da política de compra compartilha de produtos entre diversos Órgãos.

#### ➤ **AMEAÇAS**

Diante da atual conjuntura econômica do país que afeta significativamente a contratação de recursos humanos terceirizados, uma das principais preocupações do TJPA e, conseqüentemente do Almojarifado Central, é a redução do quadro funcional com a queda, fato que afetaria consideravelmente a produtividade da unidade. Acrescenta-se a isso a redução da disponibilidade orçamentária e os investimentos no setor público, bem como o aumento dos preços dos produtos devido ao término dos descontos fiscais antes financiados pelo governo federal e a escassez de matéria prima, com o MDF utilizados na produção de móveis, que impacta diretamente no aumento do preço do produto final.

Portanto, com base nos dados coletados através da aplicação do questionário pode-se verificar que a matriz SWOT do Almojarifado Central do TJPA apresenta os tópicos descritos na tabela abaixo:

Figura 4 - Matriz SWOT - Almoarifado Central do TJPA

	CONTRIBUI PARA ESTRATÉGIA DA UNIDADE	DIFICULTA A ESTRATÉGIA DA UNIDADE
ASPECTOS INTERNOS	<p><b>S</b></p> <p>ESTRUTURA FÍSICA</p> <p>RECURSOS HUMANOS</p> <p>EQUIPAMENTOS E VEÍCULOS</p> <p>SEGURANÇA PATRIMONIAL</p> <p>QUALIDADE NO ATENDIMENTO</p>	<p><b>W</b></p> <p>FASES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS</p> <p>PADRONIZAÇÃO DAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS</p> <p>FLUXO DE INFORMAÇÕES</p> <p>TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES</p> <p>UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS INFORMATIZADOS</p>
ASPECTOS EXTERNOS	<p><b>O</b></p> <p>CONTINUIDADE DO PERFIL DE GESTÃO</p> <p>DISPONIBILIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS</p> <p>CELERIDADE EM PROCESSO LICITATÓRIO</p> <p>MANUTENÇÃO DAS VIAS DE TRANSPORTE</p> <p>COMPRAS COMPARTILHADAS SUSTENTÁVEIS</p>	<p><b>T</b></p> <p>REDUÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>REDUÇÃO DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS</p> <p>AUMENTO DE PREÇOS DE PRODUTOS</p> <p>ESCASSES DE MATÉRIA PRIMA</p>

Fonte: elaborado através de informações coletadas no Almoarifado Central do TJPA

### 6.3 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é um projeto onde estão consolidadas todas as informações referentes aos objetivos almejados, constando as atividades para concretizá-lo, as estratégias adotadas e os recursos físicos, monetários e humanos necessários, apresentando de forma separada as etapas de elaboração da execução e possibilitando a obtenção um estudo mais detalhado de todas as atividades necessárias para atingir o objetivo.

Pode ser conceituado ainda como uma ferramenta que permite que todas as decisões sejam tomadas antes mesmo de colocadas em prática, garantindo mais assertividade e correção prévia de eventuais problemas, descrevendo como colocar em prática as ações estratégicas. Assim, o plano de ação é indicado para alcançar soluções em curto prazo, mas nada impede de ser utilizado também em outras circunstâncias.

Vale citar que o plano de ação permite que os agentes envolvidos sigam uma sequência de tarefas mais claras e lógicas previamente delimitadas, o que leva à concretização dos objetivos de forma mais rápida e prática. A sua efetividade é explicada principalmente porque considera as condições internas e externas à organização ou unidade setorial para montar estratégias adequadas a serem desempenhadas em determinado período de tempo.

Para a elaboração de um plano de ação, a equipe envolvida deve tomar como base o planejamento estratégico da organização, realizar a coleta de dados e analisar de forma criteriosa as informações pertinentes, de forma a projetar o futuro levando em consideração fatores básicos que devem ser respeitados por quem o executará. Ademais, a fim de elaborar um plano de ação que não somente organize o projeto com mais eficiência como também identifique eventuais problemas que possam prejudicar o andamento das atividades, é primordial que o executor possua conhecimento suficiente que lhe permita definir adequadamente os prazos e custos necessários para executar as ações que levem à concretização dos objetivos e delimitar as fases de planejamento, execução, monitoramento e encerramento.

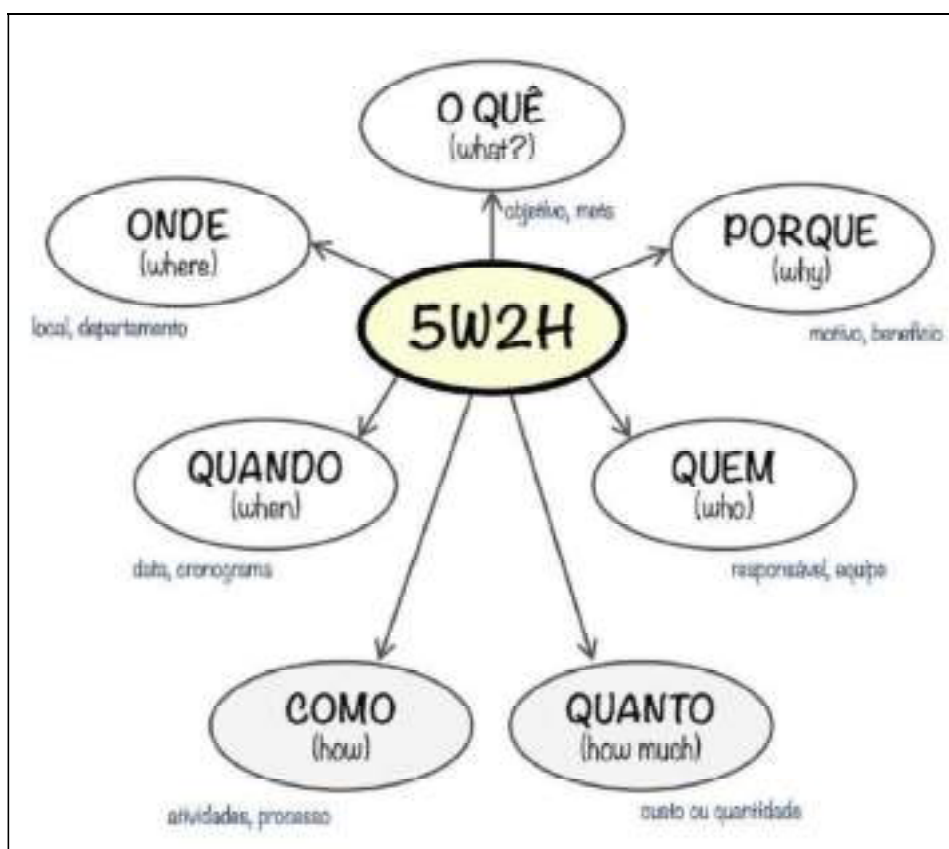
### **6.3.1 MÉTODO 5W2H**

Um dos métodos mais utilizados para organizar e colocar em prática um Plano de Ações é o sistema 5W2H, que permite fazer um mapeamento detalhado de todas as suas atividades do início até o alcance de sua meta. Observam-se abaixo as definições de cada etapa para construção do plano de ação:

- *What* – O que deve ser feito? - descreve todas as etapas necessárias para atingir o objetivo proposto;
- *Where* – Onde será feito? - determina onde serão executadas as tarefas para a concretização do plano;
- *When* – Quando será feito? - define um período para finalização de todas as ações, de modo a garantir que elas sejam executadas no prazo estipulado para atingir o objetivo;
- *Why* – Por que será feito? - solicita que o executor do plano de ação justifique a necessidade de se alcançar o objetivo definido;
- *Who* – Por quem será feito? - delega as atividades adequadamente a cada profissional ou setor envolvido, caso haja, para evitar que problemas com atribuições interfiram no andamento do projeto;
- *How* – Como será feito? - define os métodos que serão necessários para execução de cada etapa proposta no plano de ação;
- *How Much* – Quanto custará fazer? - determina o valor do investimento necessário para executar as etapas exigidas, o que inclui recursos financeiros e humanos.



Figura 5 - Ferramenta 5W2H para elaboração de plano de ação.



Fonte: adaptado de [blog.iprocess.com.br](http://blog.iprocess.com.br) (Acesso em 10 agosto 2016, às 16h).

Assim, considerando o estudo de caso do Almojarifado Central do TJPA, a coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário a 30 servidores e colaboradores, referentes às rotinas administrativas dos processos logístico da cadeia de suprimento, com os objetivos de mensurar ou qualificar o nível de conhecimento da equipe e de conferir maior eficiência nas fases de planejamento, recebimento, armazenamento, distribuição e controle de bens móveis. Além disso, a análise das informações obtidas com a aplicação do questionário foi feita através da interpretação gráfica da pesquisa, a análise da matriz SWOT e construção do plano de ação pelo método 5W2H, com os objetivos de identificar de maneira clara e objetiva as variáveis envolvidas no processo, potencializando os pontos fortes e fracos, e indicar quais estratégias gerenciais devem ser seguidas para aumentar a produtividade da unidade.

**PLANO DE AÇÃO - ALMOXARIFADO CENTRAL TJPA**

ETAPA	O QUE? ATIVIDADE	POR QUÊ? OBJETIVO	QUEM? RESPONSÁVEL	QUANDO? DATA	ONDE? LOCAL	COMO? FORMA	QUANTO? CUSTO MÉDIO	AVALIAÇÃO
<b>AÇÃO</b>								
1	Conhecer todas as fases da cadeia de suprimentos da cadeia de suprimentos	Apresentar as fases da cadeia de suprimentos e o estado atual da equipe nas etapas do processo logístico.	Divisão de Suprimentos	Imediato / A iniciar	Almoxarifado Central	Aplicar e supervisionar política de rodízio de funções (job rotation) em todas as fases da cadeia de suprimentos, permitindo ao Almoxarifado Central, permitindo a maximização do aprendizado e desempenho das funções de maneira bem mais efetiva.	Sem custo financeiro	Delegar funções e qualificar os resultados obtidos, avaliando o parâmetro de tempo de execução e atendimento ao cliente
2	Padronizar das rotinas administrativas	Criar manual de rotinas administrativas para padronizar todas as atividades do Almoxarifado Central, com metodologia clara, objetiva e informativa.	Divisão de Suprimentos	Imediato / A iniciar	Almoxarifado Central	Aplicar manual de rotinas administrativas com a finalidade de padronizar as atividades, harmonizar e otimizar as relações de trabalho e definir as atribuições dos servidores em cada fase do processo logístico.	Sem custo financeiro	Avaliar se na execução das atividades realizadas por servidores, os resultados obtidos não iguais e se atendem as expectativas.
3	Melhorar o fluxo de informações	Estabelecer política de comunicação coerente que permita o provimento de informações relevantes, precisas e com qualidade, objetivando assimilação dos valores e princípios da organização.	Secretaria de Informática / Divisão de Suprimentos	Imediato / A iniciar	Almoxarifado Central	Estabelecer canal oficial de comunicação entre servidores e colaboradores, adotando o e-mail funcional e aplicativo de troca de mensagens skype for business como ferramentas de trabalho.	R\$ 35,00 / servidor / mês	Verificar se o fluxo de informações oficial é o padrão adotado na unidade, avaliando a quantidade e qualidade das informações registradas
4	Treinar e capacitar a equipe	Investir nas habilidades e conhecimentos dos servidores e colaboradores e emendar as suas competências, através de cursos, treinamentos, atividades laborais diárias, como forma de garantir a eficiência e o bom trabalho em equipe.	Serviço de Treinamento e Formação	jan/17	Secretaria de Informática	Motivar e incentivar a participação dos funcionários em cursos de capacitação e treinamentos, buscando parcerias com o Serviço de Treinamento e Formação e a Escola de Governo do Estado do Pará, com o objetivo do desenvolvimento humano, aumentando a motivação da força de trabalho e, consequentemente, obtendo melhores resultados.	R\$ 450,00 / servidor / treinamento (30h)	Quantificar o número de cursos de capacitação e treinamentos que os servidores e colaboradores participaram
5	Melhorar a utilização de sistemas informatizados	Utilizar plenamente os recursos e ferramentas disponíveis nos sistemas informatizados de gerenciamento de estoques e distribuição de bens.	Secretaria de Informática	jan/17	Secretaria de Informática	Promover treinamento específico para utilização do sistema de controle de bens ERP Thema e sistema de gerenciamento de postagem de encomendas SIGEP WEB e incentivar o uso destas de forma plena.	R\$ 400,00 / servidor / treinamento (30h)	Quantificar o número de cursos de capacitação e treinamentos que os servidores e colaboradores participaram e avaliar a utilização dos softwares na execução das atividades considerando os parâmetro de tempo de execução e atendimento ao cliente
6	Conservar a estrutura física	Resguardar de danos, decadência, prejuízo e outros riscos, mediante a manutenção preventiva e corretiva de permanência das características técnicas e funcionais da edificação e das suas instalações e equipamento.	Secretaria de Engenharia e Arquitetura	Permanente / Em andamento	Almoxarifado Central	Aplicar plano de manutenção preventiva e corretiva de acordo com a complexidade dos serviços, as especificações técnicas dos equipamentos e a finalidade da manutenção, realizando avaliações periódicas e corrigindo defeitos de maneira imediata.	R\$ 350,00 / mês	Verificar através de observações semanais a estrutura física do prédio, a manutenção dos serviços programados conforme o plano de manutenção predial e de equipamentos.
7	Expandir e aprimorar o quadro de recursos humanos	Dar oportunidades para desenvolvimento dos membros da equipe atual no desempenho de novas e mais complexas funções e motivar a inserção de novos funcionários qualificados para as funções em aberto.	Secretaria de Gestão de Pessoas / Divisão de Suprimentos	jan/17	Almoxarifado Central	Delegar atribuições de acordo com a complexidade da função e o perfil técnico do servidor ou colaborador, além de mensurar e qualificar os resultados obtidos. Apresentar plano estruturado de distribuições de funções por competência à Secretaria de Gestão de Pessoas.	R\$ 4.886,11 / Colaborador e R\$ 9.870,85 / Servidor	Verificar se o número de servidores e colaboradores lotados no Almoxarifado Central está de acordo com a quantidade e complexidade das atividades desenvolvidas.
8	Manter as condições de uso de equipamentos e veículos	Implementar plano de manutenção preventiva e corretiva, e seguir as orientações técnicas dos fabricantes dos equipamentos e veículos.	Divisão de Transportes / Serviço de Manutenção de Equipamentos	Permanente / Em andamento	Oficinas especializadas / Almoxarifado Central	Aplicar plano de manutenção preventiva e corretiva, identificando os motores de falta e selecionando a melhor opção de peças para a manutenção mecânica, lubrificação de partes móveis, limpeza e conservação dos componentes	R\$ 700,00 / Veículo / ano e R\$ 200,00 / equipamento / ano	Acompanhar a realização dos serviços programados conforme o plano de manutenção preventiva dos veículos e dos equipamentos e proceder à realização de manutenção corretiva caso necessário.
9	Aprimorar a política de segurança patrimonial	Adotar medidas para proteger e resguardar bens e pessoas presentes no ambiente de trabalho, com o objetivo prevenir e reduzir perdas patrimoniais.	Coordenadoria Militar	Permanente / Em andamento	Coordenadoria militar / Almoxarifado Central	Investir em sistema de segurança armada 24h, sistema de monitoramento com câmeras de vídeo e alarmes sonoros, bem como manter portaria com vigilância e controle rigoroso de entrada e saída de pessoas e veículos	R\$ 5.200,00 / vigilante / mês e R\$ 400,00 / manutenção CFTV / ano	Verificar o pleno funcionamento do sistema de segurança patrimonial e do sistema de alarme sonoro, além de acompanhar e avaliar a prestação de serviço de segurança armada e vigilância no controle de fluxo de pessoas e veículos
10	Aumentar a qualidade no atendimento	Estabelecer um padrão de qualidade de atendimento ao cliente (outros servidores), focando na postura profissional, na cordialidade de tratamento e na responsabilidade.	Divisão de Suprimentos	Permanente / Em andamento	Almoxarifado Central	Aplicar técnica de atendimento pessoal ou por vias indiretas (telefone, e-mail ou chat), com qualidade, demonstrando atenção, disposição e clareza com o cliente (outros servidores), de forma empática e cordial.	Sem custo financeiro	Realizar pesquisa de satisfação considerando os parâmetros de celeridade, qualidade, presteza e responsabilidade.

## **7. CONCLUSÃO**

O projeto em questão tratou da Gestão de Suprimentos do Almojarifado Central do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. A intenção dessa proposta é contribuir para uma prestação de serviços cada vez mais alinhada à missão do poder judiciário paraense, e nesse sentido, buscou-se com esse trabalho a descrição de todas as atividades desenvolvidas no almojarifado central e a respectiva confrontação com o capital humano a fim de identificar os pontos fortes e fracos que porventura precisam ser melhorados para que se atinja uma efetiva entrega do serviço que é de sua competência.

Tratou-se nessa proposta de intervenção a contextualização da organização, apresentou-se experimentação de questões relacionadas, com base em referencial teórico, e confeccionou-se plano de ação para atacar os pontos fracos detectados com base na observação quantitativa realizada no próprio local.

Por fim, o objetivo que se pretende alcançar com tal iniciativa é a melhoria dos serviços prestados pela unidade em comento já que esta é de fundamental importância na expansão das atividades jurisdicionais do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BALLOU, R. H.** Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 2012.

**BETTS, A. et. al.** Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e Práticas de Impacto Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2008.

**CAVANHA FILHO, Armando O.** Logística: novos modelos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Iniciação à administração de materiais. São Paulo, Makron/McGraw-Hill, 1991.

**CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão.** Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

**COSTA, Fábio J. C. Leal** - Introdução à administração de materiais em sistemas informatizados. São Paulo: Editora, 2002.

**DAYCHOUW, Merhi.** 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

**DIAS, Marco Aurélio Pereira.** Administração de Materiais. 4 ed. São Paulo; Atlas, 1995.

**FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral.** Administração de Materiais e do Patrimônio. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2009.

**GARCIA, D. E.; LACERDA, L. S.; AROZO, R.** Gerenciando incertezas no planejamento logístico: o papel do estoque de segurança. Revista Tecnológica, 2001.

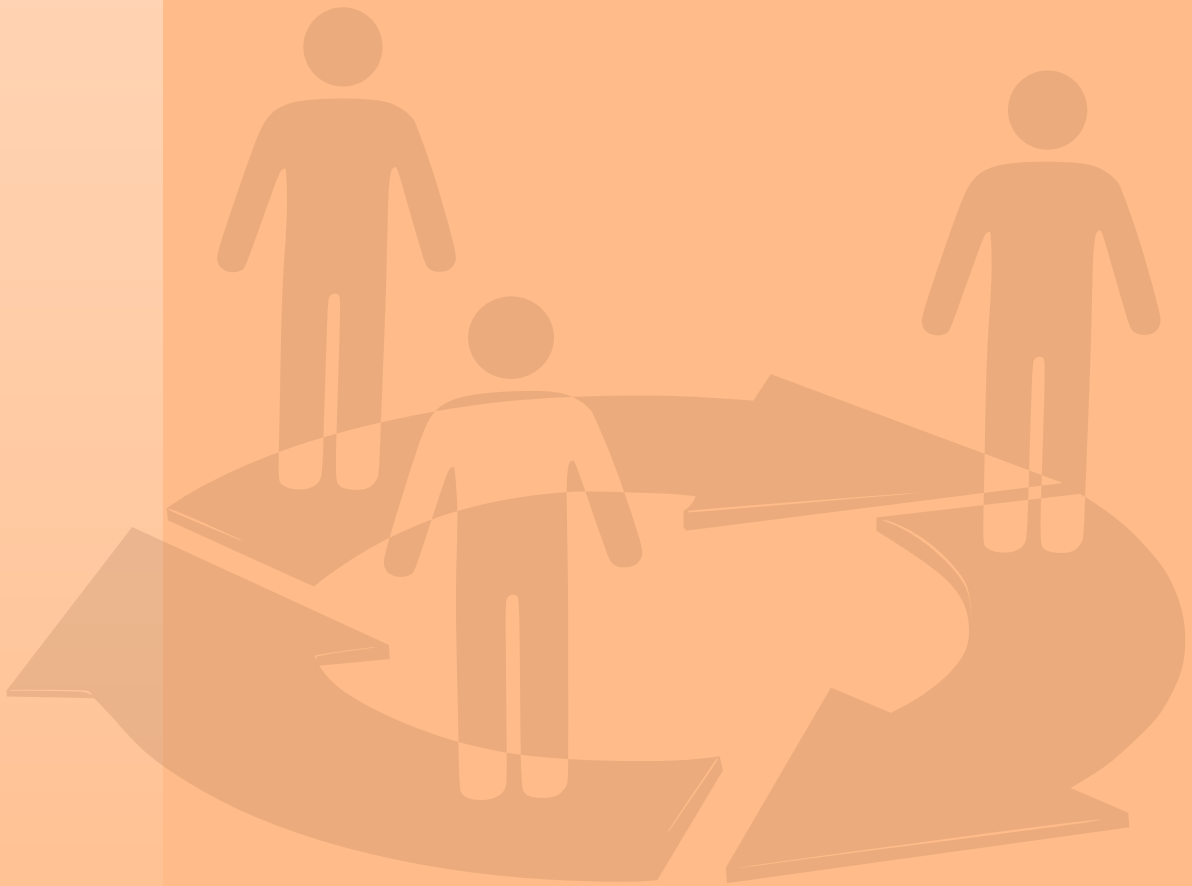
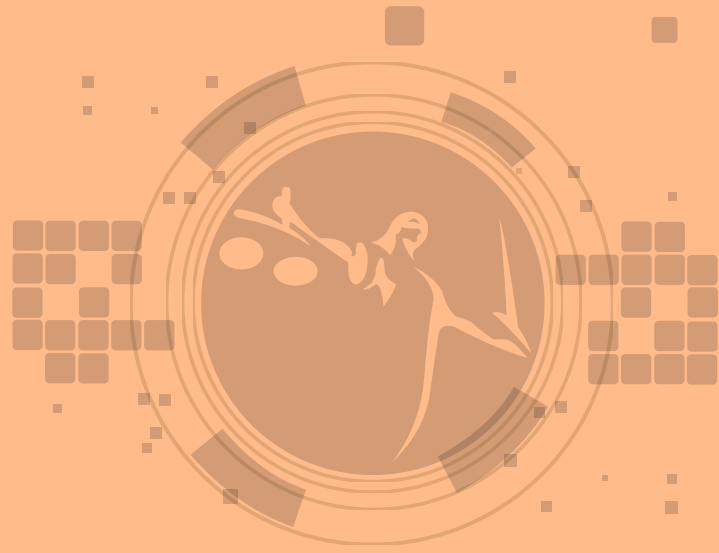
**LAGE JUNIOR, M.; GODINHO FILHO, M..** Adaptações ao sistema kanban: revisão, classificação, análise e avaliação. Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso), 2008.

**MARTINS, Garcia Petrônio; ALT, Paulo Renato Campos.** Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2001.

**MARTINS, Leandro.** Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

**MARTINS, Marcos Amâncio P.** Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

- MOURA, Reinaldo Aparecido.** Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais. São Paulo: IMAM, 1998.
- REZENDE, Denis Alcides.** Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al.** 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.
- SANTOS, Gerson dos.** Gestão de almoxarifados. Florianópolis: Editora Arth & Mídia, 2001.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.** Administração da Produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- TOFOLI, I;** Administração Financeira Empresarial: Uma tratativa prática. Lins, Arte Brasil, 2008.
- TUBINO, D.F.** Sistemas de Produção: A produtividade no chão de fábrica. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.





**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO**

**EDINALDO JOSÉ DE MELO FERNANDES**

**HOLDAMIR MARTINS GOMES**

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO-CAP/TELEJUDICIÁRIO: FATORES FACILITADORES OU IMPEDITIVOS DO PROCESSO DE HUMANIZAÇÃO**

**Belém – Pará  
Setembro/2016**

O Projeto “A Comunicação Organizacional na Central de Atendimento ao Público-CAP/Telejudiciário: Fatores facilitadores ou impeditivos do processo de humanização”, apresentado no Curso de Gestão e Liderança no Poder Judiciário, do Centro Universitário do Estado do Pará – **CESUPA/TJE-PA**, como requisito avaliativo, sob a orientação do Pf. Eunápio Dutra do Carmo

**Belém – Pará  
Setembro/2016**



“Posto diante de todos estes homens reunidos, de todas estas mulheres, de todas estas crianças (sede fecundos, multiplicai-vos e enchei a terra, assim lhes fora mandado), cujo suor não nascia do trabalho que não tinham, mas da agonia insuportável de não o ter, Deus arrependeu-se dos males que havia feito e permitido, a um ponto tal que, num arrebatado de contrição, quis mudar o seu nome para outro mais humano. Falando à multidão, anunciou: “A partir de hoje chamar-me-eis Justiça”. E a multidão respondeu-lhe: “Justiça, já nós a temos, e não nos atende”. Disse Deus: “Sendo assim, tomarei o nome de Direito”. E a multidão tornou a responder-lhe: “Direito, já nós o temos, e não nos conhece”. E Deus: “Nesse caso, ficarei com o nome de Caridade, que é um nome bonito”. Disse a multidão: “Não necessitamos caridade, o que queremos é uma Justiça que se cumpra e um Direito que nos respeite”. Então, Deus compreendeu que nunca tivera, verdadeiramente, no mundo que julgara ser seu, o lugar de majestade que havia imaginado, que tudo fora, afinal, uma ilusão, que também ele tinha sido vítima de enganos, como aqueles de que se estavam queixando as mulheres, os homens e as crianças, e, humilhado, retirou-se para a eternidade”. (José Saramago – *Ensaio sobre a cegueira*, 1996).

## **SUMÁRIO**

<b>1 - INTRODUÇÃO</b>	<b>05</b>
<b>2 - CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>06</b>
<b>3 - DESENHO DA PESQUISA</b>	<b>08</b>
<b>3.1 - OBJETIVO</b>	<b>08</b>
<b>3.2 - SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>08</b>
<b>3.3 - METODOLOGIA</b>	<b>08</b>
<b>4 - A COMUNICAÇÃO NA SOCIEDADE DE TRANSFORMAÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>5 - A NOVA GESTÃO PÚBLICA E O PODER JUDICIÁRIO</b>	<b>19</b>
<b>6 - COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: SER DE PALAVRA</b>	<b>30</b>
<b>7 - QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL</b>	<b>40</b>
<b>8 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>41</b>
<b>8.1 - PERFIL DOS COLABORADORES DA CAP</b>	<b>41</b>
<b>8.2 - FATORES IMPEDITIVOS E FACILITADORES DA COMUNICAÇÃO</b>	<b>44</b>
<b>9 - PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO</b>	<b>58</b>
<b>10 - CONCLUSÃO</b>	<b>59</b>
<b>11 - REFERÊNCIAS</b>	<b>63</b>
<b>12 - ANEXOS</b>	<b>68</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações sejam privadas ou públicas, entre elas o Poder Judiciário Brasileiro, vivenciam um momento de significativa transformação diante de aceleradas mudanças sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas, com repercussão em todos os âmbitos das instituições.

As mudanças são significativas e não são comparáveis a nenhum outro período da história. A comunicação em tempo real, a cibernética, a biotecnologia, a robótica, a física quântica, a inteligência artificial, comportamentos culturais e opções sociais, entre outras, são realidades que comportam alterações nas estruturas do pensamento ocidental. Diversos autores, de variados campos do conhecimento, numa perspectiva multidisciplinar, avaliam que o dinamismo da existência contemporânea nos põe diante de um novo paradigma de mundo.

Por estarem as organizações – sejam públicas ou privadas, inseridas em um contexto social em permanente interação com seu ambiente externo, são afetadas e influenciadas por tais mudanças culturais, tecnológicas, informacionais e alterações de paradigmas. Fato que vem exigindo contínuas adaptações na postura estratégica das organizações. Tais mudanças acabam tendo um forte impacto psicológico e sociológico nos seus colaboradores, pois obrigam as pessoas a repensarem maneiras de gerenciamento, bem como produzem novos padrões de eficiência e produtividade.

Como fruto da sociedade democrática, e um dos componentes federativos do Poder Judiciário nacional, o Tribunal de Justiça do Estado do Pará busca se adequar, se propondo a dar uma resposta ao crescimento da complexidade com que as organizações públicas precisam lidar.

Nestes termos, a comunicação organizacional, como elemento de estratégia de gestão, necessita atender melhor as necessidades internas como externas, com vistas a realização de um procedimento laboral mais efetivo, produtivo, transparente e que assegure a garantia de uma satisfação maior ao seu público.

Dessa maneira, essa discussão aborda a importância da comunicação interna para o regular desenvolvimento das atividades do TJ/PA. Tendo como estudo e

interesse de pesquisa investigar o processo comunicacional de um setor específico do Tribunal de Justiça do Pará – a CAP – Central de Atendimento ao Público, focalizando diferentes dimensões de seu aspecto operacional, para identificar os fatores facilitadores ou impeditivos da comunicação.

Atento ao tema central – comunicação organizacional, num mundo marcado por significativas mudanças que afetam a todos: sejam pessoas, sociedade, organizações, o tema não é percebido meramente como um elemento tático, mas calcado como uma ferramenta estratégica, podendo atuar como um catalizador, servindo como um instrumento sinergizador das ações de gestão do TJ/PA, condizente com a sua missão estratégica, como ela própria se propõe em alcançar: Realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional visando fortalecer o Estado Democrático de Direito. Tendo como visão: ser reconhecida pela sociedade como instituição acessível e confiável, voltada à pacificação social.

Sendo o instante histórico desafiador e mais ainda a missão e a visão que se almeja, salienta-se a importância valorativa da comunicação organizacional como instrumento para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais.

Diante de tal realidade, optou-se no referencial teórico por abordar três questões diretamente relacionadas à comunicação organizacional, que contribui para o desenvolvimento teórico e melhor entendimento sobre o tema, fundamentando-se no estudo das teorias da Governança, do Comportamento e do Ser de Palavra. Posteriormente, são apresentados os dados da pesquisa e suas respectivas análises e interpretações e, em seguida serão apontadas estratégias de intervenções para atendimento da situação-problema relacionada.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Atendendo ao presente estudo, tendo como base limitador de observação e análise a CAP – Central de Atendimento ao Público - Telejudiciário, serviço setorial do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA) localizado no Prédio do Fórum Cível da Capital, com abrangência de serviço para todo o Estado do Pará.

A CAP pela abrangência de suas informações junto à sociedade, objetiva a prestação de serviços aos usuários (magistrados, promotores, servidores, advogados, partes e a população em geral), de forma ágil, acessível e confiável, oferecendo-lhes maior facilidade e comodidade.

Foi implantada inicialmente como Telejudiciário no dia 08 de dezembro 2004, criada como um sistema de comunicação integrado, cuja a memória eletrônica registra, no banco de dados deste Tribunal, as informações constantemente atualizadas, de fácil acesso, possibilitando respostas imediatas às solicitações demandadas pelo público interno e externo a este Órgão, através do módulo de recepção instalado na CAP, localizada no andar térreo do Fórum Cível.

O módulo de recepção opera atualmente com 07 (sete) atendentes, sendo: 03 (três) via balcão e 04 (quatro) via telefone devidamente treinadas para o atendimento aos usuários, sob a supervisão de 01 (um) Chefe.

O horário de funcionamento é do expediente forense, ou seja, de segunda à sexta, das 8:00 às 14:00 horas.

Nos últimos tempos tem-se verificado o crescimento das consultas via balcão, telefone e e-mail, elemento demonstrativo, segundo a organização, dos resultados positivos das atividades desenvolvidas com a prestação de serviços jurisdicionais para todos, de forma equânime, célere e, sobretudo, cada vez mais próxima do jurisdicionado.

A referida unidade de análise será observada a nível comunicacional. Para tanto foram distribuídos questionários a todos os servidores e colaboradores da unidade, exercendo suas funções seja na própria unidade ou que tenha vínculo direito.

### **3. DESENHO DA PESQUISA**

#### **3.1 - OBJETIVO**

O objetivo geral do trabalho é identificar os fatores facilitadores ou impeditivos do processo de humanização da comunicação organizacional na CAP, no âmbito da nova proposta de gestão do TJE/PA.

#### **3.2 - SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Para o êxito do CAP a sua eficiente comunicação é peça relevante para os propósitos que almeja atingir. Eventuais dificuldades, consoantes ruídos e barreiras no fluxo comunicacional deve ser motivo de análise e investigação.

Partindo do pressuposto que é indispensável se ter uma comunicação interna eficiente nas instituições, conforme Éboli (1999) ao afirmar que a comunicação é relevante para o desenvolvimento de uma organização. E a instituição pública que pretenda atingir esta finalidade, deve se empenhar em aumentar a qualidade e eficiência de seus serviços, investir, cada vez mais, em estruturas de fluxos comunicacionais, amparadas pela tecnologia, democratizando, assim, o acesso ao conhecimento e ao aperfeiçoamento, para vencer barreiras e empecilhos para se chegar ao sucesso (ÉBOLI, 1999).

Assim, diante destas considerações, importa ressaltar que o presente estudo detém como problema a busca da resposta à seguinte questão: Quais os fatores facilitadores ou impeditivos do processo de humanização da comunicação organizacional da CAP?

#### **3.3 - METODOLOGIA**

Este item descreve os procedimentos metodológicos utilizados como referencial nesta pesquisa. Conforme declaram Lakatos e Marconi (2001), os

métodos, procedimentos e técnicas empregados na pesquisa são de fundamental importância para viabilizá-la, tanto quanto para entender e validar as informações a partir dos resultados. Noutros termos, a metodologia consiste nos procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, proporciona orientação geral ao trabalho, facilitando a formulação do problema, coordenação dos objetivos, desenvolvimento, e, por fim, a interpretação dos resultados.

Em princípio, realizou-se uma pesquisa documental prévia com o propósito de coletar um maior número de informações, diante dos documentos existentes no Tribunal de Justiça, acerca da unidade investigada.

Tais dados foram importantes para a elaboração do questionário, instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa, que foi formatado em dois momentos. O primeiro, com variáveis visando identificar o perfil do respondente contendo os seguintes dados biográficos: sexo, grau de instrução, tempo de serviço e faixa etária. O segundo momento dispõe do conteúdo da pesquisa (apenso), composto de 15 quesitos, com questões de escolha múltipla, apresentando várias opções de respostas onde o respondente poderá fazer opção por uma das respostas, o que permite ao respondente refletir sobre sua prática e as necessidades da CAP em relação a sua comunicação interna formal.

Para melhor adequar o instrumento utilizado na pesquisa às características e especificidades do objeto de estudo, abordaram-se aspectos relacionados as cadeias de comando, aspectos culturais e comportamentais, por fim, fatores facilitadores e impeditivos da comunicação. Na elaboração do questionário pesquisado teve-se o cuidado de não identificar o colaborador.

#### 4. A COMUNICAÇÃO NA SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO

“Ninguém pode se banhar duas vezes no mesmo rio, porque o rio não é mais o mesmo” disse Heráclito de Éfeso (535 a.C. – 475 a.C.), filósofo pré-socrático, considerado o pai da dialética. Tal pensamento evoca e nos faz refletir que tudo flui, nada permanece perene, estático, sólido, impenetrável. Há um dinamismo na história e na vida. Nada se fixa na imutabilidade. Tudo passa, tudo muda, tudo se move, a única coisa que não muda é o próprio movimento.

Tais palavras de um pré-socrático, ou seja, um dos primeiros filósofos da humanidade, sobreviveram à ascensão e queda de impérios na antiguidade, às trevas da Idade Média, às navegações da modernidade, às grandes guerras e descobertas contemporâneas, chegando aos nossos dias.

A humanidade vive em um novo período histórico, o dinamismo da contemporaneidade nos põe diante de um novo paradigma de mundo, um momento de significativa transformação ante o ritmo de aceleradas e significativas mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, com repercussão em todas as esferas da vida social e organizacional.

Num mundo de tantas mudanças, a literatura é variada nas conceituações e terminologias utilizadas para descrever esse contexto histórico. Para esse propósito trazemos os conceitos de Zygmunt Bauman (2001), filósofo e sociólogo polonês, um dos pensadores mais ativos da atualidade, que para definir essa fase histórica, define a modernidade como “líquida”, fluída, sendo a impermanência e a mudança uma característica desse tempo.

De acordo com as análises de Bauman (2001), que se tem dedicado a compreender o mundo atual, o termo “modernidade líquida” é usada como figura de linguagem, procurando contrapor o momento atual com o passado, que pode ser caracterizado como uma fase de modernidade sólida.

Metaforicamente, o líquido se adequa a nossa condição contemporânea, pois ele representa a “fluidez” e “leveza” dos nossos tempos. Os líquidos têm a capacidade de mudar de forma ao sofrer algum tipo de pressão, adaptando-se constantemente ao meio; já o sólido é concebido para não mudar, tendente à imobilidade, a



perenidade. A rigidez do sólido é tanta que, mesmo retorcido ou flexionado em decorrência de pressão externa, volta à forma original.

A metáfora de Bauman (2001) é bastante interessante, na medida em que se vivencia o rompimento e substituição de antigos códigos, padrões e regras. Se há algumas décadas o bom empregado era aquele fiel à companhia e que tinha por objetivo se aposentar na mesma empresa, hoje esse empregado é caracterizado como acomodado e improdutivo. Se no passado o casamento era “até que a morte os separe”, no presente é “até que o divórcio os encontre”.

Outro destaque importante refere-se à questão do tempo e do espaço. Enquanto a modernidade sólida ansiava por possuir o espaço e controlar o tempo, a modernidade líquida simplesmente pode atravessar o espaço de forma instantânea, literalmente em “tempo nenhum”. O longe e o perto não são mais categorias determinantes.

No entendimento de Bauman (2001), reconstrói-se um mundo onde a informação, cada vez mais imprescindível à vida na sociedade, viaja instantaneamente através de ondas eletromagnéticas por todo o planeta. A internet, auxiliada pela telefonia celular e pelas demais tecnologias de comunicação sem fio, fazem com que a atual sociedade da informação remodele de forma substancial seu modo de vida. A pulverização das distâncias físicas, decorrente dessa ampla possibilidade de comunicação a distância, e também do desenvolvimento dos meios de transporte, tem alterado a percepção do tempo e as necessidades espaciais do homem contemporâneo, ampliando radicalmente a flexibilidade nas relações sociais e de trabalho. O tempo adquire instantaneidade e urgência. O processo de “virtualização” da vida cotidiana tem demandado uma contínua revolução nos ambientes de trabalho, de moradia e de convívio social.

Tais mudanças atingem todos os âmbitos: político, social, econômico, cultural, tecnológico, educativo, etc. Tal contexto com as suas novidades afeta todos e tudo: pessoas, instituições, sociedades, costumes.

Assim sendo, tal conjuntura também interfere na realidade da comunicação nas instituições, pois a comunicação se coloca como uma ferramenta estratégica no contexto organizacional, ultrapassando uma perspectiva interna de dinamização dos fluxos das informações, para ganhar nova feição como atividade meio responsável

pela articulação das relações organizacionais em nível interno, externo e institucional.

França (2001) assevera que o final do século XX e o início do século XXI foi e está sendo marcado por grandes mudanças no sistema do pensamento. O modelo clássico da ciência já não mais atende às questões atuais e a busca pelo pensamento complexo e a necessidade de ampliação dos olhares da ciência tornam-se fundamentais para o entendimento da realidade contemporânea.

Neste contexto, não é de se espantar que a comunicação seja tocada pelos debates atuais, e traga para seu campo de reflexão as referências teóricas e os autores que mais têm instigado e ajudado a pensar a realidade contemporânea. (FRANÇA, 2001)

Essas considerações nos remetem a indagar a realidade da comunicação nos tempos atuais.

A comunicação pode ser um *recurso estratégico*, se pensarmos o desenvolvimento da comunicação – através do uso das novas linguagens e dos ambientes, das próteses ou tecnologias – como o abatimento das barreiras e a exploração das fronteiras. Isto para alargar a capacidade de inclusão, para construir novos equilíbrios entre inovação e tradição, para tornar partilhada uma concepção da cultura humana como capacidade permanente de aprender (Bechelloni, 2005).

A comunicação configura-se, cada vez mais, como um lugar estratégico no âmbito social, político, gerencial, entre outros cenários. O esquema básico emissor-receptor vem se alterando, possibilitando o surgimento de variados outros processos comunicacionais que transcendem o simples emissor-receptor.

Logo, a discussão contemporânea em torno da comunicação organizacional não prescinde de uma reflexão acerca do panorama denominado Pós-Modernidade, que busca construir uma nova racionalidade, uma nova modalidade de pensar, relacionar-se, comunicar-se e viver.

Segundo Bauman, não estamos falando simplesmente de mudar um comportamento por outro já predefinido. Isso porque não se tem com tanta clareza “outro comportamento predefinido” para colocar no lugar. Apresenta-se, sim, uma grande diversidade de opções que podem livremente ser escolhidas pelo indivíduo.

Dessa forma, a falta de referenciais consolidados é uma das principais características deste tempo atual.

Alegoricamente, as águas do rio da pós-modernidade desafiam a todos, exigindo novo olhar ao inusitado e transformado percurso. São realidades e situações concretas que antes não estavam no caminho, para os quais se torna imprescindível maior atenção. Na lógica baumaniana “Nenhuma sociedade que esquece a arte de questionar pode esperar encontrar respostas para os problemas que as afligem” Bauman (2001).

Etimologicamente, comunicação é uma palavra derivada do termo latino "*communicare*", que significa partilhar, comungar, participar algo, tornar comum. Todavia, Duarte (2003, p.43) ensina que “[...] para que algo seja comum a um grupo, para que haja comunhão, para tornar um pensamento comum, os envolvidos inevitavelmente têm de estar em relação”.

Isso não significa, todavia, que as percepções dos envolvidos tenham que ser as mesmas ou que haja aquiescência plena em relação ao proclamado. Pelo contrário, ao se afirmar a natureza dialógica da comunicação, atesta-se que “[...] o diálogo tem a ver, sobretudo, com uma instância que marca a própria composição dos sentidos” (CITELLI, 2004, p.54).

É num contexto e cenário relacional, de trocas simbólicas e movimentos de interação, que se produzem e compartilham sentidos, promovidos a partir de sujeitos em permanente ação, que se entende o lugar dos estudos da comunicação no contexto organizacional. Por esse ângulo, portanto, o processo comunicacional trata-se:

[...] de algo vivo, dinâmico, instituidor – instituidor de sentidos e de relações; lugar não apenas onde os sujeitos dizem, mas também assumem papéis e se constroem socialmente; espaço de realização e renovação da cultura. (FRANÇA, 2001).

Dessa forma, o paradigma relacional de trocas, de movimentos, de ação, oferece valiosos subsídios para o palco da comunicação como um todo e pode ser utilizado como aporte teórico e metodológico, visando um outro entendimento da comunicação no contexto organizacional, que ainda não conseguiu superar a hegemonia do modelo transmissional em seus métodos e práticas gerenciais, e até

mesmo em estudos que a consideram. Há de se inaugurar uma nova forma de diálogo.

Nestes termos, não há como desvincular a comunicação e a cultura, sendo acertado asseverar que a comunicação só fará sentido se as condições sociais de sua produção forem observadas. Devendo para tanto o estabelecimento de um processo que reconheça sob quais condições os sujeitos sociais se apropriariam do discurso organizacional, tanto quanto se pensa nos meios empregados para isso. Assim, trabalhando no aspecto comunicacional, com abertura de canais, conscientização, envolvimento relacional e engajamento dos colaboradores numa mesma diretriz pode, certamente, criar uma cultura de delegação de responsabilidades e autoridade aos colaboradores, os quais devem sentir-se parte integrante dos processos de mudanças. Até porque são os indivíduos os pilares mais importantes de uma organização.

Barros Filho e Sá Martinho afirmam que:

O principal elemento não é a circulação isolada de uma determinada mensagem, mas a construção social do significado que lhe é atribuído e constantemente retrabalhado pelos elementos constitutivos da ação. A comunicação se origina dentro de instituições – os meios de comunicação [...] O princípio de circulação de um determinado bem cultural obedece assim a princípios homólogos aos da troca de mercadorias, mas com a decisiva ressalva de que há etapas cognitivo-culturais, e não apenas econômicas nesse circuito (2003, p.217).

Dentro dessa perspectiva, pode-se inferir que o ato comunicacional está envolto numa multiplicidade de fatores e de códigos comunicacionais, e a maneira de entender, de conhecer, de alcançar e decodificar a informação, não passa unicamente pela vontade do produtor, mas por uma determinação do senso comum, de competências específicas adquiridas e dos subsistemas de conhecimento e reconhecimento de mensagens.

A chamada sociedade da informação ou sociedade tecnológica é considerada por muitos autores como um fenômeno recente na história do homem e é mais fácil senti-la do que descrevê-la, porque o mote principal de sua existência se deve a complexos fatores que fizeram emergir novos paradigmas na produção, recepção e percepção da informação (Perles, 2007).

Tal realidade abre espaço para que os rigores acadêmicos dialoguem com a poesia, sem perder a racionalidade, o rigor, o cientificismo. Cabível a tessitura da palavra do poeta Ferreira Goulart, no poema 'Traduzir-se' quando diz que "traduzir uma parte na outra parte" é uma "questão de vida e morte", assim como leva igualmente a sério, sem encerrar uma conclusiva resposta, o questionamento desse mesmo artesão da palavra, se é ou não arte saber fazer essa tradução (GULLAR, 2004).

Em princípio traduzir, produzir, recepcionar, perceber, decodificar, com todas as suas variáveis simbólicas, requer o uso da palavra, da comunicação, da reflexão. Até porque a informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na própria evolução da humanidade e das organizações. Por isso, no hoje do nosso chão, muito mais do que no ontem, torna-se significativo entender a complexidade que envolve os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações, pois, as aceleradas transformações e contextos cada vez mais complexos, desafiam as organizações a buscarem novas lógicas de gestão.

E no arcabouço dessas novidades desafiadoras, salienta-se a importância valorativa da comunicação como instrumento e processo singular para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais.

Nesse sentido Thayer (1976) coloca a comunicação como sendo um processo dinâmico subjacente à existência, ao crescimento, à modificação e ao comportamento de todos os sistemas vivos (indivíduos ou organizações). Sendo uma função indispensável às pessoas e organizações, pois, por meio dela, o organismo se relaciona com o meio ambiente, com os outros e com suas próprias partes. Sendo certo compreender, conforme afirma Meheghetti (2001), que a comunicação é um processo dinâmico, complexo que se apresenta no dia a dia da organização em distintas dimensões.

O desafio da comunicação organizacional é um processo estratégico para a desenvoltura de ações em um contexto plural, dinâmico e complexo, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos

objetivos e dos valores culturais da empresa seja no âmbito do público interno como para o externo.

Até porque o mundo atual tem produzido mudanças relevantes na gestão, não buscando apenas a produtividade, resultados e cumprimentos de metas, mas também há uma preocupação com o meio ambiente, no qual o ser humano encontra-se inserido. Tais transformações devem repercutir em mudanças significativas para as organizações e os relacionamentos entre os seres humanos dentro e fora do nível organizacional.

Pensar ou repensar na comunicação organizacional como elemento de estratégia de gestão, no contexto contemporâneo, é um desafio que precisa ultrapassar as “fórmulas de sucesso” que “parecem estar com seus prazos de validade vencidos”, sendo um chamado inevitável, ao desafio de “rever novos modelos e reanalisar nossas práticas”, conforme comenta Eliane Leite, na contracapa do livro *Gestão com Pessoas e Subjetividade* (DAVEL, 2010). Para que assim se alcancem meios de posicionar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, essencialmente um ser comunicacional, não se desconsiderando a dimensão subjetiva e a afetiva, e vendo a organização como fruto de um processo dialógico com o meio ambiente.

Tem-se que a cultura, como produto das condições histórico-sociais vividas pela humanidade, é também modeladora do futuro. Mas da mesma forma que a cultura é um produto das condições histórico-sociais, a ciência também é. De acordo com França (2001, p.51), “vale sempre lembrar que a ciência é social, e é histórica. É um produto dos homens e das condições específicas por eles vividas; traz as marcas de suas necessidades, suas vicissitudes, seus limites e seus investimentos”.

É nessa ótica, num aspecto mais plural, que tal contextualização faz nascer a “Aldeia Global” (McLuhan, 1988), com a sua capacidade de romper as barreiras geográficas transformando o mundo numa aldeia única, universal. Nessa perspectiva, a lógica das redes configura um mundo no qual a tecnologia é trabalhada a partir da perspectiva de um sistema integrado (convergência tecnológica), transformando os recursos tecnológicos em extensão da mente humana. Tal integração tecnológica promove, por sua vez, uma moldagem dos

hábitos individuais e coletivos, estabelecendo a penetrabilidade dos efeitos da nova tecnologia.

Para tanto, esse processo de massificação do uso da tecnologia, da quebra das barreiras de tempo e espaço, exige das empresas uma postura flexível. A adequação ao ambiente e a sua constante mudança passa a ser um imperativo categórico para as organizações, sejam privadas ou públicas.

A passagem de uma sociedade focada no informacionalismo coloca para as organizações um ambiente instável, baseada na utilização da tecnologia da informação centrada na geração do conhecimento. E essa mudança passa a influenciar a forma como as organizações estabelecem suas relações, seja no âmbito interno como externo. Devendo buscar estabelecer uma comunicação autêntica, tendo-se o entendimento da comunicação autêntica (DAVEL, 2010, p.139), como:

Um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente.

Cada sujeito que se engaja nessa comunicação já possui certo senso daquilo que ele compreende fazer, em face de um evento ou diante da elucidação de um serviço a produzir. No entanto, esse sentido é colocado em jogo e transformado no curso da comunicação, não somente pelos intercâmbios de pontos de vistas que se operam durante essa atividade comunicacional, mas também pela explicitação das necessidades comuns com as quais os sujeitos são confrontados e das quais, devem, juntos, apropriar-se, em termos de pensamento e ação.

Caminha ao lado desse novo paradigma o entendimento que a comunicação deve atuar como um catalisador, servindo como um instrumento sinergizador das ações de gestão. Neste nível ela deve estar apta a estabelecer o que dizer, para quem dizer e como dizer, facilitando os relacionamentos inter e intra-organizacionais.

Essa contextura esboça a perspectiva de que nenhum organismo é capaz de sobreviver como sistema de ação, caso não se adapte ao meio, ou seja, um organismo que não se reinventa ante a adversidade está fadado ao desaparecimento ou, no mínimo, ao fracasso.

Permitindo trazer a palavra poética para o universo da cátedra, pois tal palavra detém o poder de transcender o visível, ultrapassando os sentidos comuns e abrindo janelas para outros mundos possíveis, parafraseando um verso da poetisa e escritora Cecília Meireles, no seu célebre poema Reinvenção: “A vida só é possível reinventada” (CORREIA DIAS, 2002), cabível dizer que nesse século, as organizações para manterem-se minimamente vivas, não devem ignorar a possibilidade de se reinventarem, de recriarem a sua própria existência.



## **5. A NOVA GESTÃO PÚBLICA E O PODER JUDICIÁRIO**

O Poder judiciário, como um dos elementos símbolos da sociedade democrática, não ignora e não pode se esquivar às idiossincrasias contemporâneas. Diante do fenômeno histórico vivido – pós-modernidade; diante das transições de valores culturais, jurídicos, econômicos, políticos; da fluidez das relações humanas; das volatilidades dos diversos vínculos, sejam humanos ou comerciais; da hipervelocidade das informações; do império da economia como eixo gravitacional da cultura hodierna; tudo conduz a remexer numa instituição secular que sempre se apresentou como uma intuição sólida, aparentemente imutável, hierarquicamente bem estruturada, com poderes amplos e incontestáveis, com todo um aparato que lhe dava uma conotação de perenidade e inquestionabilidade.

Ainda é pouco frequente o debate acerca das consequências trazidas por tantas transformações atinente a forma das instituições públicas se organizarem e se conduzirem para lidar com os novos tempos. O certo é que as crises, se bem aproveitadas, podem conduzir a reoxigenação das instituições, criando condições de melhor interagir com o mundo de hoje, respondendo às demandas hodiernas, com respostas atuais e contemporâneas, não com respostas do século passado.

A gestão pública não está isenta de pressão por mudança com vistas ao alcance de maior capacidade competitiva e ao aumento da eficiência, implicando mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implantação de novas estratégias (XAVIER e DIAS, 2002).

Historicamente tem-se o entendimento que a gestão pública brasileira foi caracterizada por uma administração patrimonialista, modelo que presume o paternalismo, o nepotismo e o empreguismo, muitas vezes não fazendo distinção entre as esferas de atividade pública e privada.

Associadas ao aspecto do formalismo, que, aliado ao nepotismo, ao corporativismo e ao clientelismo, tinha como resultado o desvio da finalidade pública. Para Schommer (2003), essas heranças formaram características negativas que condicionaram a cultura política do Brasil, havendo, desse modo, a disseminação da

ideia que algumas delas são recorrentes e difíceis, ou até mesmo impossíveis de serem mudadas.

Diante de uma eventual mudança organizacional, os valores, tanto os introduzidos por pressão quanto os originados na própria organização, são confrontados com os valores simbólico-culturais da empresa, tais realidades são geradoras de conflitos. Assim sendo, tais mudanças podem exigir uma espécie de desaprender, abandonar conhecimentos e práticas estabelecidas, o que impacta os valores, as hierarquias, crenças e os rotineiros planos. Assim sendo, as práticas organizacionais estão sujeitas a critério de aceitação e de resistência, conforme a existência de congruência de valores e/ou de interesses.

Segundo o professor e escritor brasileiro Idalberto Chiavenato (1999, p.320) a mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

O autor reconhece que a mudança envolve transformação, interrupção, ruptura, dependendo de sua intensidade. Ela constitui um processo composto de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento. Chiavenato (1994, p.75) define estas três etapas na seguinte conformidade:

1. Descongelamento: significa a fase inicial da mudança, na qual as velhas ideias e práticas são desfeitas, abandonadas e desaprendidas. Representa a abdicação do padrão atual de comportamento em favor de um novo padrão. Se não houver o descongelamento, a tendência será o retorno ao padrão habitual de comportamento;

2. Mudança: é a etapa em que as novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. A mudança envolve dois aspectos: a identificação, ou seja, o processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e a aceita; e a internalização, ou seja, processo pelo qual as pessoas passam a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de seu padrão normal de comportamento;

3. Recongelamento: é a etapa final em que as novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento. Significa a incorporação de um novo padrão de comportamento de modo que ele se torne a nova norma. O recongelamento requer dois aspectos: o apoio, ou seja, o suporte através de recompensas que mantêm a mudança; e o reforço positivo, ou seja, a prática proveitosa que torna a mudança bem-sucedida.

No cenário brasileiro, o antigo e o novo impactam no processo de mudança, na perspectiva em que as forças de permanência e de avanço atuam vigorosamente. Verdadeiramente como ainda não houve grandes e significativas mudanças no setor público pátrio, o passado e a continuidade se impõe ao presente sob várias maneiras. Como constata o próprio estudo da Presidência da República, o patrimonialismo e a burocracia são os maiores complicadores do processo de modernização, levando à centralização, autoritarismo, distância do serviço público à população e ineficiência (BRASIL, 1995).

Em relação às políticas públicas tradicionais, William Hudnut, prefeito de Indianópolis, num discurso pronunciado em 1986 (*apud* OSBORNE e GAEBLER, 1994, p. 19), atesta que: "A tendência rotineira é proteger o que existe, resistir às mudanças, construir impérios, aumentar a área de influência, manter projetos e programas, mesmo que não sejam mais necessários". Tal constatação valida a necessária e cabível reflexão e discussão acerca da cultura e mudança organizacional e das suas reações nos indivíduos e sujeitos agentes.

Contextualizando, mudar a cultura organizacional modifica fundamentalmente a maneira como o trabalho é realizado numa organização, ou seja, isto resulta numa alteração do comportamento dos colaboradores.

Do ponto de vista acadêmico, conforme apontamentos de variados doutrinadores, a evolução da gestão pública no Brasil teve três fases: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Esses modelos de administração evoluíram ao longo do histórico político-social brasileiro sem que nenhuma dessas tenha sido totalmente descartada, havendo a tentativa de aperfeiçoamento dos métodos eficazes e descarte dos métodos ineficazes (GRANJEIRO, 2008).

Para se ter uma ideia mais abrangente quanto a evolução da cultura das organizações em termos gerais, Chiavenato (1999, p.27) delinea o seguinte quadro, que sintetiza as transformações pelos quais passaram as diferentes abordagens sobre como lidar com pessoas dentro das organizações no século XX.

Eras:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos:	1900-1950	1950-1990	Após 1990
<b>Estrutura Organizacional Predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de serviços	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
<b>Cultura Organizacional Predominante</b>	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do status quo. Valorização da tradição e da experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
<b>Ambiente Organizacional</b>	Estático, previsível, poucas e graduativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
<b>Modos de lidar com as Pessoas</b>	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
<b>Administração De Pessoas</b>	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

**QUADRO 1 – Evolução da Cultura Organizacional**

Fonte: Chiavenato (1999, p.27).

Nesse contexto, surge uma tendência que agrega um conjunto de importantes ideias sobre a temática denominada de “Nova Gestão Pública”. Tal denominação supõe uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público. Uma das maneiras da busca de aperfeiçoamento é através da transição da lógica do planejamento, que prevalece o conceito de plano e da racionalidade, para a lógica da estratégia onde prevalece a montagem de cenários que permitam flexibilidade necessária para eventuais mudanças do planejamento público.

Tal modelo objetiva contribuir significativamente com o incremento da igualdade no acesso aos serviços públicos, com a realização do planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas pelo poder público, elaboração de indicadores de desempenho e, sobretudo, a avaliação dos resultados obtidos. Além disso, a sociedade passa a atuar como observadora da utilização dos recursos de

forma transparente introduzindo os cidadãos no debate público, com o objetivo de garantir que os direitos da coletividade se façam valer.

Comparativamente, da mesma maneira que os investidores na órbita privada esperam retornos positivos, os cidadãos também esperam que o Estado lhe confira um retorno em desenvolvimento econômico, além da melhoria da qualidade de vida e a excelência na prestação do serviço público, numa espécie de 'lucro social'.

Nesse sentido nasce a governança, contribuindo para o empoderamento legítimo do cidadão diante das ações estatais do qual ele é mantenedor, sendo seu maior investidor.

Importa considerar que a governança é um conceito suficiente amplo, fazendo conter dentro de si a dimensão governamental. Segundo Rosenau (2000, p. 15-16):

Governança é um fenômeno mais amplo que governo; abrange as instituições governamentais mais implica também mecanismos informais, de caráter não-governamental, que fazem com que as pessoas e as organizações dentro de sua área de atuação tenha uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas (2000, p. 15-16).

Essa consideração faz pressupor a caracterização da governança como um meio e processo capaz de produzir resultados eficazes. Ficando implícito que a palavra contém um elemento e um ordenamento positivo: governança necessariamente é a boa governança. Não estando apenas preocupada em tomar decisões, mas também com suas consequências, seus resultados.

A história recente do Brasil, após o processo de redemocratização ocorrida no final da década de 1980 e a aprovação da Constituição de 1988, demonstram a evolução do país em vários aspectos, dentre eles pode-se destacar a governança.

Destaque-se que o setor público desempenha um papel importante na sociedade, e um sistema de governança eficaz pode incentivar o uso eficiente dos recursos, reforçando a responsabilidade pela utilização destes, melhorando a prestação de serviços à coletividade e, assim, contribuindo para a melhoria de vida das pessoas.

Nos dias atuais, diversos países estão caminhando para uma reorientação completa do papel do governo na sociedade, surgindo uma remodelagem da relação

político administrativa projetada para assegurar maior responsabilidade e redução do poder dos administradores. O controle, historicamente, vem funcionando como um instrumento importantíssimo para que as gestões públicas proporcionem transparência nas ações tomadas por seus agentes.

Segundo Mello (2006), a principal característica da nova administração é a adequação, pelos gestores públicos, das formas de organização e governança mais usualmente verificadas no setor privado. Kissler e Heidemann (2006) afirmam que o setor público exerce um papel fundamental para a sociedade, e a efetiva governança nesse setor pode contribuir para o uso eficaz dos recursos, a exigência de responsabilidade em prestar contas para o administrador dos recursos, o aperfeiçoamento na administração e entrega dos serviços, contribuindo assim, para oferecer uma melhora sensível na vida das pessoas.

A nova ambiência diante das transformações em tantos âmbitos requer das organizações, seja pública ou privada, uma nova ordem gerencial e estratégica, associada a uma melhor e prudente seletividade de conhecimento para melhoria do processo de trabalho e decisório.

Entre os organismos envolvidos em tal realidade, encontra-se um dos Poderes da República Federativa do Brasil – o Poder Judiciário. Atualmente objeto de reflexão para as pesquisas nas ciências jurídicas e sociais, bem como centro de debate político-constitucional-administrativo diante da notória crise que vivencia há algumas décadas. Crise surgida, entre outros fatores, pela impotência na capacidade de regular e solucionar todos os conflitos trazidos a si. Envolto numa realidade social, conforme narra a psicanalista e mediadora Muszkat (2008, p. 5) apegado:

A um imaginário forjado sobre os princípios da disputa e da rivalidade nas relações de conflitos. A prática centenária do exercício do Direito Romano, a competitividade resultante de uma sociedade profundamente desigual, a falta de investimento na educação e a prática da corrupção são, entre outros, fatores que justificam comportamentos pautados por sistemas verticais de imposição (...) para os quais o diálogo e as alianças não despertam qualquer interesse.

Historicamente, apenas para situar o Poder Judiciário no seu nascedouro, diversos teóricos e pensadores buscaram encontrar um modelo onde o poder não se

centralizasse somente nas mãos de uma pessoa ou de um pequeno grupo ou instituição. Consequentemente uma forma de estado que não favorecesse tiranias nem absolutismos, objetivando uma igualdade de direito entre todos e um Estado justo e democrático.

Surge com o pensador Charles de Montesquieu, na obra “O Espírito das Leis” (1748) a concepção teórica dos Três Poderes, tendo em sua estrutura a identificação dos poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário. Segundo Michel Temer, atual Presidente da República Federativa do Brasil, em seu livro Elementos de Direito Constitucional, tecendo comentários a respeito, advoga que a:

Vantagem da tripartição do poder reside na circunstância de os integrantes de cada qual deles se investirem, funcional e psicologicamente, nas suas atribuições próprias. Só assim se garante desempenho desenvolvido e livre (TEMER, 2014, p. 123).

Constitucionalmente o Poder Judiciário é definido como um poder independente e harmônico, como os demais poderes da República, existente para a solvência de conflitos na sociedade, gerando a conseqüente pacificação social. Como leciona Dinamarco (2000), “há que se aceitar que direito e processo compõem um só sistema voltado à pacificação social”.

Para entender como o Poder Judiciário está organizado, imagine-se uma estrutura dividida em vários órgãos, todos funcionando dentro de uma rígida hierarquia, formada por instância ou graus de jurisdição. Cada órgão responsável por temas específicos: civis, relacionados e conflitos entre pessoas, famílias, empresas, etc.; penais, atinente a crimes; trabalhistas, conflitos envolvendo relações de trabalho; eleitorais, atem-se às campanhas eleitorais ou às eleições; militares: envolvendo crimes na esfera militar; federais, conflitos envolvendo interesses do governo federal.

Bem como há uma divisão entre primeira e segunda instância. Sendo que a primeira instância é composta por Juízes de Direito, que atuam monocraticamente, encontrando-se vinculados a uma comarca (divisão do território brasileiro, para fins de aplicação da justiça). Cada comarca possui juízes habilitados para julgar as causas civis, trabalhistas, eleitorais e penais. É a primeira instância que analisa e

julga, em regra, os casos apresentados ao Poder Judiciário. É a porta de entrada judicial. Se após o proferimento da sentença pelo Juiz de Direito da 1ª instância, uma das partes do processo não aceitarem a decisão judicial e desejar que seja reexaminado, a ação em tela poderá ser submetida a uma instância superior, que é a 2ª instância, os Tribunais, através de recurso, que é o próprio pedido de reexame.

Saliente-se que a segunda instância reavalia a matéria, podendo mudar a decisão proferida e decidida pelo primeiro juiz, da primeira instância. Cada órgão de segunda instância – denominado de tribunais, é composto por vários juízes, chamados de desembargadores, que formam um colegiado e julgam em conjunto. É vencedora a tese que obtiver maior número de votos.

Toda essa estrutura é composta por diversos departamentos, sessões e divisões, seja na área fim – judicial, como na área meio – administrativo, TI, etc. O Tribunal de Justiça do Pará, nos dias atuais, possui 336 magistrados e 3.972 servidores, encontrando-se espalhados por todo o Estado do Pará.

**Tabela 1** – Demonstrativo Detalhado dos Cargos Existentes de Magistrados do 2º Grau (Tribunal de Justiça)

<b>CARGO EXISTENTES DE MAGISTRADOS NO 2º GRAU</b>	<b>PROVIDO</b>	<b>VAGO</b>	<b>TOTAL</b>
Desembargadores	30	00	30
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>00</b>	<b>30</b>

Fonte: Central de Pesquisa e Apoio à Magistratura – CPAM

Notas: Dados coletados até 12.04.2016;

**Tabela 2** – Demonstrativo Detalhado dos Cargos Existentes de Magistrados do 1º Grau (Justiça comum de 1º Grau)

<b>CARGO EXISTENTES DE JUÍZES E PRETORES/UNID. JUDICIÁRIAS</b>	<b>PROVIDO</b>	<b>VAGO</b>	<b>TOTAL</b>
Juiz de Direito de 1ª Entrância (Varas Únicas)	54	12	66
Juiz de Direito de 1ª Entrância (Vara Distrital de Monte Dourado)	01	-	01
Juiz de Direito de 2ª Entrância (Varas Cível/Criminal)	89	24	113
Juiz de Direito de 1ª Entrância (atuando na 2ª Entrância)	01	-	01
Juiz de Direito de 2ª Entrância (Varas Agrárias)	04	01	05
Juiz de Direito de 3ª Entrância (Varas Criminais)	25	01	26
Juiz de Direito de 3ª Entrância (Varas Cíveis)	28	06	34
Juiz de Direito de 3ª Entrância (Varas Distritais Icoaraci)	04	03	07



Juiz de Direito de 3ª Entrância (Vara Distrital Mosqueiro)	01	-	01
Juiz de Direito da Justiça Militar	01	01	02
Juiz de Direito Substituto	73	-	73
<b>TOTAL</b>	<b>281</b>	<b>48</b>	<b>329</b>

Fonte: Central de Pesquisa e Apoio à Magistratura – CPAM

Notas: Dados coletados até 12.04.2016;

(1) Juíza de Direito de 1ª Entrância, lotada na 2ª Vara da Comarca de Tailândia.

**Tabela 3 – Demonstrativo Detalhado dos Cargos Existentes de Magistrados do 1º Grau (juizados Especiais)**

CARGO EXISTENTES DE JUÍZES E PRETORES/UNIDADES JUDICIÁRIAS	PROVIDO	VAGO	TOTAL
Juiz de Direito de 2ª Entrância (Varas J. Especiais)	08	06	14
Juiz de Direito de 3ª Entrância (Varas J. Especiais)	21	01	22
Pretor (Vara J. Especial - Pretora) <sup>(1)</sup>	01	-	01
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>07</b>	<b>37</b>

Fonte: Central de Pesquisa e Apoio à Magistratura – CPAM

Notas:

- Dados coletados até 12.04.2016;

(1) Pretora, lotada na 3ª Vara Criminal do Juizado Especial da Capital.

**Tabela 4 – Demonstrativo das Comarcas e Unidades Judiciárias (Varas)**

ENTRÂNCIAS	QUANTIDADE COMARCAS	QUANTIDADE DE UNIDADES JUDICIÁRIAS
1ª Entrância	66	67
2ª Entrância	44	133 <sup>(1)</sup>
3ª Entrância	01	91 <sup>(2)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>286</b>

Fonte: Central de Pesquisa e Apoio à Magistratura – CPAM

Notas:

- Dados coletados até 12.04.2016;

(1) Varas: Cíveis, Criminais, Agrárias e Juizados Especiais;

(2) Varas: Cíveis, Criminais, Distritais e Juizados Especiais.

**Tabela 5 – Demonstrativo das Unidades Judiciárias (Juizados Especiais Adjuntos)**

ENTRÂNCIAS	QUANTIDADE DE UNIDADES JUDICIÁRIAS
2ª Entrância	18 <sup>(1)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

Fonte: Central de Pesquisa e Apoio à Magistratura – CPAM

Notas:

- Dados coletados até 12.04.2016;

(1) Juizados Especiais Adjuntos;

Tal visualização panorâmica torna-se importante, pois o Judiciário Brasileiro detém uma grandiosíssima e cara estrutura, mas percebe e sente, internamente, as mudanças externas, estas cada vez mais rápidas e complexas, exigindo mais e melhores conhecimentos e inteligências capazes de buscar sua transformação interna, seja a nível administrativo, como a nível de cunho decisório judicial, para que busque ser uma justiça mais acessível, humana, célere, justa, efetiva, eficiente e verdadeiramente útil e servil à comunidade. “Para atender aos anseios da nova sociedade, após o século em que houve a revolução da informação, o Judiciário tem que se redescobrir, reinventar”. (HAIDAR, 2012, s.p.).

No mesmo entendimento, segundo Maria Tereza Sadeck (2004, p. 79):

O Judiciário brasileiro, diferentemente do que ocorria no passado, está na berlinda e não apresenta mais condições de impedir mudanças. Reformas virão e mudanças já estão em curso, algumas mais e outras menos visíveis, alterando a identidade e o perfil de uma instituição que sempre teve na tradição uma garantia segura contra as inovações.

Salienta Silvio Dobrowolski (2013, p. 235) que:

O judiciário, para bem cumprir sua função de intérprete do ordenamento jurídico, em nossa época, precisa, portanto, descortino técnico, capacidade inovadora e atuação constante; a um só tempo, compreensão da conjuntura atual, perspectiva firme do futuro e desvinculamento com herança do passado que não tem mais serventia.

Tais reflexos de mudanças se mostrou mais presente com o surgimento do CNJ, que trouxe o discurso de um novo paradigma nos modelos de gestão, não deixando de lado totalmente a premissa sustentada nos controles e ainda na formalidade burocrática, mas buscando trazer um novo contexto organizacional sugerindo e trazendo como novas crenças a adaptação política/legislativa/administrativa, a resolução criativa de problemas, o gerenciamento de mudanças. Entre eles o estímulo a desjudicialização e a resolução de conflitos por meios extrajudiciais.

A criação do CNJ - Conselho Nacional de Justiça foi um marco divisor na história do Judiciário Brasileiro. Instituído por força da Emenda Constitucional nº 45, de 2004, que se convencionou chamar de Reforma do Judiciário, o CNJ foi instalado em junho de 2005, embora com tão pouco tempo de existência e atuação, teve o

potencial de transformar positivamente os rumos que o Judiciário tomou nos últimos anos.

Composto por representantes da magistratura, do Ministério Público, da advocacia e da sociedade civil, o CNJ é encarregado de realizar a supervisão da atuação administrativa e financeira do Judiciário. Desde sua atuação, tem trabalhado incansavelmente pela melhoria do controle, da racionalização, bem como da transparência administrativa e processual. Apenas exemplificativamente, em tão pouco tempo estabeleceu metas, puniu Magistrados não éticos, reordenou rotinas, tornou transparente e acessível dados e informações, realizou uma verdadeira, positiva e revolucionária transformação no cenário administrativo e financeiro do Poder Judiciário Brasileiro, com repercussões no âmbito judicial.

Num século de mudança e de paradigma com consequências para a sociedade como um todo, o sistema judiciário, como o político, educacional, tecnológico, não constitui um cenário paralelo, que pode ser dissociado da cena humana, seja contemporânea, seja histórica. São realidades e temas que devem ser discutidos com coragem inventiva, abertura inovadora e humilde confiança para continuar a desejar construir um futuro digno de vida para todos e uma justiça mais rica em sentido na pós-modernidade.

## **6. COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: SER DE PALAVRA**

A comunicação está na base da vida organizacional. É um processo onipresente em todas as situações humanas: individuais, grupais, organizacionais. Não é possível conceber o mundo, a vida e o desenvolvimento “normal” do ser humano e das organizações sem a existência da comunicação.

Para Bordenave a comunicação não existe por si mesma, como algo separado da vida e da sociedade. Sociedade e comunicação é uma coisa só. A comunicação está presente na vida como a respiração e o processo de andar, tornando-se uma necessidade básica de todo ser humano.

[...]. É um processo multifacético que ocorre ao mesmo tempo em vários níveis, consciente, subconsciente, inconsciente como parte orgânica do dinâmico processo da própria vida. No caso de estímulos que vem de fora, o homem sente a realidade que o rodeia por meio dos seus sentidos, vista, ouvido, olfato, tato e paladar assim percebe-se as palavras, gestos e outros signos que lhe são apresentados (BORDENAVE, p. 105).

O mesmo autor, no seu livro *O que é Comunicação*, afirma que o sistema de signos que o homem criou para sua comunicação não é um conjunto mecânico de peças que se armam como um quebra cabeça. A comunicação é um produto funcional da necessidade humana de expressão e relacionamento. Não inclui apenas as mensagens que as pessoas expressam deliberadamente entre si. Além das mensagens conscientemente modificadas sem querer, numa espécie de paracomunicação ou paralinguagem humana, do homem social. O tom das palavras faladas, os movimentos do corpo, a roupa que se veste, os olhares e a maneira de estreitar a mão do interlocutor, tudo tem algum significado, tudo comunica. (1982, p.50).

As organizações não existem sem comunicação. Nesta perspectiva a comunicação organizacional pode ser entendida como elemento de caráter estratégico para a gestão e a administração das organizações modernas.

Podendo ser representativa de um importante canal de troca de informações e relacionamento entre o ambiente interno das empresas e o mundo exterior a elas: público, o mercado e a sociedade em geral. É a comunicação, via de regra, que viabiliza a construção da cultura organizacional e da identidade corporativa, e que permite que as organizações gerem no ambiente externo uma imagem institucional coerente e competitiva.

É sabido que a comunicação organizacional assume uma dimensão de complexidade. Nesse aspecto, destacamos que a comunicação também “se constitui num dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico” das organizações (CURVELLO, 1997, p. 4).

Assim sendo a comunicação poderá ser de complexidade variável, mas não será por isso que deixará de o ser nem perderá o carácter de complexidade. Apesar de ser um processo tão antigo quanto o próprio ser humano, é verdade que a idade do processo não o torna nem mais simples, nem menos responsável por problemas que podem ocorrer a todos os níveis: individual, grupal e organizacional.

Na base da vida organizacional, o seu significado não pode ser separado da comunicação pessoal uma vez que, cada pessoa troca informações baseadas na sua cultura, formação, experiências, necessidades, expectativas, crenças, valores, atitudes e saberes que traz consigo.

Sendo certo que na vida organizacional estão subjacentes sistemas, redes, fluxos comunicacionais que favorecem o processo de gestão e conseqüentemente os sistemas de planeamento, organização, controle e liderança que aquele processo pressupõe e que por outro lado vai favorecer todo o processo de tomada de decisão e as interações que organizacionalmente ocorrem entre clientes internos e clientes externos (REGO, 1999).

Assim sendo é se pressupor que bom o êxito de uma organização está em lidar adequadamente com as habilidades de comunicação que dispõe. Ressaltando seja no ambiente interno como externo. Até porque segundo Marchiori (2008), a valorização da comunicação interna deve ser trabalhada de forma estratégica, pois é através da comunicação que a organização recebe, transmite, canaliza informações e constrói conhecimento, tomando assim decisões mais acertadas.

Na visão de Marchiori, por sua vez, os temas cultura organizacional e comunicação são temas fundamentais e devem ser tratados integradamente: “Da comunicação emergem as culturas em uma organização. A comunicação cria e recria a realidade. Cultura e comunicação estão ligados à análise de processos, atitudes e relacionamentos” (MARCHIORI, 2008a, p.192).

Constata-se que comunicação interna e cultura organizacional são dois elementos que se relacionam. A comunicação é o elemento que mantém e sustenta os relacionamentos no ambiente organizacional, assim como sua cultura.

Partindo da premissa de que a comunicação é apreensão de sentidos e significados partilhados e de que os colaboradores de uma organização se tornam o reflexo dos valores, crenças e da cultura organizacional em que trabalham, daí se dá a relevância da análise do tema diante do embricamento existente entre o mundo do trabalho e a comunicação.

Conforme Fígaro (2008, p. 129),

[...] se trabalhar é sempre trabalhar com o outro e comunicar é relação, troca, reelaboração, podemos afirmar que ambos, comunicação e trabalho, atuam na construção dos conjuntos de valores que se renovam ou se cristalizam a cada escolha feita, a cada decisão do uso de si por si mesmo.

O ser humano em comunicação é o ser em interação social. E ao interagir não se negligencia que as organizações também são espaços de conflitos, tensões, ambivalências, contradições, pois é ali que se estabelecem as relações de hierarquia, de produção, envoltos em teias de prerrogativas, deveres, comandos e disciplina. É, portanto, um *locus* privilegiado da diferença, da pluralidade. Para Fígaro (2005, p. 141)

[...] o lugar de trabalho e os colegas de trabalho são o universo privilegiado das trocas comunicacionais, da sociabilidade, lugar com o qual se busca construir identidade, no qual se dão conflitos e se constroem relações afetivas. O mundo do trabalho pauta interesses, escolhas e relações.

E essas teias de interesses, opções e relacionamentos são mediadas pelos atos comunicacionais verbais e não verbais, pelas palavras e expressões ditas e não ditas, pelos enunciados que se revelam e pelos silêncios ensurdecidores. Como

advoga Bakhtin (1988, p.46) ao afirmar que “[...] a palavra é a arena de lutas onde se confrontam valores sociais contraditórios”.

No mesmo contexto Fleury e Sampaio (2002) incorporam a dimensão política à questão da cultura organizacional, entendendo-se dimensão política como as relações de poder e dominação:

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY e SAMPAIO, 1989, p.290)

Na visão de Marchiori a cultura é “um processo de construção de significados por meio da interação social, e a comunicação nesse contexto é primordial e natural” (2008a, p. 251).

A mesma autora, em seu livro *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*, destaca que tais contextos podem propiciar mudanças, e sobre tal tema da mudança afirma que deve ser encarada como presença constante nas organizações: “Independentemente de como seja caracterizada, se como estado ou processo, a mudança transformou-se em uma dinâmica que é hoje parte da vida organizacional” (2008b, p. 289).

No seu entender, os temas cultura organizacional e comunicação são temas fundamentais e devem ser tratados integralmente:

Da comunicação emergem as culturas em uma organização. A comunicação cria e recria a realidade. Cultura e comunicação estão ligados à análise de processos, atitudes e relacionamentos. (MARCHIORI, 2008a, p.192).

Com relação à importância da comunicação interna para o engajamento dos colaboradores, Marchiori (2008) revela que:

A base dos valores: confiança, competência, comprometimento e credibilidade – está na qualidade do processo de comunicação que será vivenciado por todos [...]. Precisamos criar um ambiente no qual informação, conhecimento e competência fluam livremente para que existam comprometimento pessoal e auto-desenvolvimento, aspectos que contribuem para o desenvolvimento organizacional. (MARCHIORI, 2008b, p.213)

Nesse sentido a mencionada autora advoga que a comunicação tem um papel estratégico na organização: “Ser estratégico significa oportunizar uma mudança, um novo comportamento, e não simplesmente informar o que aconteceu na organização”. (MARCHIORI, 2008a, p.164).

Na mesma linha de raciocínio, conforme Matos (2007), uma das funções estratégicas da comunicação é favorecer o aperfeiçoamento das relações humanas no ambiente interno da organização. Acredita-se que os bons resultados de uma organização, assim como o eficaz desempenho da mesma dependem do grau de entusiasmo e motivação de seus colaboradores. Segundo Chehn, 1990 apud Vieira, 2004, p. 53: “Quem faz acontecer as coisas são as pessoas – não planos – e apenas planejar não basta, pois é necessário fazer com que as pessoas executem sua parte no planejamento”.

Importante destacar que a comunicação, o diálogo consistente torna a organização mais eficaz na coleta de informações, na sua compreensão, como também na transformação e consequente produção de informações, além de tornar o ambiente mais humanizado. O oposto disso, ou seja, a ausência ou não favorecimento ao diálogo, a falta de fomento à conversação, a carência da troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, podem transformar-se em grandes entraves e obstaculizar o funcionamento das organizações. Numa linguagem parafraseadora, com o empréstimo do poema “Legado” de Carlos Drummond de Andrade, quando escreve que “No meio do caminho tinha uma pedra, tinha uma pedra no meio do caminho... no meio do caminho tinha uma pedra” (ANDRADE, 1967), igual modo a ausência de comunicação numa organização pode ser uma grande e intransponível pedra, um entrave, um óbice concreto para toda e qualquer organização, podendo prejudicar o seu próprio funcionamento.

A comunicação organizacional é um processo diretamente ligado a cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento e atitudes das suas lideranças e as crenças dos seus colaboradores. Não adianta a empresa importar modelos de controle de qualidade e sistemas de tecnologia da informação se internamente não existe um ambiente de abertura para conversação e a troca de opiniões (MATOS, 2007, p. 83). Tal reflexão pode-se inferir que as organizações que adotam uma



cultura de diálogo fechada, aonde os colaboradores não têm a oportunidade de expressar seus pensamentos, reflexões e entendimento perante a organização, há maior possibilidade de distorções de informações, gerando retrabalhos, alto custo, desmotivação e desperdício de tempo. Matos (2008) salienta que dialogar significa ouvir o que o outro tem a dizer, dando importância ao que está sendo dito, essa é uma maneira de fortalecer as bases da dimensão da ética no relacionamento interpessoal, a diversidade dos pensamentos expostos pode enriquecer a organização no que se diz respeito à criatividade e inovação.

Nestes termos, o envolvimento de todos os colaboradores em todo o processo organizacional é algo imprescindível ao bom andamento da organização. O processo de comunicação organizacional necessita ser integrado, participado, envolvendo o universo de todos os setores, unidades, divisões internas da organização, pois assim será possível, através da comunicação interna, a organização ser capaz de transformar seus colaboradores em aliados, tornando-os realmente comprometidos com os resultados a serem alcançados e assim manter um desempenho que garanta a sobrevivência e sucesso da organização e das pessoas a que a ela compõem (VIEIRA, 2004).

Não pode a comunicação interna ser algo isolado do composto da comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização. Sua eficácia dependerá de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos. (KUNSH, 1997 apud VIEIRA, 2004 p. 54). De acordo com Melo (2009), para que se haja uma comunicação interna eficaz e efetiva, torna-se necessário conhecer em profundidade o público interno da organização, estabelecendo uma relação de confiança, transmitindo suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o público interno.

A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente uma “anti-comunicação” no que é essencial/necessário. Porém não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o

que é informado. (RUGGIERO, 2002 apud MELO, 2009 p.2). Só assim se poderá falar de uma comunicação e uma organização humanizada e humanizadora.

O Caderno de Comunicação Organizacional elaborado pela ABRACON – Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACON-2008), aborda em exemplar de número 3, que:

A comunicação interna é o ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização. Uma equipe de trabalho em sintonia com os objetivos da empresa é o desejo de todo executivo. E para que a comunicação externa tenha mais eficácia, as principais mensagens da organização precisam de legitimação do público interno e, claro, de uma política de recursos humanos coerente com os valores, a visão e a missão da empresa (p. 02).

Segundo a análise de estudo contida no referido Caderno, acerca da cultura de comunicação, exara que:

Para que a Comunicação Interna seja encarada como estratégica, é necessário o envolvimento de todos os níveis da empresa, principalmente a diretoria. A partir daí, deve ser feito um estudo sobre os desafios do planejamento estratégico que subsidiarão as diretrizes do Plano de Ação da Comunicação. Esse levantamento apontará as necessidades específicas de departamentos e funções, mas, sobretudo, servirá a uma necessidade maior: o fomento de toda a organização, pois, muitas vezes – por estarem excessivamente autocentradas – as áreas não conseguem ter a percepção do todo. Para que a linha definida seja cumprida e efetivamente seguida, deverão ser realizadas reuniões periódicas com a direção e os responsáveis pela comunicação (p. 25).

Atinente a identificação das necessidades no contexto organizacional, registra o estudo que:

A Comunicação Interna trabalha na identificação das necessidades – tanto da empresa para com seu público interno quanto do seu público interno para com a empresa –, verificando o que é esperado da empresa em termos de comunicação. Essa resposta deve ser obtida por um diagnóstico, baseado em pesquisas e no estudo das relações comunicacionais. É importante ouvir colaboradores de todos os níveis antes de elaborar, implantar, desenvolver e manter um projeto de Comunicação Interna (p.25).

Para tal implantação das atividades, em busca de uma melhoria na comunicação interna da empresa, o estudo recomenda que:

Para estabelecer um processo de Comunicação Interna, deve-se elaborar um Planejamento que respeite as seguintes etapas: Atender às metas do Planejamento Estratégico da Organização, buscando identificar de que maneira a Comunicação Interna pode colaborar com o alcance dos resultados desejados. Realizar um diagnóstico (por meio de desk research, ou pesquisa com os públicos internos). Estabelecer os objetivos da Comunicação Interna. Estabelecer os atributos da Comunicação Interna que correspondam aos atributos da marca. Criar o Plano de Ação da Comunicação, estabelecendo processos e atividades. Estruturar os canais: veículos, eventos e ações. Gerir os conteúdos comunicáveis. Mensurar resultados a partir de um sistema de indicadores com base no que é relevante para o sucesso do negócio (p.26).

E para lastrear o conteúdo do trabalho, o Caderno da Abracom, traz vários depoimentos atinentes a importância, o significado e a capacidade de contribuição da área de comunicação interna para o alcance dos resultados projetados pelas organizações. Entre referidos depoimentos destacamos o da Professora Valéria Cabral, que leciona Marketing Interno em Programa de MBA (p.62):

Quando convidada para falar sobre Comunicação Interna - a CI, como a denomino-, invariavelmente sou tentada a fazer quase uma apologia sobre o tema, que reputo, dentro do contexto da Comunicação Organizacional, como o mais importante para qualquer instituição civil ou juridicamente estabelecida. Isso porque, sem ela, nenhuma outra forma de comunicação existiria. Afinal, primeiramente, organizam-se os fluxos internos das comunicações para depois se planejarem as comunicações com os demais stakeholders. E, por ser a primeira, não é possível falar da CI sem falar de essência; de como são feitas as coisas da comunicação, de modo a considerar suas fortalezas e fragilidades. Dentro dessa perspectiva, defendo que, se a CI estiver assentada em uma base frágil, todas as demais comunicações da organização se ressentirão ao primeiro sinal de uma crise; ao contrário, se lastreada em bases sólidas, na crise o público interno não exercerá um papel coadjuvante, mas, sim, atuará como o principal embaixador e fonte fidedigna da organização. Afinal, as empresas são feitas, antes de tudo, por pessoas. Pessoas que pensam, amam, planejam, envolvem-se, comprometem-se, constroem, divulgam... O público interno integra a essência. Por isso, nos melhores discursos organizacionais, o público interno se faz presente legitimando as convicções e comunicações. Quando você olha para fora, você sonha; quando olha para dentro, você acorda, afirmava Jung. É disso que estamos falando quando falamos da CI (p. 62).

Diante de tudo o que foi acima exposto, necessário explicitar que a implantação efetiva e vivaz de uma política de comunicação interna corrobora no sentido de transformar seus colaboradores e parceiros em verdadeiros aliados, tornando-os comprometidos com os resultados a serem alcançados e a missão institucional da organização.

Ressaltando que a diversidade de falas numa organização, a capacidade de aceitar ou discordar, o confronto de capitais distintos de conhecimento (técnicos e vivenciais), não deve levar ao emudecer de um diante do outro. Ao contrário, a diversidade de argumentos, a multiplicidade de visões pode ser fomentadora do encontro interativo, inventivo, agregando mais legitimidade e riqueza ao entendimento organizacional. Em síntese trata-se de um consenso voltado à afirmação da vida.

Claro que é um notável desafio o reconhecer a fala do outro como válida, pouco importando seu posto, função ou cargo. Pois colocado em outros termos, se a fala do outro é desqualificada, não reconhecida, ou seus argumentos são sequer colocados, não há nenhuma hipótese de entendimento ou ação comunicativa emancipadora, não há promoção e fomento da vida, não há uma cultura organizacional humana, humanizante e humanizadora.

Conforme Gareth Morgan, para além do termo derivado de cultivo, a cultura reflete o que é ser humano em seu esplendor de diversidade, hermetismo, complexidade, simplicidade, casualidade, sentimento, mobilidade. Insere no seu significado o princípio da organização, enquanto articulação de possibilidades e conexões. É por essência um termo elusivo e simbólico (MORGAN, 1996).

Nessa simbiose pragmática, temos o 'ser de palavra' como um aspecto indicativo da humanização das organizações, bem como o emponderamento e a liberdade da linguagem verbal e não-verbal, buscando na relação com o objetivo, o fortalecimento da cultura do diálogo, da criação de pontes e redes, na busca do fortalecimento de caminhos mais humanos, numa busca e num sotaque mais humanamente saudável e mais produtivo para todos.

Somente num espaço em que as pessoas possam ter condições de se relacionarem à semelhança de condições realmente humanas, pode-se falar de um ambiente que se favorece o aspecto humanizador, pois só assim se pode pensar na construção de um mundo melhor em que impera o diálogo, os ideais democráticos de liberdade e fraternidade, os direitos individuais que se baseia na convicção da importância da autodeterminação, do emponderamento e da responsabilidade pessoal, coletiva e universal.

Finalizando esse momento, relembremos a visão de Hannah Arendt, uma das filósofas políticas mais influente do século XX, sobre a nossa função no mundo, ao comentar que a possibilidade de começar, de inovar, de vir a ser num mundo que já existia e que deverá sobreviver, mas que, ao invés de ser conservado apenas como é, deve ser renovado para ser preservado de desgastes e ter garantida sua continuidade; deve ser trabalhado pela contingência para tornar-se útil a cada tempo; deve dar a possibilidade aos que virão de começar por sua vez, autorizados a empreender coisas novas e imprevistas (apud MUNIZ, 2013, p. 20).

## 7. QUADRO DE SÍNTESE DO REFERENCIAL

TEMA CENTRAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS AUTORES	INDICADORES	RELAÇÃO COM O OBJETIVO
Comunicação Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Governança</b> Mello (2006) Granjeiro (2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho e resultado do serviço</li> <li>• Relações de causa e efeito entre os agentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensão da governança com sua aplicabilidade na CAP visando resultados eficazes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Comportamento</b> Meneghetti (2001) Xavier (2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensão da alteridade</li> <li>• Vivência simbólica e a relação intercultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de condutas internas visando a qualidade na prestação do serviço e a valorização dos colaboradores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Ser de palavra</b> Chanlat (1996) Matos (2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanização na organização.</li> <li>• Comunicação e subjetividade na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento da cultura do diálogo com o emponderamento e liberdade da linguagem verbal e não verbal.</li> </ul>

## 8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item é demonstrado a análise dos dados do projeto de pesquisa “Identificar fatores facilitadores ou impeditivos da comunicação organizacional na Central de Atendimento ao Público-CAP/TELEJUDICIÁRIO”, e conduzido no âmbito da linha de pesquisa: “o ser de palavra e a humanização”, apresentado no Curso de Especialização em Gestão e Liderança no Poder Judiciário do CESUPA, sendo estabelecido, ao longo da análise, o confronto com os objetivos e pressupostos destacados no referencial teórico. Os dados foram tabulados e tratados estatisticamente, com base na estatística descritiva.

O questionário foi elaborado e pensando com o objetivo de avaliar e identificar fatores facilitadores ou impeditivos da comunicação organizacional na unidade investigada.

### 8.1 - PERFIL DOS COLABORADORES CAP/TELEJUDICIÁRIO

Esta primeira seção apresenta o perfil dos colaboradores (servidores estatutários, comissionados e contratados) da CAP, contendo os seguintes dados biográficos: sexo, grau de instrução e faixa etária, os quais foram considerados para o objeto do presente estudo e análise.

Em relação ao gênero, conforme apresentado na Tabela de número 6, a amostra com dez pessoas pesquisadas, demonstrou a predominância do sexo feminino numa faixa de 90% contra 10% do sexo masculino.

**Tabela 6** – Demonstrativo dos Colaboradores da CAP

SEXO	TOTAL
Sexo Masculino	01
Sexo Feminino	09
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Holdamir Gomes  
Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

De acordo com a Tabela 7, o número de funcionários por faixa etária demonstra que a maior concentração se encontra na faixa etária de 25 a 60 anos, apresentando um percentual de 40% contra a menor concentração que se encontra na faixa de até 30 anos com um percentual de 30%.

**Tabela 7 – Demonstrativo da Faixa Etária (idade cronológica)**

FAIXA ETÁRIA	NÚMERO DE PESSOAS	PERCENTUAL
Até 30 anos	05	50
De 31 a 40 anos	01	10
De 41 a 50 anos	01	10
Mais de 50 anos	03	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
 Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Holdamir Gomes  
 Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

Com relação ao grau de instrução, a Tabela 8 demonstra um maior percentual, com quantitativo de 50% de colaboradores com nível superior completo, contra o menor percentual de 10% de trabalhadores com ensino médio e com algum tipo de especialização a nível superior. Salientando que para esta análise, levou-se em consideração a escolaridade do colaborador e não o seu cargo ocupado conforme ingresso na instituição, ou seja, o percentual apontando 50% de pessoas com nível superior, não significa que sejam ocupantes de cargos de nível superior, mas que, apesar de ocuparem cargos com a exigência de escolaridade relativa ao ensino médio ou fundamental possuem formação superior. A consequência desta situação causa o desvio de função e formas alternativas de comportamento do colaborador, no entanto, esta questão foge ao foco de análise do presente estudo, merecendo uma reflexão mais qualitativa.

**Tabela 8 – Demonstrativo do Grau de Instrução**

FAIXA ETÁRIA	NÚMERO DE PESSOAS	PERCENTUAL
Ensino Fundamental Incompleto e completo	00	00
Ensino Médio Incompleto	00	00



Ensino Médio Completo	01	10
Ensino Superior Incompleto	03	30
Ensino Superior Completo	05	50
Especialização	01	10
Mestrado e Doutorado	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
 Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Holdamir Gomes  
 Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

Diante das informações obtidas por meio do questionário, pode-se constatar, preliminarmente, que os colaboradores da CAP possuem o seguinte perfil: é a maioria do sexo feminino (90%), com idade até 30 anos (50%) e com curso superior completo (50%).

Como se observa no perfil dos respondentes, metade do quantitativo que tem vínculo com a CAP, possuem curso superior completo, todavia necessário mencionar, que para esta análise, levou-se em consideração a escolaridade do funcionário e não o seu cargo ocupado conforme ingresso na instituição, ou seja, o percentual apontando de 50% de colaboradores com nível superior, não significa que sejam ocupantes de cargos de nível superior ou de chefia, mas que, apesar de ocuparem cargos com a exigência de escolaridade relativa ao ensino médio ou fundamental possuem formação superior.

O resultado desta circunstância provoca o desvio de função e formas alternativas de comportamento do funcionário, no entanto, esta questão foge ao foco de análise do presente estudo, merecendo um estudo mais qualitativo.

## 8.2 - FATORES FACILITADORES E IMPEDITIVOS DA COMUNICAÇÃO

O presente objeto de análise busca identificar fatores facilitadores ou impeditivos da comunicação organizacional na Central de Atendimento ao Público-CAP/TELEJUDICIÁRIO. O questionário possibilitou resultados que foram agrupados e mostrados a seguir.

Na primeira pergunta (Gráfico 1), verifica-se um maior percentual, com quantitativo de 60% de colaboradores que afirmam que a comunicação deve *sempre* estabelecer o que dizer, para quem dizer e como dizer, em relação o menor percentual de 10% de colaboradores que pensam que esta cultura *poucas vezes* e/ou regularmente está presente.

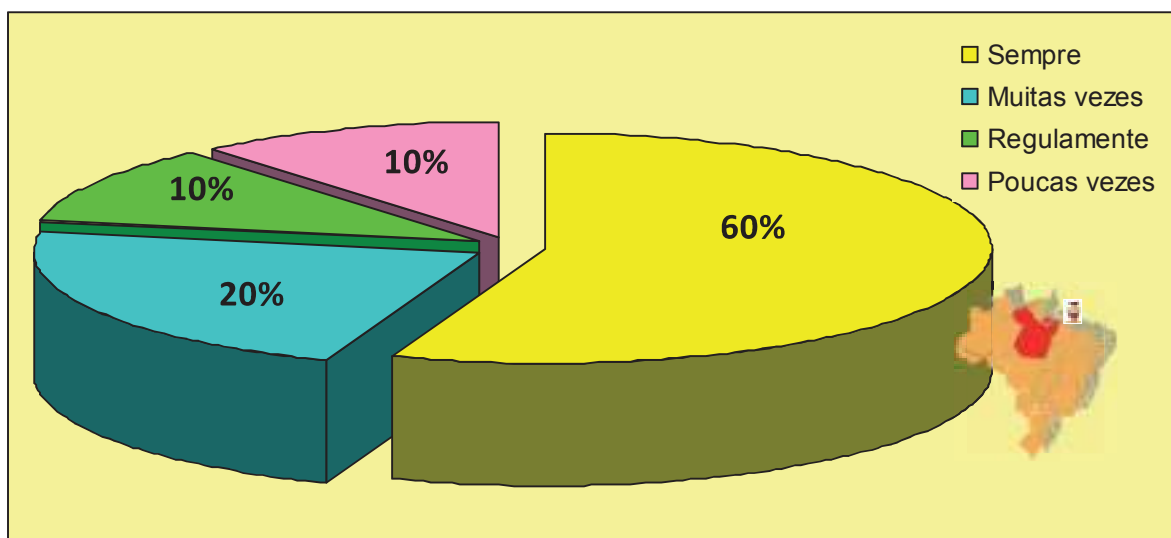
Observa-se, deduzindo a partir do investigado, que a instituição possui meios de comunicação interna e que seu público interna tem ciência de sua existência, bem como reconhecem o valor da comunicação interna.

Diante das informações obtidas se observa que comunicação organizacional interna com a qual os colaboradores são confrontados no dia a dia, estabelecendo instrumentos que facilitaram o que dizer, para quem dizer e como dizer.

Entendido comunicação interna por um diálogo, entre a organização e seus colaboradores. Mas uma das maiores dificuldades das organizações é fazer com que as informações alcancem os colaboradores de forma clara. Robbins (2005) aponta que é necessário que a comunicação interna seja mais do que uma simples transferência de informações, pois falhas nesse processo podem acarretar conflitos dentro da empresa.

No decorrer da pesquisa de campo, notou-se que embora os colaboradores deem o devido valor ao ato comunicacional, e até mesmo possuírem certa compreensão do que fazer no dia a dia, expressaram sentir dificuldades relacionadas ao modo como as informações lhe eram enviadas, pois nem sempre são compreendidas de modo claro por todos, fato gerador de ruído na comunicação.

**Grafico1** – A Comunicação deve estar apta a estabelecer o que dizer, para quem dizer e como dizer.



Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Holdamir Gomes  
Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

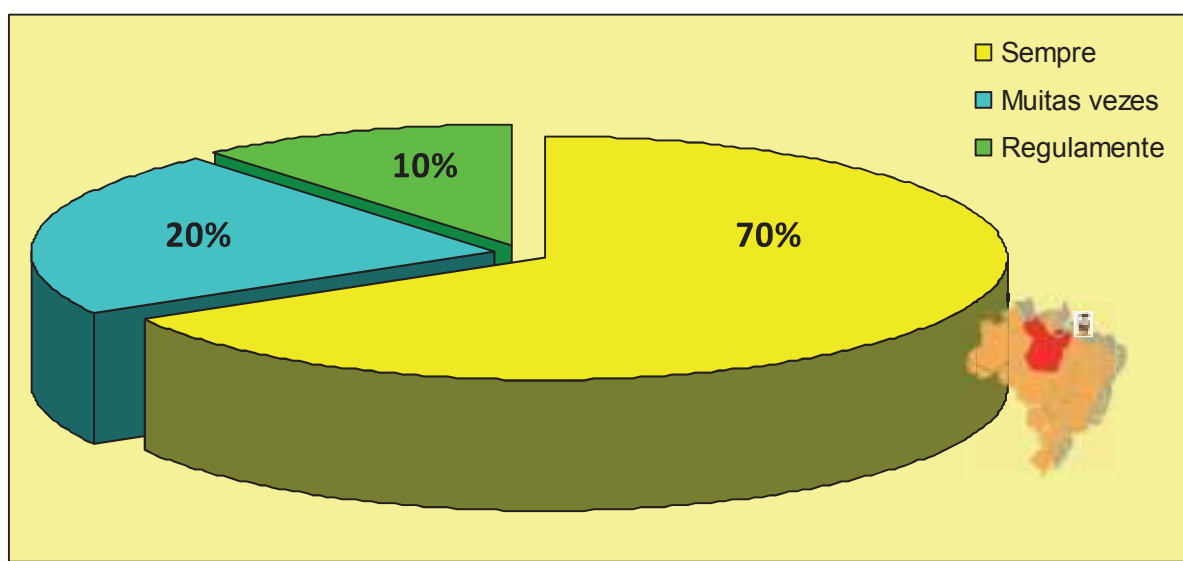
Na segunda pergunta (Gráfico 2), verifica-se um maior percentual, com quantitativo de 70% dos respondentes que afirmam que o chefe sempre compartilha as informações que recebe de seus superiores e de outros gestores de outras unidades administrativas da Instituição, em relação o menor percentual de 10% que responderam muitas vezes e/ou regulamente. Como se percebe a maioria dos colaboradores afirmam que o chefe exerce um papel de facilitador ao repassar as informações com transparência, clareza e objetividade.

Diante das informações coletadas pode-se observar a quebra de barreiras que, supostamente, existem entre o emissor e receptor da mensagem durante o processo de comunicação. Observa-se ainda, que a comunicação regada de bom senso e postura profissional podem gerar excelentes resultados, melhorando o relacionamento e a confiança com o líder imediato.

A esse respeito Ruggiero (2002) e Melo (2016) ressaltam que é preciso fazer com que o conteúdo informado seja efetivamente aprendido pelos colaboradores e que estes estejam em condições de usar o que é informado. A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade.

Atualmente, as instituições estão revendo o seu papel na sociedade, percebendo que através de uma boa comunicação interna sua imagem é projetada para o cidadão de como é a sua política administrativa. Como se observa uma comunicação interna eficaz reduz a centralização do poder dos administradores, e serve como instrumento de transparência de suas ações tomadas por seus agentes.

**Grafico2** – O compartilhamento das informações o que o chefe recebe são repassadas aos colaboradores.



Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Holdamir Gomes  
Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

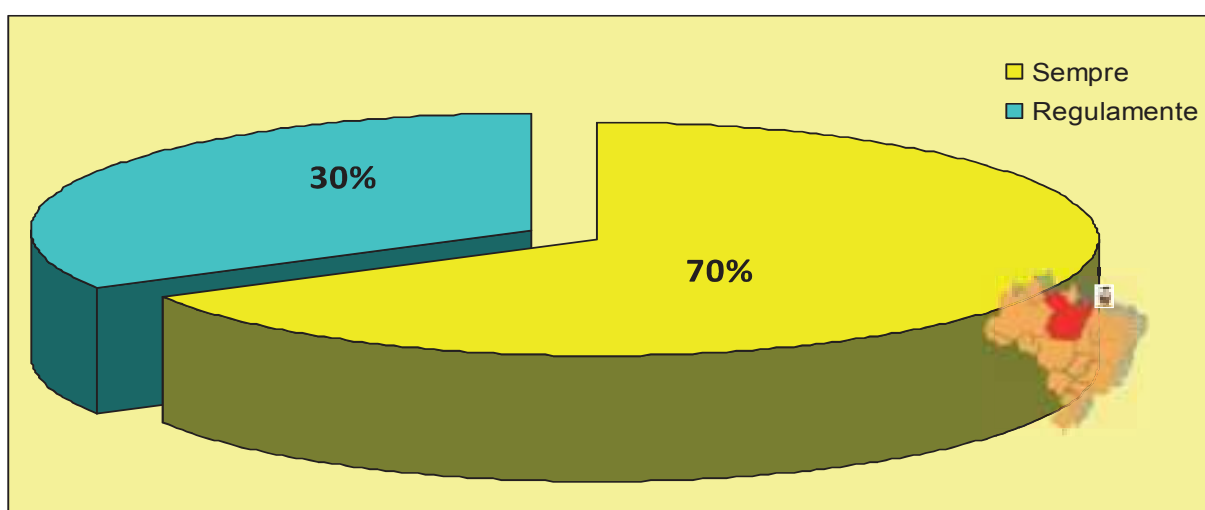
Na terceira pergunta (Gráfico 3), verifica-se um maior percentual, com quantitativo de 70% de colaboradores que acreditam que os serviços prestados a sociedade de forma ágil, acessível e confiável sempre estão de acordo com a missão e valores do TJE/PA, em relação o menor percentual de 30% que responderam regularmente.

Conforme resultados revelados – setenta por cento dos colaboradores, vivenciam uma crença e realidade simbólica que suas atividades estão sendo úteis à sociedade e a organização.

Nesse aspecto, diante dos outros tópicos que apontam desafios que impedem a boa comunicação, haveria aí um ponto de partida para o alinhamento e aperfeiçoamento do discurso da organização, para que todos pudessem trabalhar

em sintonia com os objetivos programáticos e sua missão institucional. Num perspectiva de fortalecimento dos vínculos com os colaboradores e aprimoramento dos seus trabalhos, despertando neles a significância de pertencer a uma organização que lida com uma das mais sublimes e relevantes ideais da humanidade – a Justiça.

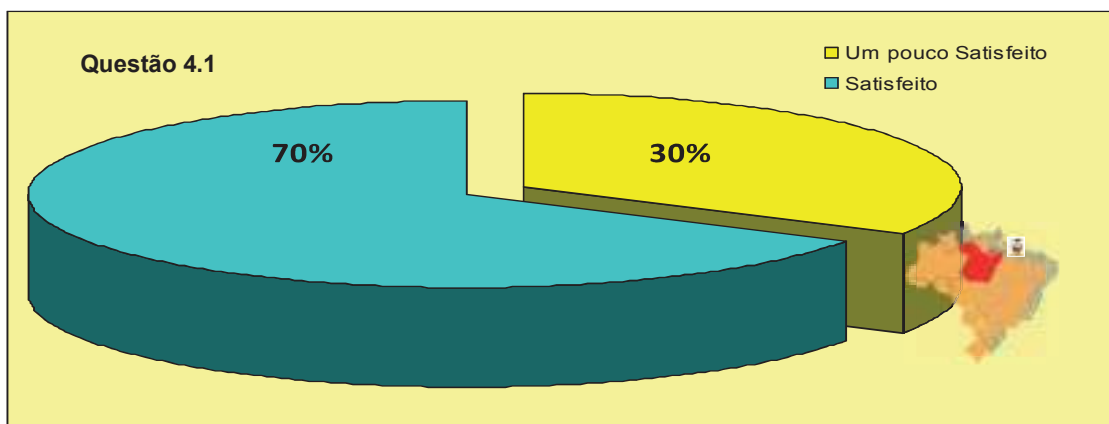
**Grafico3** – Os serviços prestados a sociedade de forma ágil, acessível e confiável na estão de acordo com a missão e valores do TJE/PA.



Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

Na quarta pergunta (Gráfico 4), verifica-se os fatores facilitadores ou impeditivos na comunicação organizacional da CAP/TELEJUDICIÁRIO. Para esta pergunta tomou-se como referência o desdobramento de três itens. O item 4.1 demonstrado que o maior percentual, com quantitativo de 70% de colaboradores satisfeitos com a comunicação interna, em relação o menor percentual de 30% que ainda estão um pouco insatisfeitos.

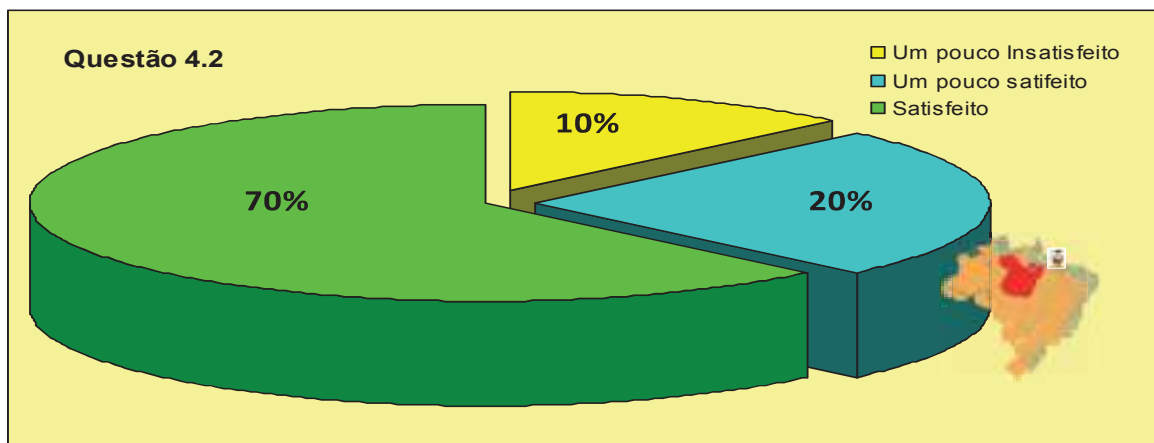
#### Gráficos 4 – A comunicação no ambiente de trabalho.



Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Holdamir Gomes  
Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

No item 4.2 observa-se que o maior percentual, com quantitativo de 70% de colaboradores estão satisfeitos com a comunicação da Instituição, que os motiva e estimula para que colaborem com a missão da instituição, em relação o menor percentual de 10% de colaboradores que estão um pouco insatisfeitos.

Martins (2008, p. 29) corrobora com a afirmação ao descrever que “clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”, dessa forma verifica-se que o clima organizacional ajuda a entender a percepção e o comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional, dessa forma é um instrumento de gestão.



Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
 Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Holdamir Gomes  
 Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

No item 4.3 busca-se analisar até que ponto o chefe da CAP oferece orientação, solução aos problemas relacionados com a comunicação interna, neste item foi um maior percentual, com quantitativo de 70% de colaboradores satisfeitos, em relação a um menor percentual de 10% de colaboradores um pouco insatisfeitos.

A esse respeito trazemos a sabedoria de Lao-Tsé, filósofo chinês, ao afirmar que: “O rio atinge seus objetivos porque aprendeu a contornar obstáculos”. Neste aspecto, contextualizando, um bom chefe, um bom líder sabe como orientar seus liderados, facilitar caminhos para reaprendizagens. Num aspecto maior podemos afirmar que:

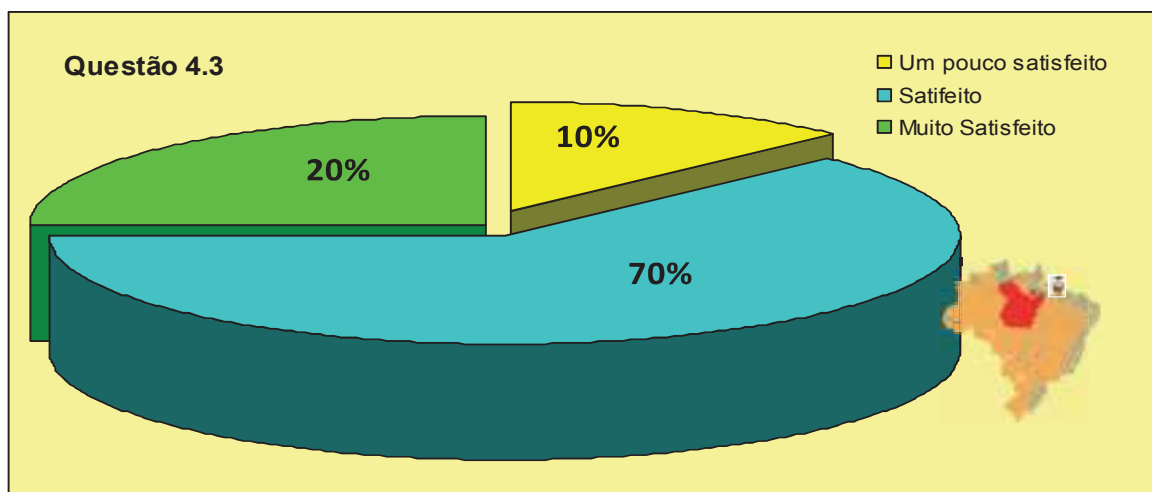
Um modelo de gestão humanizada é a base de compromissos que emprega participativamente o trabalho, o talento e a criatividade dos colaboradores, baseado na equitativa convergência de interesses da diretoria, fornecedores e principalmente clientes, tendo como objetivo criar as melhores condições para que a organização atinja os resultados necessários com ampla motivação, humor e humildade. (Walter Lerner, 1996, p. 11).

Tal realidade mostra a importância da viabilização da política de comunicação numa organização, o que reforça a necessidade apontada nos dados apresentados. Citamos ainda, a colaboração de Marchiori (2008), ao afirma que ser estratégico significa oportunizar, uma mudança, um novo comportamento, e não simplesmente informar o que acontece na organização.

O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional é algo imprescindível ao bom andamento da organização. O processo de comunicação

organizacional necessita ser integrado, participado, envolvendo o universo de todos os setores, unidades, divisões internas da organização, pois assim será possível, através da comunicação interna, a organização ser capaz de transformar seus colaboradores em aliados, tornando-os realmente comprometidos com os resultados a serem alcançados e assim manter um desempenho que garanta a sobrevivência e sucesso da organização e das pessoas a que a ela compõem.

De acordo com Melo (2009), para que se haja uma comunicação interna eficaz e efetiva, torna-se necessário conhecer em profundidade o público interno da organização, estabelecendo uma relação de confiança, transmitindo suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o público interno.



Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Holdamir Gomes  
Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

Na pergunta cinco (Gráfico 5), verifica-se um maior percentual, com quantitativo de 60% de colaboradores que confirmam os valores: confiança, competência, comprometimento e credibilidade sempre estão presente na CAP/Telejudiciário, em relação a um menor percentual de 10% que demonstra que estes valores estão presentes muitas vezes *no setor*. Como se percebe a maioria dos colaboradores afirma que a CAP/Telejudiciário está alinhada com os valores da Instituição.



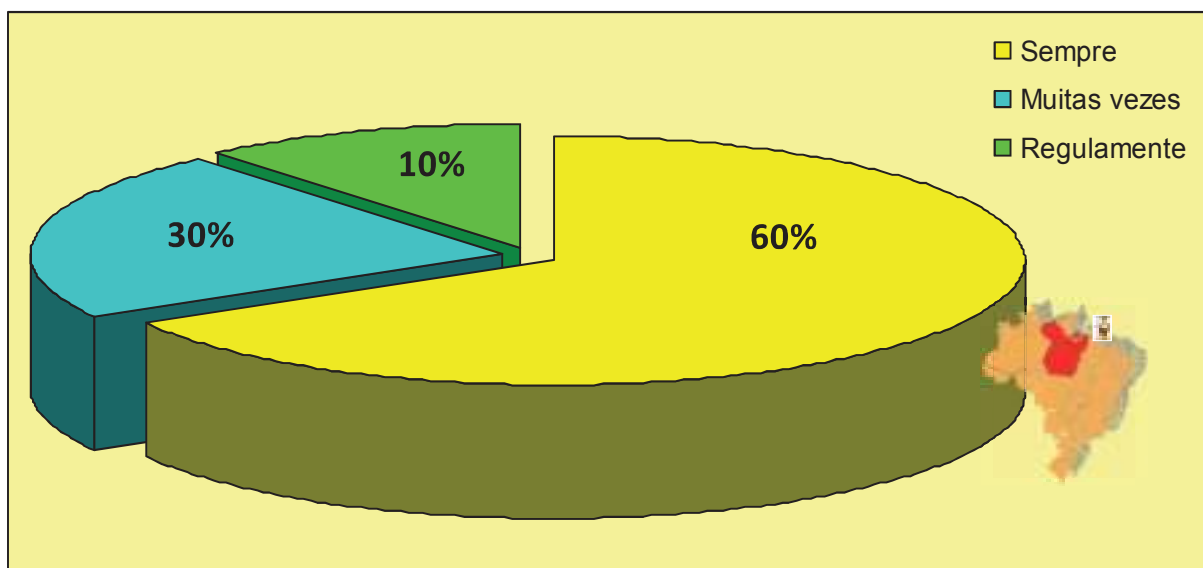
A cultura de uma organização é formada por valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, e clima organizacional (MARCHIORI, 2008).

Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significados e construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como cultuam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY E FISCHER, 1989, p. 22 *apud* MARCHIORI, 2008, p. 91).

Deste modo, para que uma organização caminhe em direção à descentralização, a autonomia e uma gestão participativa e mais humana, sua cultura deve contemplar valores que promovam tais práticas e privilegiem o diálogo e o entendimento mútuo. Para a disseminação desses valores, a comunicação adquire um papel de grande relevância ao ter a capacidade de articular estratégia nas ações de cultura e comunicação nas organizações.

Infere-se que a atuação dos colaboradores da CAP é norteadora por valores que podem ajudar na missão institucional. Com reflexo na atividade da unidade ao possibilitar um atendimento mais humanizado a todo cidadão que procura o Poder Judiciário.

**Gráfico 5** – Os valores: confiança, competência, comprometimento e credibilidade.



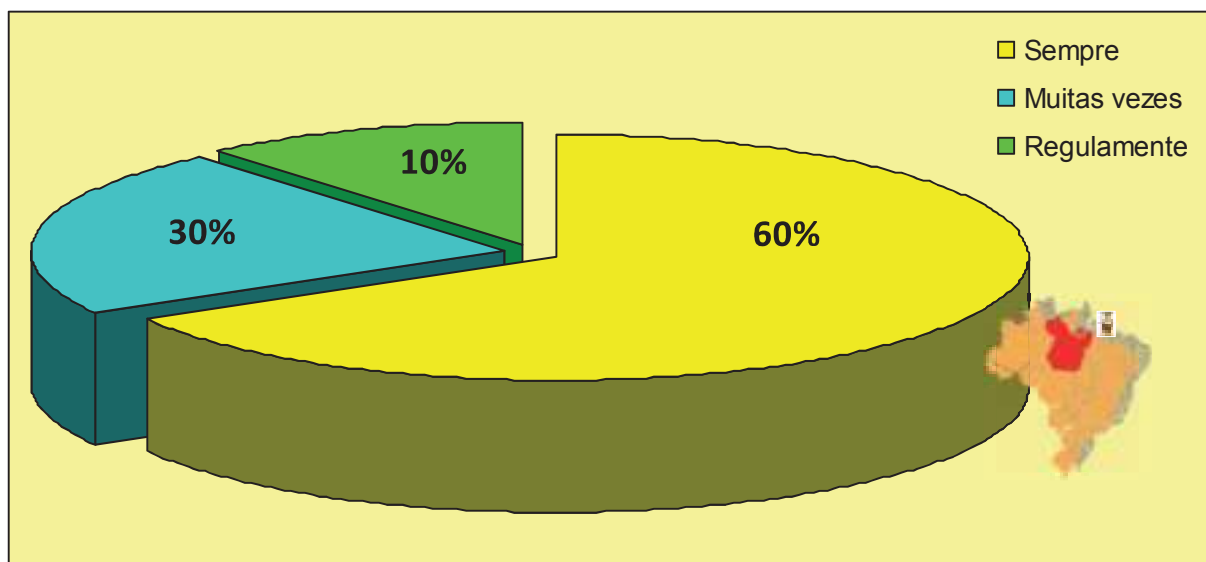
Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Hodamir Gomes  
Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

Na pergunta seis (Gráfico 6), verifica-se um maior percentual de 70% de colaboradores que confirmam que a comunicação interna na CAP/Telejudiciário se estabelece em clima de verdade e autenticidade, em relação a um menor percentual de 10% dos respondentes que acham regular a comunicação interna.

Tal análise faz concluir que a cultura organizacional, preliminarmente, está relacionada com valores, crenças, atitudes, comportamentos. Conforme acima nomeado a cultura organizacional é formada por valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas e clima organizacional (MARCHIORI, 2008).

Quando o valor declarado tem função relevante, como no caso concreto, sem dúvida que orientam no alcance dos objetivos da organização. Esta análise identifica uma percepção valorativa em diferentes níveis hierárquicos. Além disso, determinam orientação, vínculos e comprometimentos com a própria missão institucional, de maneira que haja comprometimento nas tarefas que lhe são atribuídas.

**Gráfico 6** – A comunicação estabelece um clima de verdade e autenticidade.



Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Hodamir Gomes  
Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

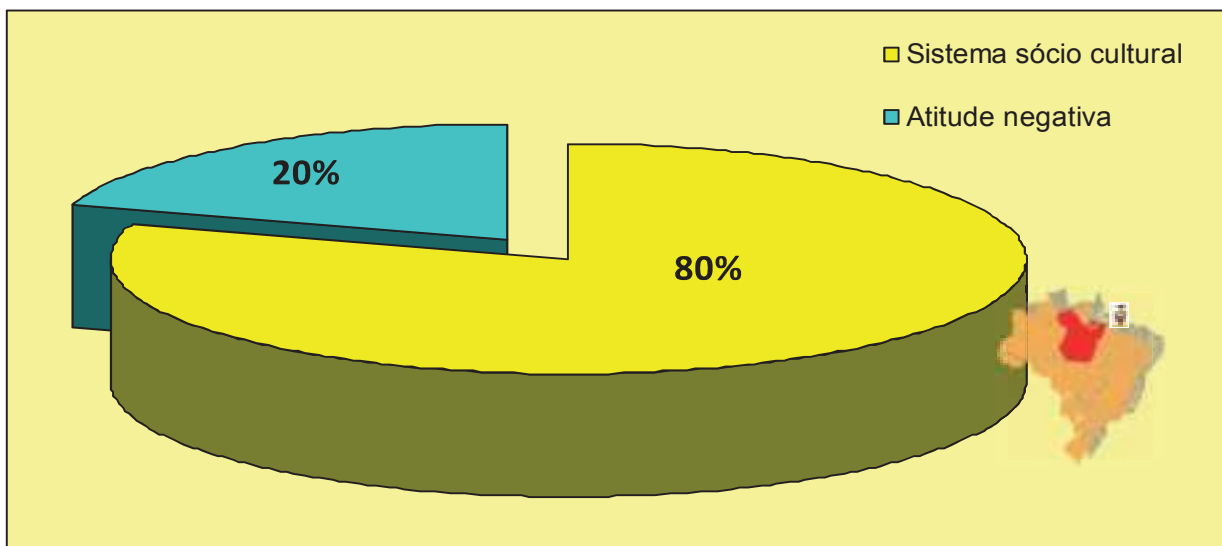
Na pergunta sete (Gráfico 7), verifica-se um maior percentual de 80% atinente aos fatores que costumam atrapalhar o diálogo entre as pessoas. Este quantitativo afirma que o sistema sociocultural diferenciado entre eles (emissor e receptor),

representa um fator que costuma atrapalhar o diálogo entre o chefe e os colaboradores ou entre os colaboradores, em relação a um percentual de 20% que acredita o fator que atrapalha o dialogo.

Apesar das intensas evoluções tecnológicas verificadas neste século, permanece a existir problemas que impedem o desenvolvimento de uma comunicação concreta e efetiva, por falta, falhas e até mesmo excesso de informações. Tais óbices à comunicação são conhecidos por ruídos, realidade que devem ser motivos de melhor análise por gestores conscientes da importância da comunicação na organização.

O desafio da comunicação organizacional é um processo estratégico para a desenvoltura de ações no planejamento estratégico do TJEPA, para que neste contexto plural, dinâmico e complexo, vise e provoque comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos, mas de maneira democrática objetivando a disseminação da missão, da visão e dos valores culturais do TJE/PA seja no âmbito do público interno como para o externo.

**Gráfico 7 –** Fatores que costumam atrapalhar o diálogo entre as pessoas.



Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Hodamir Gomes  
Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

Na pergunta oito (Gráfico 8) aborda-se a origem da falha de comunicação no dia a dia das tarefas. Sendo que ficou quantificado que 70% dos colaboradores

apontam que a falha da comunicação se oriunda da mensagem recebida, em relação a um menor percentual de 10% que acredita que a falha é oriunda de quem fala.

De acordo com o gráfico 8, observa-se que a base da vida organizacional, passa pela comunicação e o seu significado não pode ser separado da comunicação pessoal uma vez que, cada pessoa troca informações baseadas na sua cultura, formação, experiências, necessidades, expectativas, crenças, valores, atitudes e saberes que traz consigo.

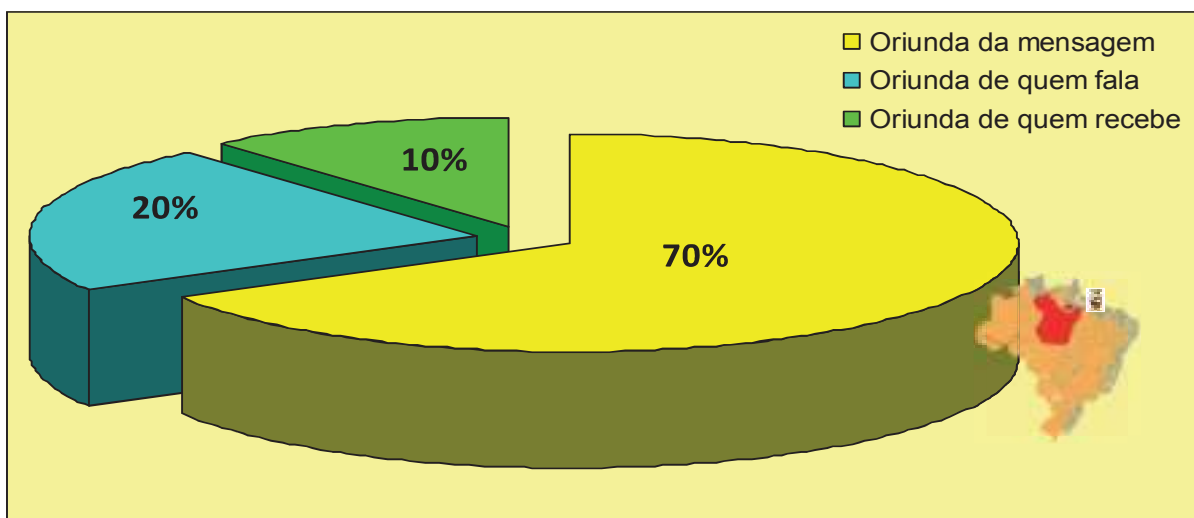
A questão central é que se a mensagem não chega de forma eficaz ao colaborador, se os fluxos de comunicação não atingem seu intento, constata-se que há algum ruído pelo caminho que precisa ser descoberto pelo gestor para que seja saneado. Nesse contexto, fatores como habilidade de comunicação, nível de conhecimento e sistema sociocultural pode afetar a codificação e a decodificação do ato de comunicação. Se o receptor não tem a capacidade de entender a mensagem, não será capaz de receber e decodificar. Logo, haverá apenas perda de tempo, retrabalho, além de facilitar a ocorrência de estresses desnecessários.

A origem da falha de comunicação pode criar e recria a realidade interna. Portanto cultura e comunicação estão ligados à análise de processos, atitudes e relacionamentos.

Nesse sentido Thayer (1976) coloca a comunicação como sendo um processo dinâmico subjacente à existência, ao crescimento, à modificação e ao comportamento de todos os sistemas vivos (indivíduos ou organizações).

Importante destacar ainda, que o diálogo, a troca de informações, a possibilidade de reperguntar, tirar dúvidas, esclarecer, humaniza e torna o ambiente mais humanizante. O oposto disso, ou seja, a ausência ou não favorecimento ao diálogo, a falta de fomento à conversação, a carência da troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, podem transformar-se em grandes entraves e obstaculizar o funcionamento de todo o organismo.

**Gráfico 8** – Origem da falha de comunicação no dia a dia.



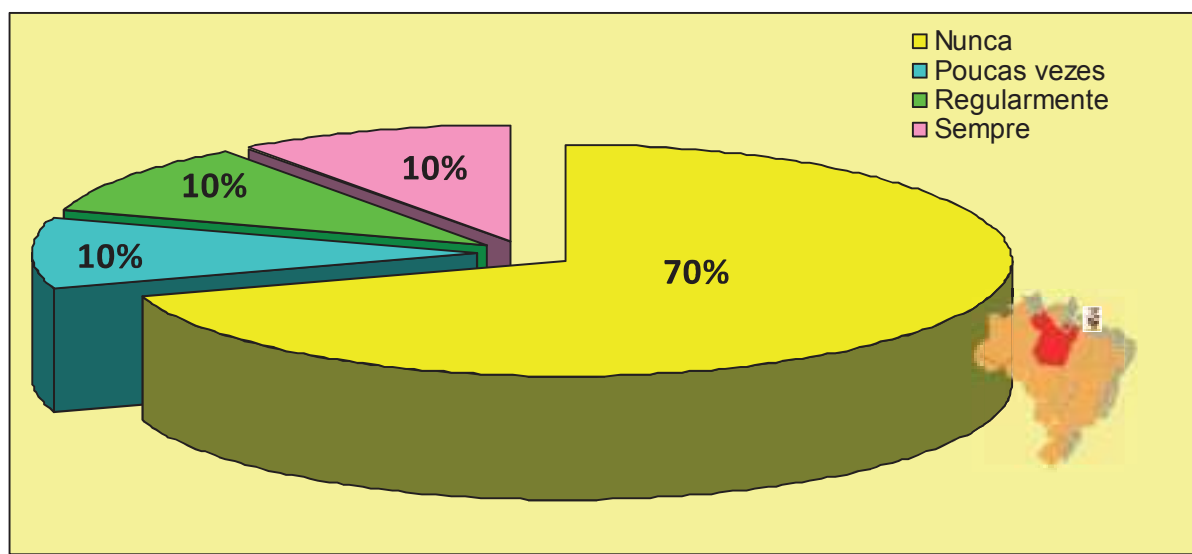
Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Hodamir Gomes  
Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

Na pergunta nove (Gráfico 9), verifica-se um maior percentual, com quantitativo de 70% de respondentes que nunca foram convidados ou participados de algum curso, treinamento, aperfeiçoamento sobre comunicação ou/e atendimento, promovido ou patrocinado pelo TJE/PA, em relação a um percentual de 10% de colaboradores que afirmam poucas vezes, regularmente e/ou sempre.

Esta resposta demonstra que a instituição ainda é deficitária em treinamento e/ou aperfeiçoamento de colaboradores em relação a comunicação e/ou atendimento que são fatores importantes para que haja comunicação integrada e alinhada com os atores da Instituição. A consequência desta situação causa o desestímulo do colaborador devido a falta de ações dos gestores da instituição. Esta questão demonstra uma falha da equipe responsável entre as áreas de comunicação e gestão de pessoas para que todos os colaboradores possam ser envolvidos no processo de uma boa comunicação humanizante e humanizadora.

A esse respeito trazemos novamente Ruggierro (2002) e Melo (2009) que enfatizam que não basta apenas assegurar o curso, treinamento, aperfeiçoamento sobre comunicação ou/e atendimento, promovidos ou patrocinados pelo TJE/PA ocorrerem. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que os colaboradores estejam em condições de usar o que foi repassado, informado.

**Gráfico 9 – Treinamento, aperfeiçoamento sobre comunicação ou/e atendimento**



Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Hodamir Gomes  
Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

Na pergunta dez (Gráfico 10), verifica-se um maior percentual de 60% de colaboradores que consideram que há necessidade de aperfeiçoar a comunicação interna na CAP/Telejudiciário, pois é mediana, em relação a um menor percentual de 10% que não há nenhuma necessidade de aperfeiçoar a sua comunicação interna.

A comunicação estabelece, via de regra, a construção da cultura organizacional de uma instituição, e permite que gere no ambiente externo uma imagem institucional coerente.

A esse respeito, Bauman (2001) ressalta que nenhuma sociedade se esquece a arte de questionar e encontrar respostas para os problemas que a afligem.

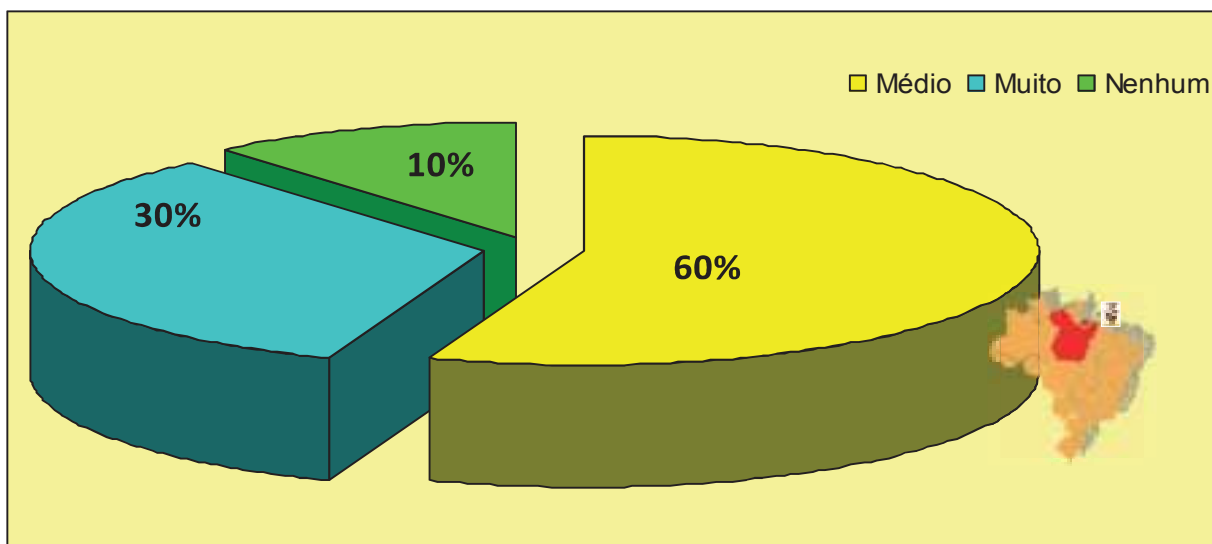
A análise pôs em evidência o valor e a urgência de repensar a necessidade de aperfeiçoar a comunicação interna no CAP, como requisito essencial para melhoria da eficiência dos trabalhos que exerce ao usuário. Portanto, não estamos sugerindo simplesmente de mudança de um comportamento por outro já predefinido. Isso porque não se tem com tanta clareza outro comportamento predefinido para colocar no lugar.

Apresenta-se, sim, uma análise sobre comunicação interna, permeada de anseios, dúvidas e questionamentos, mas mostrando a comunicação como ferramenta estratégica no contexto organizacional, com a novas possibilidades, à

criatividade, pois dinamiza os fluxos das informações, para ganhar novas bases, luzes e condições de construir novos paradigmas diante de um tempo em transformação, em que se torna necessário interagir melhor com a totalidade do mundo atual. Dessa forma, a falta de referenciais consolidados é uma das principais características deste tempo atual.

Mas assim como os seres humanos, as organizações também encontram exigências que precisam ser satisfeitas para atingir seus fins, entre os seus desafios está a sua comunicação. A esse respeito Thayer (1976) coloca a comunicação como sendo um processo dinâmico subjacente à existência, ao crescimento, à modificação e ao comportamento de todos os sistemas vivos (indivíduos ou organizações). Sendo uma função indispensável às pessoas e organizações, pois, por meio dela, o organismo se relaciona com o meio ambiente, com os outros e com suas próprias partes.

**Gráfico 10** – A CAP/TELEJUDICIÁRIO necessita aperfeiçoar a sua comunicação interna.



Fonte: Central de Apoio ao Público/Telejudiciário  
Análise e Tabulação dos Dados: Edinaldo Fernandes e Holdamir Gomes  
Dados coletados de 01.07.2016 a 29.07.2016

## 9. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO

ESTRATÉGIAS	PRODUTO/OBJETIVO	AVALIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Divulgar a Estrutura Organizacional (ORGANOGRAMA) do TJE/PA e o Planejamento Estratégico para 2015/2020 e o Plano de Gestão 2015/2016;</b></li> <li>✓ <b>Promover seminários sobre Governança do TJEPA.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação e certificação dos colaboradores estimulando a cultura de comunicação de Excelência na acessibilidade das informações da Instituição promovendo uma visão sistêmica (compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas) das atividades dos setores do TJEPA;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões mensais para avaliar o processo de comunicação organizacional do TJEPA, com vista a diminuir os riscos de conflitos e aumentar a busca por soluções preventivas e assertivas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Comunicar a Estratégica Institucional de forma efetiva;</b></li> <li>✓ <b>Estimular novo perfil de comunicação institucional com foco na transparência e humanização.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos comunicacionais que estimulem e orientem os servidores e colaboradores a perceberem os novos elementos estruturais da Instituição - gestão, responsabilidades, transparência, missão, visão, objetivos e legalidade do setor público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa junto aos servidores para avaliar os resultados da ação que envolve atores diversos, que são movidos por diferentes interesses e racionalidades de ação;</li> <li>• Workshop para socialização e monitoramento para avaliação da estratégia institucional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Fortalecer a cultura do diálogo com o emponderamento e liberdade da linguagem verbal e não verbal;</b></li> <li>✓ <b>Implementar sistema de recompensas e reconhecimentos socioemocionais.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanização do processo de comunicação organizacional do TJEPA;</li> <li>• Comprometimento e transparência dos atos em respeito aos servidores e jurisdicionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontros periódicos de servidores para realização de dinâmicas interativas e grupos focais para fortalecimento e avaliação das práticas vigente e de seus resultados, visando sobretudo, a valorização dos colaboradores e a qualidade na prestação do serviço.</li> </ul>



## 10. CONCLUSÃO

Atento ao tema central - comunicação organizacional, num mundo marcado por significativas mudanças em todos os âmbitos, seja político, econômico, cultural, tecnológico, educativo, o tema abordado não é percebido meramente como um elemento tático, mas calcado como uma ferramenta estratégica, devendo atuar como um catalizador, servindo como um instrumento sinergizador das ações de gestão, condizente com a missão da organização investigada – Tribunal de Justiça do Pará, como ela própria se propõe em alcançar na sua missão estratégica: Realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional visando fortalecer o Estado Democrático de Direito, e tendo como visão: ser reconhecida pela sociedade como instituição acessível e confiável, voltada à pacificação social.

É neste contexto em que a realidade do Poder Judiciário e do próprio Direito passa por significativas mudanças, que se salienta a importância valorativa da comunicação organizacional como instrumento para a realização das potencialidades estratégicas, para o aperfeiçoamento, a ampliação, a integração e humanização das estruturas organizacionais.

Optou-se no referencial teórico por abordar três questões diretamente relacionadas ao assunto, que acreditamos, contribuiu para o desenvolvimento teórico e melhor entendimento sobre o mesmo. Fundamentou-se nas categorias: governança, comportamento humano e ser de palavra.

Atinente à governança, embora seja um conceito e estudo relativamente novo, mas aponta para uma relação direta entre as práticas da organização e a capacidade de produzir resultados eficazes do seu desempenho. Não estando apenas preocupada em tomar decisões, mas também com suas consequências, seus resultados. É uma busca na satisfação de suas necessidades e resposta às suas demandas. É verdadeiramente uma reorientação do papel do gestor público na sociedade, aperfeiçoando a entrega do serviço público, proporcionando transparência e buscando resultados para satisfação e atenção ao usuário/cidadão.

Nestes termos evidencia-se que um sistema de governança eficaz pode melhorar a prestação de serviços à coletividade, contribuindo assim para a melhoria sensível na vida das pessoas. Contextualizando, em relação com o objetivo do trabalho, a dimensionar a governança com sua aplicabilidade à CAP – Central de Atendimento ao Público, busca-se dar, literalmente, respostas às demandas com mais resultados.

No tópico comportamento e ser de palavra, as duas categorias se entrelaçam, pois, a comunicação está na base da vida organizacional, não podendo conceber uma vida, seja da sociedade ou das organizações, sem a existência da comunicação, tem-se presente, também que a comunicação organizacional assume uma dimensão de complexidade, na perspectiva da criação, transmissão e cristalização do universo simbólico das organizações.

Entendido que o bom êxito de uma organização está em lidar adequadamente com as habilidades de comunicação que dispõe, seja no âmbito interno ou externo. A comunicação acaba tendo um papel estratégico na organização e ser estratégico também significa oportunizar mudanças, comportamentos, não simplesmente informar ou avisar o que aconteceu na organização.

É entender que os indivíduos são os pilares mais importantes de uma organização. Não devendo atuar como coadjuvantes, mas como principais atores da missão. São eles que podem fazer a diferença. Assim sendo as organizações são feitas, antes de tudo, por pessoas. Pessoas que pensam, que planejam, envolvem-se, comprometem-se, constroem, divulgam, são seres de palavra, de comunicação, de linguagem. E nos melhores discursos organizacionais, o público interno, que integra a essência, se faz presente legitimando as convicções e comunicações.

Daí surge nos indicadores do comportamento a necessidade de contemplar a dimensão da alteridade, como um ser que interage, numa perspectiva da vivência simbólica e intercultural, pois além de se ser um ouvinte da palavra, o ser colaborador é também, e não menos, um ser criador e emissor de palavra, um ser comunicacional. E ele descobre-se e revela-se em suas pluralidades: cultura, tradição, pertença, história, sociedade, etc. Revela-se, em tese, que a forma do ser da palavra é o diálogo.

Num contexto relacional com o objetivo, em que a criação de condutas internas pode visar à qualidade na prestação do serviço e a valorização dos colaboradores, tem-se que o ser de palavra implica também liberdade. Pois nenhum falar humano é puramente objetivo, também é subjetivo. Na palavra o elemento subjetivo, a interpretação, sempre é parte constitutiva do mesmo. Assim sendo, só nos espaços que se fomenta a liberdade, a criatividade, a autonomia da inovação, se pode pensar na construção de um espaço melhor em que impera o diálogo, os ideais democráticos de liberdade e fraternidade, os direitos individuais que se baseia na convicção da importância da autodeterminação, do emponderamento e da responsabilidade pessoal, coletiva e universal.

E nessa simbiose pragmática temos o “Ser de Palavra” como um aspecto indicativo da humanização das organizações, bem como o emponderamento e liberdade da linguagem verbal e não-verbal, buscando na relação com o objetivo: o fortalecimento da cultura do diálogo, da criação de pontes, de redes, na busca do fortalecimento de caminhos mais humanos, numa busca e num sotaque mais saudável e produtivo para todos.

Quando da análise dos resultados, diante do estudo de campo que foi realizado, tais dados trouxeram indicativos da existência de fatores facilitadores, mais também impeditivos da comunicação no local pesquisado.

Entre os facilitadores, entre outros, tem-se a crença entre os colaboradores que seu trabalho está de acordo com a missão e valores da instituição, bem como que suas atividades estão sendo prestativas e úteis à sociedade e a organização, além do fato do bom nível de comunicação com a chefia direta que ajuda no dia a dia laboral.

Nesse aspecto, diante dos outros tópicos que apontam desafios que impedem a boa comunicação, haveria aí um ponto de partida para o alinhamento e aperfeiçoamento do discurso da organização, para que todos pudessem trabalhar em sintonia com os objetivos e sua missão institucional. Na perspectiva de fortalecimento dos vínculos com os colaboradores e aprimoramento dos seus trabalhos, despertando neles a significância de pertencer a uma organização que lida com um dos mais sublimes e relevantes ideais da humanidade – a Justiça.

Saliente-se que o presente trabalho não é conclusivo, variados aspectos não foram abordados com profundidade, entre eles salientamos a necessidade de estudos mais aprofundados para a compreensão e detecção das manifestações de cultura no ambiente organizacional, bem como uma pesquisa que possa haver maior quantitativo de participação dos colaboradores da organização, principalmente dos níveis hierárquicos mais altos, para a elaboração de diagnósticos precisos e/ou a elaboração de projetos de melhoria de aspectos culturais. Nestes termos, concluindo, o presente estudo busca servir de estímulo ou ponto de partida para a concretização de novas pesquisas e análises.

## 11 – REFERÊNCIA:

ABRACO- Agência Brasileira de Comunicação, Caderno de Comunicação Organizacional – Como entender a comunicação interna - 3ª, disponível: ><http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaoexterna.pdf>> Acesso em agosto de 2016.

ANDRADE, Carlos Drummond de. Uma pedra no meio do caminho: biografia de um poema. Rio de Janeiro: Editora do Autor, 1967.

BAKHTIN, M. Marxismo e filosofia da linguagem. São Paulo: Hucitec, 1988.

BARROS FILHO, C. e SÁ MARTINHO, L. M. O habitus na comunicação. São Paulo: Paulus, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

\_\_\_\_\_. Vida líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

\_\_\_\_\_. O mal-estar da pós-modernidade. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BECHELLONI, Bárbara. “Identidade cultural como fator de integração. Comunicação, história, cultura e memória na hibridação da comunidade itálica no Brasil”. Trabalho apresentado no NP-13 – Comunicação e cultura das minorias, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, na sessão temática Etnicidade. 2005 Disponível em: [www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R0198-1.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R0198-1.pdf). (Consultado em agosto de 2016).

BORDENAVE, Juan E. Diaz. O que é comunicação. Coleção Primeiros Passos. Ed. Brasiliense, 1982.

BRASIL. Presidência de República. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Câmara de Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. 86 p. (Documento da Presidência da República).

CITELLI, Adilson. Comunicação e educação. A linguagem em movimento. São Paulo: SENAC, 2004.

CORREIA DIAS, Fernanda. “Para a Fernandinha ler e contar estas histórias da avó, Cecília Meireles, para os seus irmãozinhos” In: MELLO, Ana Maria Lisboa de (org.) Cecília Meireles & Murilo Mendes. Porto Alegre: Uniprom, 2002.

CUNHA, P. Conflito e Negociação (1ª ed.). Porto: ASAEEditores II. 2001.

CHANLAT, Jean-François (Org.). O Indivíduo na organização – dimensões esquecidas (Volume 1). São Paulo: E. Atlas. 1996.

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

\_\_\_\_\_. Recursos humanos. Ed. compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CURVELLO, João José. A comunicação nas organizações – ontem e hoje. 1997. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/aprend4.htm>. Acesso em: 08 junho 2014.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. (orgs). Gestão com Pessoas Subjetividade. São Paulo: Editoras Atlas – 2010.

DOBROWOLSKI, Silvio. A Constituição e a escola Judicial. v. I. Revista da ESMESC, p. 235.

DIAS, Maria da Graça dos Santos; MELO, Osvaldo Ferreira de; SILVA, Moacyr Motta da. Política jurídica e pós modernidade, p. 87.

DINAMARCO, Cândido Rangel. A Instrumentalidade do Processo. São Paulo, Malheiros Editores Ltda., 2000.

EBOLI, M. (Coord.). Coletânea universidades corporativas: educação para empresas do século XXI. São Paulo: Smuckler Editores, 1999.

FIGARO, R. Considerações sobre os resultados da pesquisa de recepção: a construção dos sentidos do trabalho pelos receptores dos meios de comunicação. Revista Latinoamericana de Ciências de la Comunicación. Año II, n.2, enero/junio, 2005. p.138-148.

\_\_\_\_\_. A atividade de comunicação e trabalho. Revista Trabalho, Educação e Saúde. Fiocruz, v.6, n.1, mar./2008. Disponível em: <http://www.revista.epsjv.fiocruz.br>.

FLEURY, M. TEREZA LEME; SAMPAIO, JADER DOS REIS. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANÇA, Vera Veiga. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C. & FRANÇA, Vera Veiga (Orgs.). Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001.

GRANJEIRO, José Wilson. Administração Pública – Idéias para um governo empreendedor. 13ª edição. Brasília: Obscursos Editora, 2008.

GULLAR, Ferreira. Traduzir-se. In:\_\_\_\_\_. *Toda poesia*. 12. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004, p. 335.

Haidar, R. Para o STJ sair da asfixia, basta mudar velhas práticas. Consultor jurídico, mar. 2012.

IBGP, Instituto Brasileiro de Governança Pública, disponível: >[http://www.geraldoloureiro.com/wiki/index.php?title=Governan%C3%A7a\\_P%C3%BAblica](http://www.geraldoloureiro.com/wiki/index.php?title=Governan%C3%A7a_P%C3%BAblica) > Acesso em 28.abr.2016

JOBIM, N. Judiciário: construindo um novo modelo. A REFORMA do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

KISSLER, L; HEIDEMANN, F.G. Governança Pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*. v.40, n.3, mai./jun.2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico. São Paulo, Atlas, 2001.

LERNER, Walter. Organização Participativa: mais uma poderosa tecnologia na busca da competitividade. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCHIORI, MARLENE. Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2ª Edição. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. (Org.). Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. 2ª Edição. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MARTINS, M.C.F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M (org) *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MATOS, Gustavo Gomes. Cultura do diálogo é a base da comunicação interna. In:\_\_\_\_. *Gestão em comunicação empresarial: teoria e técnica*. LOPES, Boanerges. (Org.). Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007. Cap. 8 pag. 80-85.

MCLUHAN, Herbert Marshall. Dicionário pensamento social do século XX. Disponível: [https://books.google.com.br/books?id=qy1J3WBHfpsC&pg=PA115&lpg=PA115&dq=McLuhan+\(1988\)+chamou+de+%E2%80%9CAldeia+Global&source=bl&ots=TKrB4nbtI&sig=JlyRP1m86lqB1Jk24T4C5ul6y94&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjDr-W1kYjNAhWB7SYKHT6sC\\_8Q6AEILzAD#v=onepage&q=McLuhan%20\(1988\)%20chamou%20de%20%E2%80%9CAldeia%20Global&f=false](https://books.google.com.br/books?id=qy1J3WBHfpsC&pg=PA115&lpg=PA115&dq=McLuhan+(1988)+chamou+de+%E2%80%9CAldeia+Global&source=bl&ots=TKrB4nbtI&sig=JlyRP1m86lqB1Jk24T4C5ul6y94&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjDr-W1kYjNAhWB7SYKHT6sC_8Q6AEILzAD#v=onepage&q=McLuhan%20(1988)%20chamou%20de%20%E2%80%9CAldeia%20Global&f=false). Acesso em 16/05/2016.

MELLO. G. R. Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro. 127 f.

Dissertação (mestrado em ciências contábeis). São Paulo: FEA/USP, 2006.

MELO, Vanessa Pontes Chaves. A comunicação interna e sua importância na organização. Disponível em: <[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2-COMUNICACAO\\_INTERNA\\_ESTRATEGIA.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2-COMUNICACAO_INTERNA_ESTRATEGIA.pdf)> Acesso em 08 de junho de 2016.

MENEGHETTI, S. B. Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil. São Paulo: Global, 2001.

MORGAN, Gareth. As imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. Ciência com consciência. Lisboa, Publicações Europa-América, 1982.

MUNIZ, Mirian Blanco. Uma outra verdade na mediação – um romance que trata a força da comunicação na construção do nosso futuro. São Paulo, DashEditora, 2013.

MUSKAT, Malvina. Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações. São Paulo: Summus, 2008.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. Governança pública e parcerias do estado: a relevância dos acordos administrativos para a nova gestão pública;

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o Governo: como o governo empreendedor está transformando o Setor Público. Brasília: MH Comunicação, 1994, 456p.

PACHECO, Luiza. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PERLES, João Batista. “Comunicação: conceitos, fundamentos e história”. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação, 2007. Disponível em: <[www.bocc.uff.br/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf](http://www.bocc.uff.br/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf)>. (Consultado em agosto de 2016).

REGO, A. Comunicação nas Organizações. Teoria e Prática. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. Trad. Reynaldo C. Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSENAU, James N. Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial”. In: Rosenau, James N. e Czempiel, Ernst-Otto. Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000, pp. 11-46.



SADEK, M. T. Judiciário: mudanças e reformas. Estudos Avançados, v. 18, n. 51, 2004. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/10001>. Acesso em 15/05/2016.

SCHOMMER, Paula Chiles. Gestão pública no Brasil: notícias do teatro de operações. RAE - Revista de administração de Empresas. São Paulo, v.43, n.4, p.102-107, out. /dez. 2003.

STEFANO, S. R.; FERRACIOLLI, J. B. Clima organizacional do banco Mercantil do Brasil S.A. agência Londrina: um estudo longitudinal. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7, 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.

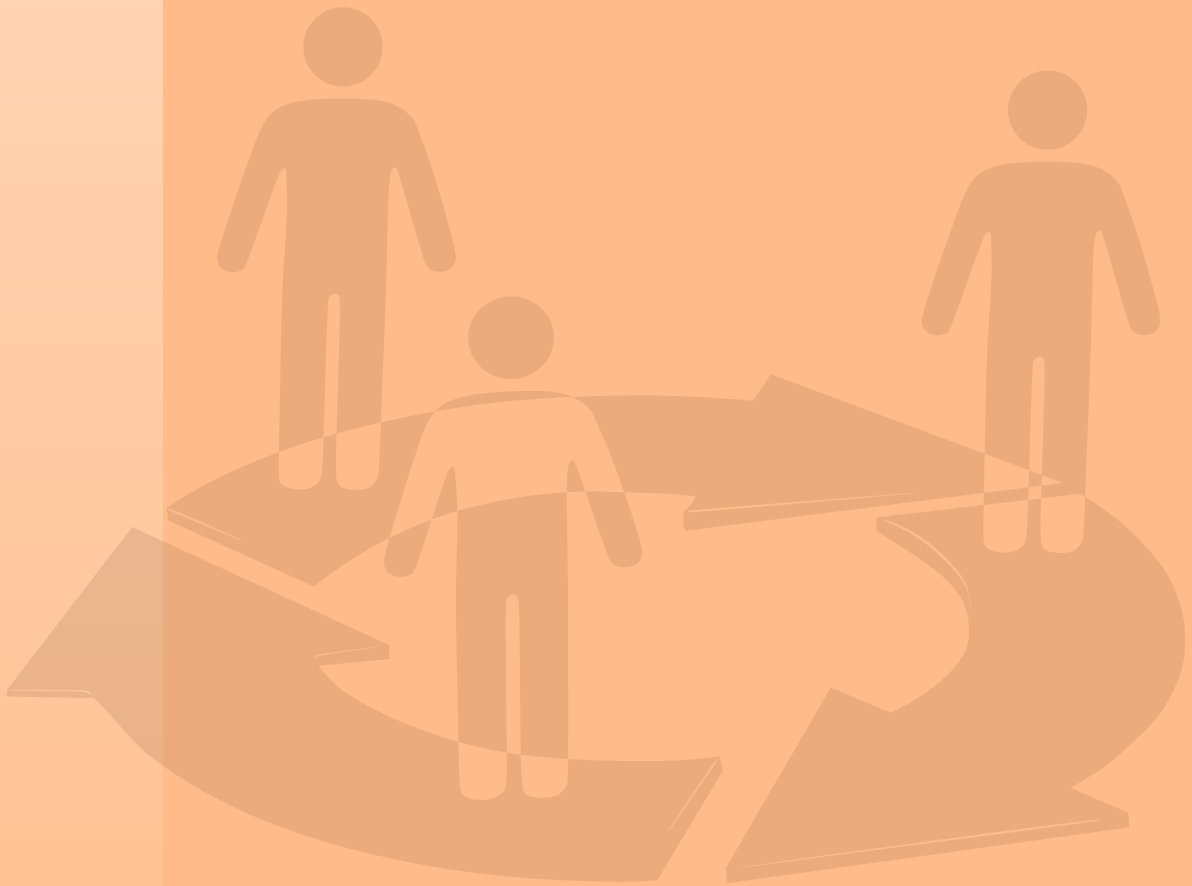
TEMER, Michel. Elementos de Direito Constitucional. São Paulo: Editora Malheiros, 2014.

THAYER, L. O. Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976.

VIEIRA, Roberto Fonseca. Comunicação organizacional: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

XAVIER, Raquel Oliveira; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. Avaliando a Mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26, 2002, Salvador, [ANALIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

XAVIER, Raquel Oliveira; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. Avaliando a Mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26, 2002, Salvador, [ANALIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ - CESUPA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER  
JUDICIÁRIO**

**PROJETO DE INTERVENÇÃO**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA  
SECRETARIA JUDICIAL DA COMARCA DE CURUÇÁ/PA**

**JOSÉ EDSON T. ELERES  
JULIANA DA COSTA P. VILHENA**

**BELÉM - PA  
2016**

**JOSÉ EDSON T. ELERES  
JULIANA DA COSTA P. VILHENA**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA  
SECRETARIA JUDICIAL DA COMARCA DE CURUÇÁ/PA**

Trabalho de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de *Especialista* em Administração, em Gestão e Liderança no Poder Judiciário, do Centro Universitário do Pará (CESUPA).

Orientador: Prof. Ms. Júlio Cezar dos Santos Patrício.

**BELÉM - PA  
2016**

**JOSÉ EDSON T. ELERES  
JULIANA DA COSTA P. VILHENA**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA  
SECRETARIA JUDICIAL DA COMARCA DE CURUÇÁ/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Curso de Especialização em Gestão e Liderança no Poder Judiciário, do Centro Universitário do Pará (CESUPA).

Data da defesa: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
Conceito: \_\_\_\_\_

Banca Examinadora

\_\_\_\_\_ - Tutor  
**Profº Júlio Cezar dos Santos Patrício**  
Mestre em Engenharia de Transportes  
Centro Universitário do Pará

\_\_\_\_\_ - Avaliador  
**Profº Prof. Ms. Eunápio Dutra do Carmo.**  
Doutor em Educação  
Centro Universitário do Pará

## RESUMO

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará estabelece que sua **missão** é realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de direito. Nesse contexto se inserem as Varas Judiciais, onde tramitam os processos dos jurisdicionados, estes são atendidos e onde o Juiz decide sobre os pedidos feitos nos processos. Cada Vara possui a sua Secretaria Judicial e seus servidores.

O material humano é a coluna do Poder Judiciário e a gestão com pessoas é parte importante do Planejamento Estratégico que todo Judiciário tem por obrigação implantar em seus órgãos.

A partir do contexto exposto este projeto propõe responder o seguinte questionamento: como se dá o desenvolvimento das competências dos servidores considerando o quadro atual da Secretaria?

As competências podem ser definidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

A gestão por competências, por sua vez, propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

A pesquisa foi efetuada entre os servidores da Secretaria Judicial da Vara Única de Curuçá e a coleta de dados foi feita a partir da aplicação de questionário. Realizada a análise e interpretação dos dados, buscou-se a percepção do servidor quanto as suas competências mais e menos desenvolvidas, as oportunidades e necessidades quanto a elas. Por fim, de uma maneira bem simples e singela, propôs-se o desenvolvimento das competências dos Servidores de modo a contribuir para a melhoria da qualidade de vida do servidor, para a satisfação do jurisdicionado, para o fortalecimento do Judiciário e para a pacificação social.

**Palavras-Chave:** Vara Judicial. Competências. Gestão. Desenvolvimento.

## RESUMEN

El Tribunal del Estado de Pará señala que su misión es lograr la justicia a través de la asistencia judicial efectiva con el fin de fortalecer el estado de derecho democrático. En este contexto entran en los palos judiciales que se mantienen a través de los procesos de jurisdicción, estos se encontraban y donde el juez decide sobre las solicitudes presentadas en los procesos. Cada Corte tiene su Departamento Judicial y sus servidores.

El material humano es el pilar del poder judicial y la administración con la gente es una parte importante de la planificación estratégica que todo poder judicial está obligado a poner en práctica en sus cuerpos.

Por el contexto anterior, este proyecto tiene como objetivo responder a la pregunta: ¿cómo es el desarrollo de las habilidades de los servidores teniendo en cuenta la situación actual de la Secretaría?

Las habilidades se pueden definir como combinaciones sinérgicas de conocimientos, habilidades y actitudes, expresadas por la actuación profesional dentro de un determinado contexto de la organización, que añaden valor a las personas y organizaciones.

Las habilidades de gestión, a su vez, tiene como objetivo guiar los esfuerzos para planificar, atraer, desarrollar y evaluar, en los diferentes niveles de organización (individuales, grupales y organizacionales) habilidades necesarias para lograr sus objetivos.

La encuesta fue realizada entre los servidores del Departamento de Curuçá solo palo judicial y la recogida de datos se realizó a partir del cuestionario. Realizado el análisis e interpretación de datos, se buscó la percepción del servidor y sus más y menos desarrolladas habilidades, oportunidades y necesidades de ellos. Por último, una forma sencilla y simple, se propone el desarrollo de las habilidades de los servidores con el fin de contribuir a la mejora de la calidad del servidor de la vida, a la satisfacción de los solicitantes, para reforzar el poder judicial y de la paz social.

**Palabras clave:** Corte Judicial. Habilidades. Gestión. Desarrollo.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>06</b>
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>06</b>
<b>3. DESENHO DA PESQUISA</b>	<b>08</b>
3.1. SITUAÇÃO-PROBLEMA	08
3.2. OBJETIVO	09
3.3. METODOLOGIA – TIPO E TÉCNICAS DE PESQUISA	09
3.4. CRONOGRAMA	10
<b>4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA</b>	<b>10</b>
4.1. CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	10
4.2. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	13
4.3. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO	15
4.4. QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL	18
<b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>19</b>
<b>6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO</b>	<b>24</b>
6.1. ESTRATÉGIAS PARA CRIAR O CLIMA FAVORÁVEL À IMPLANTAÇÃO DO PROJETO	27
6.2. QUADRO SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS	28
<b>7. CONCLUSÃO</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>30</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA</b>	<b>31</b>
<b>APÊNDICE B – FORMULÁRIOS RESPONDIDOS</b>	<b>33</b>



## **1. INTRODUÇÃO**

No Curso de Especialização em Gestão e Liderança no Poder Judiciário, ministrado pelo Centro Universitário do Pará – Cesupa, foi proposta a apresentação por parte dos pós-graduandos, como requisito para conclusão do curso, a apresentação de um Projeto de Intervenção, com base nos conhecimentos adquiridos durante o curso, no local de trabalho do aluno.

O presente documento tem como escopo apresentar o projeto de intervenção citado acima especificamente para a Secretaria Judicial da Comarca de Curuçá/PA.

Como justificativa deste trabalho destacamos a história de vida de seus autores. Os alunos José Edson e Juliana Vilhena, por trabalharem em Secretaria de Vara Judicial em cargos de gestão, buscam efetuar uma pesquisa de campo sobre as competências dos servidores que trabalham na Secretaria da Vara Única de Curuçá, no período de 18 a 21 de julho de 2016, primeiramente realizando um mapeamento mediante entrevistas e aplicação de questionários e, por fim, propor um projeto de intervenção que irá afetar positivamente seus locais de trabalho, considerando também suas experiências como servidores nesses locais por longos anos.

Na proposta, espera-se compreender como se dá o desenvolvimento das competências dos servidores, em face de que os servidores têm grandes dificuldades em conduzir os serviços que lhes são atribuídos, tornando a qualidade muito baixa e o servidor insatisfeito e desmotivado com a sua produtividade e com o seu desempenho, objetivando apresentar uma breve análise do desenvolvimento de competências individuais, a fim de propor uma intervenção no local de trabalho, como resultado da pesquisa realizada.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Poder Judiciário, um dos três poderes da República, tem como função garantir os direitos individuais, coletivos e sociais e resolver conflitos entre cidadãos, entidades e Estado, conforme a Constituição Federal de 1988. Para cumprir esse mister, possui autonomia financeira e administrativa, dispondo de uma grande estrutura em todo país e de recursos físicos e, principalmente, humanos.

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará é um dos órgãos do Poder Judiciário, conforme artigo 92 da CF.

No seu Planejamento Estratégico 2015-2020<sup>1</sup>, o TJE-PA estabelece que sua **missão** é realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de direito. Sua **visão** de futuro é ser reconhecido pela sociedade como instituição acessível e confiável, voltada à pacificação social, com base nos atributos de valor para a sociedade, acessibilidade, credibilidade, eficiência, ética, probidade, responsabilidade socioambiental, transparência, participação e humanização no atendimento.

Nesse contexto se inserem as Varas Judiciais, onde tramitam os processos dos jurisdicionados, estes são atendidos e onde o Juiz decide sobre os pedidos feitos nos processos. Cada Vara possui a sua Secretaria Judicial.

No TJE-PA a Secretaria Judicial<sup>2</sup> é responsável pela guarda dos processos em trâmite, desde o cadastramento até a extinção do mesmo, assim também é responsável pelo cumprimento e efetivação dos atos judiciais, viabilizando as respectivas diligências. Sendo que suas principais atribuições são: redigir, de forma legal, os ofícios, mandados, cartas precatórias e demais atos pertencentes ao Cartório; executar as ordens judiciais, promovendo citações, intimações, bem como praticando todos os atos que lhe foram atribuídos; ter sob sua guarda e responsabilidade, os autos, não permitindo que saiam do Cartório, exceto quando estiverem em carga; dar, independente de despacho, certidão de qualquer ato, ou termo do processo, salvo os daqueles em que exista o segredo de justiça; manter atualizado o Sistema de Acompanhamento Processual; publicar no Diário da Justiça do Estado os despachos e decisões do Juiz; atender o público em geral, prestando as informações acerca do andamento processual e atribuições da Vara.

Todas essas atribuições serão exercidas normalmente por um número reduzido de Servidores e grande parte das Secretarias Judiciais têm em tramitação um número de processos maior que o recomendável.

Por todo o exposto, percebe-se que a gestão com pessoas é fundamental para que a Secretaria Judicial efetive sua função, como organização inserida numa organização maior, que é o Tribunal de Justiça do Estado do Pará, que por sua vez integra o Poder Judiciário Brasileiro.

---

<sup>1</sup> Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Pará 2015-2020**. Disponível em: <<http://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=13991>>. Acesso em: 13 ago. 2015.

<sup>2</sup> Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Vara de Execução de Penas e Medidas Alternativas**. Disponível em: <<http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Vara-de-Execucao-de-Penas-e-Medidas-Alternativas/353-Secretaria-Judicial.xhtml>>. Acesso em: 13 ago. 2015.

O local ambiente do espaço em estudo é a Secretaria Judicial da Vara Única da Comarca de Curuçá, localizada no Fórum da Comarca.

No referido local há 8 (oito) servidores, distribuídos da seguinte forma (excluindo o pesquisador):

- 03 (três) Analistas Judiciários, sendo que 02 (dois) servidores são da Área do Direito e 01 (um) servidor é da Área de Administração;
- 03 (três) estagiários de nível médio e 02 (dois) servidores cedidos pela Prefeitura de Curuçá.

O acervo da Vara é de 2350 (dois mil, trezentos e cinquenta) processos e dispõe de 08 (oito) Computadores, 03 (três) Impressoras e 03 (três) scanners.

Os clientes são os servidores da Secretaria Judicial (**Colaboradores internos**) e os jurisdicionados que possuem processos na Vara (**Colaboradores externos**).

### **3. DESENHO DA PESQUISA**

#### **3.1. SITUAÇÃO-PROBLEMA**

O material humano é a coluna do Poder Judiciário. A gestão com pessoas é parte importante do Planejamento Estratégico que todo o Poder Judiciário tem por obrigação implantar em todos os seus órgãos.

Na Secretaria Judicial da Comarca de Curuçá/PA, observa-se que os servidores sentem-se apáticos, desmotivados, sobrecarregados com a quantidade excessiva de trabalho, não concordam com a divisão das tarefas, não se sentem valorizados, entre outros problemas. Essas insatisfações tornam a realização das tarefas na secretaria aquém do esperado. As pessoas não estão focadas em suas atividades e tarefas de acordo com o seu cargo, o que reflete no baixo desempenho e na qualidade do serviço prestado a comunidade em geral.

Observa-se, assim, que os servidores têm grandes dificuldades em conduzir os serviços que lhes são atribuídos, tornando a qualidade muito baixa e o servidor insatisfeito e desmotivado com a sua produtividade e com o seu desempenho.

A partir do contexto exposto este projeto propõe responder o seguinte questionamento: como se dá o desenvolvimento das competências dos servidores considerando o quadro atual da Secretaria?

### 3.2. OBJETIVO:

Analisar o desenvolvimento de competências dos servidores da Vara Judicial da Comarca de Curuçá/PA diante do quadro atual Secretaria.

### 3.3. METODOLOGIA – TIPO E TÉCNICAS DE PESQUISA

O desenho de pesquisa é o esqueleto ou guia utilizado para se planejar, implementar e analisar o estudo. É um plano para responder a pergunta ou hipóteses da pesquisa.

Refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados. Considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

Em razão da realidade apresentada, em que devemos apresentar uma proposta de intervenção em nosso local de trabalho, decidimos que o tipo de pesquisa que mais se adequa ao caso é a PESQUISA-AÇÃO.

Um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Em virtude de exigir o envolvimento ativo do pesquisador e a ação por parte das pessoas ou grupos envolvidos no problema, a pesquisa-ação tende a ser vista em certos meios como desprovida da objetividade que deve caracterizar os procedimentos científicos.

Uma pesquisa-ação é um trabalho empírico que subjaz à associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Neste trabalho, pesquisadores e participantes da situação ou do problema envolvem-se na solução do problema de modo cooperativo ou participativo. (RAUEN, 2016).

Fases para delinear uma pesquisa-ação (FERNANDES, 2012): a) fase exploratória; b) formulação do problema; c) construção de hipóteses; d) realização do seminário; e) seleção da amostra; f) coleta de dados; g) análise e interpretação dos dados; h) elaboração do plano de ação; i) divulgação dos resultados.

A pesquisa-ação será efetuada entre os servidores da Secretaria Judicial da vara única de Curuçá, aí incluídos servidores concursados do Tribunal, Servidores Cedidos pela Prefeitura de Curuçá e Estagiários.

A coleta de dados será feita a partir da aplicação de questionário.

### 3.4. CRONOGRAMA

DIA 18 DE JULHO: REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO COM OS SERVIDORES DA SECRETARIA DA VARA DE CURUÇÁ
DIA 18 DE JULHO: DISTRIBUIÇÃO DOS FORMULÁRIOS
DIA 19 DE JULHO: RECOLHIMENTO DOS FORMULÁRIOS E ESCLARECIMENTOS DE DÚVIDAS DOS PARTICIPANTES
DIA 19 DE JULHO: RECOLHIMENTO DEFINITIVO DOS FORMULÁRIOS
DIA 20 DE ABRIL: ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS DADOS COLETADOS.

## 4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA

A partir do contexto exposto este projeto propõe responder ao seguinte questionamento: Como se dá o desenvolvimento de competências dos servidores da Secretaria Judicial da Comarca de Curuçá/PA diante do quadro atual da Secretaria?

### 4.1. CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Antes de tudo, é importante buscar os conceitos de competências trazidos pelos diversos autores que embasam o presente referencial teórico.

Competência pode ser definida como o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara, no dizer de Helena Amaral (2006), citando Zarifian. É um aprendizado que engloba entendimento prático, apoiado em conhecimentos adquiridos. Ela se transforma e se aplica a uma diversidade de situações e pode gerar novos conhecimentos.

A autora apresenta as competências existentes ou a desenvolver, conforme o ENAP, na tabela a seguir:

**A ENAP definiu suas competências existentes ou a desenvolver em quatro classes:**

<b>Classes</b>	<b>Competências</b>
Fundamentais/genéricas	Comprometimento com o serviço público Trabalho em equipe Flexibilidade Sensibilidade social Negociação Comunicação
Organizacionais	Conhecimento da administração pública Capacidade de aprender Comunicação Negociação Planejamento educacional Metodologias de ensino Prospecção de conhecimentos em gestão pública Gestão de escola de governo Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais
Gerenciais	Liderança inspiradora Senso de direção Comprometimento Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento) Visão/mente aberta Capacidade de análise e síntese Implementação equilibrada das políticas públicas Gestão de pessoas
Pessoais e interpessoais	Expansão contínua das fronteiras pessoais Capacidade de articulação Resolução de problemas Iniciativa Cooperação

Fonte: Amaral (2006)

Nesse contexto vale-se ressaltar que a ENAP é uma Escola de Governo, do Poder Executivo Federal, que tem por finalidade promover, elaborar e executar programas de capacitação de recursos humanos para a Administração Pública Federal, visando ao aumento da capacidade de governo na gestão das políticas públicas. A ENAP, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi criada em 1986 e é regida pelas

disposições da Lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980, com as alterações da Lei nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990, pelo estatuto aprovado na forma do Decreto nº 6.563, de 11 de setembro de 2008, por seu Regimento Interno e legislação complementar.<sup>3</sup>

Segundo Molon e Portella (2010), a abordagem por competências considerando a estratégia apresenta a competência como conjunto de saberes, motivações, capacidades e atitudes que se manifestam em desempenhos adequados e se alteram à medida que variam os contextos situacionais, mais frequentes no cenário mundial contemporâneo. Assim, diante de situações diferentes têm-se soluções diversas, mas que efetivamente resolvam um dado problema.

Competências humanas ou profissionais são entendidas por Brandão e outros (2008) como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. São reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Sequencialmente, Santos (2011) também busca em Zarifian o conceito de competências, afirmando que com a publicação da obra *Objetivo Competecnic*, de Philippe Zarifian, o conceito de competência converge para a articulação com base em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permite entender o mundo, ou seja, trata-se da dimensão do *saber*. A habilidade, por sua vez, está associada ao *saber-fazer*, ou seja, corresponde a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido e utilizá-lo em uma ação com vista ao alcance de um propósito específico. Finalmente, a atitude é a dimensão do *querer-saber fazer*, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. As três dimensões da competência estão interligadas e são interdependentes (SANTOS, 2011).

Um conceito de competência baseado numa tríade que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho é sugerido por Guimarães (2000). O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Inclui a capacidade de receber

---

<sup>3</sup> [http://antigo.enap.gov.br/index.php?option=com\\_simplefaq&task=answer&Itemid=99999999&catid=174&aid=251](http://antigo.enap.gov.br/index.php?option=com_simplefaq&task=answer&Itemid=99999999&catid=174&aid=251)

informações e integrá-las dentro de um esquema preexistente, o pensamento e a visão estratégicos, o saber “o quê” e o “porquê”. A habilidade refere-se à capacidade de agir de acordo com objetivos ou processos predefinidos, envolvendo técnica e aptidão. A atitude diz respeito a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho. Inclui a identidade do indivíduo com os valores da organização e, por consequência, seu comprometimento e motivação para atender aos padrões de comportamento esperados para atingir resultados no trabalho com alta performance. Conhecimentos, habilidades e atitudes, como dimensões da competência, são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de um comportamento específico exige do indivíduo conhecimentos e técnicas apropriados.

No presente projeto de intervenção, temos que adaptar esses conceitos à realidade de uma Secretaria Judicial de Única vara de uma Comarca do interior paraense, a saber, Curuçá, sendo que o conceito baseado na tríade conhecimentos, habilidades e atitudes é o que melhor se aplica à nossa realidade.

Assim, decidimos trabalhar as seguintes competências: compromisso com a missão do judiciário, comunicação eficiente com os públicos interno e externo, cooperação com os colegas de trabalho, iniciativa para busca de novos métodos de cumprimento das tarefas, resolução de problemas fora das suas atribuições usuais, celeridade no cumprimento de tarefas, flexibilidade quanto aos métodos de cumprimento das tarefas e busca da qualidade no serviço prestado.

#### 4.2. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Ainda pouco conhecido no setor público, tanto no Brasil como no mundo, a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico. O foco não mais repousa sobre a atribuição formal de um posto de trabalho. A aplicação da gestão por competências tem potencial em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas, ou seja, seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho (AMARAL, 2016).

Pode-se dizer que o sucesso no desenvolvimento da gestão por competências também está em reconhecer que, por ser uma abordagem com foco nas pessoas, se trata de um processo evolucionário com eventos planejados e espontâneos que visam transformar comportamentos e atitudes, o que leva tempo e exige paciência ao longo das ações organizacionais do dia a dia (MOLON, PORTELLA, 2010). Então, há de se considerar que obstáculos podem comprometer a gestão por competências.



A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. A gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. Feito esse diagnóstico, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas (BRANDÃO, 2008).

A utilização de um modelo de gestão de recursos humanos baseado nas competências implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos tendo como foco as competências essenciais. A estratégia consiste em identificar as competências necessárias à concretização da visão de futuro da organização e, posteriormente, por meio de processos adequados de pesquisa, realizar um inventário das competências internas. Essa visão apresenta o estado futuro desejado e a intenção estratégica da empresa e orienta políticas e ações para minimizar a lacuna existente entre as competências internas (atuais) e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (GUIMARÃES, 2000).



Analisada pelas perspectivas da gestão da estratégia organizacional e de recursos humanos, a abordagem da competência parece ser um dos elementos da

flexibilidade de gestão, constituindo, portanto, uma alternativa empreendedora de administração de organizações privadas ou públicas.

Por todo o exposto, pode-se afirmar que a gestão por competências, por ser uma gestão dinâmica baseada nos elementos humano, é uma alternativa vantajosa que deverá ser pelo menos testada em qualquer organização.

#### 4.3. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Ainda pouco conhecido no setor público, tanto no Brasil como no mundo, a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico. O foco não mais repousa sobre a atribuição formal de um posto de trabalho.

No seu texto Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira, Amaral (2006) nos mostra a nova política e a aposta da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP acerca do tema. Segundo a autora, o Decreto 5.707/06 é inovador pelos conceitos que utiliza. Considera capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Coloca o foco da capacitação na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público. Propõe, como já foi falado, nova abordagem, a gestão por competências, as quais devem ser adequadas aos objetivos institucionais, tendo como referência o Plano Plurianual de governo. Prevê, ainda, a divulgação e o gerenciamento das ações de capacitação.

Uma estratégia de apoio à implementação da gestão por competências foi desenhada, sob a coordenação do Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, cuja criação está prevista no art. 7º do Decreto no 5.707/06. Cabe ao comitê avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal; orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores; e promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas.

Nos primeiros meses de seu funcionamento em 2006, o comitê gestor decidiu, conforme Amaral (2006):

a) oferecer cursos de curta duração para segmentos estratégicos à implantação da nova política, a saber: os subsecretários de Planejamento e Orçamento dos ministérios (SPOA) e seus adjuntos; os diretores de secretarias setoriais responsáveis pela capacitação, no âmbito dos programas do PPA; e os coordenadores de recursos humanos. A meta será de 20h/ano para os SPOA e adjuntos e de 60h/ano para os coordenadores de RH, em 2007;

b) criar curso semi-presencial de Especialização em Gestão de Pessoas, a ser oferecido a partir do segundo semestre de 2007;

c) oferecer oficinas de mapeamento de competências para qualificar a elaboração de planos de capacitação durante o primeiro semestre de 2007;

d) divulgar e oferecer bolsas a servidores lotados nas coordenações de recursos humanos nos cursos de Especialização em Gestão Pública da ENAP, desde que aprovados no processo seletivo;

e) organizar conferência sobre gestão por competências, em 2007, incentivando a inscrição de trabalhos com relatos de experiências concretas, bem ou malsucedidas na administração pública federal;

f) oferecer seminários, por meio da cooperação técnica internacional da ENAP, sobre o desenvolvimento de pessoas em 2007;

g) aprovar a oferta de curso de Especialização em Gestão de Pessoas (segundo semestre de 2007);

h) realizar seleção pública de oportunidade de capacitação internacional – por exemplo, os cursos oferecidos pela JICA (Agência Japonesa de Cooperação Internacional) – para servidores da área central do sistema (SRH, SEGES e ENAP).

À ENAP, cabe o papel estratégico de formação de quadros dirigentes, buscando dotar o Estado brasileiro de técnicos capazes de assumir postos de alta responsabilidade. Iniciativa, inovação, criatividade são alguns dos atributos que queremos desenvolver em conjunto com esses servidores (AMARAL, 2006).

Esses são exemplos importantes da implementação da Gestão por Competências no Setor Público, os quais devemos observar com cuidado, principalmente os resultados alcançados ao longo dos anos pelo citado Comitê Gestor.

Ao discutir a gestão por competências em curso no setor público Molon e Portella (2011), apresentam algumas experiências na gestão que se baseiam em competências no ambiente público, voltadas a questões estratégicas e de gestão de pessoas na área pública.

São apresentadas iniciativas da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que objetivam disponibilizar instrumentos para aumento da capacidade de governo na formulação e implementação de políticas públicas, tendo como suporte metodológico as contribuições da Canada School of Public Service (CSPS).

As notas destacam ações desenvolvidas por instituições do Poder Executivo, desde a definição de competências funcionais; criação de indicadores de desempenho para fins do desenho da estratégia organizacional; avaliações 360°, em que gerentes também são avaliados pelos seus subordinados; até a elaboração de planos de desenvolvimento individuais e institucionais, em que se percebe o desenvolvimento de competências organizacionais como metodologia de ação.

O que percebe-se é que essa ferramenta de gestão ainda encontra muitas barreiras para ser aplicada mesmo que de forma inicial no serviço público, no entanto é um desafio que deverá ser enfrentado e o presente texto é uma grande ajuda nesse sentido.

Por sua vez, no entender de Santos (2011), a análise do termo competência como gestão de pessoas no setor público apesar de ser um marco recente e principalmente aplicado no setor privado e em alguns seguimentos do setor público (como empresas públicas e sociedades de economia mista), na esfera federal sua aceitação ainda é incipiente, valendo-se ressaltar que necessita-se de outras pesquisas para complementa-la tal como pesquisa de comportamento organizacional ou seja: Satisfação no Trabalho, comprometimento organizacional ou motivação; afim de uma melhor análise aplicabilidade do termo competência, outrossim se faz necessária a concorrência no setor público para que se possa fazer uma análise pluralista e não individualizada.

No caso específico do setor público, no dizer de Guimarães (2000), trata-se de um modelo de gestão no qual a flexibilidade é a regra. De um lado, procura-se um menor grau de padronização, a descentralização da responsabilidade estratégica e orçamentária, e a separação entre um pequeno núcleo estratégico e, portanto, essencial, e uma grande periferia operacional, visando a aproximar o servidor público do cidadão e, assim, tornar o serviço público mais eficiente. De outro lado, esse modelo pressupõe a redução de pessoal, tanto nos escalões mais altos quanto na base das organizações públicas.

Assim, é possível observar que a gestão baseada nas competências pode ser um modelo empreendedor de gestão de organizações públicas, sendo possível afirmar que a abordagem da competência pode ser utilizada tanto para promover a prestação de um serviço público com qualidade e tornar os padrões de gestão de organizações públicas mais flexíveis e empreendedores, quanto para reforçar a exclusão social. Seus efeitos excludentes poderiam

ser minimizados, por exemplo, por meio de ações envolvendo a requalificação e a redistribuição da mão-de-obra, dentro do próprio setor público ou deste para o setor privado.

Assim, viu-se que a gestão por competências no setor público é um desafio imenso. No entanto acredita-se que vale a pena tentar, apesar de tudo. Por isso esta proposta de intervenção abraçará esse desafio ao ter como objetivo uma breve análise das competências dos servidores da Secretaria Judicial da Comarca de Curuçá/PA.

#### 4.4. QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL

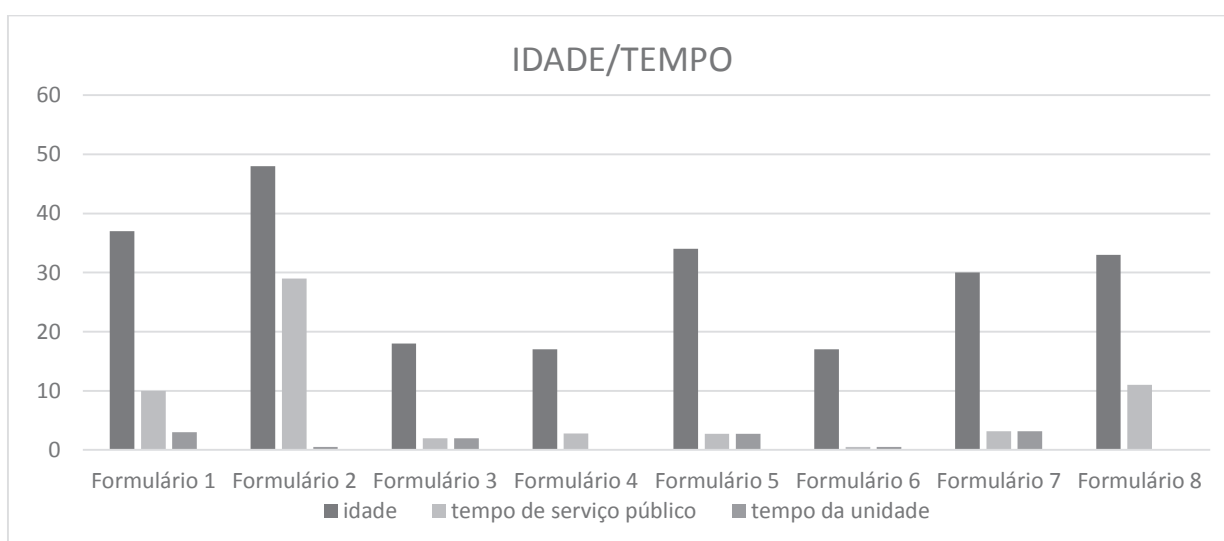
TEMA CENTRAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS AUTORES	INDICADORES	RELAÇÃO COM O OBJETIVO
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS AMARAL, 2006 BRANDÃO, 2008	MAPEAMENTO. CONHECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS.	CONSCIENTIZAÇÃO, PELA CHEFIA E PÚBLICO INTERNO, DO USO DAS COMPETÊNCIAS NA SECRETARIA, MEDIANTE O CONHECIMENTOS DAS COMPETÊNCIAS MAIS NECESSÁRIAS.
	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS BRANDÃO, 2008 GUIMARÃES, 2000	APLICAÇÃO DOS CONCEITOS NA SECRETARIA. GESTÃO DOS SERVIDORES CONSIDERANDO COMPETÊNCIAS	ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS ATRAVÉS DAS COMPETÊNCIAS NA SECRETARIA DA VARA DE CURUÇÁ.

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS:

Em primeiro lugar cumpre ressaltar que o termo SERVIDORES, no presente trabalho, engloba tanto os servidores concursados, estáveis ou não, do TJ/PA, quanto os servidores cedidos pela Prefeitura local, bem como os estagiários da Vara.

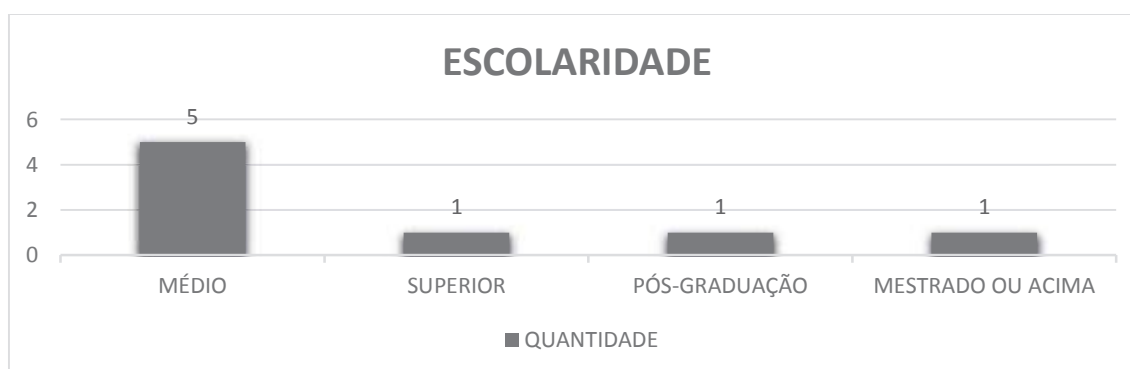
A Vara única da Comarca de Curuçá, como a maioria das varas das Comarcas do Interior do Estado, contam com uma pequena parcela de servidores efetivos concursados.

Dos oito servidores, apenas 04 (quatro) são servidores concursados do Tribunal, sendo que apenas 02 dois são estáveis, aqueles que foram aprovados no estágio probatório de 3 anos. Os outros servidores são cedidos pela Prefeitura de Curuçá e os estagiários, sendo que esses últimos são fundamentais ao funcionamento da Vara.



Pelo gráfico acima percebe-se que há servidores muito jovens, com pouquíssimo tempo no serviço público e na unidade judiciária, e há servidores mais velhos, com muito tempo de serviço público. No entanto, todos tem pouco tempo de serviço na unidade.

No entanto, o pouco do tempo na unidade não é obstáculo para o desenvolvimento das competências, visto que competência é um aprendizado que engloba entendimento prático, apoiado em conhecimentos adquiridos, segundo Amaral (2006).



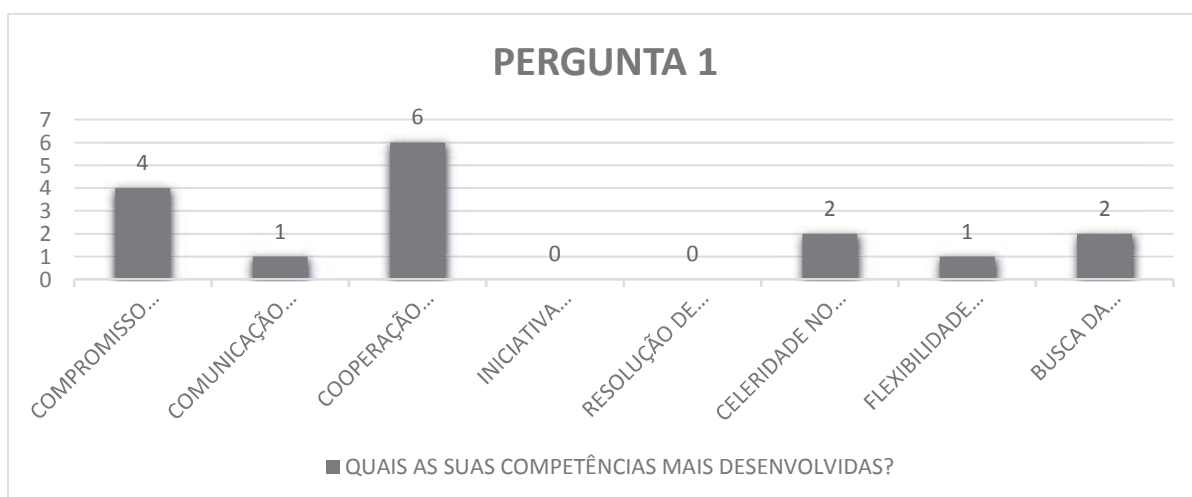
Quanto à escolaridade constata-se pelo gráfico acima que 62,5% dos servidores possui nível médio. Apenas um servidor conhecia os conceitos de competências. Alguns até confundiam com as competências da Vara.

Com essa breve análise dos colaboradores internos, passa-se à análise das respostas ao questionário proposto.

Elegeu-se, de forma simples baseada na experiência dos pesquisadores, oito competências, a saber:

- Compromisso com a missão do judiciário;
- Comunicação eficiente com os públicos interno e externo;
- Cooperação com os colegas de trabalho;
- Iniciativa para busca de novos métodos de cumprimento das tarefas;
- Resolução de problemas fora das suas atribuições usuais;
- Celeridade no cumprimento de tarefas;
- Flexibilidade quanto aos métodos de cumprimento das tarefas e
- Busca da qualidade no serviço prestado.

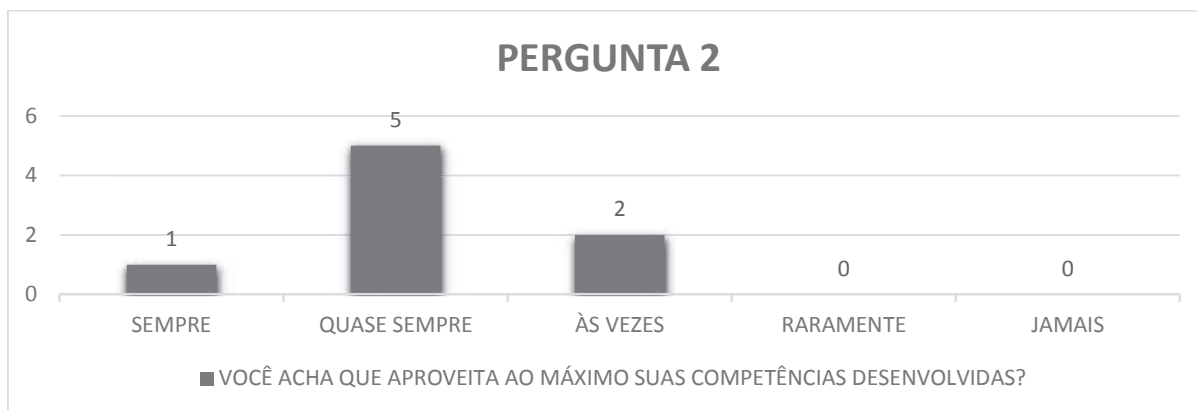
Nas questões 01 e 04 do questionário aplicado, nas quais foi perguntado quais as competências mais desenvolvidas e aquelas que o servidor gostaria de desenvolver, essas competências foram colocadas como alternativas que os servidores poderiam assinalar quantas quisessem.



Como resposta à primeira pergunta (**quais as suas competências mais desenvolvidas?**), vê-se que a competência “**cooperação com os colegas de trabalho**” foi a

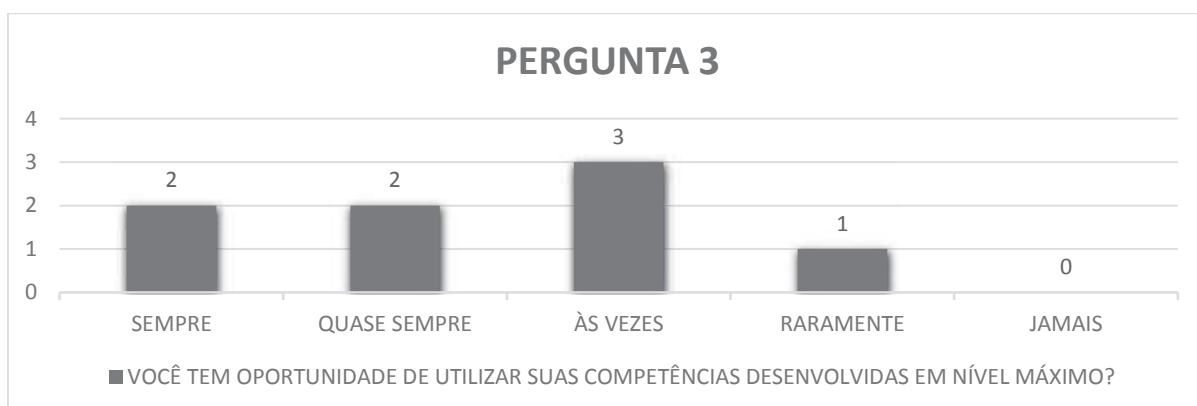
mais assinalada, seguida da “**compromisso com a missão do judiciário**”, denotando que o trabalho em equipe é visto com muita importância pelos pesquisados.

A cooperação com os colegas é uma competência tão importante que chega a ser um valor norteador no dia-a-dia do trabalho. Por sua vez, o compromisso com a missão do judiciário mostra que o servidor é consciente da sua importância na administração da justiça.



Perguntados se acham que aproveitam ao máximo no local de trabalho suas competências desenvolvidas, mais da metade dos entrevistados responderam “**quase sempre**”, seguido de “**às vezes**”. Apenas um respondeu “**sempre**”.

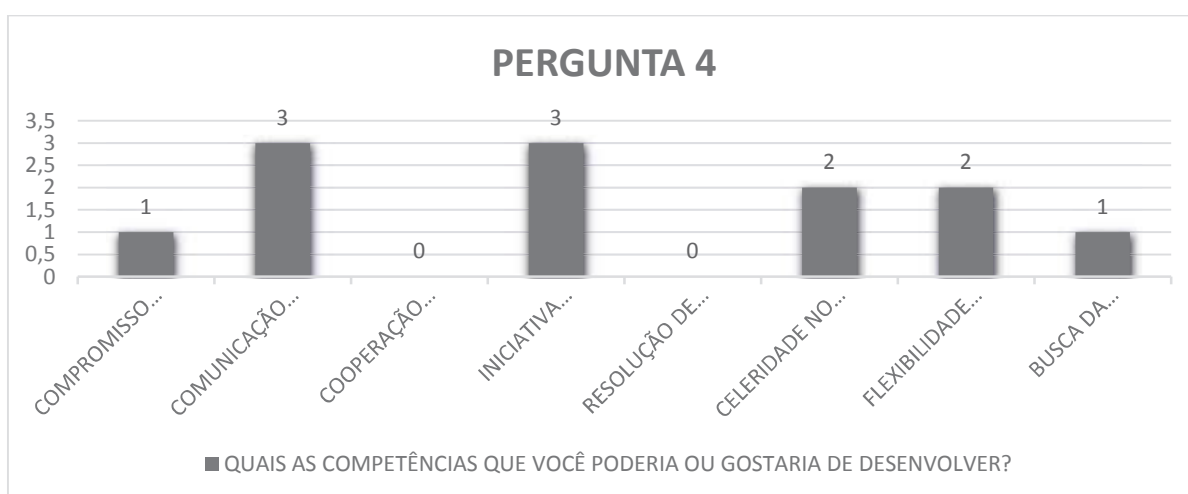
Pelas respostas pode-se notar que os servidores, em sua maioria, quase sempre tem aproveitado ao máximo suas competências fortes, ou seja, quase sempre têm utilizados seus melhores conhecimentos, habilidades e atitudes no seu trabalho. No entanto vê-se que ainda há uma boa margem para que essas competências fortes sejam sempre aproveitadas.





Quando perguntados se têm oportunidade de utilizar, no seu local de trabalho, as suas competências desenvolvidas em nível máximo, as respostas ficaram bem divididas, sendo que o “**as vezes**” assinalados mais vezes, seguido por “**sempre**” e “**quase sempre**”.

Considerando que na Pergunta 2 os entrevistados responderam, na maioria, que **quase sempre** aproveitam ao máximo suas competências fortes, e analisando juntamente com a Pergunta 3, na qual os entrevistados responderam que têm a oportunidade de utilizá-las **às vezes, quase sempre e sempre**, pode-se concluir que os mesmos aproveitam ao máximo suas competências fortes, mesmo em momentos em que não há oportunidade para isso, num esforço próprio para explorar melhor suas melhores qualidades.



À quarta pergunta (**quais as competências que você poderia ou gostaria de desenvolver no seu trabalho?**), os entrevistados assinalaram três vezes cada em “**comunicação eficiente com o público interno e externo**” e “**iniciativa para a busca de novos métodos de cumprimento das tarefas**”, seguido de duas vezes cada em “**celeridade no cumprimento de tarefas**” e “**flexibilidade quanto aos métodos de cumprimento das tarefas**”.

Essas respostas dão inúmeras possibilidades de análises.

Quase a metade dos entrevistados deseja desenvolver a competência da comunicação com o público interno e externo. Realmente, no local de trabalho estudado os servidores trabalham em um ambiente comum, ou seja, não se trabalha em salas separadas. Isso, por si só, já leva a uma necessidade de aprimoramento da comunicação, tanto para a realização do trabalho, como para evitar atritos entre os servidores.

Por sua vez, no trabalho em uma Vara Judicial, as tarefas são sequenciais e interdependentes. Quer dizer que a tarefa de cada servidor depende de que as tarefas

realizadas anteriormente estejam satisfatórias. Cada trabalhador depende profundamente do trabalho realizado por cada colega da sua unidade e essa tarefa bem realizada deve ser bem comunicada.

Também, cumpre ressaltar que em toda unidade judicial há o atendimento do jurisdicionado, na qual o servidor responsável por esse atendimento, deverá informar ao jurisdicionado que busca informação do seu processo da melhor forma possível, em linguagem adequada, todas as decisões e andamentos do seu processo, bem como as providências que deverá tomar para que obtenha a prestação jurisdicional que almeja.

Quanto a resposta assinalada por quase a metade dos entrevistados “**iniciativa para busca de novos métodos de cumprimento das tarefas**” para analisá-la temos que considerar que o trabalho em uma Vara Judicial, em sua maioria, é em volume excessivo. Isso quer dizer que o servidor lida principalmente com a necessidade de alcançar altíssima produtividade. Isso se deve a vários fatores, como reduzido número de servidores, excessivo número de processos, equipamentos defasados, sistemas operacionais lentos, entre outros.

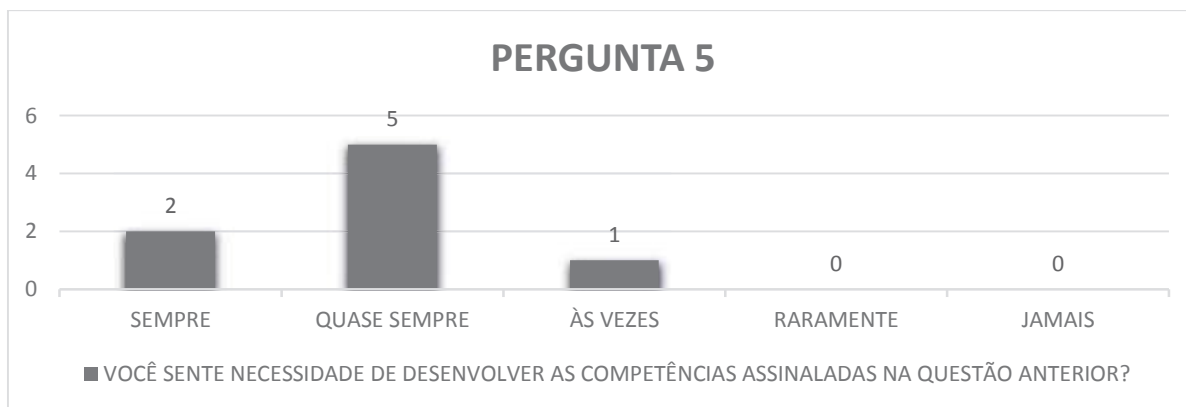
Assim, em razão desses fatores, pode ocorrer frequentemente que os servidores tenham uma metodologia específica de cumprimento de tarefas muito rígida e pouco mutável ou adaptável a novas demandas.

Segundo Molon e Portella (2010), a competência é o conjunto de saberes, motivações, capacidades e atitudes que se manifestam em desempenhos adequados e se alteram à medida que variam os contextos situacionais. Assim, diante de situações diferentes têm-se soluções diversas, mas que efetivamente resolvam um dado problema.

Considerando que o servidor é quem está mais apto e preparado a buscar novos métodos de cumprimento de tarefas, adaptado ao seu local de trabalho e à equipe à qual pertence, é muito interessante que estes tenham o desejo de melhorar essa competência.

A competência “**celeridade no cumprimento de tarefas**” assinalada tem relação direta com a massiva quantidade de tarefas a que o servidor é obrigado a dar conta diariamente. É a quantidade que importa ou o trabalho se acumulará travancando todo o funcionamento da unidade.

Quanto à competência assinalada “**flexibilidade quanto aos métodos de cumprimento das tarefas**”, pode-se considerar que o servidor reconhece a importância de realização do trabalho de forma mais adaptável e menos rígida, pois a competência, no dizer de Amaral (2006), se transforma e se aplica a uma diversidade de situações e pode gerar novos conhecimentos.



Por fim, perguntados se sentem a necessidade de desenvolver essas competências menos desenvolvidas, a maioria dos entrevistados assinalou “**quase sempre**”. Isso denota o desejo de melhorar cada vez mais por parte dos servidores.

Um conceito de competência baseado numa tríade que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes é sugerido por Guimarães (2000). O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. A habilidade refere-se à capacidade de agir de acordo com objetivos ou processos predefinidos, envolvendo técnica e aptidão. A atitude diz respeito a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho. Inclui a identidade do indivíduo com os valores da organização e, por consequência, seu comprometimento e motivação para atender aos padrões de comportamento esperados para atingir resultados no trabalho com alta performance.

Dessa forma, o desejo do servidor de desenvolver suas competências fracas mostra a atitude, comprometimento e motivação.

## **6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO:**

É fato que a gestão por competências não é aplicada na Vara Única de Curuçá. Também não é do conhecimento dos presentes pesquisadores de que ela seja feita em qualquer unidade, tanto judicial como administrativa, do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

No entanto, como visto anteriormente, é altamente desejável e vantajoso que o setor público explore, com as devidas adaptações, as bem sucedidas experiências do setor privado.

A utilização de um modelo de gestão de recursos humanos baseado nas competências implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos tendo como foco as competências. A estratégia consiste em identificar as

competências necessárias à concretização da visão de futuro da organização e, posteriormente, por meio de processos adequados de pesquisa, realizar um inventário das competências internas. Essa visão apresenta o estado futuro desejado e a intenção estratégica da empresa e orienta políticas e ações para minimizar a lacuna existente entre as competências internas (atuais) e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (GUIMARÃES, 2000).

Claro que o modelo acima não poderá ser aplicado em sua plenitude a um setor altamente regulamentado por Leis, Portarias, Resoluções, Editais de Concursos, aos princípios da Administração Pública, entre outros, que todo ente público deve observar. Mas deve-se questionar até que ponto, de uma maneira muito singela, o modelo de gestão por competências poderia ser aplicado na Vara Única de Curuçá.

Pelas respostas ao questionário aplicado constata-se que os servidores são receptivos quanto ao desenvolvimentos das competências em seu local de trabalho. Assim, pretende-se desenvolver um trabalho de equipe na unidade de trabalho, para que todos tenham oportunidades tanto de explorar suas competências fortes quanto desenvolver as que forem fracas.

Esse trabalho só poderá ser desenvolvido com a participação dos servidores, pois não é possível a chefia imediata impor uma gestão de pessoas totalmente nova, que não está sendo implementada pela organização, apenas pela hierarquia. Com efeito, essa proposta de intervenção pretende explorar as relações entre as pessoas, as interações e ajudas mútuas no local de trabalho.

O que mais se destaca na Vara Judicial de Curuçá é a grande quantidade de processos, a grande quantidade de tarefas que os servidores devem cumprir diariamente para que não haja uma acumulação de tarefas que torne o andamento dos processos inviável.

Em razão disso, o que se privilegia é a rapidez no cumprimento das tarefas, o que leva ao que se pode chamar de “especialização” dos servidores em cada tarefa.

Assim, o servidor que tem agilidade para tramitar processos, efetuar recebimentos, entre outros, rapidamente, irá necessariamente permanecer nessa tarefa por tempo indefinido. Como também quem tem agilidade para fazer audiências ficará muitos meses, até mesmo anos fazendo a mesma tarefa. No atendimento ao público também ocorre isso. Aquele servidor que tem facilidade de comunicação com o cliente externo irá permanecer no atendimento por muito tempo, sendo que é uma tarefa bastante desgastante, pois tem que lidar com os anseios das pessoas.

Ocorre que retirar o servidor daquela tarefa que ele executa com muita eficiência e colocá-lo para cumprir outra tarefa irá automaticamente diminuir a produtividade do mesmo, já que ele terá que aprender e se adaptar à nova tarefa. Serão abordados novos conhecimentos, demandados novas habilidades e esperadas novas atitudes. Isso demanda tempo, que é o que se tem de mais escasso em uma unidade judicial.

O que isso acarreta? Vários problemas são causados pela situação exposta, entre eles desmotivação, desinteresse, execução automatizada das tarefas, estresse, conformismo etc. Algumas vezes servidores, quando entram de férias, não tem quem efetue as suas tarefas, acumulando o trabalho por todo o período. Mas o principal é que o servidor não se sente valorizado, não tem no seu trabalho uma fonte de prazer e felicidade.

Pergunta-se: **como se dá o desenvolvimento dos servidores considerando o quadro atual da Secretaria?** Como desenvolver as competências dos servidores se os mesmos realizam sempre as mesmas tarefas? Realmente seria muito difícil.

Assim, propomos que os servidores da Vara de Curuçá façam um revezamento nas principais tarefas. Esse revezamento não será imposto pela direção, mas será construída de comum acordo com todos.

Em primeiro lugar deverão ser relacionadas as principais competências destacadas no presente trabalho com as tarefas diárias efetuadas na unidade de trabalho.

Após esse primeiro passo, cada servidor irá demonstrar aos colegas como executa as tarefas referentes às suas competências mais desenvolvidas, compartilhando seus conhecimentos, destacando suas habilidades e demonstrando suas atitudes. Esse período será de dois meses.

Após esse período, todos os servidores, juntamente com a chefia (Diretor de Secretaria, que participará como servidor), irão reunir-se para decidir o revezamento das tarefas. Nesse momento o servidor passará a executar as tarefas relacionadas com as suas competências que não estão desenvolvidas. O servidor que, no passo anterior executava a tarefa (por esta estar relacionada com a sua competência mais forte) irá orientar o servidor que agora assumirá as suas tarefas.

Esse período pode se estender de quatro a seis meses, mas serão realizadas reuniões mensais de avaliação pelos próprios servidores e reuniões semanais entre o servidor que executa as tarefas e aquele que o orienta.

E assim será feito sucessivamente até todos os servidores realizarem com qualidade e produtividade todas as tarefas relacionadas com as competências elencadas no questionário.

## 6.1. ESTRATÉGIAS PARA CRIAR O CLIMA FAVORÁVEL À IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

Primeiramente deixar claro para o servidor qual a missão, visão do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, afim de garantir a consolidação da imagem do que representa o TJ/PA para o servidor, afim de que este tome conhecimento do seu real papel e da sua atuação nas atividades praticadas pela Secretaria Judicial.

Favorecer a interação entre os servidores da Secretaria Judicial de Curuçá, valorizando as iniciativas individuais e grupais. Através de reuniões mensais afim de apresentar os resultados obtidos no mês, as metas alcançadas junto ao Tribunal e ao CNJ, bem como mostrar as outras metas que deverão ser alcançadas no decorrer do período, como também reconhecer o bom serviço prestado tanto ao público interno quanto externo e saber também orientar aqueles que ainda precisam desenvolver essas competências.

Solicitar Junto ao Serviço de Treinamento do Servidor do TJ/PA, cursos a distância (on-line) e ou presenciais, voltados a desenvolver as competências tanto comportamentais quanto técnicas dos servidores.

Solicitar ao Serviço Psicossocial do TJ/PA, um acompanhamento individual em loco, promovendo o desenvolvimento das iniciativas dos servidores, afim de torná-los mais produtivos, e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados a comunidade.

Promover reuniões de feedback com o objetivo de difundir a iniciativa do servidor e implementá-la com o objetivando a melhoria de processo de trabalho na Secretaria Judicial.

6.2. QUADRO SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS:

ESTRATÉGIAS	PRODUTOS/OBJETIVO	AVALIAÇÃO
<p>REALIZAR O MAPEAMENTO DAS TAREFAS RELACIONANDO-AS COM AS COMPETÊNCIAS</p>	<p>O SERVIDOR QUE TIVER A COMPETÊNCIA MAIS DESENVOLVIDA REALIZARÁ A TAREFA RELACIONADA E TRANSMITIRÁ SUAS EXPERIÊNCIAS COM OS OUTROS SERVIDORES DURANTE ESSE PERÍODO</p>	<p>REUNIÃO AO FINAL PARA AVALIAR SE TODOS ESTÃO PREPARADOS PARA CUMPRIR AS TAREFAS RELACIONADAS ÀS SUAS COMPETÊNCIAS MENOS DESENVOLVIDAS.</p> <p>DETERMINAR DE COMUM ACORDO O ESQUEMA DE REVEZAMENTO DAS TAREFAS.</p>
<p>REALIZAR O PRIMEIRO REVEZAMENTO DAS TAREFAS RELACIONADAS ÀS COMPETÊNCIAS MENOS DESENVOLVIDAS DOS SERVIDORES</p>	<p>O SERVIDOR, EXECUTANDO NOVAS TAREFAS, DESENVOLVERÁ NOVAS COMPETÊNCIAS, DE FORMA CONSCIENTE E DIRECIONADA.</p> <p>A COOPERAÇÃO SERÁ DESENVOLVIDA, POIS TODO SERVIDOR AJUDARÁ E SERÁ AJUDADO POR OUTROS COLEGAS</p> <p>NESSE PERÍODO NÃO SERÁ EXIGIDA ALTA PRODUTIVIDADE DOS SERVIDORES.</p>	<p>REUNIÕES SEMANAIS E MENSAIS PARA AVALIAR A EXECUÇÃO DAS NOVAS TAREFAS.</p> <p>AO FINAL DO PERÍODO, REALIZAÇÃO DE REUNIÃO DE AVALIAÇÃO PARA QUE SEJA INICIADO NOVO REVEZAMENTO.</p>

## 7. CONCLUSÃO

O projeto ora apresentado tem na sua essência a intenção de contribuir para o desenvolvimento das competências dos servidores da Secretaria Judicial da Comarca de Curuçá /PA.

No entanto, essa intenção encontra muitos obstáculos, como já foi dito anteriormente. Excesso de trabalho, número insuficiente de servidores, estrutura física insuficiente, normatização, entre outros, podem ser empecilhos ao desenvolvimento das competências dos servidores.

Mesmo assim, não há que se buscar esse desenvolvimento, pelo bem dos clientes internos, que são os servidores, a mola mestra do Tribunal de Justiça, e dos clientes externos, os jurisdicionados, que esperam ter as suas pretensões levadas ao Judiciários respondidas em tempo hábil e de forma efetiva.

O bem dos clientes internos passa pela qualidade de vida no trabalho dos nossos servidores, pelo prazer e orgulho em realizar suas tarefas. Isso resulta em um servidor satisfeito, produtivo, muito menos estressado e doente. Diminuem os números de faltas e licenças médicas.

Por sua vez, o bem dos clientes externos passa pelo cumprimento da missão do Poder Judiciário, pela pacificação social, pela entrega da prestação jurisdicional efetiva.

Os reflexos sociais decorrentes da valorização desses bens só podem ser altamente desejáveis, tanto individual quanto coletivamente.

O Poder Judiciário passa por um período de descrédito. Os Juízes, e principalmente os Servidores, mesmo trabalhando a ponto de adoecer, são vistos pela sociedade como trabalhadores que trabalham pouco e tem muitos privilégios.

Assim, inserido nesse amplo contexto, o presente trabalho vem a se perguntar em que pode contribuir para o bem dos servidores e jurisdicionados, bem como do próprio Poder Judiciário.

De uma maneira bem simples e singela, propôs-se o desenvolvimento das competências dos Servidores. Buscou-se a percepção do servidor quanto as suas competências mais e menos desenvolvidas, as oportunidades e necessidades quanto a elas.

A proposta apresentada poderá ser efetivada e servir como modelo para outras unidades de trabalho.

Por todo o exposto, esta é a forma que os pesquisadores buscaram contribuir para a melhoria da qualidade de vida do servidor, para a satisfação do jurisdicionado, para o fortalecimento do Judiciário e para a pacificação social.



## REFERÊNCIAS

AMARAL Helena Kerr. *Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira*. Revista de Serviço Público, v. 57, n. 4 (2006). Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>>. Acesso em 01 fev 2016.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira. *Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. Revista de Administração Pública — RIO DE JANEIRO 42(5):875-98, SET/OUT. 2008 Fonte: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>>. Acesso em 02 set 2015.

FERNANDES, Sheila Milena Pessoas dos Santos. *Desenhos de Pesquisa*. Campina Grande, 2012. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/95176704/Desenhos-de-Pesquisa#scribd>>. Acesso em: 28 mar 2016.

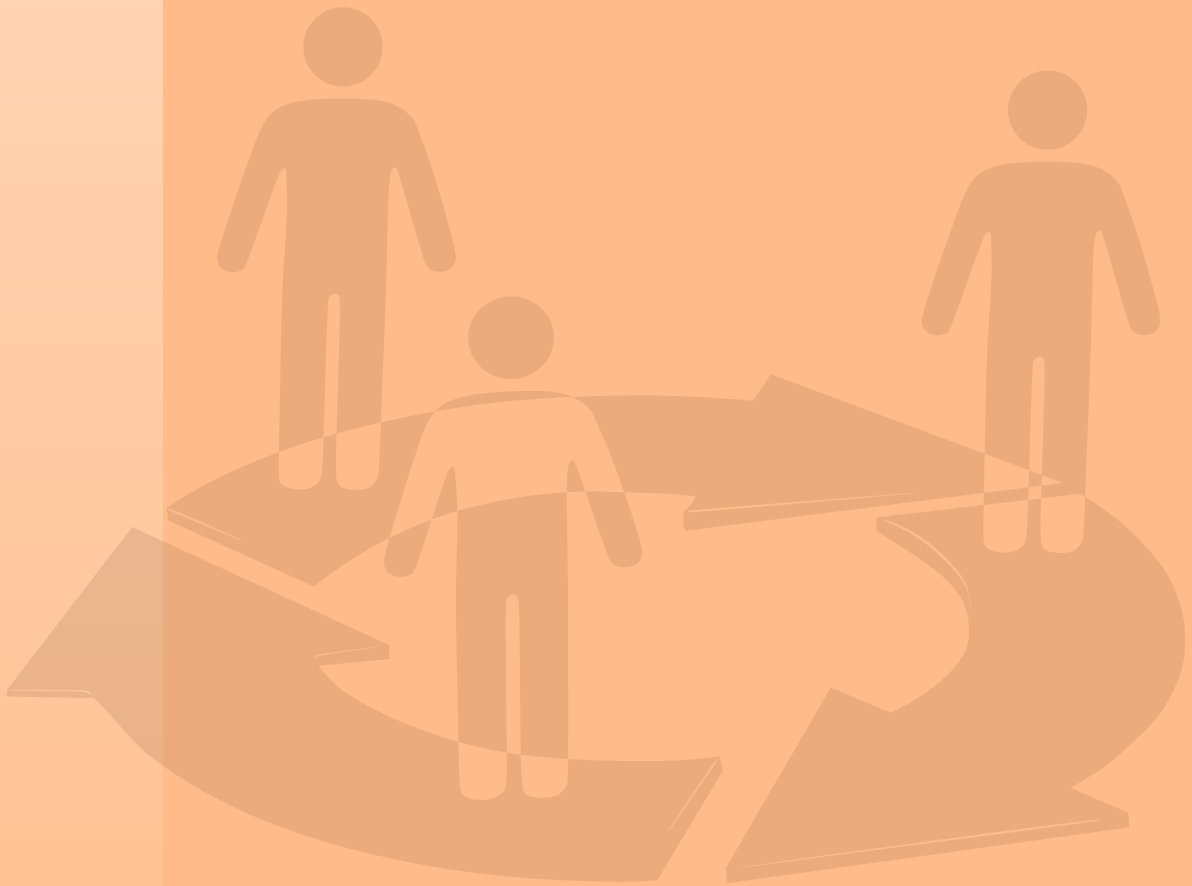
GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, v. 34, n. 3 (2000). Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>. Acesso em 02 set 2015.

MOLON, Francielle; PORTELLA, Simone. *A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público*. Revista do Serviço Público, v. 62, n. 2 (2011). Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/67/63>>. Acesso em 02 set 2015.

RAUEN, Fábio José. Projeto de Pesquisa: Redação e Normalização. Disponível em: <<http://linguagem.unisul.br/paginas/ensino/pos/linguagem/servicos/parfor/Projeto-Reda%C3%A7%C3%A3o-e-normaliza%C3%A7%C3%A3o.docx>>. Acesso em: 28 Mar 2016

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho seu uso no setor público. Revista do Serviço Público, Brasília 62 (4): 369-386 out/dez 2011. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/78/75>>. Acesso em 02 set 2015.

SILVA NETO, Francisco Rodrigues; MIRANDA, Heraldo de Cristo; SOUSA, Raimundo Valdomiro. *Cartilha de Normas Acadêmicas Atualizada de acordo com a ABNT/NBR 14724: 2011*. Oficina Permanente de Metodologia Científica - Centro Universitário do Pará. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/cartilha-de-normas-cientificas-atualizada-2011.html>>. Acesso em 16 set 2016.





**CESUPA - CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA  
NO PODER JUDICIÁRIO.**

**ANA CRISTINA BARATA MOTTA  
ENOCK MESQUITA FERRAZ**

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO FOMENTO À  
MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DO SETOR DA 1ª VARA DE EXECUÇÕES  
PENAIIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ-REGIÃO  
METROPOLITANA DE BELÉM.**

**Belém - PA  
2016**



**ANA CRISTINA BARATA MOTTA  
ENOCK MESQUITA FERRAZ**

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO FOMENTO À  
MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DO SETOR DA 1ª VARA DE EXECUÇÕES  
PENAIIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ-REGIÃO  
METROPOLITANA DE BELÉM.**

Projeto de Intervenção apresentado no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Liderança no Poder Judiciário, do Centro Universitário do Estado do Pará - CESUPA. Sob orientação do Prof. Dr. FRANCISCO.

**Belém - PA  
2016**



**ANA CRISTINA BARATA MOTTA  
ENOCK MESQUITA FERRAZ**

**PRODUÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO: "A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO FOMENTO À MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DO SETOR DA 1ª VARA DE EXECUÇÕES PENAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ-REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM**

Projeto de Intervenção apresentado no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Liderança no Poder Judiciário, do Centro Universitário do Estado do Pará – CESUPA. Sob Coordenação do Prof. EUNÁPIO e orientação do Prof. FRANCISCO.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

Parecer Final: \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Prof. Mestre Orientador

---

Prof.º Examinador (a)

---

Prof.º Examinador (a)

Belém - PA

2016



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>05</b>
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>06</b>
<b>3 DESENHO DA PESQUISA</b> .....	<b>09</b>
3.1 OBJETIVOS.....	09
3.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	09
3.3 METODOLOGIA.....	10
<b>4 REFERENCIAL DA ANÁLISE TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
4.1 QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL.....	19
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>20</b>
<b>6 PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÕES</b> .....	<b>25</b>
6.1 QUADRO SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS PRODUTOS/OBJETIVOS E AVALIAÇÃO .....	25
<b>7 CONCLUSÕES</b> .....	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>28</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é uma síntese de tudo aquilo que foi estudado nos diversos módulos de Gestão e Liderança no Poder Judiciário, ministrados pelos professores do CESUPA, e tem como objetivo analisar os fatores que influenciam na motivação dos servidores da 1ª Vara de Execuções Penais da Região Metropolitana de Belém, em seus trabalhos, inicialmente através de um instrumento de diagnóstico, para, em seguida, indicar sugestões que ofereçam à instituição uma oportunidade de mudança em seu ambiente organizacional, a fim de que os servidores desenvolvam seus trabalhos com um elevado grau de motivação.

Apresenta-se como situação problema, a existência, de fato, da relevância do clima organizacional na fomentação da motivação e no desempenho produtivo dos servidores lotados na 1ª vara de execuções penais da região metropolitana de Belém, justificada pela importância de se ter pessoas motivadas em cada setor, pois a motivação do servidor influencia em uma prestação jurisdicional mais eficiente, e, conseqüentemente, na busca dos objetivos e sucesso da instituição como um todo.

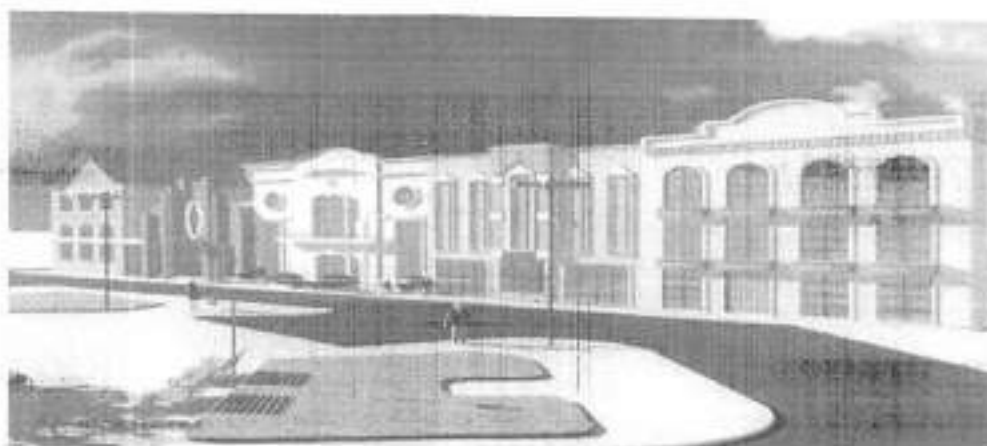
Deste modo, a pesquisa de clima organizacional foi identificada como a ferramenta mais adequada para acessar as diversas opiniões dos servidores acerca do seu ambiente de trabalho, seus fatores de satisfação e insatisfação, bem como apoiar os gestores da área, nas futuras ações de gestão de pessoas no Órgão.

Considera-se então que, as questões satisfação e motivação no trabalho são fundamentais no contexto organizacional, pois diversas organizações buscam o uso de tais ferramentas com o intuito de que o trabalhador satisfeito se sinta motivado e produza mais e com maior qualidade colaborando para o crescimento da organização. O desafio das organizações está em compreender os processos e as dinâmicas que movem as pessoas, por meio de práticas que as levem a satisfação pessoal, fortalecimento e o sucesso da organização.

O estudo foi desenvolvido com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, e se caracteriza como um estudo de caso. Os principais resultados deste estudo, descritos de forma sintética, com relação ao clima, apontam valores que se encontram em meio termo a um passo do clima favorável ou ruim, ou seja, são necessários esforços para que seja alcançado um clima propício na secretaria da 1ª vara de execuções penais da região metropolitana de Belém, bem como contribuir para a melhoria das políticas e práticas organizacionais da instituição.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará – TJE/PA, teve pela primeira vez sua sede própria no 4º andar do Palácio da Justiça, situada na Praça Felipe Patroni, ainda que, dividindo espaço com o Fórum Cível da Capital. No limiar do ano de 2000, o Tribunal de Justiça se transfere para nova sede, na Praça República do Líbano, antigo Largo de São João.



Em 2006, restaurado o prédio de 1872 onde funcionou o Instituto de Artífices do Pará e o Colégio Lauro Sodré, inaugura-se a nova sede do Tribunal de Justiça do Estado do Pará – TJE/PA, localizada na Av. Almirante Barroso, nº 3089, bairro do Souza, nesta capital de Belém, Estado do Pará, unindo beleza, cultura, funcionalidade e modernidade.





O Tribunal de Justiça do Estado do Pará tem como missão realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional visando fortalecer o Estado Democrático de Direito.

Neste sentido tem como visão, ser reconhecida pela sociedade como instituição acessível e confiável, voltada a especificação social.

Para isso, evidencia valores institucionais fundamentados na acessibilidade, eficiência, probidade, ética, participação, transparência, credibilidade, humanização no atendimento, responsabilidade socioambiental, a partir do que a sociedade espera da Justiça.

Um de seus setores, *locus* da pesquisa de campo, mais precisamente a secretaria da 1ª Vara de Execução Penal – Região Metropolitana de Belém, situada no andar térreo do Fórum Criminal da Capital, está localizada na rua Tomázia Perdigão, nº 310, bairro Cidade Velha.

Em seu Plano de Ação para o ano de 2015, apresenta como principal desafio aperfeiçoar um modelo de gestão proposto, objetivando aprimorar os resultados pertinentes, tomando como ponto de partida, o emprego dos recursos humanos e materiais disponíveis.

No que é inerente aos recursos humanos, a secretaria judiciária abrange um total de 12 (doze) servidores e 4 (quatro) estagiários, todos lotados na secretaria da 1ª Vara de Execução Penal da RMB. Quanto aos servidores, estes estão divididos entre 06 (seis) auxiliares judiciários e 06 (seis) analistas judiciários, todos pertencentes ao quadro efetivo. Quanto aos estagiários, estes foram contratados legalmente pelo Centro de Integração Empresa - Escola - CIEE. Ademais, é composta por 01 (um) diretor de secretaria, bacharel em Direito, que atua como gestor da secretaria.

No que é atinente aos recursos materiais, o acervo da secretaria da 1ª Vara de Execução Penal – RMB, no ano corrente, evidencia um total de 5.803 processos. Os equipamentos que o setor utiliza para operacionalizar suas atividades abrangem: 17 (dezessete) microcomputadores; 03 (três) impressoras, 06 (seis) scanners; e, 04 impressoras de etiquetas para código de barras.

A secretaria da 1ª Vara de Execução Penal – RMB, no seu Plano de Ação demanda dirimir uma gama variada de problemas inerentes, com destaque para: o gerenciamento da vara; o enorme volume de processos; a insuficiência de servidores; a lentidão dos processos; a dificuldade de execução de certas tarefas; qualificar e tornar eficiente a execução das tarefas dos servidores; o número elevado de audiências; expedição de mandado de busca e captura; cálculo de prescrição de réus foragidos; cálculo de liquidação da pena; controlar a carga de autos; o alto número de juntada de documentos; cadastramento de guias e organização dos

processos de execução; a necessidade de mutirão carcerário; atendimento diário ao público etc.

No que é respeitante ao atendimento dos jurisdicionados, as orientações básicas para os servidores se embasam principalmente nas questões relacionadas com as inter-relações pessoais que devem ser condizentes com as necessidades e expectativas dos atores partícipes do processo.

Por fim, no que diz respeito às estratégias para o funcionamento proativo das atividades do setor verifica-se imprescindível a entrega dos servidores ao trabalho pertinente.

Igualmente, a necessidade da atenção do gestor para com os servidores, no sentido de desenvolver progressivamente suas habilidades e competências na execução de suas tarefas cotidianas.

### 3 DESENHO DA PESQUISA

#### 3.1 OBJETIVO

O objetivo geral da pesquisa é coletar e mensurar dados para se apresentar um projeto de intervenção comprovando a relevância que assume o clima organizacional, concernente ao fomento da motivação nos servidores da secretaria da 1ª Vara de Execução Penal da Região Metropolitana de Belém, bem como assegurar que sejam capazes de absorver e aplicar conhecimentos visando buscar a excelência no atendimento e a eficiência na prestação jurisdicional.

#### 3.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Todo ambiente de trabalho é complexo, pois estamos lidando com seres humanos com diversas opiniões, atitudes, comportamentos e características diferentes. E sempre queremos que as nossas opiniões e ideias sejam aceitas, porém sempre existe uma melhor e prevalece o bom senso, objetivando o melhor resultado para as organizações como um todo. Quem nunca passou por problemas com seus colegas de trabalho, afinal ficamos a maior parte do nosso tempo no trabalho do que em casa, com os nossos familiares.

O comportamento humano é, muitas das vezes, determinado por causas que, escapam do próprio entendimento e controle do indivíduo. Essas causas são necessidades ou as motivações: forças conscientes ou inconscientes que levam as pessoas a certos comportamentos. Neste sentido, a motivação é o impulso de praticar esforço para o alcance de objetivos organizacionais, desde que também a organização lhe garanta condições de satisfazer alguma necessidade individual. Ou seja, a motivação é o objeto íntimo que leva uma pessoa a se comportar de modo a garantir o alcance de certo objetivo ou a se incorporar a uma atividade para satisfazer necessidades pessoais.

Nas organizações públicas, como a do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, as tendências são as de produzir serviços de qualidade para o jurisdicionado, ou seja, para o cidadão, não só como resposta aos investimentos gerados pelos impostos pagos por ele, na qualidade de contribuinte, mais por ser o fim precípua da existência do estado, que é proporcionar o bem estar do povo e, no caso do poder judiciário, a de operacionalizar a justiça de forma eficaz e necessária para a resolução dos conflitos e da manutenção da paz social.

Assim, para a consecução exitosa dos objetivos de uma organização, torna-se imprescindível que haja, em cada setor específico, um clima em seu bojo que gere o sentido motivacional no servidor. É esse clima que supre a operacionalização e execução de uma diversidade de metas de desempenho e de atitudes favoráveis para que a organização alcance, com a contribuição de cada setor, um nível de produtividade que satisfaça seus intentos.

Caso não haja esse clima, coordenado e orientado por uma liderança capacitada, capaz de dirimir os conflitos causados pelos insurgentes, ela poderá vir a enfrentar problemas gerados pela insatisfação daqueles que experimentam enfado no trabalho que lhes cabe executar. De modo geral, são estes servidores que revelam maior hostilidade e ressentimento para com a administração, o mínimo de confiança e tranquilidade em relação aos superiores, o maior número de queixas solicitando arbitramento, e a maior frequência de retardamento, paradas de trabalho e dificuldades similares.

Em vista do contexto acima descrito, o questionamento que deve ser respondido é se: existe relevância do clima organizacional na fomentação da motivação e no desempenho produtivo do servidor lotado na 1ª vara de execuções penais da região metropolitana de Belém?

### 3.3 METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado com base em pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos que possuíam referência ao tema: clima organizacional como fator de motivação dentro do contexto organizacional abordado por este artigo. Foi feita uma pesquisa exploratória para se verificar o nível de satisfação e motivação dos servidores lotados na 1ª vara de execuções penais da região metropolitana de Belém do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, através da aplicação de um questionário estruturado, elaborado com base nas teorias motivacionais dos psicólogos Abraham Maslow e Frederick Herzberg. O universo da pesquisa, ou seja, o número de servidores que compõem o setor estudado é composto por 16 (dezesseis) servidores entre efetivos e estagiários e mais o Diretor de Secretaria. O questionário foi respondido pelos 16 (dezesseis) participantes devido ao fato de ter sido excluído da pesquisa o Diretor de Secretaria, por ser ele o principal encarregado de influenciar o clima organizacional e porque, além disso, ter ele prerrogativas do cargo (salário, carga horária de serviço, autonomia) incompatíveis com o cargo dos demais servidores. Com base nos dados coletados na pesquisa de campo, chegou-se a um resultado que será comentado na análise dos dados, com posteriores sugestões apresentadas nas Conclusões Finais.

Neste sentido, a pesquisa em questão, assumiu o caráter teórico, já que se fundamentou nas teorias dos autores citados acima com vistas ao desenvolvimento do eixo temático, no caso, o clima organizacional e a motivação dos servidores do setor.

Ressalte-se que, pelo fato dos dados terem sido obtidos por intermédio de pesquisa de cunho bibliográfico (fontes de papel), tomou o aspecto de um estudo qualitativo. Neste sentido, demanda-se a explicação sistemática dos fatos que ocorrem no contexto do setor, no sentido do ambiente de trabalho e motivação de seus servidores. Os procedimentos adotados apontaram a representação dos dados, sob a forma de uma análise descritiva, a fim de caracterizá-los.

#### 4 REFERENCIAL DA ANÁLISE TEÓRICA

Muitas são as mudanças enfrentadas hoje no ambiente de trabalho. As organizações sofrem readaptações na busca por mais rapidez e eficiência. Os funcionários assumem a postura de clientes internos exigindo cada vez mais, melhorias no ambiente de trabalho bem como um suporte logístico que lhes sejam favoráveis ao bom desempenho na execução de suas tarefas. Um novo tipo de gestão substitui o antigo modelo com ênfase no teor do trabalho gerencial.

Entender o processo de gestão também é importante para o sucesso no funcionamento de uma organização e esse entendimento, muitas vezes denominado comportamento organizacional, amplia o ensino de gestão, incluindo o estudo de indivíduos, de grupos e de suas interações nas organizações.

Fatalmente na gestão de um setor de uma organização, se inclui o gerenciamento de conflitos surgidos, naturalmente entre os funcionários, portanto para o gerenciamento de conflitos, segundo Moscovici (2001, p. 148), o diagnóstico da situação de conflito ajudará a enfrentá-lo adequadamente. Robbins (2002, p. 383) denota que “[...] as evidências sugerem que o conflito pode melhorar a qualidade do processo decisório por permitir que todos os pontos sejam avaliados nas decisões importantes especialmente aqueles poucos usuais ou difundidos por minorias”.

Na ótica de Moscovici (2001) não existe uma maneira apropriada para a resolução de conflitos. Argumenta que antes de pensar em uma maneira de administrar o conflito, é importante e conveniente, o líder procurar compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, para alcançar um diagnóstico razoável e isonômico da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação.

Por conseguinte Davis e Newstrom (2004, p. 5) explicam: “O comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações”.

Neste contexto do comportamento organizacional, uma questão fundamental se refere à motivação do comportamento humano. Motivar as pessoas é, sem dúvida, um dos maiores desafios das organizações.

Toda organização deseja ter em seus quadros pessoas entusiasmadas e motivadas com seu trabalho, que se esforcem dando o máximo de si mesmas, capazes de trabalhar em

equipe e dispostas a ultrapassar altos padrões de excelência no seu desempenho, na busca dos objetivos e do sucesso da mesma.

De acordo com Chiavenato (2005), o desempenho individual é o fator mais importante para o desempenho organizacional e depende de pessoas motivadas. Por isso, um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas, fazendo-as decididas e comprometidas no alcance dos objetivos apresentados e estimulando-as o necessário para que possam ser bem sucedidas através do seu trabalho.

O clima organizacional está intimamente ligado à cultura da organização, isso porque a conduta humana é influenciada pelo ambiente. É de suma relevância que os colaboradores possuam um alto grau de conhecimento do ambiente de trabalho, a fim de que possam desenvolver intervenções que produzam melhorias nas condições gerais da organização.

Bergamini (1997, p. 32) acrescenta que:

É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos.

Nesse sentido, Bergamini (1997) ainda explica que muitos enfoques teóricos tornam viável entender a impossibilidade de motivar alguém, uma vez que a pessoa carrega dentro de si o elemento que move o comportamento humano, inerente a sua característica de personalidade, e expectativas pessoais que ativam determinado tipo de buscas de objetivos.

Conceitualmente o clima organizacional de acordo com a visão de Lacombe (2005, p.236) significa:

(...) o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à interação da equipe e outra variáveis.

Neste sentido, Robbins (2011) assevera que o Clima Organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho.

Essa ótica é reforçada por Araújo apud Silva (2011, p.4) quando reporta que:

As pessoas que fazem parte da organização contribuem para a instalação de um Clima Organizacional favorável que conduz a resultados, pois é através da presença de um clima favorável que se pode trabalhar a eficiência e eficácia da organização, ou seja, para que as organizações conquistem os seus objetivos elas precisam contar com funcionários satisfeitos e motivados, pois são eles que fazem com que tudo aconteça.

Dessa forma, muitos estudiosos se dedicaram ao tema motivação e, como resultado de diversas correntes de pensamentos, controvérsias e discussões sobre o assunto, surgiram várias teorias sobre o tema. Neste trabalho, com o propósito de facilitar o entendimento acerca do tema abordado, as teorias sobre motivação foram explanadas sob a classificação das teorias de conteúdo.

É importante ressaltar que não é objetivo deste artigo abordar todas as teorias de motivação existentes. Porém, visando a um embasamento teórico para uma adequada análise dos resultados, apresentaremos um resumo sobre duas delas. A Teoria de Dois Fatores de Frederick Herzberg e a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, usadas para a aplicação do estudo de caso desta pesquisa sobre o clima organizacional como fator de incentivo dos servidores lotados na 1ª vara de execuções penais da região metropolitana de Belém do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

As teorias de conteúdo são aquelas que buscam o entendimento sobre o que motivam as pessoas. Elas fazem uma verdadeira análise sobre o comportamento humano, detalham quais as reais necessidades do indivíduo e o que provoca o seu desestímulo, bem como o que ocasiona a falta de bom rendimento no ambiente de trabalho.

Essas teorias partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo, sendo a motivação para agir e se comportar derivada de forças que existem dentro dele. (CHIAVENATO, 2005)

Dentre as teorias de conteúdo mais conhecidas, se destacam as apresentadas pelos pesquisadores Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

Uma das teorias sobre motivação mais conhecida é a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow. Conforme Chiavenato (2006), as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de necessidades e importância, como uma pirâmide, identificando cinco tipos de necessidades motivacionais em ordem de ascendência: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.



Figura: Pirâmide de Maslow  
Fonte: [www.sobreadministração.com](http://www.sobreadministração.com)



Robbins (2009, p. 49) explica que:

Maslow separa as cinco necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como de nível baixo; as sociais, de auto-estima e de auto-realização são classificadas como de nível alto. A diferenciação entre esses dois patamares parte da premissa de que as necessidades de nível alto são satisfeitas internamente, enquanto as de nível baixo são quase sempre satisfeitas externamente (por meio de itens como remuneração, acordos sindicais e estabilidade no emprego).

As necessidades fisiológicas estão relacionadas às necessidades físicas humanas mais básicas, como: alimentação, sono e repouso, desejo sexual, abrigo, etc. Elas são instintivas e nascem com o indivíduo. Chiavenato (2006, p. 170) considera que as necessidades fisiológicas: “São as mais prementes de todas as necessidades humanas; quando são satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento”.

O segundo nível diz respeito às necessidades de segurança, a exemplo de busca de proteção contra ameaça, estabilidade e fuga do perigo. Sobre esta necessidade, Daft (2007, p. 401) acrescenta que: “Em um local de trabalho organizacional, as necessidades de segurança refletem as necessidades de tarefas seguras, benefícios extras e segurança no trabalho”.

Relativamente satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, consideradas como necessidades primárias, o indivíduo busca satisfazer as necessidades secundárias: sociais, de estima e de autorrealização.

As necessidades sociais refletem o desejo de amizade, associação, participação, afeto, amor e aceitação pelos colegas. Em uma organização, o indivíduo é influenciado por essas necessidades na vontade de manter bons relacionamentos com os colegas, na participação em um grupo de trabalho e no relacionamento positivo com os superiores.

As necessidades de estima, para Chiavenato (2006), retratam a forma pela qual o indivíduo se vê e se avalia. A satisfação dessas necessidades leva a sentimentos de autoconfiança, status, autoapreciação, reputação, prestígio, reconhecimento e consideração. Em caso de frustração destas necessidades, é possível gerar sentimentos de inferioridade, desamparo ou desânimo, fraqueza e dependência.

No último degrau da pirâmide de Maslow, se encontram as necessidades de autorrealização. Elas simbolizam a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo da pessoa. É a intenção de se tornar tudo aquilo que se pode ser. (ROBBINS, 2009).

De acordo com Chiavenato (2006), esta teoria propõe que, apenas quando a pessoa supre a necessidade da categoria inferior, tem necessidade de ir para uma de categoria de

nível superior. Depois de atendida a necessidade, ela não tem mais força motivacional da necessidade não satisfeita.

A teoria de Dois Fatores proposta por Frederick Herzberg, também chamada de Teoria da Higiene-Motivação, justifica o comportamento das pessoas no trabalho, existindo dois fatores diferentes que influenciam a motivação: fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos. (CHIAVENATO, 2006)

Chiavenato (2005) explica essa divisão, dizendo que os fatores higiênicos se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e se referem às condições dentro das quais desempenham seu trabalho. Estes fatores correspondem ao contexto do trabalho, estando relacionados com as condições externas ao indivíduo e com as necessidades primárias da pessoa.

A remuneração, as condições físicas do trabalho, os benefícios sociais, as políticas da organização, o relacionamento com os superiores, as relações interpessoais, a qualidade da supervisão e a segurança no trabalho foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos. (ROBBINS, 2009)

Segundo Chiavenato (2006), Herzberg afirma que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancialmente a satisfação das pessoas e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Com a precariedade dos fatores higiênicos, eles provocam a insatisfação das pessoas.

Os fatores motivacionais se relacionam com o conteúdo do trabalho executado pelo indivíduo e incluem realização, reconhecimento, oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, status, etc. Eles dependem das tarefas que a pessoa realiza no trabalho e estão relacionadas com as necessidades secundárias da pessoa. (DAFT, 2007)

Complementa Chiavenato (2006, p. 172) a respeito do tema: "O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando são ótimos, provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, evitam a satisfação".

Os fatores higiênicos e motivacionais não se vinculam entre si, além de serem independentes. Eles são dois fatores distintos que influenciam a motivação da pessoa no seu local de trabalho. (DAFT, 2007)

Ao analisar as teorias de motivação de Maslow e Herzberg, observa-se que elas apresentam alguns pontos em comum em relação à motivação do comportamento humano.

Existe uma relação entre as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais) e os fatores higiênicos de

Herzberg; enquanto as necessidades secundárias (necessidades de estima e de autorrealização) se relacionam com os fatores motivadores de Herzberg. (CHIAVENATO, 2006)

Tendo como parâmetro as teorias motivacionais citadas acima podemos constatar que as pesquisas desenvolvidas a partir do clima organizacional buscam a identificação de quais são os fatores que afetam, negativa e positivamente, a motivação das pessoas que integram a organização. Neste caso, a maneira mais usada para fazer uma avaliação do clima organizacional é via pesquisa de ambiente do trabalho, pois esse modelo de estratégia é um dos mais utilizados, por fazer uma análise dos distintos aspectos da organização, procurando detectar as imperfeições existentes entre organização e colaborador.

Bispo (2006) enfatiza que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, que está em busca de dados reais na gestão de recursos humanos.

Assim deduzimos que a pesquisa de clima organizacional é empregada para identificar o que pode estar influenciando o desempenho e a motivação de seus colaboradores, isso devido a pesquisa de clima demonstrar ser um método que examina o ambiente organizacional para conhecer e mensurar o nível de satisfação, de motivação, comprometimento dos colaboradores com a organização, objetivando encontrar soluções e mudanças que contribuam para a organização obter os seus resultados planejados.

Sob o prisma de Gasparreto apud Pires (2014, p.7) a pesquisa de clima organizacional:

Assume a função de pesquisar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de aceitação dos colaboradores a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados. [...] o objetivo da pesquisa de clima é buscar dentro de uma organização os pontos de resistência, atritos, dúvidas ou contrariedades, para eliminá-los ou atenuá-los e os pontos de concordância e de motivação.

As organizações que produzem programas de acompanhamento do clima organizacional estão se inserindo em um contexto evolutivo na questão da ferramenta gerencial, a qual administrada de maneira ajustada pode proporcionar os seguintes benefícios, em conformidade como Altman (2000, p.64):

Maiores envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho; a pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial; oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações; pro-atividade da gerência, antecipando e resolvendo problemas relativos aos funcionários e ou do ambiente, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes.

Assim, o clima subministra indicadores sobre as várias variáveis que possibilitam uma visão holística da organização; e, mostrando aspectos de relativa flexibilidade, comportações de "intervenção" para melhoria das condições (subjetivas e objetivas) do ambiente de trabalho. Isso evidencia uma importante ferramenta a ser considerada no gerenciamento de pessoas e desenvolvimento das organizações.

#### 4.1 QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL

TEMA CENTRAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS AUTORES	INDICADORES	RELAÇÃO COM O OBJETIVO
CLIMA ORGANIZACIONAL COMO MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO	CLIMA ORGANIZACIONAL Robbins (2011) Araújo (2009)	. VISÃO INERENTE AO AMBIENTE DO TRABALHO. . PRODUÇÃO COM EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO.	. Percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho". . O clima favorável permitida a prática da atividade com eficiência e eficácia na organização com a obtenção de resultados positivos.
	LIDERANÇA Bernardinho (2006)	°INFLUENCIAÇÃO DE PESSOAS A FAZEREM A COISA CERTA °ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS COM COMPETÊNCIA E PRÁTICA DE GESTÃO DE CONFLITOS	°Criação de solução para administração dos conflitos de uma maneira sensível, justa e eficiente.
	MOTIVAÇÃO Bortolozo (2011) Costa (2010)	. O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO E INTERAÇÃO. . EVENTOS PROCESSADORES DA MOTIVAÇÃO.	. Fatores motivacionais conajuminados às atividades de socialização e interação no ambiente de trabalho. . Fatores que afetam de maneira positiva e negativa o Clima Organizacional
	CONFLITOS Mascevoli (2001) Robbins (2002)	°DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO DE CONFLITO °PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS.	°Evidenciação de fatores que mostram a compreensão da dinâmica do conflito. °Surgimento de melhoria da qualidade de decisões importantes.

Fonte: Ana x Enock

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados foram operadas a partir da coleta das respostas aos questionamentos inseridos nos questionários. Ou seja, executou-se o exame de todas as respostas dos informantes elencados e obtidas a partir da questão levantada, e, produziu-se uma interpretação da amostragem descritiva, traduzindo o raciocínio e conhecimento da população pesquisada através de tabelas.

Ressalte-se o fato de a interpretação ser acompanhada de um reforço teórico de estudiosos do tema, analisadas e seus resultados, subsequentemente, se incluiu a apresentação de algumas sugestões às resultantes. As perguntas e consequentes respostas dos servidores ao questionário foram as seguintes:

- 1) Você tem algum conhecimento concernente às teorias motivacionais?

TABELA 1- Teorias Motivacionais

Posicionamentos	Nº de colaboradores	%
SIM	07	43,75
NÃO	09	56,25
TOTAL	18	100

Fonte: Secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da RMB.

- 2) Você considera que exista um trabalho visando à manutenção de condições motivacionais positivas na secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da Região Metropolitana de Belém?

TABELA 2- Trabalho X Condições motivacionais positivas na empresa.

Posicionamentos	Nº de colaboradores	%
SIM	04	25
NÃO	12	75
TOTAL	16	100

Fonte: Secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da RMB.

- 3) Você acredita que exista um líder ou vários líderes influenciando a motivação entre as pessoas e as inter-relações pessoais no ambiente organizacional na secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da Região Metropolitana de Belém?

**TABELA 3 - Líder X Relacionamento**

Posicionamentos	Nº de colaboradores	%
SIM	11	70
NÃO	05	30
TOTAL	23	100

Fonte: Secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da RMB.

4 Na sua visão, o trabalho em equipe assume um papel de destaque na motivação das pessoas inseridas na secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da Região Metropolitana de Belém?

**TABELA 4- Trabalho em equipe X Motivação X Empresa**

Posicionamentos	Nº de colaboradores	%
SIM	14	88
NÃO	02	12
TOTAL	16	100

Fonte: Secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da RMB.

5 Sob seu prisma existe uma distribuição dos trabalhos influenciando diretamente na sua satisfação e motivação na secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da Região Metropolitana de Belém?

**TABELA 5 - Distribuição de trabalho X Motivação X Satisfação.**

Posicionamentos	Nº de colaboradores	%
SIM	12	75
NÃO	04	25
TOTAL	16	100

Fonte: Secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da RMB.

6 Sob sua ótica, existe o estímulo ao aperfeiçoamento de cada funcionário dentro da equipe, ou seja, existe o desenvolvimento pessoal no âmbito da secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da Região Metropolitana de Belém?

**TABELA 6 - Estímulo x Aperfeiçoamento x Desenvolvimento Pessoal.**

Posicionamentos	Nº de colaboradores	%
SIM	07	44
NÃO	09	56
TOTAL	16	100

Fonte: Secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da RMB.

7 Na sua concepção a sua remuneração opera como fator motivacional no interior da secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da Região Metropolitana de Belém?

**TABELA 7- Remuneração X Fator Motivacional**

Posicionamentos	Nº de colaboradores	%
SIM	08	50
NÃO	08	50
TOTAL	16	100

Fonte: Secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da RMB.

8 Para você os conflitos existentes no seu ambiente interferem negativamente no clima organizacional da secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da Região Metropolitana de Belém?

**TABELA 8 - Conflitos x Ambiente x clima organizacional**

Posicionamentos	Nº de colaboradores	%
SIM	13	85
NÃO	03	15
TOTAL	16	100

Fonte: Secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da RMB.

9 Você considera que seu clima organizacional (ambiente de trabalho) é seguro e saudável, conseqüentemente conduzindo a sua motivação e seu desenvolvimento pessoal dentro da secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da Região Metropolitana de Belém?

**TABELA 9- Clima Organizacional X Fator Motivacional x Desenvolvimento Pessoal**

Posicionamentos	Nº de colaboradores	%
SIM	10	65
NÃO	06	35
TOTAL	16	100

Fonte: Secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da RMB.



10 Em sua opinião, este tipo de pesquisa contribuiu para aumentar a sua compreensão sobre o clima organizacional fomentando a sua motivação na secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da Região Metropolitana de Belém?

TABELA 10 - Pesquisa x Clima Organizacional X Fator Motivacional

Posicionamentos	Nº de colaboradores	%
SIM	10	65
NÃO	06	35
TOTAL	16	100

Fonte: Secretaria da 1ª Vara de Execuções Penais da RMB.

Com a realização da pesquisa de campo foi possível identificar fatores motivacionais que interferem positiva e negativamente na produtividade e no relacionamento entre os servidores lotados na 1ª vara de execuções penais da região metropolitana de Belém do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, destacando-se:

Positivos: A existência de lideranças influenciando a motivação e as inter-relações pessoais; o trabalho em equipe assumindo papel de destaque como fator motivacional; distribuição das tarefas de acordo com as aptidões de cada servidor; ambiente de trabalho seguro contribuindo para a socialização da equipe.

Negativos: Falta de conhecimento das teorias motivacionais; necessidade de manutenção de condições motivacionais positivas; não existência de estímulos ao aperfeiçoamento dos funcionários; interferência negativa dos conflitos no ambiente de trabalho.

Vale salientar que a pesquisa apontou igualdade quanto à remuneração como fator motivacional, ou seja, 50% dos entrevistados consideraram que a remuneração não opera como fator motivacional para seu desempenho no ambiente de trabalho.

Neste sentido, a partir da análise dos dados coletados na pesquisa, verificou-se que as necessidades básicas dos servidores do setor estão sendo atendidas, bem como a necessidade de segurança e as necessidades sociais definidas como inter-relações pessoais. Já a necessidade de estima, ou seja, a necessidade de reconhecimento e aprovação por parte dos integrantes da equipe é um ponto que precisa ser melhorado.

Podemos perceber também que a pesquisa retratou a importância do papel que um líder representa para sua equipe, pois liderança e motivação constituem-se de ações para

dirigir pessoas na busca por benefícios ao indivíduo e ao grupo em que se insere esse membro. Pessoas sem motivação no trabalho podem se tornar um entrave à organização. As organizações atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipe, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade.

Conforme o que aduz Bernardinho (2006, p.114):

Ser líder é dar o exemplo para que outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasmadamente e visando ao objetivo comum.

No caso dos dados fornecidos pela pesquisa na secretaria em estudo, o líder precisa administrar os conflitos com competência e prática de gestão de conflitos, a fim de identificar e gerenciar os mesmos numa maneira sensível, justa e eficiente, para que se obtenham resultados construtivos.

Deve ser ressaltado que há conflitos construtivos que produzem benefícios para a pessoa, para a equipe e para o setor. No entanto, existem da mesma forma, os conflitos destrutivos, os quais produzem fatores nocivos à pessoa, aos grupos e às próprias organizações.

Dentro desse contexto as lideranças da secretaria da 1ª vara de execuções penais da região metropolitana de Belém podem operar os conflitos apresentados, como uma fonte de juízos novos, redirecionando discussões abertas acerca dos temas surgidos e positivando a possibilidade da expressão, exploração e desenvolvimento de distintos pontos de vista, interesses e valores.

## **6 PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÕES**

### **6.1 QUADRO SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS PRODUTOS/OBJETIVO E AVALIAÇÃO**

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>PRODUTOS/OBJETIVO</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE POLÍTICAS MOTIVADORAS	DESENVOLVER POTENCIAL DOS COLABORADORES.  FORTALECER A RELAÇÃO ENTRE ELES	°EFETIVAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO.
CRIAÇÃO DE PLANILHA INDIVIDUAL DE PRODUTIVIDADE COM QUALIDADE	RECONHECER O TRABALHO BEM DESEMPENHADO  INDICAR PARA CAPACITAÇÃO PROFISIONAL	°CONSTRUÇÃO DE RELATÓRIOS BIMESTRAIS AVALIANDO OS IMPACTOS DA PLANILHA COSTRUIDA.
IMPLANTAÇÃO DE UMA ROTINA DE TRABALHO FAVORÁVEL À MANUTENÇÃO DOS FATORES POSITIVOS NO AMBIENTE DE TRABALHO	INCENTIVAR O TRABALHO EM EQUIPE E A SATISFAÇÃO NAS DISTRIBUIÇÕES DAS TAREFAS  DIRIMIR OS CONFLITOS ENTRE OS COLABORADORES	°EFETIVAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO BIMESTRALMENTE.
REESTRUTURAÇÃO DOS CARGOS POR PARTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ	AMPLIAR OS OBJETIVOS E AS RESPONSABILIDADES DOS CARGOS.  TORNAR MAIS DESAFIADORES E GRATIFICANTES	°PESQUISA DE SATISFAÇÃO JUNTO AO TITULAR DO CARGO E AO SEU SUPERIOR IMEDIATO.

Fonte: Ana x Enoch

## 7 CONCLUSÕES

O trabalho pertinente teve uma consecução exitosa ao alcançar seu objetivo geral que se traduziu em apresentar um projeto de intervenção comprovando a relevância que assume o clima organizacional, concernente ao fomento da motivação nos servidores do setor da secretaria da 1ª Vara de Execução Penal da Região Metropolitana de Belém.

Neste sentido, a investigação se direcionou para a verificação de responder ao problema sobre se existe relevância do clima organizacional na fomentação da motivação e no desempenho produtivo dos servidores na organização, obtendo uma resultante afirmativa.

Partindo do referencial teórico adotado e certo de que os fatores higiênicos e motivacionais se relacionam com a motivação no trabalho, verifica-se, dentre os fatores higiênicos e motivacionais estudado, uma preponderância dos fatores motivacionais, afetando negativamente o processo motivacional dos servidores.

Feitas estas considerações, os resultados auferidos pela pesquisa indicam que alguns fatores higiênicos, como as condições de trabalho, a segurança no trabalho e as relações interpessoais, influenciam positivamente e podem evitar a insatisfação no trabalho dos servidores.

Ressalte-se o fato da pesquisa apontar que metade dos servidores não considera o salário como fator motivacional, salientamos que o aumento de salário é algo almejado por todos os servidores e, apesar do Tribunal de Justiça do Estado do Pará ser um órgão estadual do Poder Judiciário, quando comparado a tribunais de outros Estados, se tem conhecimento de que os salários praticados pelo mesmo são, em muitas das vezes, inferiores, segundo fontes do Sindicato dos Trabalhadores do Poder Judiciário do Estado do Pará.

Dessa maneira, a partir dessa constatação pode-se dizer que a implantação da pesquisa de clima organizacional na secretaria da 1ª Vara de Execução Penal da Região Metropolitana de Belém proporcionou relevantes informações sobre o ambiente de trabalho investigado.

Igualmente, esses dados, certamente contribuirão para ajustar as necessidades e expectativas de seus servidores, ao contexto do desenvolvimento de uma organização fomentadora de sua motivação e desempenho, onde todas as situações consideradas negativas sejam discutidas e apresentadas soluções aos problemas pertinentes.

Assim, alcançado o objetivo geral, de se implantar um projeto de pesquisa de clima organizacional; respondido o problema; justificada a resposta do problema e fundamentados na resultante da análise e interpretação dos dados, elencamos as seguintes propostas de

intervenção, em relação à secretaria da 1ª Vara de Execução Penal da Região Metropolitana de Belém:

Deve haver interesse por parte da secretaria em dotar seus servidores de conhecimento sobre essas teorias motivacionais.

Há a necessidade de se produzir um trabalho que tenha como objetivo a manutenção de condições motivacionais positivas nos servidores no seu ambiente de trabalho.

Fomentar a motivação nos servidores via discussão e acordo, estímulo e reconhecimento, reavaliação e correção de todos os aspectos que envolvem os serviços.

Executar um trabalho em equipe baseado na conjugação dos conhecimentos e habilidades individuais que possibilitem o alcance dos objetivos estabelecidos.

Distribuir o trabalho segundo as necessidades e expectativas requeridas para um clima organizacional que fomente a motivação em todos os que nela se inserem.

Aplicar os processos de desenvolvimento do desempenho nos seus servidores se fundamentando nos seguintes parâmetros: forte ênfase na agregação de valores aos servidores e a ela; participação ativa do líder e sua equipe; grande atrelamento com os serviços dela; aprimoramento pessoal como parte da melhoria da qualidade de vida dos servidores; contínua preparação da secretaria e dos seus servidores projetando o futuro; novas abordagens decorrentes da influência da tecnologia da informação; adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais; enfatizar técnicas grupais e solidárias; utilizar mecanismos de motivação e realização pessoal; buscar permanentemente a excelência; compartilhar informação em permuta aos controles externos; e, constituir-se fonte de retroação ou retro informação.

Usar os conflitos como fonte de juízos novos redirecionando discussões abertas acerca de variados temas e positivando a possibilidade da expressão, exploração e desenvolvimento de distintos pontos de vista, interesses e valores.

Manter o clima organizacional considerado de qualidade, fomentando a motivação e desempenho pessoal nos servidores que se inserem dentro do contexto pertinente.

Enfim, este trabalho sugere a adoção de melhorias de políticas e novas práticas no ambiente organizacional do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, que permitam cada vez mais, o desenvolvimento do potencial do servidor, elevando a motivação no desempenho de suas atividades, o que contribui para uma prestação jurisdicional mais eficiente e no sucesso da instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTMANN, Rob. **Prevenção o seu clima organizacional**. *Jornal de Gestão de Propriedades*. 65 V, N: Chicago 4, 2000.

ARAÚJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amaden. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, CW. **A motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997  
\_\_\_\_\_. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Universidade de São Paulo (USP) Disponível: [www.scielo.br/pdf](http://www.scielo.br/pdf), 10/01/2016, Produção, v.16, p.258-273, Maio/Agosto, 2006.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho**. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011. Disponível em:  
[http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420\\_685\\_publ1pg.pdf](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publ1pg.pdf).  
Acesso em 04 de janeiro de 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008;

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações** – 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

\_\_\_\_\_. **Carreira – Você é aquilo que faz** – Ed. Saraiva (2006)

\_\_\_\_\_. **Administração – Teoria, Processo e Prática 4ª edição** – Ed. Campus (2006)

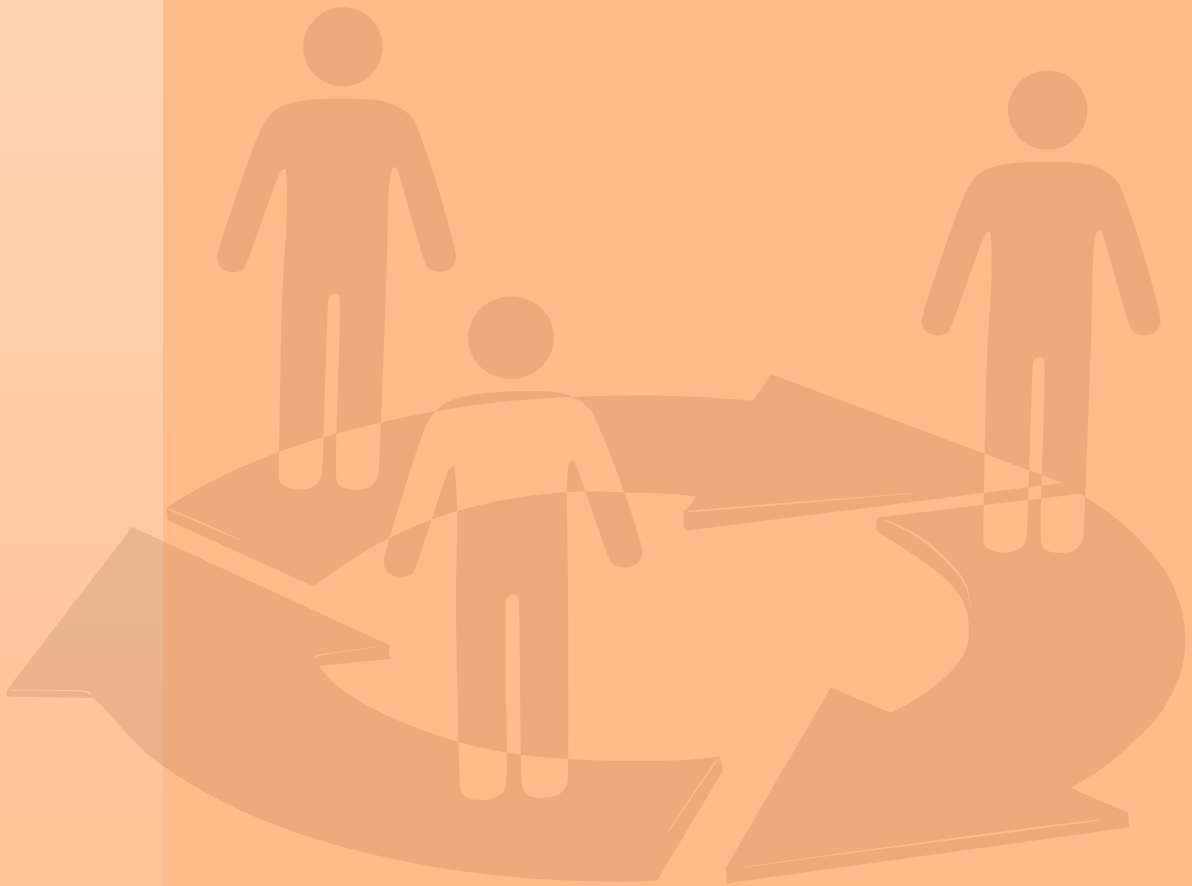
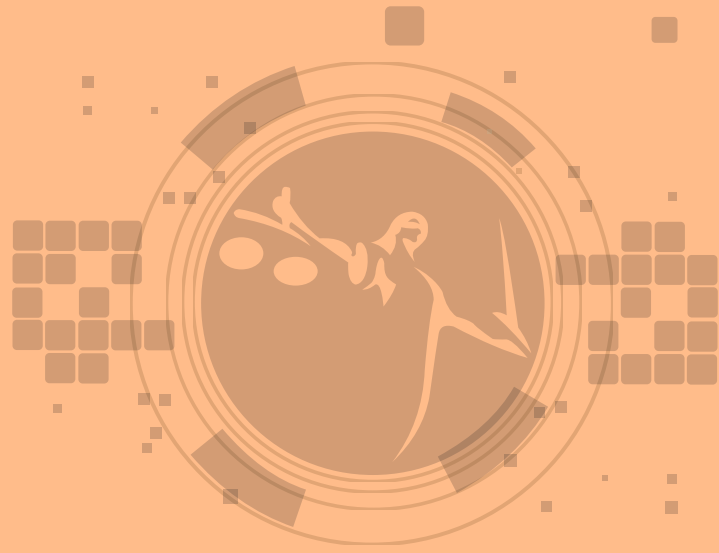
COSTA, Paula, (2010) **Motivação no Trabalho**. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=MotivacaoNoTrabalho&idccad=x9oif4v7j>, visitado a 04 de janeiro de 2016.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DAMETTO, André. **A importância do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais como um meio de aumentar a satisfação de vida**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2007.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. 2004. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional** - volume 2., 3. ed. São Paulo: Pioneira, 194 p.

- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FREITAS, Diogo da Silva **Aspectos comportamentais e avaliação de desempenho dentro das organizações de aprendizagem e tradicionais** Universidade Geraldo Di Biase; Barra do Pirai – RJ, 2008.
- GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de clima organizacional: O que é e como fazer**. São Paulo, Scortecci, 2008.
- KAHALE, F. **Pesquisando a motivação: a pesquisa de clima organizacional**. Instituto MVC, 2008.  
Disponível em: <http://institutomvc.com.br/clima.htm>. Acesso em: 12 mai. 2016.
- LACOMBE, F. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo, Ed.Saraiva, 2005.
- LOBO, F. **Clima Organizacional no sector público e privado no norte de Portugal: Textos universitários de ciências sociais e humanas**. Edição: Fundação Calouste Gulbenkian, Abril, 2003.
- LUZ, J. P. da **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.  
Disponível em: <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>. Acesso em: 1º maio 2016.
- MAITLAND, Ian. **Como motivar pessoas**. Tradução: Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Gorgio Cappeli – São Paulo: Nobel, 2000.
- MOSCOVICI, S. **Das representações coletivas às representações sociais: elementos de uma história**. In: JODELET, D. (Org.). **As representações sociais**. Rio de Janeiro: Ed.UERJ, p.45-66, 2001.
- MAXIAMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr./jun., 1977.
- SOUZA E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.
- SOUZA, E. L. P. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.
- SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 1, p. 18-38, 1982.
- SOUZA, E. L. P. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set., 1983.





CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ - CESUPA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO

Isabel Cristina Rodrigues da Silva  
Guilherme Augusto Souza Moura

PROJETO DE INTEVENÇÃO DE ESPECIALIZAÇÃO

**HUMANIZAÇÃO E ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIAS DE QUALIFICAÇÃO  
NOS JUIZADOS ESPECIAIS**

BELÉM  
2016

Isabel Cristina Rodrigues da Silva  
Guilherme Augusto Souza Moura

PROJETO DE INTEVENÇÃO DE ESPECIALIZAÇÃO

**HUMANIZAÇÃO E ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIAS DE QUALIFICAÇÃO  
NOS JUIZADOS ESPECIAIS**

Produção de Projeto de Intervenção como requisito parcial de Conclusão da Especialização em Gestão e Liderança no Poder Judiciário pelo Centro Universitário do Estado do Pará - CESUPA.  
Orientador: Professor Me. Francisco C. da Silva

BELÉM

2016

Isabel Cristina Rodrigues da Silva  
Guilherme Augusto Souza Moura

PROJETO DE INTEVENÇÃO DE ESPECIALIZAÇÃO

**HUMANIZAÇÃO E ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIAS DE QUALIFICAÇÃO  
NOS JUIZADOS ESPECIAIS**

Relatório Final apresentado ao Centro Universitário do Estado do Pará – Cesupa como parte das exigências para obtenção do Título de Especialização em Gestão e Liderança no Poder Judiciário.

Belém, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Conceito: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Francisco Conceição da Silva

---

Prof. Francisco Neto

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>05</b>
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>05</b>
<b>3. DESENHO DA PESQUISA .....</b>	<b>06</b>
3.1. SITUAÇÃO PROBLEMA .....	06
3.2. OBJETIVO.....	06
3.3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	07
<b>3.3.1. Tipo da pesquisa .....</b>	<b>07</b>
3.3.1.1. Quanto a Finalidade .....	07
3.3.1.2. Quanto aos Meios de Investigação .....	07
<b>3.3.2. Universo e amostra da pesquisa.....</b>	<b>07</b>
<b>3.3.3. Seleção dos sujeitos da pesquisa .....</b>	<b>08</b>
<b>4. REFERENCIAL DA ANÁLISE TEÓRICA.....</b>	<b>08</b>
4.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL.....	08
4.2. ATENDIMENTO HUMANIZADO E A EXCELÊNCIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO .....	09
4.3. GESTÃO HUMANIZADA UMA VISÃO SISTÊMICA.....	11
4.4. QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL .....	13
<b>5. COLETA DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>14</b>
5.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO .....	14
<b>6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E CRIAÇÃO.....</b>	<b>22</b>
6.1 QUADRO SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS.....	23
<b>7. CONCLUSÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>28</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente projeto tratará da questão da qualidade do atendimento, especificamente no atendimento inicial ao cidadão que procura o Juizado Especial da capital (Belém-PA) para ingressar com uma ação judicial, sem a assistência de um profissional do Direito (advogado).

Será abordada a partir de uma visão sistêmica entre o acesso facilitado ao Judiciário, a humanização na gestão, o aprimoramento no atendimento do cidadão-usuário que ingressa no Juizado sem representação por advogado (*jus postulandi*) e sua consequência para o desempenho das atividades laborais e da qualidade de vida dos servidores das Varas de Juizados.

O objetivo do presente projeto é o desenvolvimento de competências de planejamento e execução, para identificar e propor ações institucionais com o fim de difundir conhecimento, preparar e sensibilizar a Instituição para o fortalecimento de uma cultura de humanização e consequentemente a busca pela excelência no atendimento ao cidadão-usuário *jus postulandi*.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Os Juizados Especiais criados sob à égide da Lei n.º 9.099/95, completaram 20 anos de existência, e a sua procura pelo cidadão tem crescido de forma expressiva a cada ano, seja pela exposição que vem ganhando na mídia, seja pelo crescente acesso à informação da população. Este crescente aumento das demandas vem acarretando, cada vez mais, um acúmulo de serviço que prejudica tanto a prestação jurisdicional célere e eficiente, como a satisfação e motivação dos servidores que desempenham suas funções nestas Varas de Juizados.

A Lei dos Juizados Especiais, excepcionando o preceito constitucional quanto a essencialidade do advogado na administração da Justiça (art. 133 CF/88) permite o ingresso de ações judiciais - dentro de alguns critérios legalmente definidos - diretamente pelo cidadão, sem a necessidade de assistência de um advogado, o que é denominado de *jus postulandi*. Entretanto, para a formulação, ou tecnicamente, distribuição desta ação deverá o cidadão dirigir-se ao Juizado competente, sendo que para definição dessa competência é necessário analisar de dois critérios preliminares:

1) A fixação quanto a matéria e valor da causa, estabelecidos pela Lei dos Juizados Especiais combinado com o Código de Processo Civil (CPC);

2) A competência territorial, que no caso da regulamentação estadual pela Resolução do TJE/PA n.º 17/2011 publicada em 19/05/2011 é dividida por bairros.

Este segundo critério, em especial, traz uma dificuldade de compreensão ao usuário jus postulandi, de como funciona esta divisão territorial de atendimento dos Juizados, tendo algumas vezes que se deslocar entre as várias unidades de Juizados, até localizar a correta para o ingresso de sua reclamação judicial; assim levando-o, muitas vezes, a acreditar que não está recebendo atendimento de qualidade e orientações suficientes para resolver sua questão.

Essa insatisfação do usuário jus postulandi reflete diretamente na qualidade de condições de trabalho dos servidores das unidades judiciárias que, além de acumular diversas outras atividades de ordem interna das secretarias judiciais, têm que orientar o cidadão quanto a divisão de competências, o que causa um embate diário não desejado por nenhum dos envolvidos, seja o cidadão, seja o servidor, que na maioria das vezes não está adequadamente treinado para ter um perfil acolhedor e a resolver conflitos de atendimento ao público.

### **3. DESENHO DA PESQUISA**

Tema: Humanização e Atendimento como estratégias de qualificação nos Juizados Especiais.

#### **3.1. SITUAÇÃO PROBLEMA**

Que estratégias podem ser utilizadas na prestação do atendimento inicial humanizado ao cidadão-usuário, nos Juizados Especiais?

#### **3.2. OBJETIVO**

Identificar ações institucionais que possam configurar possibilidades de estratégias de humanização na gestão e qualidade no atendimento.

Propor estratégias que possam subsidiar o desenvolvimento de uma gestão humanizada e um atendimento inicial de qualidade nas Varas de Juizados Especiais ao cidadão-usuário jus postulandi.

### 3.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.3.1. Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1998), que a classifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

##### 3.3.1.1. Quanto à Finalidade

Quanto aos fins, a pesquisa será **exploratória e descritiva**.

**Exploratória** porque não se verifica a existência de estudos que abordem a qualidade dos serviços prestados pelos Juizados Especiais Cíveis, tanto para a população, quanto para os agentes públicos (servidores, estagiários, terceirizados e contratados) envolvidos.

**Descritiva**, porque visa descrever percepções, expectativas e até sugestões dos usuários, cidadãos e agentes públicos.

##### 3.3.1.2. Quanto aos Meios de Investigação

Quanto aos meios, a pesquisa será de **Campo**, porque coletará dados primários dos usuários cidadãos e servidores dos Juizados Especiais Cíveis.

#### 3.3.2. Universo e amostra da pesquisa

O universo da pesquisa estará contido nas Varas dos Juizados Especiais Cíveis da Capital. Atualmente existem 15 Varas de Juizados Especiais distribuídas por bairros na cidade de Belém.

Pretende-se apresentar, em média 05 questionários em cada Vara, a serem distribuídos aos diretores de secretaria, servidores (analista e auxiliares judiciários), terceirizados, contratados e estagiários.

Quanto ao público, almejasse apresentar em média 10 questionários, em cada Vara de Juizado visitada, para os usuários que estejam ingressando com ação processual no Juizado sem representação de advogados.

### **3.3.3. Seleção dos sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa proposta serão os usuários com capacidade para postular em Juízo, sem a assistência do advogado (*jus postulandi*), e os agentes públicos (servidores, estagiários, terceirizados e contratados) das Varas de Juizados da Capital.

## **4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA**

O referencial teórico deste projeto de intervenção, foi estruturado em três capítulos: Administração Pública Gerencial, Atendimento Humanizado e a Excelência na qualidade do atendimento e Gestão Humanizada - Visão Sistêmica.

### **4.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**

Com as transformações da sociedade, trazidas pela globalização, que implementaram sensíveis e rápidas mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnologias, e com alta influência dos meios de comunicação e das mídias sociais, o perfil dos cidadãos-usuários dos serviços públicos também vem sofrendo transformação, tornando-os cada vez mais exigentes, com mais consciência de seus direitos de cidadania, exigindo das instituições públicas um aprimoramento constante, não só pela ampliação da oferta de serviços, mas principalmente pela a qualidade dos serviços prestados pelo Estado.

A organização pública vem sendo reformulada ao longo dos anos em sintonia com as profundas mudanças do mercado, bem como com as novas exigências da sociedade. Isto se dá porque a organização pública, como toda organização, é um



sistema social aberto que está em permanente interação com o meio ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciada (CARVALHO, 1995).

De acordo com Ferreira (1996), o desafio para enfrentar o contexto de mudança atual está no processo de reforma do aparelho do Estado. Esse processo de transformação e, conseqüente modernização, impõe ao Estado a necessidade de rever seus papéis, funções e, especialmente, mecanismos de gestão. Nesse novo cenário, o rigor no cumprimento do ritual burocrático e o apego às rotinas e à formalidade dificultam o alcance dos objetivos organizacionais e contribuem para a resistência às mudanças. Sendo assim, as organizações públicas e privadas, para sobreviverem neste novo contexto, do ambiente da globalização, precisam desenvolver a capacidade de antevisão e, além disso, necessitam de agilidade e flexibilidade para adaptar-se aos novos desafios e demandas externas.

Dessa maneira, o novo estilo de gestão decorre da necessidade de discutir o papel e as formas de funcionamento do Estado, com intuito ao atendimento das demandas atuais através da implantação de programas voltados para o aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados (FERREIRA, 1996). A reforma do aparelho do Estado passa a ser, portanto, orientada pelos valores de uma cultura gerencial e propulsora da nova Administração Pública Gerencial, que é voltada para o cidadão e para obtenção de resultados.

Diante dessas perspectivas, ressalta-se a relevância da gestão no setor público voltado para as pessoas como fator chave para o alcance dos objetivos organizacionais e a própria sustentação e crescimento no contexto de mudança. Isso ocorre pela consciência de que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados e que sua atuação constitui um elemento essencial no sucesso das organizações. São as pessoas, portanto, a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional (CARVALHO, 1995)

#### 4.2. ATENDIMENTO HUMANIZADO E A EXCELENCIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Para conceituação de humanização há uma tomada de posição de que o homem para o qual as ações governamentais são construídas deve ser o homem comum, o homem concreto. Deste modo, o humano é retirado de uma posição-padrão, abstrata

e distante das realidades concretas e é tomado em sua singularidade e complexidade. Assim, o conceito de humano, passa a apresentar definição diversa à tradicional do humano como “bondoso, humanitário” (Dicionário Aurélio). (Benevides & Passos, 2005a).

Inserindo nesse aspecto da humanização e aplicado no contexto das organizações públicas, o que se busca é fazer com que tais instituições passem a considerar o homem - cidadão, como parte interessada e essencial ao sucesso da gestão pública e, em função disso, que a avaliação do desempenho institucional seja considerada aceitável se incluir a satisfação do homem - cidadão como item de verificação. (AMBONI, 2002, p. 150).

O processo de implantação do modelo humanizado no setor público, requer o desenvolvimento de múltiplas competências do perfil do funcionalismo, que caracteriza a parte principal de uma instituição que presta serviços. Este perfil deve ser dinâmico na transformação do servidor em um agente de mudanças, capaz de ampliar a arte de atender pessoas, numa mobilização para compor a força da qualidade dos serviços públicos. Este reposicionamento reflete-se em novas formas de pensar e agir em busca do desenvolvimento de uma nova relação de trabalho. (FERREIRA, 2001, p.155).

Segundo Soviensi (2004), alguns aspectos são considerados básicos para um bom ambiente de trabalho e devem ser fomentados pela gestão de pessoas e desenvolvidas por todos na instituição, como:

- Admitir uma filosofia social de inspiração humanística – “o ser humano é o sujeito, fundamento e fim da vida social”;
- Reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional;
- Envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço público, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão;
- Reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da instituição;
- Manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza à excelência do desempenho a ao crescimento individual e institucional;
- Reconhecer os elementos da sociedade: os cidadãos, considerados individualmente ou em suas entidades associativas, e as instituições de direito público e privado como clientes naturais da instituição;
- Centrar o foco das atividades das instituições nos clientes, conhecendo-os, relacionando-se com eles, medindo-lhes o nível de satisfação e induzidos ao controle social.

Quando falamos de Qualidade, queremos dizer que é algo relacionado ao nível de satisfação de alguém ou algum grupo em relação ao que experimenta, adquire ou utiliza. Este conceito de qualidade surgiu com o advento da produção em série, primeiro utilizado apenas para bens duráveis, em seguida para bens de consumo. Para KOTLER (1998, p. 52) “satisfação é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante de comparação de desempenho esperado pelo produto (ou resultado em relação às expectativas da pessoa)”.

Para Vico Mañas (2003, p.21), é preciso para alcançar a qualidade nas organizações:

a) criar um ambiente voltado para a qualidade, fornecido e mantido pela gestão; b) Informar e educar a todos os níveis do grupo de trabalho sobre a qualidade, o que é e como pode ser alcançada; c) Definir qualidade conforme a necessidade do “cliente” e sua completa satisfação; (...) f) determinar sistemas de medição tendo por base a detecção e medição de deficiências; (...) h) cada colaborador assume a responsabilidade pela qualidade do seu serviço; (...) k) a melhoria da qualidade é um processo que nunca termina e está em contínua busca de um trabalho sem deficiências e desperdícios.

Sob o enfoque jurídico Meirelles (1998:125) referiu sobre a eficiência como um dos deveres da administração pública. Definiu-a como “o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio constitucional da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”. O autor ainda acrescenta que “o dever de eficiência corresponde ao “dever de boa administração”.

#### 4.3. GESTÃO HUMANIZADA UMA VISÃO SISTÊMICA

As relações humanas no trabalho têm sido caracterizadas, ao longo da história, pela submissão dos dirigidos aos dirigentes. Devido às rápidas mudanças, muitos dos pressupostos utilizados, há uma década atrás, tornaram-se inadequados ao atual contexto organizacional. Assim, enfoques mecanicistas, correspondentes às primeiras teorias organizacionais, que privilegiam o poder e controle nas relações de trabalho não são mais eficazes perante as novas situações empresariais que requerem mudança e inovação (ARAÚJO, 2001 e MENEZES, 2002).

Nesse sentido, é identificada uma transformação paradigmática organizacional emergente que começa a exigir novas formas de lidar com as pessoas dentro das organizações, ou seja, com orientação humanista (CARVALHO, 1995; COELHO, 2004; LEITÃO e LAMEIRA, 2005; MENEZES, 2002). Na perspectiva humanista, e no âmbito da economia neoliberal, o homem deixa de ser meio, mero fator de produção subordinado aos interesses do capital e da técnica, para ser o fator essencial de todo processo produtivo. Ademais, reivindica-se a satisfação das necessidades humanas tais como a dignidade e a valorização do indivíduo no trabalho (LEITÃO e LAMEIRA, 2005).

O processo evolutivo do estilo gerencial passa a ser, portanto, voltado para as pessoas e, assim, mais descentralizado e participativo, em contraposição à rigidez burocrática, buscando o aperfeiçoamento contínuo a fim de satisfazer as necessidades do indivíduo e da organização como um todo (MENEZES, 2002).

Sendo assim, a construção e a implantação do modelo gerencial humanizado no setor público requerem o desenvolvimento de novas e múltiplas competências do gestor que caracterizem o perfil do gestor-líder. Este perfil de liderança, portanto, é dinâmico e multifacetado que transforma o gestor em um agente de mudanças via a arte de liderar pessoas, mobilizando energias para a qualidade dos serviços públicos (FERREIRA, 2001). Competência, aqui, compreendida como os conhecimentos e experiências aplicáveis em uma organização e confirmados pelo nível de formação profissional e pelo domínio das funções exercidas (SOUZA, 2002). Assim sendo, a competência - no modelo de gestão humanizada - volta-se para a visão humanística, fazendo com que o gestor passe a ter uma compreensão mais ampla da natureza e das motivações humanas, bem como da influência do ambiente social externo à organização sobre o comportamento das pessoas (CARVALHO, 1995).

Diante disso, percebe-se que a implantação da gestão humanizada traz mudanças significativas no gerenciamento relativas às competências do gestor público e ao clima de satisfação para os funcionários públicos. Isto ocorre, porque a gestão humanizada afetará sensivelmente o somatório das percepções, opiniões, atitudes e comportamentos individuais. A partir da substituição do tradicional chefe para o gestor líder, a decisão compartilhada, o trabalho em equipe, a liberdade de expressão e de criatividade, a delegação de responsabilidades e a menor formalidade no ambiente de trabalho serão os objetivos preconizados pela gestão humanizada com o intuito de atender algumas das necessidades humanas. (CALDAS, 2006)

Concluí Caldas (2006) que o grande propósito da implantação da gestão humanizada no setor público é a preocupação do gestor em ressaltar a humanização no ambiente organizacional. Esta preocupação reflete-se na busca do equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos funcionários e os objetivos organizacionais, que no caso da organização pública, é a excelência e qualidade no serviço público.

Por fim, segundo Ferreira (1996), a implantação do modelo de gestão pública gerencial não significa somente mudar sistemas, organizações e legislação e sim criar as condições ideais para o desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. Neste sentido, valorizar o servidor significa estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético com vistas ao resgate da autoestima, ou seja, proporcionar um clima satisfatório para os servidores.

#### 4.4. QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL

Quadro 1 – Síntese do Referencial

TEMA CENTRAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS AUTORES	INDICADORES	RELAÇÃO COM O OBJETIVO
ATENDIMENTO E HUMANIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIAS DE QUALIFICAÇÃO NOS JUIZADOS ESPECIAIS	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL</b> (FERREIRA, 1996) (CARVALHO, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos novos parâmetros da Administração Pública Moderna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizar o modelo de administração, especificamente no âmbito dos Juizados Especiais</li> </ul>
	<b>ATENDIMENTO HUMANIZADO E A EXCELENCIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO</b> (SOVIENSKI 2004) (MAÑAS V. 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação de metodologias e normas de trabalho;</li> <li>• Definição de medições de qualidade, com enfoque nas deficiências encontradas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificar o atendimento destinado aos usuários dos Juizados Especiais.</li> <li>• Atender com eficiência e eficácia.</li> </ul>
	<b>GESTÃO HUMANIZADA UMA VISÃO SISTÊMICA</b> (LEITÃO e LAMEIRA, 2005) (MENEZES, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos problemas relacionados na cadeia do processo de gestão, compreendida a relação entre servidores e usuários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar a satisfação de todas partes envolvidas no processo: cidadão-usuário x cidadão-servidor.</li> </ul>

## 5. COLETA DOS DADOS DA PESQUISA

Os dados serão levantados por meio de **pesquisa de campo**, com os usuários especificados na seção **Universo e Amostra**, através da aplicação de questionários.

Para o usuário *jus postulandi*, será aplicado o **Questionário 01**, cujo objetivo é saber se o acesso às Varas dos Juizados Especiais é facilitado. Também será analisado se o nível de satisfação com a qualidade do serviço prestado é aceitável ou não.

Já para o servidor, será aplicado o **Questionário 02**, cujo objetivo é saber como está a sua qualificação para execução de atendimento ao público, bem como também, verificar seus anseios para a melhoria deste serviço.

Os questionários são autoexplicativos e encontram-se no anexo deste projeto. Para os servidores serão entregues pessoalmente, ou repassados por e-mail, para livre preenchimento. Já para o usuário *jus postulandi*, o pesquisador ficará disponível presencialmente para tirar suas dúvidas acerca do preenchimento das questões.

Com base nas conclusões alcançadas pela pesquisa de campo, procurar-se-á estabelecer critérios de qualidade para o atendimento e para a prestação do serviço, que serão aplicados nas Varas dos Juizados Especiais.

### 5.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

A pesquisa foi realizada em nove (09) Varas de Juizados Especiais da Capital; foram distribuídos 36 questionários aos servidores, mas apenas 29 foram devolvidos respondidos, alguns servidores se recusaram a responder e outros alegaram falta de tempo.

Observamos, que ainda falta conscientização e estímulo aos servidores para participarem de pesquisas realizadas para avaliação de clima organizacional.

Quanto ao público, desejávamos avaliar pelo menos 10 usuários em cada unidade judiciária, entretanto, em alguns locais com menos trânsito de usuários não conseguimos alcançar este quórum, já em outros conseguimos avaliar mais de 10 usuários, totalizando 78 questionários respondidos.

Em relação ao público-usuário, percebemos um certa desconfiança e desconforto em responder as perguntas do questionário na frente do pesquisador,

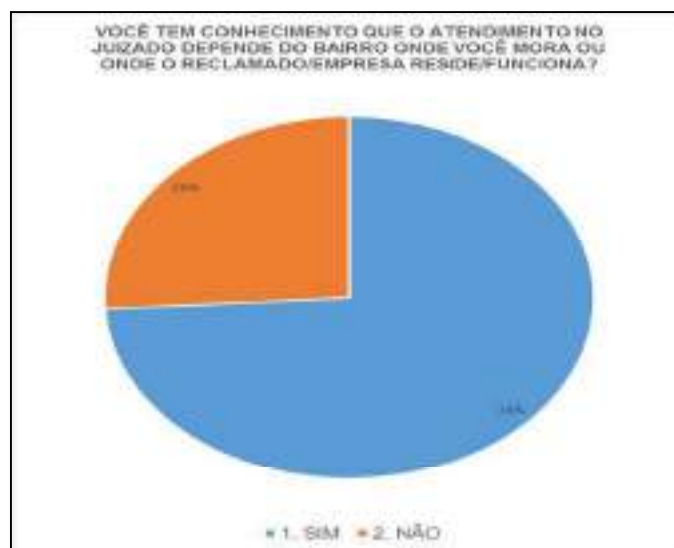
principalmente às relacionadas ao item III – “Você foi bem recebido? ”, o que pode ter influenciado o teor das respostas.

Outrossim, destacamos o exíguo tempo para percorrer as unidades judiciárias para realizar a pesquisa de campo, tendo em vista a consciência de horários entre o funcionamento dos locais universo da pesquisa e o expediente laboral dos pesquisadores, do qual estes não foram autorizados a ausentar-se para realização da pesquisa de campo. Assim, tendo que contar para realização da atividade com a compreensão e colaboração do chefe imediato e a utilização de folgas adquiridas junto ao banco de horas, da frequência pessoal do servidor/pesquisador, nos sistemas do TJ/PA.

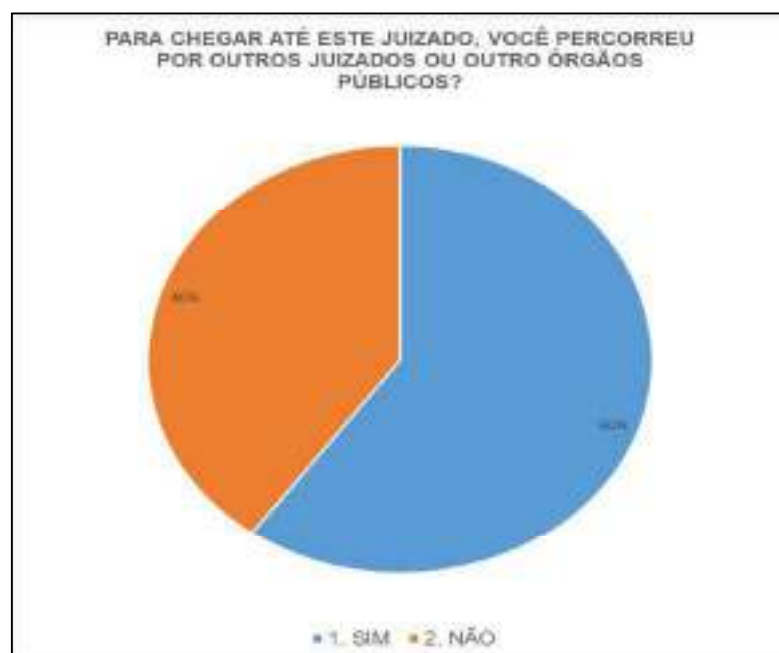
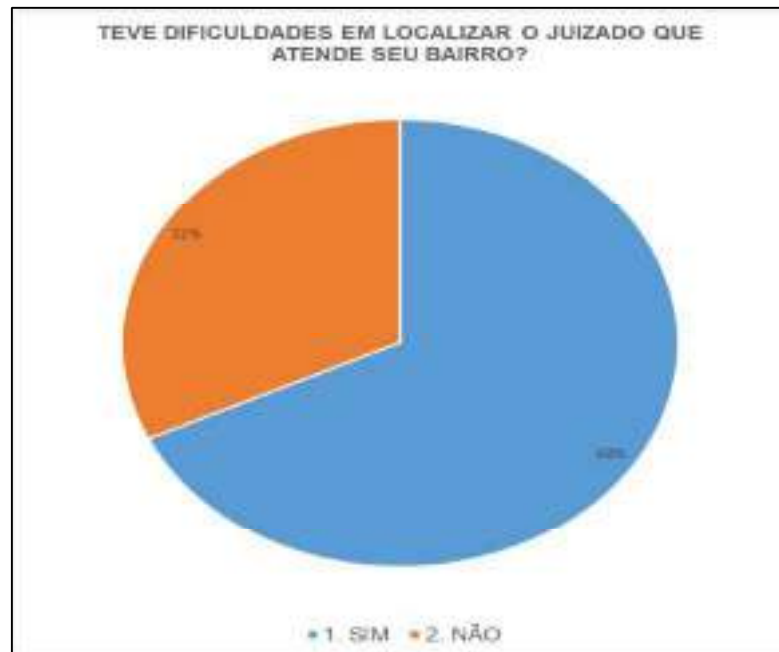
Sendo estas as considerações acerca da pesquisa de campo, segue os gráficos com as análises quantitativas dos questionamentos propostos aos servidores e usuários *jus postulandi*. Ressaltando-se que as vias originais dos questionários se encontram arquivados com os pesquisadores.

Quanto a análise do questionário aplicados aos usuários *jus postulandi* pudemos observar primeiramente a questão quanto a dificuldade para identificação do Juizado competente pelo usuário.

Perguntado aos entrevistados que se encontravam aguardando atendimento inicial se sabiam que para poder ingressar com uma ação naquele Juizado seria necessário comprovar que o autor ou réu da ação residem/funcionam dentro da competência territorial daquele Juizado, ou seja que a competência do Juizado é fixada pelo bairro, mais da metade dos entrevistados responderam que desconheciam este critério.

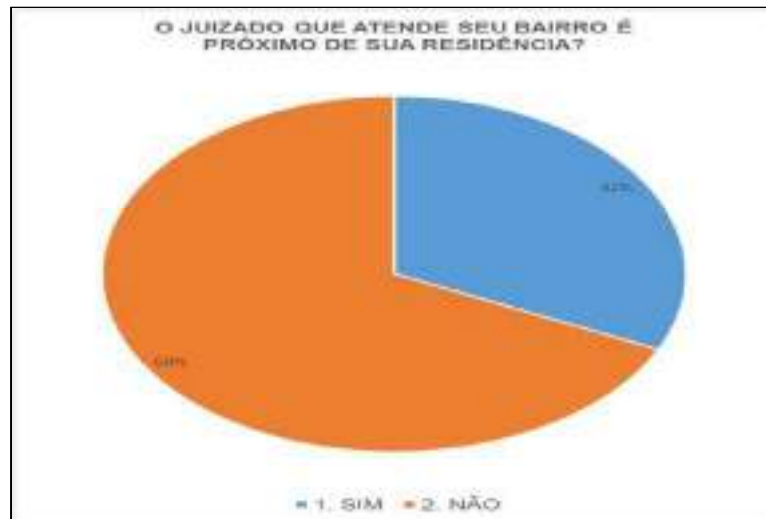


Também foi examinado se os entrevistados tiveram dificuldades em localizar o juizado que estava apto a receber sua demanda e se já haviam procurados outros órgãos públicos, por exemplo PROCON, Defensoria Pública, para receber orientação sobre como funcionava os Juizados e para onde deveriam encaminhar-se para ingressar com uma ação judicial, muitos responderam que positivamente, identificando os locais que estiveram antes buscando informação.





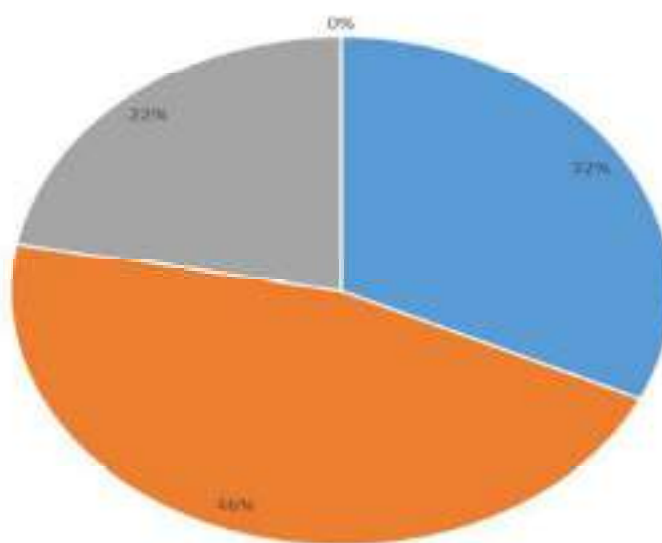
Outrossim, no intuito de analisar se a divisão territorial atende a critérios de acesso facilitado ao Judiciário, foi perguntado se o Juizado competente para atender o usuário jus postulandi era próximo a residência, sendo que em alguns Juizados o resultado foi positivo, entretanto na maioria o resultado foi negativo.



Para avaliar critérios de qualidade no atendimento prestado pelos servidores aos usuários foi arguido sua satisfação quanto ao tempo de espera, quanto a cordialidade e disponibilidade do servidor, bem como quanto ao conhecimento técnico demonstrado pelo atendente e repassado ao usuário nas implicações da ação judicial distribuída, o resultado foi bem satisfatório, indicando que grande parte dos usuários saíram satisfeitos com o atendimento recebido.

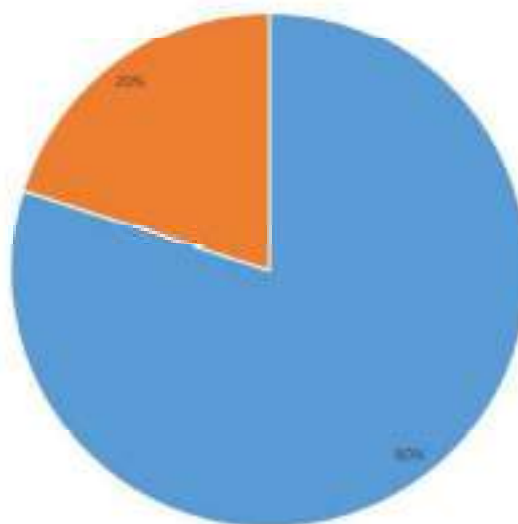


AO CHEGAR NESTE JUIZADO, COMO VOCÊ  
AVALIA O ATENDIMENTO RECEBIDO?



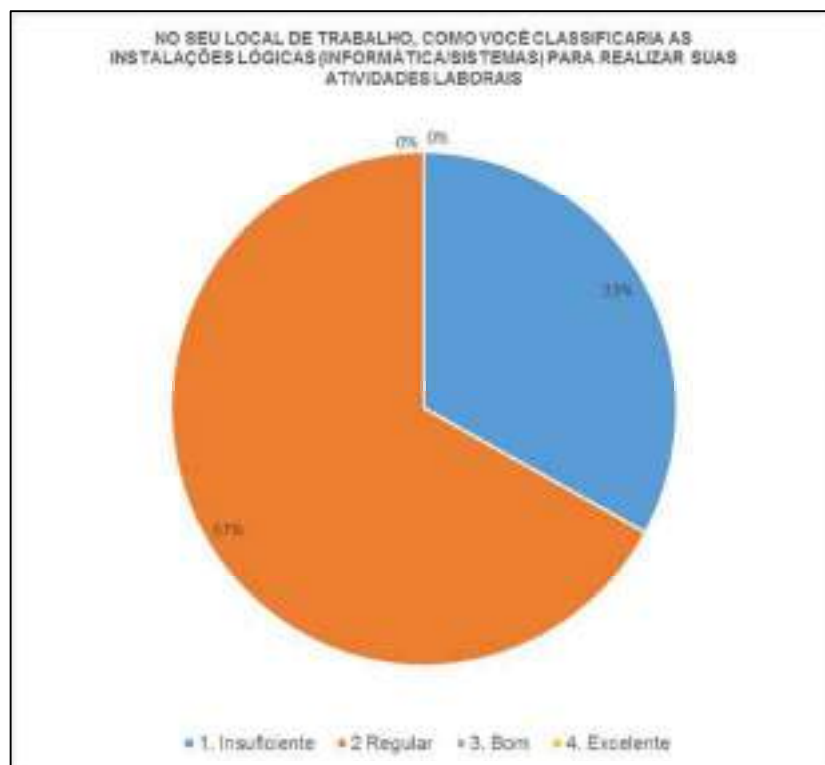
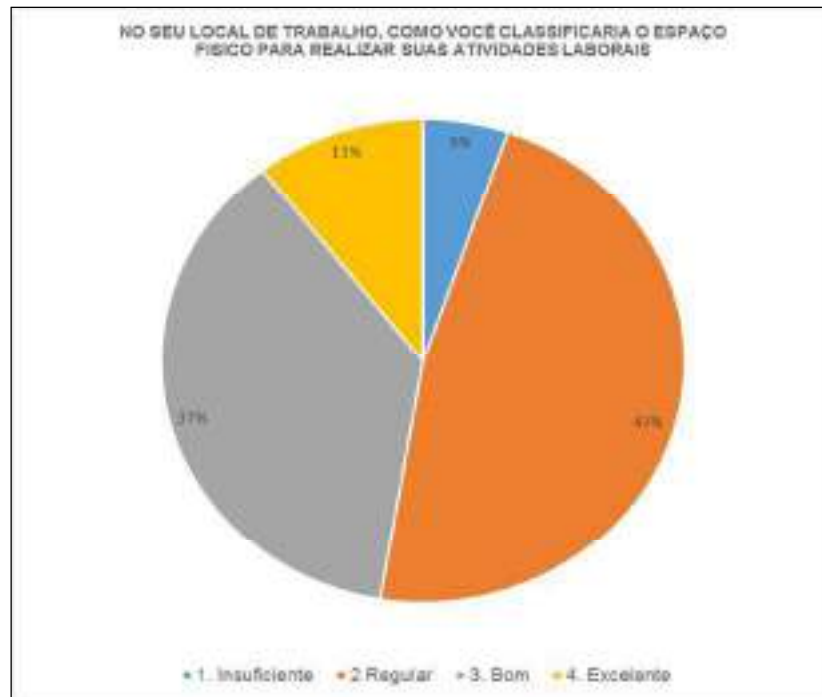
■ 1. Excelente ■ 2. Bom ■ 3. Razoável ■ 4. Pésimo

O SERVIDOR QUE LHE ATENDEU DEMONSTROU  
CONHECIMENTO SUFICIENTE PARA REALIZAR O  
ATENDIMENTO?

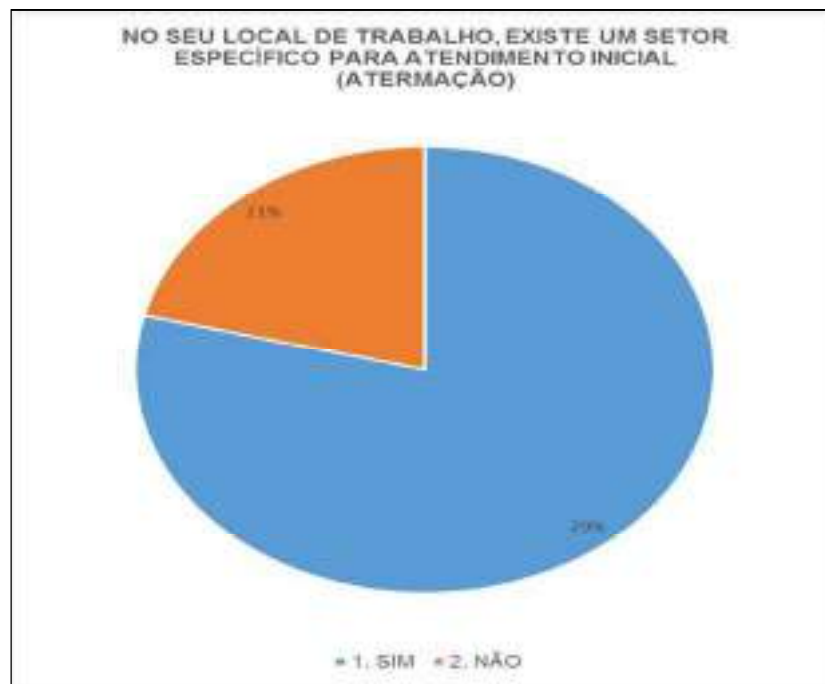


■ 1. SIM ■ 2. NÃO

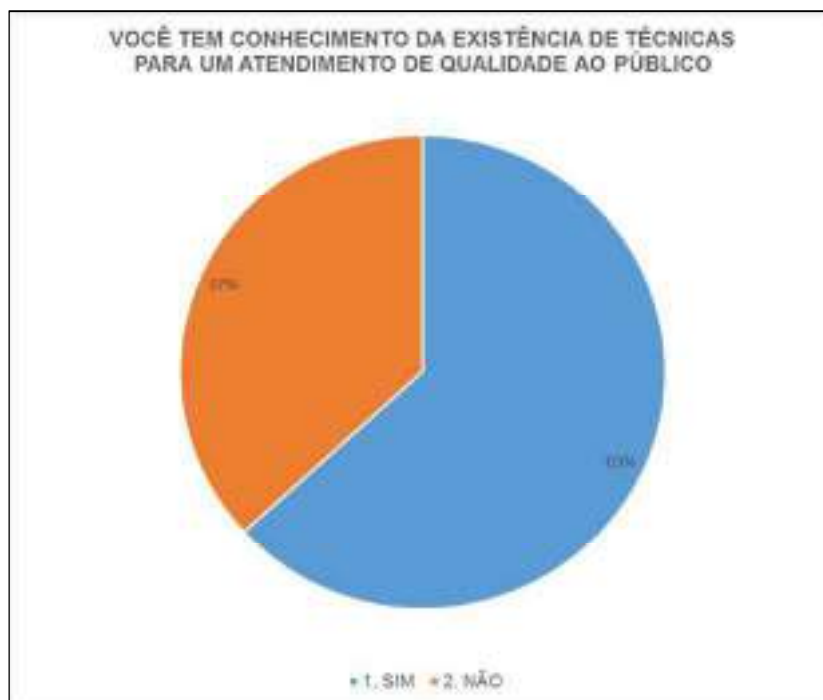
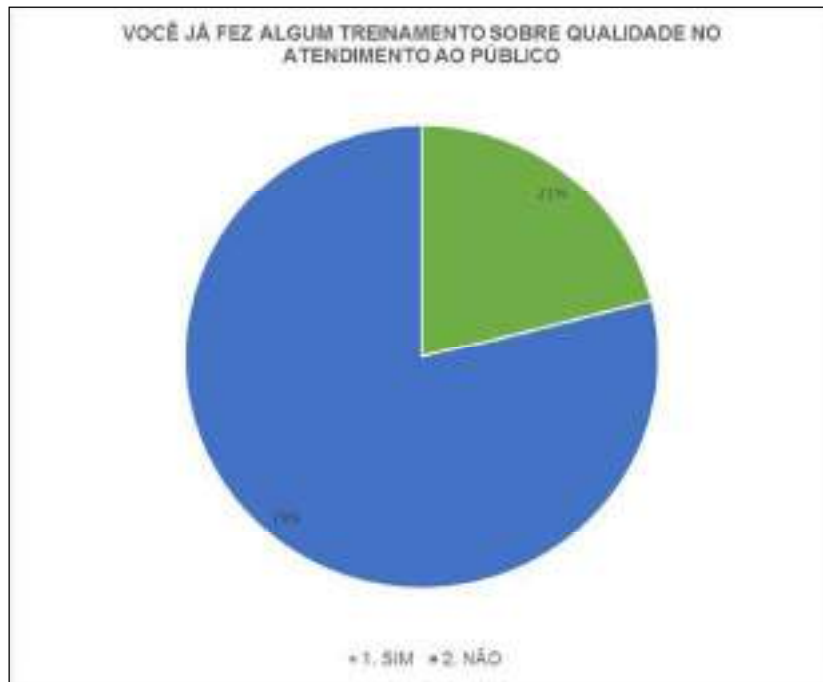
Quanto ao questionário dos servidores pudemos observar a existência de problemas tanto de estrutura física, quanto de logística, sendo este último o critério mais negativamente avaliado, não alcançado níveis de satisfação entre bom e/ou excelente, apenas insuficiente e/ou regular.



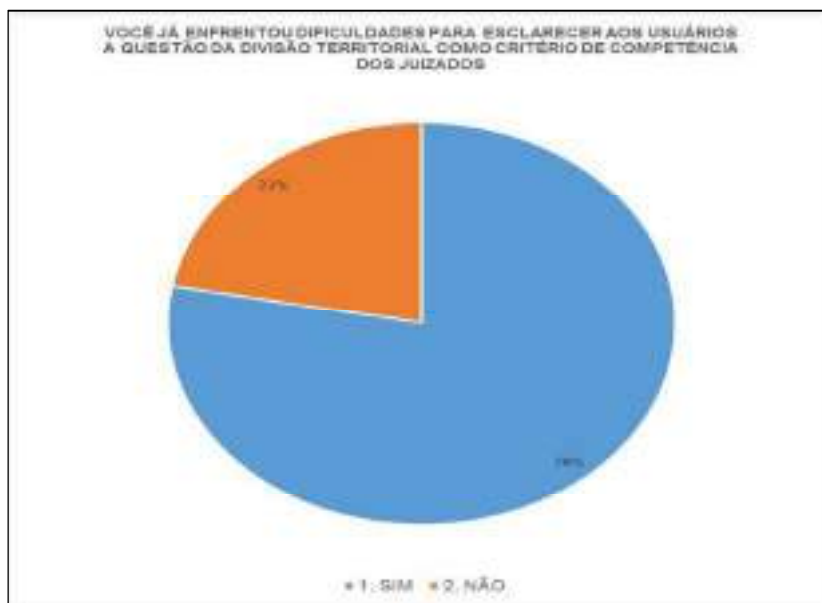
Neste contexto também tentou-se identificar se nas Varas de Juizado existia um espaço e um atendimento especializado para realização do atendimento inicial dos usuários que procuram o Judiciário sem a representação de um advogado para ingressar com uma demanda judicial. Restando identificado que em muitas varas existe o espaço, sendo considerado regular ou bom pelos servidores.



Quanto análise da competência técnica para realização do atendimento ao usuário, restou evidenciado a necessidade de capacitação quanto as técnicas de atendimento, pois a maioria dos servidores não foram capacitados, e mesmo, desconhecem a existência de técnicas para realização de atendimento ao público.



Por fim, foi questionado aos entrevistados servidores se já vivenciaram situações de dificuldade em esclarecer as partes a necessidade de atender aos critérios de divisão de competência territorial por bairros, onde a maior parte afirmou que sim, algumas vezes narrando situações difíceis de constrangimento moral para o servidor.



## 6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E CRIAÇÃO

Após a análise dos dados quantitativos dos questionários propostos e franco debate entre esta dupla de especializando, concluímos pelas seguintes proposições como estratégias que podem ser utilizadas para o fortalecimento do atendimento inicial humanizado ao cidadão-usuário dos Juizados Especiais.

1. Destaque para listagem informativa contendo, de forma clara, a divisão territorial de competência das Varas do Juizados, sua localização e telefone de contato, a ser disponibilizada no Portal externo do TJ/PA, com recursos visuais que facilitem a identificação pelo usuário, a cargo da implantação da Secretaria de Informática, no prazo de 30 (trinta) dias;

2. Intensificação dos curso e treinamentos na área de qualidade no atendimento e técnicas de atendimento ao público - de forma presencial ou on-line - de forma que todos os servidores das Varas dos Juizados, sejam alcançados e não apenas os diretores de secretária. Devendo os cursos e treinamentos serem implementados,

divulgados e incentivados pela Secretaria de Gestão de Pessoas, pelo prazo mínimo de 06 (seis) meses;

3. Criação Central de Atendimento ao *jus postulandi*, em prédio próprio de fácil acessibilidade por transportes públicos, com espaço físico confortável, agradável e com privacidade adequada para o atendimento individualizado, contando com equipe própria de servidores, devidamente treinados e qualificados para o atendimento inicial, sendo implementada através da Coordenadoria dos Juizados Especial, no prazo de 01(um) ano.

## 6.1 QUADRO-SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS

Quadro 2 – Síntese de Estratégias

ESTRATÉGIAS	OBJETIVO	AVALIAÇÃO
Destaque no Portal Externo para Informativo sobre a Divisão por Competência Territorial dos Juizados Especiais.	Facilitar acesso a informação do usuário	Enquete no Portal do TJ/PA para avaliar sobre a utilidade da informação
Curso de Qualificação e Treinamento	Capacitar o servidor, na busca da excelência de qualidade no atendimento com vistas ao atendimento inicial humanizado.	Levantamento estatístico e quantitativo de quantos servidores foram capacitados
Criação da Central de Atendimento ao usuário <i>jus postulandi</i> dos Juizados Especiais.	Aprimorar e fortalecer o atendimento inicial aos usuários <i>jus postulandi</i>	Pesquisa de satisfação, após a implantação da Central.

## 7. CONCLUSÃO

Em análise sobre tudo que foi estudado e pesquisado, concluímos que emerge a compreensão da necessidade de um novo estilo gerencial voltado para as pessoas; assim a gestão humanizada apresenta-se, como uma evidência do novo paradigma organizacional.

É necessária a conscientização de que a mudança organizacional passa primeiro pelas pessoas. Provocando primeiro a mudança nas pessoas para depois mudarem-se os métodos e processos.

Promover à vontade interior nos servidores pessoas para a mudança é fundamental; pois, só assim, a organização garantirá os melhores e mais eficazes resultados. Para afastar de vez, do senso comum a visão de poder centralizado, de burocracia elevada, atendimento insatisfatório e funcionários desinteressados.

As organizações públicas são como um corpo vivo, composto de partes diferentes, com funções específicas e dependentes umas das outras. Por isso, cada elemento constitutivo de uma organização não pode pensar em si como um ser isolado e independente. Cada um, desempenhando um papel específico, é responsável pelo todo, ou seja, pelos objetivos organizacionais.

Desta forma, para a efetiva implementação da gestão humanizada, o gestor deve reunir competências, ou seja, a capacidade de utilizar conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício da liderança. Funcionários capacitados e motivados que se veem diante de oportunidades de “pensar” e não apenas de executar tarefas pré-determinadas, trazem mais qualidade para os serviços oferecidos pelo setor público.

Aliados a uma visão sistêmica, devemos considerar as partes constituintes de um todo e o relacionamento entre essas partes, portanto quando falamos na humanização do atendimento ao usuário estamos falando também na humanização do tratamento da instituição com seus servidores, que está intimamente ligada a qualidade de vida destes.

A qualidade de vida, o bem-estar, a motivação, o ambiente de trabalho favorável transforma o servidor, quanto mais satisfeitos e envolvidos com o próprio trabalho, mais produtivas suas atividades na organização e melhor a imagem da instituição perante a sociedade.

Enfatizamos que ações institucionais como as indicadas neste trabalho, de facilitação ao acesso de informações aos usuários nos meios de comunicação e mídias sociais, o aperfeiçoamento da prestação de serviço dos servidores dos Juizados, através de capacitação na área de atendimento ao público, bem como a longo prazo da implantação de um setor específico para atendimento o jus postulandi são estratégias que podem ser utilizadas para o fortalecimento do atendimento inicial humanizado ao cidadão-usuário dos Juizados Especiais.

Assim, ficamos com a certeza que o presente trabalho não encerra o debate sobre o tema, apenas aumenta o interesse pela literatura, que precisará ser revisitada ainda muitas vezes, para o aprofundamento e o avanço nos estudos e pesquisas



sobre humanização e qualidade no atendimento como estratégia de qualificação nos Juizados Especiais.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Volney Custódio. **Gestão Empresarial do século XXI: a mudança necessária**. Administração em Revista. Distrito Federal, v. 1, n. 1, p. 89-96, jan/jun. 2001.

BENEVIDES, R.; PASSOS, E. **A humanização como dimensão pública das políticas de saúde**. Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v.10.n.3 2005a. p.561-571.

CALDAS.P.S. **Gestão Humanizada: Novos Caminhos**. Salvador, IAT, 2006.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo de Carvalho. **Desenvolvimento gerencial do setor público: velhas questões e novos desafios**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, out/dez, 1995

COELHO, Espartaco Madureira. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para setor público**. Revista do Servidor Público. Rio de Janeiro, ano 55, nº 1 e 2, jan/jun. 2004.

DE AQUINO, Jussara Maria Canuto; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes; ANDRADE, Darly Fernando. **Imagem do Servidor Público: um estudo com os usuários do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais**. Revista do Serviço Público, v. 66, n. 4, p. 585-604, 2015.

DE OLIVEIRA, Luciano Lima. **A implantação da Administração Pública Gerencial no âmbito do Poder Judiciário por meio do CNJ**. REVISTA ESMAT, v. 5, n. 6, p. 179-200, 2016.

FERREIRA, Sônia Maria Moraes. **Liderança no século XXI**. Revista do Programa Gestão Participativa. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP. Salvador, v. 1, n. 1, set/dez. 2001.

LEITÃO, Sérgio Proença; LAMEIRA, Valdir de Jesus. **Humanismo e mudança organizacional**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 39, n. 3, p. 731-751, maio/jun. 2005.

MAÑAS, A.V. **Inovação e Competitividade – Um enfoque na qualidade**. In: OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da Qualidade: tópicos avançados, Cengage Learning Editores, 2003;

MATOS, JATENE COSTA. **Administração Pública Gerencial**. ANAIS DO ENIC, v. 1, n. 4, 2015.

MENEZES, Maria José. **Estilo democrático de gestão no contexto organizacional: Perspectivas**. Administração de Empresas em Revista/ Faculdades Integradas Curitiba. Curitiba, ano 1, n. 1. 2002.

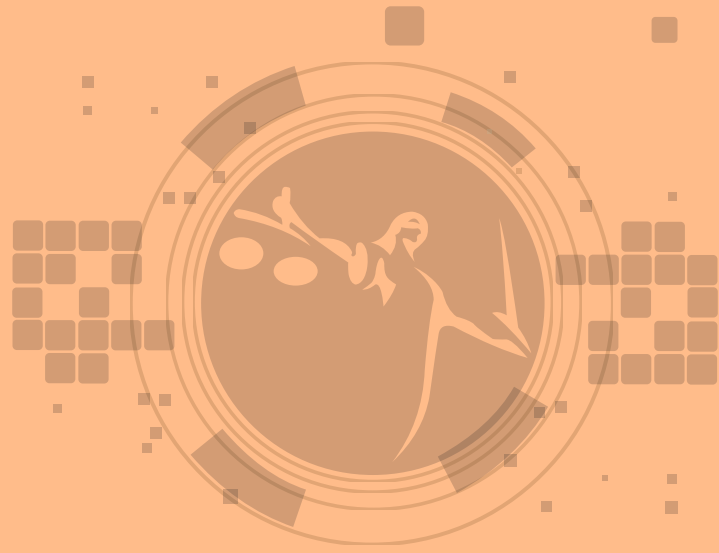
KOTLER, Philip. **Administração de marketing. Análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998;

SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras et al. **Estratégia e Gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo**. Revista do Serviço Público, v. 67, n. 1, p. 8-31, 2016.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. **A Capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 7388, jan/fev. 2002

SOVIENSKI, Fernanda. PUCCINI P.T; CECÍLIO, L.C.O. **A humanização dos serviços e o direito à saúde**, Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.2, n.5, p.1342-1352, set-out,2004.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15 ed. São Paulo. Atlas. 2014;



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO

IVANA GISSELE BARBOSA PONTES

LUCIANY MARIA CASSIANO SILVA

**PROJETO DE INTERVENÇÃO: A GESTÃO DA QUALIDADE PARA A  
MELHORIA, SATISFAÇÃO E HUMANIZAÇÃO DA GESTÃO PROCESSUAL EM  
SECRETARIA JUDICIAL**

BELÉM-PA

2016

IVANA GISSELE BARBOSA PONTES

LUCIANY MARIA CASSIANO SILVA

**PROJETO DE INTERVENÇÃO: A GESTÃO DA QUALIDADE PARA A  
MELHORIA, SATISFAÇÃO E HUMANIZAÇÃO DA GESTÃO PROCESSUAL EM  
SECRETARIA JUDICIAL**

Projeto de Intervenção apresentado no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Liderança no Poder Judiciário, do Centro Universitário do Estado do Pará (CESUPA), como requisito avaliativo à Qualificação.

Orientador: Prof. MSc. Francisco Silva.

BELÉM-PA

2016

IVANA GISSELE BARBOSA PONTES  
LUCIANY MARIA CASSIANO SILVA

**PROJETO DE INTERVENÇÃO: A GESTÃO DA QUALIDADE PARA A  
MELHORIA, SATISFAÇÃO E HUMANIZAÇÃO DA GESTÃO PROCESSUAL EM  
SECRETARIA JUDICIAL**

Projeto de Intervenção apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão e Liderança no Poder Judiciário, do Centro Universitário do Estado do Pará (CESUPA).

Data da defesa: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Conceito: \_\_\_\_\_

Banca Examinadora

\_\_\_\_\_ - Orientador

Prof. MSc. Francisco Silva

Centro Universitário do Estado do Pará

\_\_\_\_\_ - Examinador(a)

“Mais do que máquina, precisamos de humanidade; mais do que  
inteligência, precisamos de atenção.”

Charles Chaplin (1889-1977), produtor, diretor e ator britânico.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>DESENHO DA PESQUISA</b> .....	<b>9</b>
METODOLOGIA .....	10
<b>REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	30
<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>31</b>
PARTICIPANTES PESQUISADOS .....	31
INSTRUMENTOS COLETADOS .....	31
<b>Valor qualidade em secretaria judicial do TJPA</b> .....	<b>31</b>
<b>Valor satisfação em secretaria judicial do TJPA</b> .....	<b>33</b>
<b>PROPOSIÇÕES ESTRATÉGIAS DE FORTALECIMENTO E CRIAÇÃO</b> .....	<b>41</b>
QUADRO SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS .....	41
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>45</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>48</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>52</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Este projeto propõe intervir na secretaria judicial do Tribunal de Justiça do Pará (TJPA), para promover uma gestão de qualidade fomentando melhorias, satisfação e humanização no atuar do serviço público e no atendimento à sociedade.

Interessante anotar que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), desde o ano de 2013, objetiva o fortalecimento do 1º Grau da Justiça brasileira, ensejando na edição da Resolução nº 194/2014, que instituiu a Política Nacional de Atenção Prioritária ao 1º Grau de Jurisdição, que visa estruturar e implementar medidas concretas e permanentes com vistas à melhoria dos serviços judiciários prestados pela 1ª Instância dos tribunais, considerado “o segmento mais sobrecarregado do Poder Judiciário e, por conseguinte, aquele que presta serviços judiciários muito aquém da qualidade desejada”, conforme afirmado no site do CNJ acerca do tema.

A percepção de qualidade de serviço é subjetiva e depende de cada personagem envolvido para impulsionar as melhorias. O jurisdicionado (usuário externo) sabe bem o que deseja quando dá início a uma ação judicial – ver seus direitos garantidos – e a qualidade poderá ser avaliada de acordo com o impacto do resultado alcançado. Mas qual a expectativa do servidor em relação ao que a instituição judiciária pode lhe oferecer para que este seja tratado de forma humanizada? É neste contexto, diante da necessidade de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelo Judiciário paraense que se insere o presente projeto de intervenção.

A velocidade da mudança social e tecnológica é cada vez maior e, diante dessas transformações, o Poder Judiciário, como instituição pública prestadora de serviços, deve se adaptar estabelecendo estratégias para alcançar seus objetivos e metas e, principalmente, cumprir sua missão de realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional visando fortalecer o Estado Democrático de Direito, jamais olvidando que pessoas humanizadas trabalham com mais satisfação.

Para auxiliar no alcance do objetivo, é imprescindível conhecer um dos personagens que produz os serviços judiciários “longe do desejado” e sobre quais circunstâncias ele efetivamente presta suas funções à sociedade – o servidor público, efetivado por meio de concurso público, lotado em vara judicial, para onde são distribuídas as demandas da sociedade.

Compreender o seu ambiente de trabalho, seus anseios, sua margem de conhecimento e envolvimento acerca da organização pública, e, principalmente, sua compreensão em relação ao seu compromisso social e a razão de ser do serviço público prestado ou que deveria prestar, com qualidade ou não.

Primeiramente, buscou-se identificar a pessoa por “de trás do balcão”, para após propor “A Gestão da Qualidade para a Melhoria, Satisfação e Humanização da Gestão Processual em Secretaria Judicial”.

Tentou-se responder à questão: Como gerir uma secretaria de vara judicial de forma a melhorar a gestão processual e entregar uma efetiva prestação jurisdicional por meio de um serviço público de qualidade em respeito aos valores humanos de dignidade, igualdade e justiça, promovendo uma gestão processual judicial célere, eficiente e humanizada?

Este trabalho apoia-se em pesquisas qualitativas, pesquisa-ação e pesquisa bibliográfica. As pesquisas qualitativas foram realizadas na leitura e análise dos Relatórios Justiça em Números 2015, elaborado pelo CNJ, e Justiça Aberta 2016 (disponíveis no site do CNJ), a fim de conhecer a proporção relativa à quantidade de processos por servidor, comparando com o índice ideal apontado por aquele órgão. A pesquisa-ação foi realizada em uma vara judicial da capital e outra do interior do Estado do Pará, mantendo-se o sigilo da identidade, tanto das varas, quanto dos servidores que aceitaram se submeter à análise para aferir o grau de satisfação do servidor quanto às dependências físicas onde estão alocados e suas atribuições, e, em como isto pode influenciar em um atendimento com eficiência, e também, com o fito de analisar o servidor conforme o grau de conhecimento e envolvimento quanto ao órgão onde está inserido. A pesquisa bibliográfica baseou-se em artigos, teses e periódicos especializados.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Poder Judiciário é um dos três poderes do Estado, ao qual é atribuída a administração da justiça na sociedade, e o TJPA é o órgão supremo do Poder Judiciário no Estado do Pará.

A Constituição Federal de 1988 confere suas atribuições, dando-lhe autonomia administrativa e financeira. Conforme consagrado nos seus incisos XXXV, XXXVII e LIII, do art. 5º, o referido Poder deve privilegiar o livre acesso à Justiça, o juiz natural e a efetiva proteção judicial. Em tudo respeitado o princípio norteador do devido processo legal constante do inciso LV, do art. 5º, indicando que a todos deve ser oportunizada uma sentença justa por meio de um processo, conforme estabelecido pelas leis brasileiras.

O modelo de gestão do Poder Judiciário deve ser espelhado nessas garantias constitucionais, bem como, e, principalmente, na norma fundamental da dignidade da pessoa humana constante do inciso III, do art. 1º, não só em relação ao usuário externo, mas também ao operador do serviço, o servidor público.

De acordo com o Regimento Interno do TJPA, o Presidente, o Vice-Presidente e as Corregedorias de Justiça, funções exercidas por Desembargadores, são responsáveis pelo regular funcionamento e pela disciplina dos serviços do Judiciário. Na área finalística, logo após os órgãos corregedores, encontram-se hierarquicamente dispostos os juizes de direito e diretor de secretaria, este último funcionando como chefia imediata dos servidores lotados em secretaria judicial, como se vê, de forma sumária, no organograma a seguir:



Fonte: Organograma criado pelas autoras.

As Varas Judiciais são divididas em Gabinete do Juiz e Secretaria. A Secretaria Judiciária tem por finalidade dar cumprimento às ordens emanadas pelo juiz através das sentenças, das decisões e despachos, dando regular tramitação aos processos, e, ainda, tudo mais que se enquadre no seu poder-dever de corregedor natural da unidade judiciária a que preside, no exercício do papel de poder que o Estado lhe incumbiu ao lhe resguardar a função

jurisdicional de “dizer o direito”, cujo papel de Estado-juiz está diretamente relacionado com o objetivo principal da jurisdição ao realizar sua função substanciada no dever de efetivação do direito concedido. Afinal, de que adiantaria dizê-lo, afirmá-lo e não concretizá-lo?

A realidade vivenciada nas secretarias judiciais indica que essa divisão da vara judicial é quem dita a forma de relacionamento entre a sociedade e o poder público. Surge aí o objeto da presente pesquisa, uma vez que a realidade indica existir um paralelo para a efetivação de direitos pelo Judiciário nos ditames dos objetivos do Estado-serviço público. Afinal, mais do que se pensar em gestão administrativa no Poder Judiciário, com vistas à prestação eficiente e efetiva da função jurisdicional (seu fim), tentou-se repensar, a forma como essa prestação poderá ser feita com a finalidade da Justiça, com o evidente compromisso da qualidade e do tratamento respeitoso e humanitário.

Numa realidade paralela ao exercício do Poder/Administração-Gestão Pública do Poder Judiciário, encontra-se a atividade de prestação jurisdicional pela Secretaria Judicial, que na atual situação de crise política e institucional vivenciada pelo povo brasileiro, é também onde se evidencia a péssima qualidade na prestação do serviço público, onde o Estado deveria ser bem-sucedido e no qual deveria mostrar sua utilidade de servir à sociedade. Em verdade, são evidenciados nos ambientes das secretarias judiciais, dentre outros problemas:

- 1 – Número insuficiente de servidores, que prejudica a celeridade processual;
- 2 – Problemas relativos ao acervo processual volumoso e crescente número de ajuizamento de demandas (questão de ordem social);
- 3 – Falta de treinamento adequado de servidores e juízes no que concerne aos sistemas de informática necessários para o cumprimento das ordens judiciais;
- 4 – Insuficiência de equipamentos;
- 5 – Equipes de trabalho incompletas;
- 6 – Espaço físico inadequado;
- 7 – Desorganização em setores administrativos que acarretam em sacrifício e prejuízo ao servidor (não há sistemas integrados de informação acerca dos servidores);
- 8 – Escassez de um sistema efetivo de propagação do conhecimento das premissas legais a serem cumpridas na gestão processual.

Importa ressaltar que, na maioria das varas judiciais da capital, há os seguintes profissionais: no Gabinete: 01 Juiz, 01 Assessor, geralmente 02 Estagiários e 01 Analista Judiciário. Na Secretaria: 01 Diretor de Secretaria, 01 ou 02 Analistas Judiciários e 01 Auxiliar Judiciário, sendo que a quantidade desses servidores lotados nas varas judiciais

depende exclusivamente da Administração e não dos juízes, ressaltando que esse contingente é bem menor nas comarcas do interior do Estado do Pará.

Tais problemas aqui apontados se consolidam como verdadeiros obstáculos para a efetivação jurisdicional e certamente se tornam a raiz da negativa dos direitos de cidadania idealizados pela Constituição Federal de 1988, a “Constituição Cidadã”.

Há que se observar que no ambiente de uma Secretaria Judicial é realizado o atendimento externo dos cidadãos, do Ministério Público, da Defensoria Pública, dos Advogados, Instituições Públicas, assim como, o recebimento, a distribuição e o encaminhamento de processos e procedimentos, fazendo suas análises também e expedindo documentos com vistas ao atendimento das ordens emanadas pelo Juiz, e ainda, atendendo às demais ordens emanadas pela Presidência e pela Corregedoria de Justiça, em uma dinâmica das rotinas judiciárias que necessitam ser orientadas para a busca da celeridade e qualidade dos serviços públicos prestados, ante a crescente demanda de ações nas searas criminal e cível. Em tudo desfavorecida pela crescente desordem ética e social que colocou o Estado brasileiro em crise.

Assim, qualidade, satisfação e humanização no serviço público são fatores relevantes da investigação para o planejamento a ser desenvolvido para o projeto de intervenção proposto na presente pesquisa.

### **3 DESENHO DA PESQUISA**

Para a análise dos fatores que cercam o tema ‘A gestão da qualidade para a melhoria, satisfação e humanização da gestão processual em secretaria judicial’, visando conhecer o servidor público e o ambiente atual de secretarias judiciais do TJPA, com o objetivo de promover uma gestão de qualidade fomentando melhorias, satisfação e humanização no atuar do serviço público e no atendimento à sociedade, foram utilizados documentos publicados no site do CNJ, bem como foram aplicados os questionários e escalas a seguir especificados:

1 - Leitura e análise do Relatório Justiça em Números 2015, elaborado pelo CNJ, e Justiça Aberta 2016, disponíveis no site do CNJ;

2 – Questionário de Mudanças Orientadas por Resultados, nas medidas propostas por Holmes e Rahe, denominadas de Unidades de Mudança de Vida (UMV) – ANEXO A;

3 – Questionário auto-aplicável 2 (Satisfação/Qualidade) – para o público externo – APÊNDICE A;

4 - Aplicação da Escala de Conflitos Intragrupais - ANEXO B;

5 – Questionário auto-aplicável 1 – para os colaboradores internos – APÊNDICE B;

6 – Aplicação da Escala de Bases de Poder do Colega de Trabalho – EBPCT - ANEXO C;

7 – Aplicação da Escala de Percepção de Justiça Distributiva - ANEXO D e Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos - ANEXO E.

### 3.1 METODOLOGIA

Em razão da necessidade de correlacionar os dados coletados à necessária interação com todas as dimensões do objeto de estudo por meio dos significados que compõem uma secretaria judicial e as pessoas nela inseridas, para o presente projeto de intervenção foi feita uma abordagem qualitativa com a leitura e análise de relatórios do CNJ e utilização da pesquisa-ação.

E, na tentativa de esclarecer acerca de algumas ações, sejam humanas ou absolutamente lógicas, foi empregada também a pesquisa bibliográfica de acordo com os tópicos abordados e a aplicação dos questionários e escalas científicas acima descritas.

## 4 REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA

### I – QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO DO TJPA: UM JUÍZO DE VALOR

Qualidade, segundo ensina Aurélio Buarque de Holanda (2009), em seu novo dicionário é: “1. Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. 2. Numa escala de valores, qualidade (1) que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar, qualquer coisa”.

Inojosa e Farran (1994), acerca da discussão da qualidade no serviço público, associando-a a um processo de mudança, indicam que esta deve ser encarada como um desafio contemporâneo, sendo que a qualidade do serviço público deve estar em sintonia com a exigência legal decorrente do princípio da eficiência, mas também decorre do grau de satisfação e humanização do operador do atendimento.

Para Paladini (2012, p. 413), acerca do tema qualidade, devem ser levadas em conta as “implicações de ações que venham a ser desenvolvidas; da seleção de prioridades entre diversas opções de atividades a desenvolver; da avaliação de alternativas similares etc.”. Sempre tendo em vista o alcance da qualidade. Até porque a qualidade passou a ser considerada um dos elementos fundamentais da gestão das organizações, tornando-se fator crítico para a sobrevivência de organizações produtivas, pela consolidação de bens tangíveis, serviços e processos nos mercados; e de pessoas, pelos seus diferenciais de atuação (2012, p. 26).

No caso do TJPA, um ponto importante observado é a falta de treinamento e qualificação dos servidores e das pessoas envolvidas no atendimento do usuário, lhes faltando autonomia especializada para a realização desse serviço.

A autonomia dos servidores no que se refere ao atendimento aos jurisdicionados, aos representantes do Ministério Público e Defensoria Pública, bem como aos advogados, se demonstra um produto prejudicado.

O atendimento com qualidade resulta da interação do saber jurídico com a satisfação desse profissional estar prestando o serviço.

Deve-se anotar que a avaliação da qualidade do serviço oferecido pode ficar comprometida, tendo em vista as expectativas e necessidades, por vezes antagônicas, de todos os atores que fazem parte de um litígio judicial, caracterizando um juízo de valor.

Assim, presume-se que a qualidade pode ser resumida como algo que atende às necessidades dos usuários internos e externos, tornando-os satisfeitos.

As leis, regimentos, portarias e resoluções emanadas pelos órgãos competentes servem de embasamento, mas deve haver maciça publicação para aplicação dessas regras e treinamento, gerando uma cultura organizacional voltada para a qualidade.

No dizer de Corrêa (1993, p. 93):

A preocupação com a qualidade do trabalho e do atendimento público tem merecido ainda menos atenção do que aquela dada ao meio ambiente imediato, que envolve milhares de pessoas. Enquanto a preocupação com a aquisição de equipamentos e tecnologia avançada tem absorvido a maior parte dos recursos públicos e privados, o elemento humano, na indústria, nas empresas, nos balcões de atendimento, continua enfrentando um ambiente de trabalho precário, condições socioeconômicas injustas, sistemas administrativos cruéis, tarefas monótonas, rotineiras e enfadonhas, e um atendimento bastante tumultuado, por vezes violento, além de precário, moroso, ineficiente, injusto e cruel.

Do que se pode dizer sobre o valor qualidade, no que assente Corrêa (1993), “a qualidade de vida, de trabalho e do contato interpessoal nos balcões de atendimento, assim como a liberdade, o respeito ao trabalho e outros ideais sociais não acontecem sem a mobilização social e individual e um abrangente processo de aprendizagem”.

O servidor público informado, capacitado, qualificado, valorizado pela instituição contribui para o desenvolvimento e crescimento pessoal e organizacional, contribuindo também para uma sociedade melhor e mais justa.

Para a presente pesquisa, foi utilizada a leitura e análise do Relatório de Justiça em Números 2015, elaborado pelo CNJ e o Relatório Justiça Aberta de 2016, disponibilizado no site do CNJ mensalmente, a fim de verificar a taxa de congestionamento processual do TJPA, nas secretarias judiciais pesquisadas, medindo-se a quantidade de processos por servidor, a

fim de se conferir se nas secretarias judiciais há excesso de trabalho por servidor que possa afetar a qualidade do serviço oferecido.

Sendo proposto, também, o **Questionário de Mudanças Orientadas por Resultados – UMV** aplicado aos servidores, nas medidas propostas por Holmes e Rahe, chamadas de Unidades de Mudança de Vida (UMV), a fim de ponderar se há nível considerável de estresse no ambiente de trabalho (conforme Modelo de Questionário, **(ANEXO A)**).

Referido questionário visa analisar o indicativo stress no ambiente do TJPA, que se faz relevante em ser mensurado e ser objeto de investigação na presente pesquisa, uma vez que no momento da contribuição operacional do servidor público acometido de stress, ele se torna fator de defeitos (erros) na prestação do serviço, bem como fator de diminuição de produtividade, e certamente, e não menos importante, fator de infelicidade pessoal do servidor e capaz de ocasionar doenças ocupacionais, o que conseqüentemente, afetará seu desempenho profissional, afetando a qualidade.

Lembrando-se, é claro, que esse servidor está incorporado em um sistema competitivo, com exigência de superação de expectativas ou qualquer outro diferencial. Associado a isso, ainda há os fatores de ordem pessoal (intrínsecos) que invariavelmente interagem com o profissional.

Entendendo-se que tal perspectiva, poderá afetar sensivelmente o oferecimento do serviço público, que possivelmente não será norteador pela preocupação com o alcance da qualidade – em uma opção muitas vezes inconsciente da pessoa; afetando de forma negativa o compromisso com a qualidade que deve nortear todos os atos da organização pública.

Como exemplo de que a qualidade se adapta às pessoas em razão de seu fator determinante ser a concorrência, Paladini (2012, p. 36) ensina que:

Aliado à maior qualificação, outro fator surgiu simultaneamente: maiores exigências por resultados cada vez melhores. É possível que hoje o diferencial que caracteriza a ação das pessoas não seja mais a capacidade de fazer o que delas se espera, mas, sim, a capacidade que elas tenham de superar expectativas. Ou seja: o diferencial não é fazer tudo o que for compatível com a função, mas o que for feito além disso. E de onde vem essa exigência? De um fato simples: se eu não fizer, tem quem faça; se eu não atender, tem quem atenda; se eu não superar uma meta, tem quem consiga superá-la. Ou seja, é uma questão de competitividade.

A doutrina de Paladini (2012, p. 36) conclui acerca do tema qualidade *versus* competitividade que se deve adotar uma conduta estratégica na abordagem da qualidade, e partir dos pressupostos de que se tem que 1) reconhecer que a qualidade é um valor, e que se



deve 2) utilizar a qualidade como diferencial estratégico para a sobrevivência da organização que – qualquer que seja ela – está inserida em ambientes altamente competitivos.

Mas como implantar e/ou melhorar a qualidade no âmbito dos serviços de uma secretaria judicial?

A nosso ver, como já mencionado, investigar, analisar e identificar o problema. Se houver.

Para a investigação, poderá servir como fator importante a ser analisado, as características da organização. No presente caso, o TJPA.

Paz & Neiva (2014, p. 108) ensinam acerca da forma como o poder organizacional se estrutura para influenciar os resultados e a dinâmica de uma organização. E, neste sentido, seus apontamentos indicam que o Poder Judiciário está configurado na *Autocracia*, ou seja, está centrado na cúpula dessa organização pública. Restam óbvias também, as configurações importantes do tipo *Instrumento*, em razão da forte influência de poder dos influenciadores externos (ex. CNJ), podendo ser identificados, também, os traços da configuração de poder organizacional do tipo Arena Política, aquela em que “o poder é difuso e disperso pelos diferentes grupos que estão dentro e fora da organização”, segundo ensina Siqueira (2014, p.112).

Decerto que não se poderá medir com pesquisa tal quesito, sob pena de fugir do objeto da presente análise.

Sendo importante frisar, que as características acima apontadas, certamente estão presentes na construção da configuração de poder organizacional do TJPA, o que torna esta organização ainda mais complexa e ainda mais dinâmica do que parece simplesmente ser, o que poderá – ante a sua estrutura, afetar nas relações interpessoais ocorridas entre servidores e sua estrutura de dominação.

Aos servidores pesquisados, foi destinado o **Questionário auto-aplicável 2 (Satisfação/Qualidade) – Público externo (APÊNDICE A)**, oferecido e aplicado como pesquisa de satisfação ao usuário, com vistas a avaliar o indicador numérico de atendimentos e sua relação com a qualidade (valor) dos serviços ofertados.

Paladini (2012), acerca da qualidade como fator de liderança estratégica assevera que esta é uma forma de conceber a atuação da organização no mercado e, por extensão, na sociedade. Esta forma de concepção pode ser o diferencial básico que não apenas garante a sobrevivência, mas a evolução da própria organização.

Assim, foi importante para a pesquisa, poder realizar um levantamento, sob este prisma da visão da sociedade (o Cliente), quanto à qualidade dos serviços públicos ofertados

por meio das secretarias judiciais envolvidas no presente trabalho, uma vez que o assunto está relacionado no elemento de visão de futuro da organização, em como o Poder Judiciário estará projetando o seu futuro.

Afinal, à sociedade há de se garantir os direitos de cidadania por meio do acesso judicial célere, eficiente, saudável e precipuamente, útil – sua finalidade. Sob o risco da extinção. E, para identificar possíveis problemas e tentar se reelaborar uma nova forma de agir, é necessário medir o valor *qualidade* no serviço de uma secretaria judicial, como possibilidade de minimizar *defeitos* no sentido de erradicar condições de trabalho que possam induzir a erro judicial, de acordo com os ensinamentos de Paladini (2012, p. 33), e, também, para que possa contribuir para a evolução e melhoria dos serviços no âmbito do Poder Judiciário paraense, a fim de se estabelecer credibilidade no seio da sociedade – uma nova visão.

## II - SATISFAÇÃO NO TRABALHO – SERVIÇO PÚBLICO

O ambiente e as condições de trabalho, as atribuições e, principalmente, a remuneração são apontados por alguns estudiosos como fatores determinantes para avaliar a satisfação do servidor.

As reações que cercam o elemento humano, alteração nas políticas e práticas relacionadas ao trabalho, oportunidades, ameaças para vida pessoal ou profissional podem afetar a percepção da satisfação no trabalho.

Na expressão de Lambert e Hogan (2010), os funcionários que percebem as mudanças como positivas apresentam nível de satisfação com o trabalho mais elevado. Em outras pesquisas os mesmos autores encontraram que quanto maior o conflito e a incerteza, maior é a insatisfação do empregado com seu trabalho (*apud* Marques, Borges e Reis, 2016, p. 43)

A relação de trabalho entre o órgão estatal e o servidor é estatutária regida pela Lei 5.810/94, a qual estabelece, entre outras formas de provimento, a nomeação, em caráter efetivo, através de habilitação por concurso público.

Dispõe a referida Lei, em seu art. 3º, que é vedado cometer ao servidor atribuições e responsabilidades diversas das inerentes ao cargo. Contudo, a realidade no âmbito do TJPA aponta a carência de servidores especializados, evasão de servidores para outras instituições públicas, cortes orçamentários, entre outras deficiências, e, conseqüentemente, servidores exercendo atividades diversas daquelas previstas em lei, relativas ao cargo, o que é

considerado desvio de função, além de influenciar na motivação e satisfação, pois, regularmente, não há retribuição pecuniária.

Assim, desvios de função, falta de retribuição pecuniária e muitas vezes, falta de reconhecimento da dedicação do servidor, lhe acarretam inúmeros males, tais como: desapego, introspecção, aflição, angústias, doenças ocupacionais etc.

A literatura acerca do tema indica que a maior riqueza de uma organização são os seres humanos que a compõem. O comportamento institucional deve priorizar a saúde das pessoas, proporcionando qualidade de vida, gerando satisfação no trabalho, pois sem isso, a tecnologia de nada adianta.

Além disso, o conflito intergrupal torna-se prejudicial ao desempenho e à satisfação no trabalho, a doutrina afirma que o conflito é um importante estressor no ambiente do trabalho, atrapalha a cooperação e acarreta consequências negativas. Daí a necessidade de se verificar a existência desse fator estressor.

Segundo Carlos Eduardo Dias, conselheiro do CNJ, há uma contradição dentro do Poder Judiciário, uma vez que a atuação dos magistrados no julgamento de processos procura garantir direitos, por outro lado, as condições de trabalho nem sempre são adequadas, violando direitos. “Precisamos valorizar o trabalho humano, enquanto elemento de dignificação social, de transformação de um ser social, e nós não vemos, muitas vezes, isso acontecendo dentro do Judiciário”, avaliou.

Outro fator importante é a motivação para trabalhar.

Gondim & Silva (2014) aduzem que

Se há algo que estimula a curiosidade humana é saber as razões das diferenças individuais que evidenciam as preferências humanas. Grande parte das razões da diversidade de conduta está relacionada ao processo denominado motivação, isto é, a um fenômeno psicológico básico de relativa complexidade e que não é diretamente observado. Seus efeitos, contudo, podem ser observados, e isso é especialmente importante no mundo do trabalho, pois ele supostamente dinamiza ou “energiza” as pessoas (*Apud* Queiroga & Borges-Andrade, 2015, p. 165).

Estes autores afirmam que nessa busca de compreensão do processo motivacional que está diretamente relacionado ao desempenho, há a busca por satisfação no trabalho.

Parker & Turner (2002), explicam que a busca por satisfação e uma boa expectativa em relação ao desempenho tornam as pessoas mais dedicadas ao trabalho, pois, podem atribuir significado a ele e podem satisfazer suas necessidades de crescimento (*Apud* Queiroga & Borges-Andrade, 2015, p. 165).

Importante anotar, é que satisfação no trabalho vem sendo tratada pela doutrina, ora como um aspecto motivacional, ora compreendida como atitude e, contemporaneamente, sendo apontada como um conceito que abarca afetividade.

Siqueira (2008, p. 265), aponta que ainda hoje é possível encontrar o conceito de satisfação no trabalho sendo tratado como atitude, especialmente em manuais do comportamento organizacional. Entendendo-se que o trabalhador satisfeito seja também produtivo.

É fato que há duas vertentes que tratam sobre o assunto, a primeira que considera satisfação no trabalho como atitude, e, uma segunda vertente, que a considera sob pressupostos humanistas e sociais.

Do ensinamento de Siqueira e Gomide Jr. (2004), restam:

Nesta vertente, os especialistas consideram que aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que com elas colaboram como força de trabalho. Tal visão está assentada na compreensão de que os sentimentos que emergem no contexto e trabalho possam se irradiar para a vida pessoal, familiar e social dos indivíduos e influenciar seus níveis de bem-estar e até sua saúde física e mental (*Apud* Siqueira 2008, p. 266).

Resta evidente que há descontentamento da população com a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Fato, aliás, que deve ser um forte fator de mudanças no setor público, especialmente no ambiente de trabalho, uma vez que instituições públicas são essencialmente prestadoras de serviços públicos.

A cada dia é notória a necessidade de aperfeiçoar a qualidade das relações humanas no setor de trabalho, o que poderá resultar em um atendimento humanizado.

Mas, para a presente pesquisa é importante analisar o ambiente (setor) onde está inserido o dia-a-dia do servidor, a fim de identificar suas condições psíquicas para o exercício de suas funções, suas relações com os colegas, seu grau de envolvimento com a organização etc.; a fim de que se possa colaborar com alguma melhoria no cumprimento de seu mister profissional, visando à satisfação.

E, neste sentido, propõe-se uma análise a partir da existência ou não, de conflitos no ambiente organizacional.

Acerca do tema Martins, Abad & Peiró (2014, p. 134), explicam que:

Conflitos no trabalho constituem tema que ocupa boa parte das preocupações dos gestores e de estudiosos dos fenômenos que acontecem nas organizações em função das consequências que podem trazer para trabalhadores e para os resultados organizacionais. Além disso, onde que haja convivência, existem conflitos, e isso, evidentemente, também ocorre nas organizações. Conflitos, se muito longos e mal

geridos, envolvem cada vez mais tensão, podendo buscar a saúde dos trabalhadores e dificultar decisões cruciais para as organizações.

Considerado prejudicial ao desempenho e à satisfação no trabalho, a doutrina acerca do conflito afirma, que ele é um importante estressor no ambiente do trabalho, atrapalha a cooperação e acarreta consequências negativas. Assim, torna-se crucial identificar se esse componente estressor está presente no dia-a-dia do servidor, se ele é percebido, e para tanto, e somente a fim de detectá-lo, se propôs para a pesquisa, a utilização da **Escala de Conflitos Intragrupais (ECI)**, conforme proposta por Martins, Guimarães e Oliveira (2006), adaptada a partir da escala de Jenh (1994), a ser aplicada de forma individual (**ANEXO B**).

Como **Questionário auto-aplicável 1 – para os colaboradores internos**, foi apresentado o Roteiro de Perguntas elaboradas pelas próprias pesquisadoras (**APÊNDICE B**), (à escolha do entrevistado com a presença ou não do entrevistador), a fim de conhecer e entender melhor o contexto em que está inserido o servidor.

O contexto das perguntas refere-se ao conhecimento do processo de mudanças organizacionais e servirá para as pesquisadoras conhecerem, por exemplo, o grau de conhecimento do servidor acerca das metas, objetivos e estratégias estabelecidas pela instituição pública; o grau de noção do servidor quanto à urgência no alcance das metas e objetivos da instituição; o grau de satisfação do servidor quanto aos métodos adotados pela instituição; o quão o servidor está aberto para as mudanças organizacionais etc.

Visando, ainda, entender o dia-a-dia do servidor, seu ambiente de trabalho, realizou-se a aplicação da **Escala de Bases de Poder do Colega de Trabalho – EBPCT (ANEXO C)**, nos moldes propostos por French e Raven (1959), que serve para avaliar as cinco bases de poder: poder de recompensa; poder coercitivo; poder legítimo; poder de perícia e poder de referência. Visando apurar esse comportamento, a escala foi utilizada nos moldes de sua adaptação a partir Hinkin e Schriesheim (1989), e de um estudo brasileiro proposto por Martins e colaboradores (2007).

A intenção das pesquisadoras na utilização dessa escala deve-se à necessidade de se identificar se nas relações interpessoais entre servidores e diretores de secretaria, há algum fator de conotação negativa que possa influenciar para a insatisfação no dia-a-dia judicial.

Para Martins (2015), acerca das bases de poder social do colega de trabalho nas organizações, é importante dimensionar a percepção do influenciado (quem é alvo do poder nas organizações) a fim de se entender que tipo de influência é percebida por este dentro da organização. Tais bases de referência podem ter impacto positivo ou negativo nas relações de confiança e comprometimento organizacionais, dependendo de qual relação de poder é

percebida pelo influenciado-subordinado, que por sua vez também influencia na satisfação no trabalho.

Assim, com base em pesquisas já realizadas, é assente que as bases de poder têm influência no comportamento organizacional, e a escala acima referida estuda as relações hierárquicas de poder (supervisor – subordinado), dentro do ambiente de trabalho.

Conforme citado por Martins (2015, p. 65):

Segundo French e Raven (1959), os processos que envolvem poder caracterizam-se por serem disfarçados, persuasivos e complexos. Em publicação desse mesmo ano, os autores se propuseram a identificar, definir e classificar os principais tipos de poder envolvidos nas relações sociais segundo os efeitos que produzem. Eles postulavam que as relações entre as pessoas sustentam-se em trocas sociais e que essas trocas fundamentam-se em relações de poder. Por poder entende-se a capacidade de um indivíduo de influenciar outro. Poder de influência são fenômenos interdependentes presentes onde quer que haja relações entre duas pessoas. Essas relações podem ser vistas sob dois pontos de vista:

- a) O que determina o comportamento do agente que exerce poder?
- b) O que determina as reações de quem é alvo desse comportamento? (French & Raven, 1959).

O interesse desses autores estava focado no ponto b, ou seja, no comportamento de quem era alvo do exercício do poder.

Como já explicado acima, acerca da importância da percepção do ambiente de trabalho por meio do subordinado que deverá influenciar o comportamento organizacional, fez-se importante apontar a investigação para o estudo da aplicação da qualidade e satisfação no serviço público.

Tem-se também por foco da presente pesquisa, a análise da percepção de justiça no trabalho, a fim de que também fossem avaliados os impactos da percepção de justiça no desempenho produtivo da equipe de trabalho em uma secretaria judicial do TJPA, tema que tem estreita relação com a satisfação no trabalho, uma vez que o indivíduo quando sente que são justos os seus ganhos, bem como justas as distribuições de tarefas, tende a ter maior contentamento na realização de suas tarefas e nas suas relações sócias no dia-a-dia do trabalho.

Acerca do tema de percepção de justiça no trabalho, Gomide Júnior e Siqueira (2008, p. 189) ensinam que:

Indivíduos, em seus relacionamentos sociais, pesam, cognitivamente, seus investimentos e seus retornos nestas relações. Esta ideia foi apresentada pela primeira vez na literatura de Adams (1963<sup>a</sup>), que preconizou que a decisão dos indivíduos permanecerem, ou não, nestes relacionamentos dependeria do quanto de justiça pudesse ser percebida por eles. Assim, em uma relação social, o indivíduo nela permaneceria se percebesse que seus investimentos fossem proporcionais aos investimentos do outro.

Estes mesmos autores, prosseguem sua explanação, acerca dos estudos ocorridos na década de 70, tendo como precursor o filósofo Jonh Rawls (A theory of justice), que propôs critérios como pré-requisitos para que uma distribuição fosse percebida como justa no desempenho produtivo de grupos.

Sobre a contribuição de Rawls, Gomide Júnior e Siqueira (2008, p. 189), afirmam:

O autor começa por propor a existência de não apenas uma, mas duas justiça, conceitual e temporalmente distintas: a justiça de distribuição (definida como a distribuição de bens escassos) e a justiça dos procedimentos (definida como a escolha dos procedimentos na seleção do critério de distribuição). Conforme o autor, um critério de distribuição de bens seria, em princípio, justo quando precedido por procedimentos de escolha honestos. Procedimentos honestos, ainda conforme o autor, seriam tentativas de determinar regras básicas, mutuamente aceitáveis, para que as instituições pudessem deliberar. Rawls advoga que procedimentos honestos seriam concebidos por uma sociedade que percebe nas regras de condutas o papel de amálgama no alcance da cooperação social e que teriam como objetivo maior determinar a divisão de vantagens e assegurar um acordo para a partilha correta. O trabalho de Rawls (1971) introduz, na literatura, a ideia de que a “justiça” possuiria dois aspectos a serem levados em consideração: o procedimento e a distribuição.

Ensinam ainda, com base em estudo de Gomide Jr. (2001), que as pesquisas que buscaram investigar os antecedentes da percepção de justiça de distribuição raramente o faziam sem que a percepção de justiça de procedimentos estivesse presente.

Desta forma, com base nessas premissas, se fez importante analisar o ambiente organizacional mediante estas percepções de justiça de distribuição e justiça dos procedimentos, uma vez que vários estudos já demonstraram que estas percepções são poderosos determinantes de vínculos empregado-organização e que estes vínculos, por sua vez, possuem naturezas diferenciadas, como asseveram Siqueira e Gomide Jr., (2004).

Para este tópico, se propôs as pesquisas validadas e construídas por pesquisadores brasileiros: a Escala de Percepção de Justiça Distributiva (Siqueira et al., 1996) e a Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (Gomide Jr., Lima e Faria Neto, 1996).

Na **Escala de Percepção de Justiça Distributiva – EPJD (ANEXO D)** avalia-se o quanto o empregado percebe justiça na distribuição de recursos organizacionais. E, segundo Gomide Júnior e Siqueira (2008), ela foi elaborada para avaliar as crenças do empregado acerca de quão justas ele percebe as compensações que recebe da empresa como retorno para os seus investimentos no trabalho.

Na **Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos – EPJP (ANEXO E)** preocupa-se em perceber o quanto a organização adota ações justas em seus processos decisórios sobre distribuição de recursos entre seus colaboradores. Baseada nas condições examinadas por Leventhal (1) quando houvesse consistência das regras utilizadas ao longo do

tempo e independentemente das pessoas às quais estas regras se dirigissem; (2) houvesse supressão dos vieses determinados por atitudes ou opiniões das pessoas responsáveis pelas tomadas de decisão; (3) houvesse acurácia nas informações prestadas aos indivíduos afetados pelas decisões tomadas; (4) houvesse resultados positivos nas decisões; (5) houvesse representatividade dos indivíduos afetados pelas decisões na formação do grupo de pessoas responsáveis pelas tomadas de decisões e (6) houvesse a manutenção de padrões éticos e morais.

Gomide Júnior e Siqueira (2008) ensinam que a EPJP é uma medida unidimensional, elaborada para avaliar as crenças do empregado acerca de quão justas ele percebe as condições ou os procedimentos que norteiam as políticas de distribuição de recursos na organização que o emprega.

Afinal, dimensionar a satisfação no trabalho é também fator relevante para a melhoria do serviço público e dignificação da sociedade/cliente desse serviço.

### III - HUMANIZAÇÃO: QUESTÃO DE NECESSIDADE, DEMOCRACIA E LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO

Entender como ocorrem as tomadas de decisão, o comportamento organizacional e o meio ambiente do trabalho, se faz necessário para se tentar conhecer o fator humano por trás de um balcão de uma secretaria judicial. Estudá-lo é o foco, para que se possa propor em forma de Projeto de Intervenção, de que maneira se poderá fazer uma melhoria em sua qualidade de vida no ambiente de trabalho e, por consequência, em prestação de serviço público de qualidade, célere, eficiente e garantindo-se cidadania ao servidor e ao servido, à população – propondo-se a humanização nas condições de trabalho.

Pensar o processo que ocorre no interior de uma secretaria judicial, pesquisar a pessoa servidor, entender o humano e revê-lo, também são os objetos da presente pesquisa, que objetiva melhoria contínua da prestação do serviço público, com vista ao alcance de sua qualidade, satisfação e humanização – entrelaçadas como parte única do corpo organizacional.

Da pouca literatura encontrada que permeia o tema Humanização, especialmente no serviço público, pode-se extrair acerca de uma suposta transformação paradigmática iniciada na teoria e na prática de administração e que o paradigma emergente tem orientação humanista, como novo tema trazido para a teoria organizacional (LEITÃO & LAMEIRA, 2005). Para estes autores, romper com um paradigma centrado no passado é uma questão tão difícil quanto crucial, porém é possível que uma visão de mundo alternativa, “conquiste



espaços até a substituição da posição hegemônica por outra, uma vez que a complexidade e diversidade da vida humano-social requer quando se quer compreendê-la.”.

Leitão e Lameira (2005) afirmam que há indícios de que estamos atravessando um processo de mudança dessa natureza, que apontam a necessidade de um novo paradigma para a teoria e prática dos negócios, baseado em uma das ideias de esgotamento do velho paradigma (que engloba o modernismo, o positivismo e o funcionalismo).

Alicerçados na ideia de que o velho paradigma não pode mais resolver os problemas e dilemas que ele mesmo ajudou a criar, esses autores aduzem que emergiu a crise do próprio conhecer, nascendo, assim, uma visão mais orgânica das empresas, substituindo a referência na engenharia pela referência na biologia. E, que este novo paradigma tem orientação humanista.

Citando Abagnano (1999), para quem humanismo tem por definição “qualquer movimento filosófico que tome como fundamento a natureza humana ou os limites e interesses do homem”; bem como Lalande (1999), para o qual o humanismo é “um movimento representado pelos “humanistas” do Renascimento, caracterizado por um esforço para realçar e valorizar a dignidade do espírito humano, reatando laços entre a cultura moderna e a antiga, LEITÃO & LAMEIRA (2005, p. 735) remontam que tais conceitos,

referenciam-se no grego Protágoras para lembrar que na visão humanista o homem é tomado como a medida de todas as coisas. Em termos mais modernos e, na expressão de Mauriac, isto significa que “importa sobretudo valorizar o homem (Lalande, 1999). Nessa perspectiva, e no âmbito de uma economia neoliberal, o homem deixa de ser meio, mero fator de produção subordinado aos interesses do capital e da técnica para ser o fator central de todo o processo produtivo. A visão humanista é uma concepção do homem que o reconhece como ser total, formado de corpo e alma, dotado de historicidade e de naturalidade, ou seja, um ser que necessita conhecimento da natureza para ter uma vida saudável.

A essa perspectiva de valorização do homem, da salvação do homem pelo homem, presentes nas vertentes do humanismo moderno, Leitão e Lameira (2005) afirmam que auxiliam a identificar a presença de uma perspectiva humanista nas propostas de empresários e acadêmicos para uma mudança paradigmática, que envolve mudança de mentalidade e necessidade de uma mudança transformadora, capaz de proporcionar a necessária visão crítica e emancipatória para a humanização das condições de trabalho.

LEITÃO & LAMEIRA (2005, p. 737), afirmam ainda que

Os teóricos críticos, em suas preocupações com a condição humana, propõem sociedades e locais de trabalho, livres de dominação, onde seus membros tenham oportunidades iguais para contribuir para a produção de ecossistemas adequados às necessidades humanas e ao desenvolvimento de todos (Alvesson e Deetz, 1997). Seus adeptos também denunciaram a transformação das questões práticas da vida organizacional em questões técnicas, sendo a técnica usada como meio de controle.

Essa clara intenção em valorizar o ser humano, demonstra que há a necessidade de se moldar uma mudança organizacional para o futuro, e que já vem sendo visualizada na sociedade essa indicação, em algumas poucas empresas, com a participação das pessoas na organização e nos resultados dos processos produtivos.

Acerca da organização pública, SILVA (2006) explica que esta vem sendo reformulada ao longo dos anos em sintonia com as profundas mudanças de mercado, bem como às novas exigências da sociedade.

Das Reformas do Aparelho do Estado, denominada de Nova Administração Pública, a teoria indica que no Brasil foram identificados três modelos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial, este último, iniciado em 1995, com visão democrática e ideal inovador de que o Estado deve voltar-se para as necessidades e atendimento eficiente e eficaz aos cidadãos.

COSTA e SOUZA (2015) afirmam que desde a década de 90, o Brasil vem sofrendo uma reforma pública administrativa necessária, especialmente com a crise do regime militar (de legitimidade), a crise do pós-regime militar (adaptação), o impeachment de Collor e a crise da forma burocrática de administrar o Estado, caracterizada pelo retrocesso burocrático da Constituição de 1988 (com o enriquecimento burocrático extremo).

Aduzem, ainda, os autores que “o Novo Serviço Público expressa na liderança e na gestão dos órgãos públicos, um interesse renovado pelos valores democráticos” (COSTA e SOUZA, 2015, 140), apontando ainda, para uma busca de uma gestão mais participativa, para a necessária mudança de mentalidade (burocrática, patrimonialista, contrários à manutenção da estrutura rígida e inflexível de gestão, que resiste à evolução e conseqüentemente à democratização da sociedade).

E, continuam:

Neste sentido, percebe-se que o Estado Brasileiro precisa ser ‘democratizado’ de maneira intensa, ágil e flexível, precisa se impor com soberania na nova estrutura da economia mundial, regular democraticamente a economia, coordenar o desenvolvimento e desenhar políticas sociais ativas, agressivas e radicais. O Novo Serviço Público, segundo a proposta de Denhardt (2004, p.182) são: servir a cidadãos, não a consumidores; visar o interesse público; dar precedência à cidadania e ao serviço público sobre o empreendedorismo; pensar estrategicamente; agir democraticamente; reconhecer que a accountability não é simples; servir em vez de dirigir; dar valor às pessoas, não apenas à produtividade. O Novo Serviço Público busca “encontrar valores compartilhados e interesses comuns por meio de um diálogo generalizado e engajamento dos cidadãos”. E desta forma, o próprio serviço público é visto como uma extensão da cidadania, sendo motivado por um desejo de servir aos outros e de atingir objetivos públicos. (COSTA e SOUZA, 2015, p. 141)

Concordando com Vieira (2007), Costa e Souza (2015) aduzem que com a Constituição de 88, a administração pública democrática e participativa é o modelo mais

adequado que atenderá as necessidades da sociedade atual, ante à declaração de novos direitos e à necessidade de novas políticas públicas a fim de atender toda a coletividade.

Apontam os autores que a maneira mais eficaz de gerenciar o Estado é adotar a administração gerencial, “onde o foco do Estado passou a ser com o bem-estar do cidadão e com a valorização do servidor público”, por meio de seus quatro aspectos: 1) mudança de paradigma: mudar o modo de encarar problemas e a realidade e seguir em busca do conhecimento; 2) projeto político diferente, buscando implementar a transformação da sociedade e promover o desenvolvimento social; 3) planejamento e avaliação, como um processo constante de análise da situação para proposições estratégicas internas e 4) criação de rede de compromisso social, com a abordagem intersetorial de organização e política pública e planejamento regional e participativo.

Concluindo, Costa e Souza (2015), indicam que a proposta do ‘Novo Serviço Público’ está inspirada na teoria política democrática principalmente quando se refere a conexão entre cidadãos e seus governos e abordagens alternativas à gestão ao modelo organizacional sendo mais humanística na teoria da administração pública.

Patrícia Silva (2006), ao afirmar que “a modernização da gestão de pessoas no setor público é essencial para combater a perda de competitividade por talentos para o setor privado” indica que é a partir daí que “emerge a compreensão da necessidade de um novo estilo gerencial voltado para as pessoas” ao qual denominou Gestão Humanizada.

Nessa perspectiva da Gestão Humanizada, explica a autora citando LEITÃO e LAMEIRA (2005),

o homem deixa de ser meio, mero fator de produção subordinado aos interesses do capital e da técnica, para ser o fator essencial de todo processo produtivo. Ademais, reivindica-se a satisfação das necessidades humanas tais como a dignidade e a valorização do indivíduo no trabalho. (*Apud* SILVA, 2006, p. 32)

Baseada na doutrina de MENEZES (2002) e ARAÚJO (2001), Patrícia Silva (2006), afirma acerca desse ‘processo evolutivo’ do estilo gerencial para a Gestão Humanizada, que está assim caracterizado:

- Está voltado para as pessoas;
- Mais descentralizado e participativo;
- Buscando o aperfeiçoamento contínuo a fim de satisfazer as necessidades do indivíduo e da organização como um todo;
- Perda gradual da importância dos chefes tradicionais;

- Atuação do gestor líder voltado para o resgate da humanização no ambiente de trabalho.

Acreditando que primeiro deve-se provocar a mudança nas pessoas para depois mudarem-se os métodos e os processos, a autora indica que a gestão humanizada nasce como uma evidência do novo paradigma organizacional, que se estende às organizações públicas para fins de um novo gerenciamento público, para a mudança do modelo autocrático para a figura de um gestor-líder, para captar novos talentos, desenvolver novas formas de criatividade, estimular a dialética etc.

O gestor-líder deve ser o agente de mudança, cooptando energias a bem do serviço público e para a sua qualidade, e para ser bem sucedido, precisa se dedicar a tarefas específicas, se utilizar de várias habilidades e desempenhar papéis particulares.

Wagner e Hollembeck (2012), afirmam que as habilidades que os gestores usam para terem sucesso em suas tarefas são amplamente determinadas pela combinação de planejar, organizar, dirigir e controlar funções que eles precisam realizar. Ou seja, as quatro funções essenciais da administração (idealizadas por Henry Fayol, pai da moderna teoria da administração, 1841-1925)

E, citando as habilidades administrativas que todo gestor deve ter, Wagner e Hollembeck (2012, p. 29) diferenciam-nas, conceituando-as:

- Habilidades conceituais: que abrangem a capacidade de perceber uma organização ou uma unidade organizacional como um todo, para entender como seu trabalho é dividido em tarefas e reintegrado pela busca de metas e objetivos em comum, e para reconhecer importantes relacionamentos entre a organização ou unidade e o ambiente que a cerca. Associadas a planejamento e organização.
- Habilidades humanas: onde está incluída a capacidade de trabalhar eficazmente como membro de um grupo e estabelecer a cooperação entre os membros de uma organização ou unidade. Os gestores com habilidades humanas bem desenvolvidas podem criar um clima de confiança e de segurança no qual as pessoas possam se expressar sem medo de constrangimentos ou punições. Gestores assim, adeptos de sentir as aspirações, os interesses e os pontos de vista dos outros, quase sempre podem prever as prováveis reações dos outros aos cursos de ações em perspectiva. Associadas à obtenção de informações, tomada de decisões, implementação de mudanças e avaliação de resultados.
- Habilidades técnicas: que envolvem a compreensão de procedimentos e conhecimentos específicos e das ferramentas necessárias para fazer as mercadorias ou os serviços produzidos por uma organização ou unidade organizacional.

Para estes autores, o papel do líder é de guiar e motivar o desempenho dos empregados.

Decerto que dos estudos realizados por OLIVEIRA *et al* 2010, como resultado de pesquisas feitas em organizações públicas acerca das competências requeridas ao líder público brasileiro contemporâneo, que o papel do líder está atrelado ao relacionamento com seus liderados e com os *stakeholders* (público estratégico, interessado) da organização. Suas competências estão mais vinculadas às habilidades e atitudes, e, restaram as seguintes proposições – Competências requeridas ao “líder eficaz”:

- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de lidar com os liderados;
- Legitimidade;
- Bom-senso;
- Capacidade de agregação;
- Disciplina;
- Visão sistêmica; e
- Espírito de corpo.

Na visão de FERREIRA (2001) citado por SILVA (2006), existem diversos tipos de liderança nas organizações públicas: 1) o Coercitivo – como o líder que impõe decisões, exige obediência; 2) o Orientador – aquele líder que participa a orientação geral do trabalho, dialoga, mas toma a decisão final. Porém, preocupa-se com a equipe, interpreta o pensamento do grupo, educa, estimula, sugere alternativas, se preocupa com o desenvolvimento das pessoas; 3) o Autoritário – líder centralizador de tarefas, controla e coage para trabalhar; 4) o Paternalista – tipo de líder que motiva a equipe por meio de promoções e recompensas, pede ideias, mas é ele quem decide; 05) o Democrático – aquele que confia e delega responsabilidade, dá liberdade ao grupo para ser inovador. Elogia e participa da vida da equipe. Incentiva decisões coletivas, aceita conselhos, recomendações e sugestões. Implementa uma liderança participativa e, por fim, 6) o Educador – como o líder que estabelece uma gestão estratégica, com metas e guias. É dialógico e interativo, dedica-se a um trabalho operativo na promoção de mudanças qualitativas.

Para esse autor, o gestor líder ideal é o orientador de resultados de processo, democrático e também educador, pois consegue traçar e atingir metas e objetivos com as equipes que lideram (SILVA, 2006, p. 38, *apud* FERREIRA, 2001).

CHIAVENATO (2012) ensina que a Teoria das Relações Humanas mostra o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada.

Com essa teoria, que tem como fundador Elton Mayo (1880-1949), surgiu uma nova concepção sobre a natureza do homem – o homem social – baseada nos seguintes aspectos (CHIAVENATO, 2012, p. 84):

1 – Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotadas de sentimento, desejos e temores. O comportamento no trabalho – como em qualquer outro lugar – é consequência de muitos fatores motivacionais.

2 – As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade de pessoal (*turnover*), diminuição do moral, fadiga psicológica, piora do desempenho, etc.

3 – O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de gerência e liderança. O gerente eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização.

4 – As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. O nível de produção é definido de maneira informal por normas do grupo que funcionam como controle social, adotando sanções positivas (estímulos, aceitação social etc.) ou negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas etc.).

Assim, a Teoria Humanística prevê: a organização como grupo de pessoas; dá ênfase às pessoas; tem inspiração em sistemas de psicologia; concorda com a delegação de autoridade; autonomia do empregado; confiança e abertura; ênfase nas relações entre as pessoas; confiança nas pessoas e dinâmica grupal e interpessoal. (CHIAVENATO, 2012, p. 81).

Fela Moscovici (2012) analisa criticamente o papel do homem moderno nas organizações, ou seja, aborda o humanismo organizacional, principalmente sob a perspectiva da qualidade de vida que deve ser tratada dentro das organizações, dimensiona o descompasso entre o progresso tecnológico e o progresso social em termos de qualidade de vida. Analisa a oposição entre a relação do homem com si mesmo e seus semelhantes e a relação deste com outra pessoa que é usada como coisa para atingir objetivos e satisfações. A escritora reconhece o imenso valor do avanço tecnológico. Além disso, reconhece que é necessário o resgate do equilíbrio da relação entre os homens, dizendo que é necessário resgatar o humano na tecnologia.

Sustenta que o Departamento de Pessoal, setor responsável pelos processos humanos, no qual a orientação burocrática caracteriza-se por uma visão mecânica, tende a reduzir os funcionários em cadastros, números, índices e estatísticas. Em suas experiências, observa que não é raro encontrar a coexistência de grupo de pessoas que expressam que o ambiente de trabalho traz “conforto, segurança e satisfação” e outro que se sente frustrado, ansioso, impotente, inútil, temeroso e enraivecido.

Moscovici alega que a qualidade de vida dos profissionais da organização não acompanhou a velocidade do progresso tecnológico. Afirma a autora que desde a revolução industrial, o trabalho humano perdeu a característica artesanal. Daí a qualidade de vida vem definhando gradativamente, comprometendo a saúde e a produtividade.

Para ela, o maior desafio das organizações e seus líderes é admitir e acolher a brincadeira, a espontaneidade e a não-racionalidade como aspectos naturais da dinâmica organizacional, assim como a racionalidade, a lógica, os processos e procedimentos.

Das ideias de Moscovici, da área da psicologia, extrai-se a necessidade de acolher o valor humano dentro das organizações. Escolhê-lo.

Das lições da administração privada, tem-se em Falconi (2015), que menciona que é necessária uma atitude colaborativa na organização, e que: “todas as pessoas da empresa conheçam e vivam estes pontos vitais para que exista a consciência vivida de que naqueles pontos a organização tem que investir e se dedicar, ainda que for em sacrifício de outras áreas”.

E, continua:

A única definição de liderança que interessa às organizações é: **Liderar é bater metas consistentemente, com o time e fazendo certo.** Ser um bom líder é conseguir resultados por meio de pessoas, então a pessoa do líder deve investir uma parte substancial de seu tempo no desenvolvimento de sua equipe. (FALCONI, 2013, P. 14) (Grifo do autor)

Vicente Falconi também ensina que existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana: Liderança, Conhecimento técnico e Método.

Para o autor, estas três frentes devem ser constantemente *cultivadas* (cultivar é tratar continuamente e com carinho para garantir o crescimento).

Vê-se, então, que, sejam das ideias de Leitão e Lameira, Costa e Souza, Silva e Oliveira, acerca da necessidade de um novo paradigma voltado para a humanização dos serviços públicos; sejam da visão pura da administração (Wagner e Hollembeck,, Chiavenato, Moscovici e Falconi) acerca da criação e aplicação da teoria humanística nas organizações,

sob a perspectiva da visão do líder e necessidade de existência de um líder-gestor, há correlação entre ambas as vertentes, pública e privada, que convergem para a certeza de que o exercício da liderança deve se pautar pela humanização, pela compreensão inicial de valor do ser humano, pois é por meio das pessoas, de seus servidores/empregados que a organização será referenciada na sociedade.

Assim, a gestão humanizada é uma evidência necessária a ser observada e aplicada como novo paradigma para a organização pública TJPA.

Ao longo da história, verificou-se a necessidade de mudança do tipo de gestão do TJPA. Observa-se uma gestão caracterizada pela submissão dos dirigidos pelos dirigentes, na qual o poder e o controle sobre os servidores são muito privilegiados. A preocupação da instituição gira em torno do que o indivíduo faz e não sobre o que ele é, caracterizando uma cultura mecanicista.

Atualmente, diante dos novos paradigmas, esse sistema está saturado e isso repercute na vida profissional, resultando, entre outras coisas, em insatisfação, em situações desumanas, indignas, tal qual já mencionado na fala do Conselheiro do CNJ, Carlos Eduardo Dias, que repetimos: “precisamos valorizar o trabalho humano, enquanto elemento de dignificação social, de transformação de um ser social, e nós não vemos, muitas vezes, isso acontecendo dentro do Judiciário”.

Assim, o aspecto humanista nas organizações, tendência atual, exige nova forma de relações humanas, abrangendo novo modelo de funcionamento organizacional e desenvolvimento interpessoal, objetivando, principalmente, qualidade de vida. Trata-se de um processo de evolução contínuo, dando lugar a dirigentes líderes voltados a buscar a humanização no ambiente de trabalho.

Das lições de José Marques (2012) se extrai que o servidor público do século XXI conhece mais sobre liderança do que aqueles do século passado, como consequência da globalização.

Não existe mais espaço para liderança autocrática nas atuais organizações. Por várias razões, a liderança democrática e, a olhos vistos, o *leader coach*, vêm sendo adotado, mas, no TJPA, ainda de forma muito tímida, podendo ser visualizado apenas em algumas direções de secretaria que tentam agir consoante as normas emanadas, porém, com certa independência da autocracia dos juízes.

Esses tipos de liderança permitem maior participação de todos os personagens da organização na tomada de decisão, abrindo espaço para novas ideias, diálogos para críticas e sugestões, *feedback* contínuo, visando melhores resultados.



O *Leader Coach*, segundo Marques (2012), ‘estimula as competências, conduz projetos em parceria, leva em conta as opiniões dos colaboradores e os motiva a confiarem no trabalho desenvolvido’. Assim, acredita-se que um líder deve saber ouvir e motivar seus pares, compartilhando experiências, capaz de ensinar, delegar funções, acompanhar o exercício das atividades e mobilizar os liderados, buscando a cooperação de todos, através da conscientização e visando a satisfação do grupo.

Algumas questões propostas pelas pesquisadoras no Questionário auto-aplicável 1 – para os colaboradores internos (APÊNDICE B), talvez possam servir de base para a análise do fator humanização dentro do TJPA, somente para perceber qual o sentimento do servidor no seu atuar no TJPA.

Entende-se, com isso, que a humanização no serviço público é uma questão de necessidade iminente, haja vista que para se alcançar a gestão processual com efetividade, é imprescindível a modificação de uma gestão autocrática para um perfil de líder humanista, considerando as transformações da sociedade, atuando como agente de mudanças.

#### 4.1 QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

TEMA CENTRAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS AUTORES	INDICADORES	RELAÇÃO COM O OBJETIVO
GESTÃO DA QUALIDADE PARA A MELHORIA, SATISFAÇÃO E HUMANIZAÇÃO DA GESTÃO PROCESSUAL EM SECRETARIA JUDICIAL		<b>QUALIDADE</b>	
	INOJOSA e FARRAN (1994)	PROCESSO DE MUDANÇA	EFICIÊNCIA
	PALADINI (2012)	ELEMENTO FUNDAMENTAL DA GESTÃO	SOBREVIVÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO – AÇÃO DE PESSOAS – SUPERAÇÃO DE EXPECTATIVAS
	CORREA (1993)	QUALIDADE DE VIDA, DE TRABALHO E CONTATO INTERPESSOAL	MOBILIZAÇÃO SOCIAL E INDIVIDUAL – PROCESSO DE APRENDIZAGEM
			<b>SATISFAÇÃO</b>
	MARQUES, BORGES E REIS (2016)	MUDANÇAS POSITIVAS – CONFLITO E INCERTEZA	SATISFAÇÃO ELEVADA – INSATISFAÇÃO
	GONDIM E SILVA (2014)	MOTIVAÇÃO	ENERGIZA PESSOAS
	QUEIROGA, BORGES- ANDRADE (2015)	DEDICAÇÃO AO TRABALHO	NECESSIDADE DE CRESCIMENTO
	SIQUEIRA (2008)	ATITUDE, SAÚDE E BEM-ESTAR	TRABALHADOR PRODUTIVO
	MARTINS (2015)	PERCEPÇÃO DE PODER – INFLUÊNCIA	CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO
			<b>HUMANIZAÇÃO</b>
	LEITÃO E LAMEIRA (2005)	NOVO PARADIGMA – VALORIZAR O HOMEM	MUDANÇA ORGANIZACIONAL – VIDA SAUDÁVEL – VISÃO CRÍTICA E EMANCIPATÓRIA
	SILVA (2006)	ORGANIZAÇÃO PÚBLICA REFORMULADA	COMPETÊNCIA GERENCIAL PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO HUMANIZADA – GESTOR LÍDER
	COSTA E SOUZA (2015)	NOVO SERVIÇO PÚBLICO	LIDERANÇA – GESTÃO PARTICIPATIVA – DEMOCRATIZAÇÃO
	CHIAVENATO (2012)	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	ÊNFASE ÀS PESSOAS – CONFIANÇA E ABERTURA – DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 5.1 PARTICIPANTES PESQUISADOS

A realização do presente estudo contou com a participação de duas amostras do TJPA, constituídas por duas secretarias judiciais. Uma no interior do Estado e outra na capital.

Intentava-se, inicialmente, que todos os servidores das secretarias escolhidas participassem ativamente do objeto da pesquisa, uma vez que estes demonstraram bastante interesse e acolhida na abordagem do tema que foi mostrado pelas pesquisadoras, visando ao empoderamento e à melhoria das condições de trabalho.

As duas secretarias possuem um total de 13 servidores, com escolaridade variando de 2º grau completo a superior completo, e nessas condições, foram-lhes entregues os questionários propostos na presente pesquisa, após as devidas explanações das pesquisadoras, inclusive sob a responsabilidade de sigilo dos respondentes. Foi lhes concedido tempo alargado, para a devolução dos questionários.

Ao final da pesquisa, foi verificado que apenas 10 servidores participaram e preencheram os formulários, ou seja, dos questionários entregues, pouco mais de 75% foram respondidos e devolvidos.

### 5.2 INSTRUMENTOS COLETADOS

Dando ênfase para **A gestão da qualidade para a melhoria, satisfação e humanização da gestão processual em secretaria judicial**, o projeto de intervenção visa a promoção de uma gestão processual célere, eficiente e humanizada, voltada para a efetivação da decisão judicial, melhoria do serviço público e atendimento digno ao cidadão, objetivo da pesquisa, tendo-se procurado responder à situação-problema: Como promover serviços judiciais de qualidade, de forma a melhorar a gestão processual e entregar uma efetiva prestação jurisdicional por meio de um serviço público pautado nos valores humanos de dignidade, igualdade e justiça?

Para a análise foram utilizados axiologicamente a qualidade, a satisfação e a humanização sob suas perspectivas da Teoria da Administração, bem como na sua aplicação nos serviços públicos, com produção teórica própria ainda bastante escassa.

#### 5.2.1 Valor qualidade em secretaria judicial do TJPA

Para se aferir esse valor, foram levantados indicadores numéricos por meio do **Relatório Justiça em Números 2015** e **Relatório Justiça Aberta de 2016**, ambos do CNJ, de onde foram extraídas informações de que na Secretaria Judicial da vara do interior

pesquisada, há a tramitação em andamento de cerca de 1.000 processos em uma secretaria que contém 4 servidores, sendo que um destes se encontra afastado por motivos legais; havendo, ainda, 1 estagiário lotado. Coletou-se, também, a informação da média mensal de entrada de ações/mês nesta secretaria, em cerca de 60 processos.

No que se refere à Secretarial Judicial da capital, foi coletado que há cerca de 3.500 processos em tramitação regular, para 7 pessoas (destas, 02 são estagiárias). Sendo que, regularmente, há o deslocamento de alguns servidores para o gabinete, momento em que se diminui a quantidade destes na secretaria. Sendo coletado, também, que existe uma média de 26 processos/mês, de entrada (distribuídos) nesta secretaria.

Se analisarmos pelo prisma de cada secretaria investigada, veremos que:

Na secretaria do interior, há 1.000 processos para 04 servidores, dando um valor de 250 processos por servidor; enquanto na secretaria da capital, foi verificado 3.500 processos para 07 servidores, verificando-se 500 por servidor.

Há de se anotar que o índice sugerido pelo CNJ aos Tribunais de Justiça é de 1.500 a 2.000 processos por vara judicial e até 300 processos por servidor, verificando-se que realmente há uma sobrecarga de trabalho na secretaria da capital que certamente poderá afetar na qualidade do serviço público oferecido.

Neste contexto, pode-se extrair que nos ambientes pesquisados há certamente a precarização interna dos serviços públicos, ante o pequeno número de servidores para a alta taxa de entrada de processos e procedimentos.

<b>Relatório Justiça em Números: índice sugerido pelo CNJ</b>		
<b>1.500 a 2.000 processos/Vara = até 300 processos/servidor</b>		
<b>Resultados</b>	Vara do Interior: $1.000/4 = 250$ p/s	Vara da Capital: $3.500/7 = 500$ p/s

Com base na proposta, também, foram coletadas informações que puderam ser extraídas do **Questionário de Mudanças Orientadas por Resultados**, no modelo proposto na Escala de Holmes-Rahe para avaliação de Estresse dos servidores pesquisados, fator este também considerado como influenciador de prestação de serviço de baixa qualidade, bem como provocador de doenças ocupacionais, cujo resultado pode ser verificado que:

Na Secretaria do interior, apenas um servidor se encontra com a probabilidade de ter problemas de saúde em futuro muito próximo, uma vez que sua UMV se encontra na medida

de 231. Dois servidores tiveram suas UMV's bem próximas do nível de estresse e um não apresenta sintomas.

Na Secretaria da Capital, apenas quatro servidores preencheram esse questionário, de cujo resultado pode ser verificado que 50% dos servidores se encontram com suas UMV's acima de 300, ou seja, possuem alta probabilidade de ter problemas de saúde em razão do estresse e os outros 50% se encontram próximos do limite de chegar em situação de estresse.

<b>Questionário de Mudanças Orientadas por Resultados - UMV</b> <b>Unidade superior a 150 = 50% chance de problema de saúde</b> <b>Unidade superiora 300 = 90% chance de problema de saúde</b>		
<b>Resultados</b>	Vara do Interior: UMV = 231 (1 servidor) UMV $\cong$ 150 (3 servidores)	Vara da Capital: UMV > 300 (2 servidores) UMV $\cong$ 150 (2 servidores) Obs.: 3 não responderam

Acerca do **Questionário auto-aplicável 2 (Satisfação/Qualidade) – para o público externo**, intentava-se fazer pesquisa de satisfação do usuário dos serviços públicos ofertados por meio das secretarias judiciais, como meio também de melhorar a qualidade do serviço prestado e minimizar defeitos. Para surpresa das pesquisadoras, dos 100 formulários disponibilizados por 30 dias nas secretarias, apenas dois foram preenchidos, o que impossibilita avaliar o referido item.

### 5.2.2 Valor satisfação em secretaria judicial do TJPA

Como já mencionado, as reações que cercam as relações do ser humano no ambiente de trabalho, influenciam em sua percepção de satisfação.

Assim, para identificar conflitos, disfunções e ameaças no ambiente profissional, foi proposta a utilização da **Escala de Conflitos Intragrupais (ECI)**, conforme elaborada por Martins, Guimarães e Oliveira (2006), inserida na pesquisa, com vistas à análise da existência ou não, de conflitos no ambiente organizacional, uma vez que estes causam tensão e podem prejudicar a saúde do trabalhador, fator estressor que acaba atrapalhando o ambiente e o que se pretende por resultados nas organizações. Fator este gerador de insatisfação no ambiente organizacional.

Segundo Martins, Abad & Peiró (2014, p. 138), a ECI é uma escala composta por dois fatores, obtendo-se um resultado (ou média fatorial) para cada um dos fatores, conforme o quadro abaixo:

<b>Quadro 1</b>			
Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECI			
<b>Denominação</b>	<b>Definição</b>	<b>Itens</b>	<b>Índice de precisão</b>
Conflito afetivo ou de relacionamento	Desacordos nas relações interpessoais baseados em animosidade entre os componentes do grupo; inclui incompatibilidade de personalidade ou de disposições.	1, 2, 3, 4 e 5	0,81
Conflito de tarefa	Desacordos sobre o trabalho, algum projeto ou a forma de executá-lo.	6, 7, 8 e 9	0,77

Fonte: Quadro 2: ECI – Escala de Conflitos Intragrupais – Fonte: Martins, Abad & Peiró (2014, p. 138)

Referida escala avalia conflitos intragrupais horizontais (entre colegas de trabalho), sobre a forma dos colaboradores apontarem a intensidade do conflito percebido no trabalho em 9 itens que descrevem algumas situações (**ANEXO B**).

Segundo Martins, Abad & Peiró (2014, p.136), as respostas são registradas em uma escala de 4 pontos, que variam de 0 a 3, sendo que 0 corresponde a nenhum conflito, e 3, a muitíssimos conflitos.

Dos resultados obtidos, se extraiu que no 1º fator: conflito afetivo ou de relacionamento, obteve-se a média de 0,9; e no segundo: conflito de tarefa, obteve-se a média de 1,02, o que demonstra que, muito embora haja algum tipo de conflito no grupo, este é muito baixo para ser percebido.

Ou seja, é quase imperceptível os conflitos existentes entre diretores de secretaria (chefia imediata) e servidores do TJPA pesquisados, o que demonstra que há um bom nível de satisfação no dia-a-dia do trabalho no Judiciário.

<b>Escala de Conflito Intragrupal – ECI</b> <b>Índice de 0 a 3 = nenhum conflito</b> <b>Índice &gt; 3 = muitíssimos conflitos</b>	
<b>Resultados</b>	Conflito afetivo ou de relacionamento = 0,9 Conflito de tarefa = 1,02 Percepção: muita baixa

Como proposto na pesquisa, a maior preocupação de uma organização deve ser com as pessoas e que desvios de função, falta de retribuição pecuniária, falta de reconhecimento de mérito funcional e de recompensas, bem como espaço físico inadequado, falta de diálogo, alocação de servidor aquém da necessidade, escassez de conhecimento, precariedade nas condições de trabalho etc., também são motivos determinantes para a insatisfação no ambiente de trabalho e certamente afetarão na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Assim, a aplicação do **Questionário auto-aplicável 1 (APÊNDICE B)**, para os colaboradores internos, realizada por meio de perguntas propostas pelas pesquisadoras, serviu para compreender e saber quem são estes servidores no ambiente do TJPA, revelando-se que entre os entrevistados todos estão acima da faixa etária de 30 e não mais que 55 anos e possuem uma variável de tempo de serviço público junto ao TJPA, na média de: 30% de 01 a 05 anos, 50% de 06 até 10 anos e 20% acima de 10 anos.

Da análise das respostas, 60% dos entrevistados revelaram que várias vezes tiveram que ficar após o horário de expediente por necessidade do serviço, sem que recebessem qualquer contraprestação pecuniária para isto.

100% dos respondentes afirmaram que o espaço físico onde se encontram trabalhando não é adequado, seja para o número de servidores, seja para o número de processos ou para o atendimento ao público.

A maioria dos pesquisados respondeu que é difícil o diálogo com a chefia mediata a que estão subordinados (o juiz e superiores deste), e 80% avaliaram que existe um diálogo aberto entre si e suas chefias imediatas (diretor de secretaria).

A maioria dos respondentes alude à necessidade de lotação de número maior de servidores nas secretarias pesquisadas, demonstrando-se claramente que há precariedade nesse sentido.

90% dos pesquisados responderam não possuem conhecimento acerca das metas a serem atingidas pelo TJPA, bem como não lhes foi explicado as suas determinações e a noção de urgência do seu alcance.

A maioria dos pesquisados reconhece que a figura do líder é necessária para o bom desempenho do trabalho em equipe, deduzindo-se das respostas que a figura da liderança está legitimada na pessoa do diretor das duas secretarias pesquisadas.

Das respostas às questões formuladas de nº 32 a 37, se extrai que os respondentes não possuem conhecimento sobre as estratégias, visão de futuro, empowerment (autonomia e responsabilidade com maior participação na tomada de decisões) e atingimento de metas a curto e longo prazo do TJPA. Extraindo-se, também, das respostas às questões 38 e 39, que os servidores respondentes não sentiram mudança no Judiciário paraense no que concerne à edição da Reforma do Judiciário em 2004 (EC 45/2004), relativo à duração do processo e celeridade de sua tramitação. Acreditam, inclusive, que não houve reorganização importante no Poder Judiciário. E, que a mudança do cenário atual para o cenário ideal não poderá ser vista pela geração atual enquanto não houver melhoramento das condições de trabalho e aumento de número de servidores.

<b>Questionário para colaboradores internos (servidores)</b>	
<b>Questões 01 a 39</b>	
<b>Resultados</b>	<p>Faixa etária: entre 30 e 50</p> <p>Tempo de serviço: 30% - possui de 01 a 05 anos  50% - possui de 06 a 10 anos  20% - possui mais que 10 anos</p> <p>Horas extras sem remuneração: 60%</p> <p>Espaço físico inadequado: 100%</p> <p>Diálogo com chefia mediata (juiz): 20%</p> <p>Diálogo com chefia imediata (diretor): 80%</p> <p>Alocação de mais servidores: + de 50%</p> <p>Desconhecimento: metas, planejamento estratégico, senso de urgência, visão de futuro, visão atual/ideal: 90%</p>

Saber se existe relação de confiança e comprometimento organizacional também é o objetivo da presente pesquisa, uma vez que influencia na satisfação no trabalho.

Nesses moldes, foi aplicada a **Escala de Bases de Poder do Colega de Trabalho – EBPCT (ANEXO C)**, conforme as cinco bases de poder classificadas por French e Raven (1959) e identificadas na Escala de Bases de Poder do Supervisor (Hinkin & Schriesheim, 1989), segundo mostrado por Puente-Palacios & Peixoto (orgs.), que demonstram as reações



das pessoas/alvo, relacionadas ao exercício do poder: poder de referência, de coerção, de recompensa, legítimo e de perícia, conforme resultados que podem ser auferidos pelo quadro abaixo:

<b>Quadro 2</b>			
Denominações, definições, composição e índices de precisão dos fatores da escala de bases de poder do colega de trabalho – EBPCT			
<b>Base de poder</b>	<b>Definição sintética</b>	<b>Itens</b>	<b>Índice de precisão</b>
Base de poder de recompensa	Percepção de uma pessoa de que a outra poderá recompensá-la pelos seus comportamentos desejáveis	1, 7, 9, 10	0,70
Base de poder Coercitivo	Percepção de uma pessoa de que a outra domina meios para puni-la ou para retirar prêmios a ela destinados, caso ela falhe ou não aceite sua influência.	4, 5, 13,14	0,75
Base de poder Legítimo	Percepção de uma pessoa de que a outra tem o direito legítimo, devido à posição que ocupa, de determinar e controlar seu comportamento.	2, 6, 16, 17	0,81
Base de poder de perícia	Percepção de uma pessoa de que a outra tem conhecimentos e habilidades em determinada área superiores aos seus e que por isso pode determinar seu comportamento.	3, 8, 12, 18	0,79
Base de poder de referência	Percepção de uma pessoa de que a outra exerce atração sobre ela; identificação e admiração de uma pessoa em relação à outra que a leva a tornar a outra como modelo a seguir.	11, 15, 19, 20	0,81

Fonte: Quadro 3: Escala de Bases de poder do colega de trabalho – EBPCT (PUENTE-PALACIOS & PEIXOTO, 2015).

Note-se que o ambiente da pesquisa no que se refere a este quesito é tão somente as secretarias judiciais, ou seja, refere-se à relação de poder percebida entre servidores e chefia imediata.

A EBPCT avalia as cinco bases de poder constante do quadro acima e seus resultados são obtidos segundo cada fator.

Dos resultados obtidos pelos servidores respondentes, temos:

No que concerne à Base de poder de Recompensa, obteve-se a média de 1,92, que indica que esta base é pouco utilizada, o que indica que na relação do serviço público, o servidor reconhece que o diretor de secretaria não está imbuído do poder de recompensá-lo. Assim, sua percepção é baixa.

Quanto à Base de poder Coercitivo, tem-se a média de 2, que indica também sua pouca utilização, talvez porque no ambiente das secretarias judiciais pesquisadas, não há a percepção do poder de punição na relação diretor-servidor, o que sugere uma convivência harmônica e de confiança entre os membros do grupo.

Acerca da Base de poder Legítimo, obteve-se como resultado o valor de 3,77, de média, deduzindo-se que esta é utilizada, ou seja, a percepção do servidor de que o diretor de secretaria possui o direito legítimo, devido à posição que ocupa, de determinar e controlar seu comportamento.

No que se refere à Base de poder de Perícia, teve-se a média de 4,27, significando que esta é bastante utilizada, sendo bem perceptiva pelo grupo ante o reconhecimento de que o diretor líder possui o habilidades e conhecimento para o exercício dessa função, que o legitima frente ao grupo.

E, sobre a Base de poder de Referência, obteve-se a média de 3,52, que também indica sua percepção, muito embora com média intensidade, significando que os servidores entrevistados percebem de alguma forma que sua chefia imediata é um modelo a ser seguido.

Da literatura científica com base na referida escala, é possível perceber entre os respondentes, a prevalência das bases de poder legítimo, de perícia e de referência, associadas ao comprometimento, satisfação e confiança na organização como secretaria judicial, segundo Puente-Palacios & Peixoto, 2015, não se podendo aferir quanto à gestão geral do TJPA que não foi objeto da pesquisa. Certo é que esses valores são percebidos como positivos para a organização.

Pode-se dizer, também, que os valores baixos obtidos, no que se refere às bases de coerção e recompensa, significam que muito embora percebidos com pouca utilização, há a

percepção de conflitos, resistência, estresse ocupacional e baixa resiliência. O ideal seria que essas bases não fossem percebidas pelos indivíduos da organização.

Ou seja, o ideal seria a média zero acerca da apuração dessas bases de coerção e recompensa, para uma gestão considerada potencialmente de boa influência.

<b>ESCALA DE BASES DE PODER ENTRE COLEGAS DE TRABALHO - EBPCT</b>	
<b>Poder: índice &gt; 4 = base bastante utilizada, índice &lt; 2,9 = base pouco utilizada</b>	
<b>Resultados</b>	Base de poder de Recompensa: média de 1,92 – valor baixo Base de poder Coercitivo: média de 2 – valor baixo Base de poder Legítimo: média de 3,77 – valor alto Base de poder de Perícia: média de 4,27 – valor alto Base de poder de Referência: média de 3,52 – valor alto

Na aplicação da Escala de Percepção de Justiça Distributiva – EPJD e da Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos, visou-se pesquisar acerca do vínculo empregado-organização, uma vez que a doutrina explica que na percepção de justiça de distribuição vê-se vínculos mais egoísticos, que levam em conta satisfações mais pessoais e na percepção de justiça dos procedimentos: vínculos mais altruísticos, baseados em valores mais sociais.

Na **Escala de Percepção de Justiça Distributiva (ANEXO D)** e **Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP) (ANEXO E)**, na fase de sua interpretação, valores entre 5 e 7 representam percepção forte de justiça distributiva. Valores entre 1 e 3,9, revelam percepção frágil. Valores entre 4 e 4,9, indicam uma certa indiferença ou desconfiança do entrevistado acerca de recompensas justas ofertadas pela instituição.

Aplicadas as medidas para aferição da EPJD entre os servidores entrevistados, verificou-se dos resultados obtidos, a média 3,82, significando que é pequena a percepção do empregado sobre o quanto a organização recompensa-o de maneira justa, revelando percepção frágil acerca da justiça distributiva.

Importante salientar, considerando a média encontrada (3,82), que os pesquisados podem estar em uma situação limítrofe (média 4), que pode representar uma certa indiferença ou desconfiança destes acerca das recompensas ofertadas pela organização.

Como já mencionado, na **Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP) (ANEXO E)**, esta foi criada para avaliar as crenças do empregado acerca de quão justas ele percebe as condições ou os procedimentos que norteiam as políticas de distribuição de recursos na organização que o emprega (Gomide Jr & Siqueira, 2008).

Dos resultados obtidos na aferição da EPJP entre os respondentes, verificou-se a percepção frágil desta por meio da média 3. Ou seja, caracterizando-se em falta de confiança na Administração, falta de comprometimento, sendo fraca a cooperação espontânea e a cidadania organizacional (conhecimento do conjunto de direitos e deveres estabelecidos), no que se refere ao empregado-organização.

Interessante notar, que tanto na verificação da EPJD quanto da EPJP, constatou-se por meio da pesquisa, que os vínculos empregado-organização são fracos, implicando em insatisfação de ordem pessoal e profissional, além disso sendo frágeis os vínculos mais positivos, altruísticos de valores sociais.

<b>ESCALA DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA E ESCALA DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DE PROCEDIMENTOS</b> <b>Índice: de 1 a 3,9 = frágil; de 4 a 4,9 = média; de 5 a 7 = forte</b>	
<b>Resultados</b>	EPJD: média 3,82 - percepção frágil. EPJP: média 3 – percepção frágil

## 6 PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E CRIAÇÃO

### 6.1 QUADRO SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS

ESTRATÉGIAS	PRODUTOS/OBJETIVO	AVALIAÇÃO
<b>CATEGORIA QUALIDADE</b>		
PROMOÇÃO DE CURSOS SOBRE QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO	PROMOVER EFICIÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO OFERECIDO	PESQUISA DE QUALIDADE AO PÚBLICO EXTERNO
PROMOÇÃO DE CURSOS NA ÁREA JURÍDICA	APERFEIÇOAR CONTINUAMENTE O SABER JURÍDICO, CONFERIR CELERIDADE E QUALIDADE NA PRESTAÇÃO JUDICIAL	AVALIAÇÃO DE PRODUTIVIDADE E REUNIÕES
<b>CATEGORIA SATISFAÇÃO</b>		
AMPLIAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO DAS SECRETARIAS JUDICIAIS	APRIMORAR A ESTRUTURA FÍSICA JUDICIÁRIA E OTIMIZAR OS SERVIÇOS OFERTADOS	PESQUISA DE SATISFAÇÃO AO PÚBLICO INTERNO
	MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA DO SERVIDOR	
	MOTIVAR, GERAR ATITUDES POSITIVAS	
	ATRIBUIR CELERIDADE E EFETIVIDADE NO CUMPRIMENTO DAS DECISÕES JUDICIAIS	
ALOCÇÃO E AUMENTO DE NÚMERO DE SERVIDORES NAS SECRETARIAS JUDICIAIS	MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA DO SERVIDOR	ANÁLISE DE PRODUTIVIDADE INDIVIDUALIZADA
	MOTIVAR, GERAR ATITUDES POSITIVAS	
	ESTIMULAR O CONHECIMENTO	
	PRIORIZAR ATOS E PROCESSOS	ANÁLISE DE PRODUTIVIDADE INDIVIDUALIZADA E REUNIÕES
	ESTIMULAR SENSO DE URGÊNCIA	
<b>CATEGORIA HUMANIZAÇÃO</b>		
	REVELAR LÍDERES	ANÁLISE DE SATISFAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO
PROMOÇÃO DE CURSOS DE LIDERANÇA	IMPLEMENTAR GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA	REUNIÕES E ANÁLISE DE PRODUTIVIDADE
DIFUSÃO DE UMA NOVA CULTURA HUMANIZADA	PROMOVER SAÚDE DO SERVIDOR	RELATÓRIO DO SETOR MÉDICO

## 7 CONCLUSÃO

Como espelho constitucional, o Tribunal de Justiça do Estado do Pará, intenta realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional, bem como ser reconhecido pela sociedade como instituição acessível e confiável.

Como organização pública, tem o dever de garantir cidadania à população, por meio da prestação de serviços céleres e eficientes, com vistas a atender seu objetivo-criador de pacificação social com justiça.

Sendo o 1º Grau, a primeira porta que a população bate ao clamar por justiça, a presente pesquisa tentou identificar o servidor do judiciário que atende inicialmente essa sociedade desejosa de concretização de direitos. E, por meio deste, tentar descobrir, no seu modo de atuar na instituição, a razão de uma prestação jurisdicional tão demorada e precária, criticada frequentemente e polemizada por ser lenta e desacreditada.

A pesquisa foi realizada no ambiente de secretarias judiciais, onde primeiro o cidadão busca por seus direitos e pretende que “seu processo ande”. Buscou-se voltar o olhar para o ambiente interno do Tribunal, para se compreender como ocorrem os serviços judiciais, no dia-a-dia do servidor e em que circunstâncias este exerce suas atividades e se este possui compreensão da razão de ser destas, ou se essa compreensão está em harmonia com o Planejamento Estratégico do TJPA e com as Metas lançadas pelo Conselho Nacional de Justiça.

Sendo importante analisar e entender tais circunstâncias para propor mudanças e contribuir com uma nova visão do servidor “por detrás do balcão” de uma secretaria judicial, propor novas ideias para o seu atuar no serviço público, compreender o seu valor humano, mostrar que é necessária a qualidade de vida dentro da organização e que esta tem correlação com a vida pessoal e satisfação no trabalho. E, como mencionado por Fela Moscovici, acerca da necessária compreensão e conscientização de que falta espaço humano dentro das organizações e que sua maior riqueza são os recursos humanos.

As pesquisadoras intentaram enxergar o humano dentro dessa organização pública, para assim propor a problematização de como gerir uma secretaria de vara judicial de forma a melhorar a gestão processual e entregar uma efetiva prestação jurisdicional por meio de um serviço público de qualidade em respeito aos valores humanos de dignidade, igualdade e justiça.

Focadas na missão do TJPA em “Realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de direito”, e, em sua visão de futuro de “Ser reconhecido pela sociedade como instituição acessível e confiável, voltada à

pacificação social”, por meio de seus princípios valorativos de Acessibilidade, Credibilidade, Eficiência, Ética, Probidade, Responsabilidade socioambiental, Transparência, Participação e Humanização no atendimento, a pesquisa tentou responder à situação problema com o objetivo de como promover uma gestão processual judicial célere, eficiente e humanizada, voltada à efetivação da decisão judicial, melhoria do serviço público e atendimento digno ao cidadão.

As evidências obtidas na presente pesquisa demonstram que há veemente necessidade de mudanças dentro do Judiciário paraense, especialmente, no ambiente das secretarias judiciais. É com base no potencial humano que se consegue as grandes transformações. Esse potencial foi objeto da presente pesquisa, e, demonstrou que precisa vencer o descrédito na instituição que só pode ser ultrapassado por meio do conhecimento, amplo, divulgado, trabalhado, desenvolvido no dia-a-dia. O contrário só retarda o avanço.

De tais evidências, concluiu-se que a qualidade de vida no trabalho é um valor tão imperativo quanto a modernização tecnológica para o oferecimento dos serviços judiciais, bem como é necessário aprimorar os modelos de gestão, que devem ser alicerçados em pessoas ativas, empreendedoras e inovadoras, que influenciem de forma positiva e coletivamente na cultura organizacional, na mudança de atitudes, na incessante e contínua busca de melhorias no ambiente do trabalho e na conquista de uma estrutura organizacional verdadeiramente efetiva, concreta, que ofereça condições de trabalho dignas, sem estresse. O contrário disso acarretará prejuízo à prestação jurisdicional eficiente e humanizada, voltada para a melhoria do serviço público e atendimento digno ao cidadão.

Diante da investigação, denotou-se que há um excessivo número de processos em andamento nas secretarias judiciais pesquisadas, o que acarreta uma demasiada carga de trabalho, bem como é inconteste a necessidade de alocação de maior número de servidores, desejo de todos os respondentes à pesquisa.

Denotou-se também na pesquisa não haver harmonia entre o Planejamento Estratégico e divulgação do conhecimento interno do TJPA, que a pequena população pesquisada sequer conhece o que a instituição prospecta para o seu futuro. Restou evidente que os pesquisados não conhecem o planejamento da organização. Falta-lhes estímulos para acesso a esse conhecimento, e a omissão na transmissão dessas informações compromete o próprio planejamento e retarda mudanças internas, assim como acarreta prejuízo à prestação judicial célere, voltada para a efetivação da decisão judicial.

Como já mencionado, o servidor não acredita serem justas as compensações que recebe da organização, talvez pelo excesso da carga de trabalho, bem como desacreditam ou

não conhecem as metas e o planejamento da organização, reflexo da falta de comprometimento organizacional, da falta de pertencimento, desconfiança na gestão e desconhecimento do conjunto de direitos e deveres, o que compromete a cooperação espontânea destes para a melhoria dos serviços prestados.

Como proposta de intervenção, a fim de que se promova uma gestão processual judicial célere, eficiente e humanizada, voltada à efetivação da decisão judicial, melhoria do serviço público e atendimento digno ao cidadão, dentro das secretarias judiciais, as pesquisadoras aduzem à necessidade de promoção de cursos sobre qualidade no atendimento ao público, bem como na área jurídica; ampliação do espaço físico das secretarias judiciais; melhor alocação e aumento do número de servidores nas secretarias judiciais; criação de rede de conhecimento acerca do Planejamento Estratégico do TJPA; promoção de cursos de liderança e difusão de uma nova cultura humanizada.

Inspirar as pessoas, descobrir e fazer florescer líderes, realizar troca social entre servidores e organização pública, cuidar da cultura fixando valores para garantir o futuro, esses serão os grandes desafios do TJPA para as próximas gerações.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2015:** ano-base 2014. Brasília, [2015]. 37 e 80 p. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros>. Acesso em 04/09/2016.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça Aberta**. Brasília, [2016]. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica\\_aberta/?#](http://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica_aberta/?#). Acesso em 04/09/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração:** o essencial em teoria geral da administração. 2ª Ed. São Paulo: Manole, 2012.

CORREA, Rossi A. A.. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 27 (1): 113-23, jan./mar. 1993. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/8707>. Acesso em 02/09/2016.

COSTA, Robson A. T.; SOUZA, Marli V. P. A Percepção Holística da Administração Gerencial no Serviço Público. **Revista de Administração Geral**. v.1, n.2, p.138-153. 2015.

ESCALA DE HOLMES-RAHE PARA AVALIAÇÃO DO ESTRESSE. Disponível em: [http://nenossolar.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=2:artigos&id=523:escala-de-holmes-rahe-para-avaliacao-do-estresse](http://nenossolar.com.br/index.php?option=com_content&view=article&catid=2:artigos&id=523:escala-de-holmes-rahe-para-avaliacao-do-estresse). Acesso em 28/01/2016

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro Poder**. 2ª Ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo. 2009.

GOMIDE JR., Sinésio; SIQUEIRA, Mirlene M. M. Justiça no trabalho. In: Siqueira, Mirlene M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. P. 189-95.

INOJOSA, Rose M.; FARRAN, Neide. **Qualidade em serviços públicos:** um caso de mudança. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro v. 28, n. 4. 1994. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8339>. Acesso em: 31/08/2016.

LEITÃO, Sérgio P.; LAMEIRA, Valdir J. Humanismo e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 39 (3):731-51, Maio/Jun. 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6787>. Acesso em: 01/09/2016.

MARQUES, Antônio L.; BORGES, Renata; REIS, Isabella do C.. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 50 (1): 41-58, jan./fev. 2016. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/58599>. Acesso em: 02/09/2016.

MARQUES, José. Teorias que visam esclarecer melhor a arte de liderar. Portal IBC, 2012. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>. Acesso em: 03/09/2016.

MARTINS, Maria do Carmo F. Bases de poder social do colega de trabalho nas organizações. In: Puentes-Palacios, Katia; Peixoto, Adriano de L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. Um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre. Artmed, 2015. 65-75 p.

MARTINS, Maria do Carmo F.; ABAD, Ana Z.; PEIRÓ, José M. Conflitos no ambiente organizacional. In: Siqueira, Mirlene M. M. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. 132-143 p.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional – o resgate da essência humana**. 12ª Ed. José Olympio, 2012, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, F.B.; SANT'ANA, A.S.; VAZ, S.L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**. 44(6):1453-75, 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6970>. Acesso em: 01/09/2016.

PALADINI, Edson P. Perspectiva estratégia da qualidade. In: Carvalho, Marly M.; Paladini, Edson P. **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. 2ª Ed.; Elsevier: ABEPRO, Rio de Janeiro, 2012. 26-88 p.

PALADINI, Edson P. Ferramentas para a gestão da qualidade. In: Carvalho, Marly M.; Paladini, Edson P. **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. 2ª Ed.; Elsevier: ABEPRO, Rio de Janeiro, 2012. 351-413 p.

PAZ, Maria G. T.; NEIVA, Elaine R. Configuração do poder organizacional. In: Siqueira, Mirlene M. M. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. 104-22 p.

QUEIROGA, Fabiana; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Motivação para trabalhar. In: Puentes-Palacios, Katia; Peixoto, Adriano de L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. Um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre. Artmed, 2015. 165-74 p.

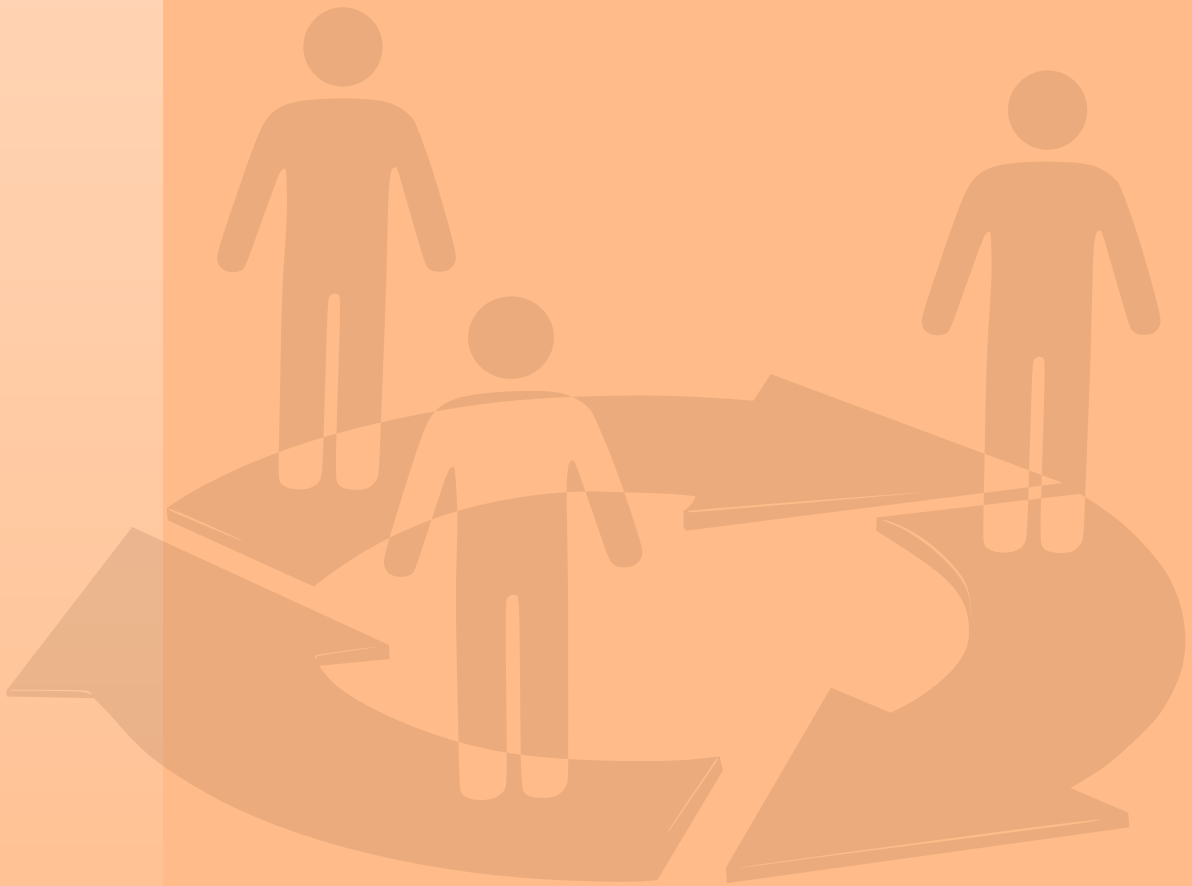
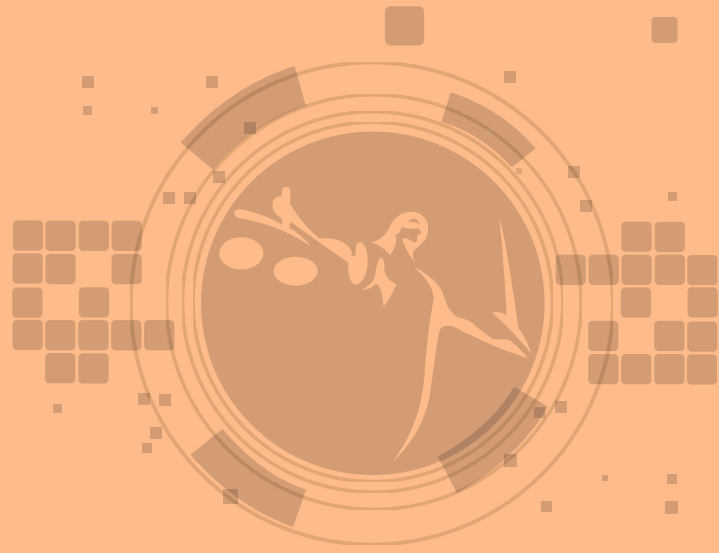
SILVA, Patrícia dos S. C. Gestão humanizada: tendências globais. In: **GESTÃO HUMANIZADA NO SETOR PÚBLICO**: Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT). 2006. 85 fls. Grau de Bacharel em Administração - Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2006. Disponível em: [http://www.fucepe.br/premio\\_excelencia\\_academica/upld/trab/3/patricia.pdf](http://www.fucepe.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/3/patricia.pdf). Acesso em: 31/08/2016.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. Satisfação no trabalho. In: Siqueira, Mirlene M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. P. 265-71.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. spe, p. 165-84, 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000500009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500009&lng=en&nrm=iso). Acesso em 01/02/2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. Resolução n.º 13, 11 de maio de 2016. Dispõe sobre o Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Disponível em: <http://www.tjpa.jus.br//CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=236854>. Acesso em 31/08/2016.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução: Silvio Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ – CESUPA Pós-Graduação Lato  
Sensu de "Especialização em Gestão e Liderança no Poder  
Judiciário"**

MARIA DE LOURDES SOBRINHO DE SOUZA FILHA  
NATASHA MESCOUTO COSTA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E VALORIZAÇÃO DA ATIVIDADE  
JURISDICIONAL: O CASO NOS JUIZADOS ESPECIAIS DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ.**

Belém - Pa  
2016

MARIA DE LOURDES SOBRINHO DE SOUZA FILHA  
NATASHA MESCOUTO COSTA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E VALORIZAÇÃO DA ATIVIDADE  
JURISDICIONAL: O CASO NOS JUIZADOS ESPECIAIS DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ.**

Pré-projeto de pesquisa do Projeto de Intervenção a ser apresentado ao Centro Universitário do Pará – CESUPA em conclusão ao curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Especialização em Gestão e Liderança no Poder Judiciário.

Orientador: Prof. Msc. Aldecy Moraes

Belém - Pa  
2016

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	05
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	07
<b>3. DESENHO DA PESQUISA</b> .....	11
3.1. SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
3.2. OBJETIVO.....	11
3.3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	12
<b>4. REFERENCIAL DA ANÁLISE TEÓRICA</b> .....	15
4.1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	15
4.1.1. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	15
4.1.2. VALORIZAÇÃO DO TRABALHO/DA ATIVIDADE JURISDICIONAL .....	16
4.1.3. CONCEITUAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	17
4.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DENTRO DO SERVIÇO PÚBLICO.....	19
4.3. QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL.....	26
<b>5. ANÁLISE DA PESQUISA E INTERPRETAÇÃO DE DADOS</b> .....	28
5.1 POLÍTICA E AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO TJPA: O QUADRO ATUAL.....	28
5.2 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DAS VARAS DE JUIZADOS ESPECIAIS DO TJPA.....	29
5.2.1 ESTRUTURAS FÍSICA.....	29
5.2.2 RELACIONAMENTOS INTERPESSOAL.....	31
5.2.3 CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	34
5.2.4 MOTIVAÇÃO .....	37
5.2.5.SAÚDE.....	40
5.2.6 RESPOSTAS LIVRES DOS SERVIDORES DOS JUIZADOS ESPECIAIS.....	43

5.3 SUGESTÕES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DE JUIZADOS ESPECIAIS.....	44
5.3.1 MELHORIA E EQUIPARAÇÃO DA ESTRUTURA FÍSICA DAS VARAS JUIZADOS ESPECIAIS.....	44
5.3.2 CRIAÇÕES DE UMA CENTRAL DE ATERMAÇÃO E CONCILIAÇÃO.....	45
5.3.3 INCLUSÃO EFETIVA DOS SERVIDORES DOS JUIZADOS ESPECIAIS NA HONRARIA "ORDEM DE MÉRITO FUNCIONAL (PORTARIA Nº 265/2016-GP)".....	45
5.3.4 REUNIÃO TRIMESTRAL ENTRE GESTORES, NA QUAL PARTICIPEM MEMBROS DA PRESIDÊNCIA, DA COORDENADORIA DOS JUIZADOS, JUÍZES E DIRETORES DOS JUIZADOS ESPECIAIS.....	46
5.3.5 APERFEIÇOAMENTO DOS SISTEMAS, EQUIPAMENTOS E SUPORTE DO TJPA.....	46
<b>6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO.....</b>	<b>48</b>
6.1 QUADRO SINTESE DE ESTRATÉGIAS .....	48
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>
<b>8. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>
<b>9. APÊNDICE .....</b>	<b>56</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Hodiernamente vivemos em uma sociedade pós era industrial marcada pela revolução tecnológica e pela globalização, o que proporcionou a universalização da cultura, economia e dos valores sociais. Com a aceleração do modelo capitalista e diante da competitividade acirrada, o capital humano tornou-se ainda mais valioso.

O ser humano é fonte inesgotável de habilidades e conhecimento, o que permite a aceleração do processo produtivo. Contudo, não pode ser visto independente de suas características pessoais, sob pena de se admitir um retrocesso social.

Em razão disso, o tema qualidade de vida no trabalho ganhou importância dentro das organizações; passou a ser considerado como garantia de produtividade. No serviço público não é diferente, em especial pela função social das entidades públicas.

A implementação de ações de qualidade de vida no trabalho, seja no âmbito das organizações públicas e privadas pode assegurar maior comprometimento dos trabalhadores a partir de sua valorização enquanto pessoas e, além disso, no âmbito das Varas Judiciais, pode propiciar a melhoria da prestação jurisdicional para fomentar uma real promoção da justiça.

Por essa razão foi realizado estudo sobre qualidade de vida no Tribunal de Justiça do Estado do Pará, sendo os juizados especiais escolhidos como ponto central da análise em razão de serem caracterizados pela celeridade de seus procedimentos.

O presente trabalho está organizado em seis capítulos, além desta introdução e conclusão o segundo capítulo versa sobre a contextualização da organização, no qual é feito o panorama histórico e organizacional dos juizados especiais do Estado do Pará. O terceiro capítulo trata do desenho da pesquisa, onde foram elencados a situação problema, os objetivos do trabalho e a metodologia utilizada para a sua realização. O quarto capítulo aborda o referencial teórico trazendo os conceitos sobre organização do trabalho e qualidade de vida no trabalho perpassando pela interpretação do tema dentro do serviço público. O quinto capítulo traz a análise da pesquisa e interpretação de dados, onde se buscou averiguar a percepção dos servidores dos juizados sobre qualidade de vida no trabalho e os problemas enfrentados na realização do serviço. Finalizando, no sexto capítulo, foi apresentado um quadro de estratégias que possam

contribuir para a melhoria das condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho dos servidores dos juizados especiais do Estado do Pará.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO:

A Constituição Federal da República (CF), legislação maior do arcabouço jurídico nacional, no fito de manter e fortalecer o Estado Democrático de Direito, em seu artigo 3º, elenca como um dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, estabelecendo em 03 (três) os poderes da União: Legislativo, Executivo e Judiciário (artigo 2º), que seriam independentes e harmônicos entre si.

São órgãos do Poder Judiciário, os tribunais superiores como o Supremo Tribunal Federal e o Superior Tribunal de Justiça, os tribunais federais regionais e seus juízes, os tribunais e juízes do trabalho, militar e eleitoral, os tribunais e juízes dos Estados e o Conselho Nacional de Justiça - CNJ (artigo 92, da CF).

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJ/PA), portanto, pertence ao sistema judiciário brasileiro e tem por missão realizar a justiça buscando a excelência jurisdicional, contribuindo com o efetivo fortalecimento do Estado Democrático de Direito (TJPA, 2016).

O TJ/PA, em sua atividade judicante, é composto por juízes de primeiro grau e desembargadores. Os juízes conhecem e decidem os conflitos enquanto os desembargadores são responsáveis, em síntese, pela análise de recursos; ambos, contudo, são auxiliados no exercício da atividade judicante, por servidores públicos.

Atualmente, o TJ/PA conta com 342 (trezentos e quarenta e dois) juízes que atuam em 111 (cento e onze) comarcas judiciais e 27 (vinte e sete) desembargadores. Dentre as unidades de primeiro grau encontram-se os Juizados Especiais, os quais totalizam 32 (trinta e dois) na região metropolitana de Belém e 22 (vinte e dois) nos interior do Estado do Pará, sendo organizados por meio de varas genéricas e especializadas (TJPA, 2016).

Na década de 1980 foi criada a Lei Federal nº 7.244/84 que dispunha sobre os juizados de pequenas causas, baseada na experiência norte-americana do "small claims courts" (PINTO, 2008). Posteriormente, a CF/88 regulamentou o assunto em âmbito federal em seu artigo 98, I, o qual determinava a criação de juizados especiais

pela União e Estados cuja competência seria a conciliação, julgamento e execução de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo.

A lei ordinária federal foi então revogada dando luz à legislação vigente, a Lei Ordinária nº 9.099/95, a qual atualmente regulamenta os juizados especiais cíveis e criminais. No Estado do Pará, a regulamentação dos juizados especiais iniciou com a Resolução nº 07/1996 - GP.

Os Juizados Especiais, portanto, são unidades judiciárias peculiares que fazem parte da composição dos Tribunais de Justiça, com a especificidade de conciliar, julgar e executar causas de menor complexidade de forma célere e por meio de atos simplificados com vista à efetividade da prestação jurisdicional.

Foram criados em meio à sobrecarga processual das unidades judiciárias comuns de rito ordinário, no fito de solucionar mais rapidamente os conflitos por meio de procedimentos menos complexos. Contudo, ao longo dos vinte anos que seguem à criação da Lei dos Juizados Especiais, verificou-se o aumento no acervo das demandas judiciais (CNJ, 2013). Para se ter ideia, no período de 2012 a 2015, houve um crescimento de cerca de 4% do quantitativo processual dos juizados especiais do Estado do Pará (TJPA, 2016).

Os avanços tecnológicos permitem não apenas o acesso à informação por parte da população (o que vem contribuindo para o aumento das demandas judiciais), como possibilitam a contínua fiscalização das atividades judicantes, a exemplo da atividade desenvolvida pelo Conselho Nacional de Justiça.

De acordo com informações colhidas no sítio eletrônico do CNJ (2016), o órgão foi criado em 31 de dezembro de 2004 pela emenda constitucional nº 45 e instalado em 14 de junho de 2005. É uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual, sua missão é contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da Sociedade.

O órgão possui função administrativa controladora da atividade jurisdicional, estabelecendo, para tanto, metas institucionais que devem ser cumpridas por todos os tribunais de justiça, a fim de dar maior agilidade ao sistema judiciário.

Segundo o CNJ (2013), há um volume crescente de processos judiciais e um intenso fluxo de entrada e saída que resulta em um congestionamento quase invencível, que esbarra na carência de estrutura física adequada, bem como nos recursos humanos limitados e recursos financeiros insuficientes, o que culmina na percepção dos cidadãos, em uma sensação generalizada de morosidade, insegurança e injustiça.

O aumento das demandas, porém, não foi devidamente acompanhado do aumento no quadro de servidores. Ainda segundo o CNJ (2013), foi constatado que em Belém os juizados especiais são organizados por mais especialidades que nas demais capitais, estão em avançado processo de implementação de processo eletrônico, porém, contam com corpo reduzido de funcionários.

A lei estadual nº 6459/2006 dispõe sobre a organização e composição do sistema dos juizados especiais cíveis e criminais do Estado do Pará, estabelecendo no artigo 2º que os juizados têm por fim assegurar aos jurisdicionados, em especial aos de baixa renda, justiça rápida e de baixo custo, com o mínimo de ônus aos cofres públicos e em processos orientados pelos critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade.

Mesma legislação estabelece que a Secretaria da Vara do Juizado terá a mesma composição das Varas da Justiça Comum, observando-se o quadro mínimo de Servidores estabelecido pela Presidência do Tribunal, conforme alteração promovida pela Lei nº 7.767, de 2013. Já esta lei fixa a composição das varas de juizados em 01 (um) juiz, 01 (um) assessor, 01 (um) diretor de secretaria, 03 (três) analistas judiciários bacharéis em direito, 03 (três) auxiliares judiciários e 02 (dois) oficiais de justiça.

Não obstante a previsão legal, o quadro de servidores dos juizados especiais ainda não está estabelecido no exato quantitativo da legislação estadual, embora a atividade jurisdicional seja realizada por magistrados e servidores. Cabe destacar que o mundo do trabalho vem passando por diversas transformações, em especial diante da globalização e novas formas de organização do trabalho.

Essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade, incluindo as instituições públicas.

O que se verifica é que as exigências de celeridade e baixo custo estão sendo supridas em parte pelo processo judicial eletrônico em funcionamento nos juizados especiais cíveis. Entretanto, a disseminação da informação à sociedade e o aumento da procura pelos juizados especiais, em razão da celeridade processual e da informalidade com a prescindibilidade da presença de advogado, sem o devido acompanhamento da melhoria da estrutura judiciária (seja técnica ou de pessoal,) pode causar desequilíbrio na qualidade de vida no trabalho dos servidores dos juizados especiais, principalmente diante da contínua cobrança por produtividade constante das metas estabelecidas pelo CNJ.

Assim, verifica-se que as situações aqui apresentadas, no que diz respeito tanto o aumento da demanda jurisdicional como o próprio ordenamento do Sistema Judiciário, onde metas e controles são constantes, podem refletir e interferir na execução das atividades desenvolvidas pelos servidores e conseqüentemente atingir a sua qualidade de vida no trabalho, tornando-se importante a análise da estrutura e condições de trabalho nos juizados especiais no Estado do Pará.

### **3. DESENHO DA PESQUISA**

#### **3.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Conforme visto, os juizados especiais foram criados para dirimir conflitos de menor complexidade a fim de reduzir a sobrecarga processual das demais varas judiciais brasileiras; contudo, ao longo dos vinte anos de criação da legislação dos juizados especiais, verificou-se o aumento das demandas nessas unidades judiciárias.

É cediço que na sociedade capitalista em que vivemos, o trabalho é o meio pelo qual o homem garante sua sobrevivência; entretanto, o ganho financeiro não é o único bem almejado. Por meio das atividades laborais o homem também busca qualidade de vida e realização pessoal.

Ambiente de trabalho abrange tudo o que envolve e condiciona a realização das atividades laborais sendo, portanto, de extrema importância a análise do ambiente laboral para fins de mensuração de qualidade de vida no trabalho.

Nesse diapasão, o aumento de trabalho pode gerar impacto na qualidade de vida no trabalho do servidor e um ambiente de trabalho saudável é de extrema relevância para o desenvolvimento regular das atividades desenvolvidas, tornando-se necessário apurar se são satisfatórias as atuais condições de trabalho nos juizados especiais do Pará.

Imperioso verificar, portanto, como está a qualidade de vida no trabalho dos servidores que atuam nas Varas de Juizados Especiais do Tribunal de Justiça do Estado do Pará?

#### **3.2 OBJETIVOS**

**GERAL:** Compreender os aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho dos servidores que atuam nas Varas de Juizados Especiais Cíveis do TJE-PA, no intuito de identificar os fatores que afetam o bem-estar laboral.

## ESPECÍFICOS:

1. Averiguar a existência de política ou ações de qualidade de vida no trabalho no TJ/PA;
2. Apurar a percepção dos servidores das varas de juizados especiais do TJPA sobre sua qualidade de vida no trabalho;
3. Apresentar sugestões que contribuam para a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos servidores que desempenham suas funções nas Varas de juizados especiais.

### 3.3 METODOLOGIA

O presente trabalho se propõe a analisar a qualidade de vida no trabalho com foco nos servidores dos juizados especiais do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, identificando os fatores que possam interferir positiva ou negativamente no nível de qualidade de vida dos mesmos.

Quanto aos fins, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e aplicada. Segundo Vergara (1998), a pesquisa descritiva tem como objetivo expor as características de determinada população ou determinado fenômeno. Assim, no âmbito deste trabalho, procurou-se averiguar se atualmente os servidores lotados nos juizados especiais do Tribunal de Justiça do Estado do Pará consideram-se exercendo suas atividades com qualidade de vida no trabalho, quais fatores estão cooperando para essa satisfação e quais outros podem contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Para Vergara (1998), a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, tem finalidade prática. Nesse sentido, com a presente pesquisa procurou-se identificar os principais problemas enfrentados pelos servidores, e assim contribuir para a redução das dificuldades apuradas com foco na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Quanto aos meios de investigação, foram utilizados procedimentos de levantamento de dados bibliográficos e de campo. Quanto aos dados bibliográficos, foram importantes para a sistematização e compilação do referencial teórico. Para isso, foram



utilizados livros, artigos científicos e a rede mundial de computadores (internet), que forneceram subsídios para apreensão do conceito e abrangência de qualidade de vida no trabalho e valorização do trabalho, incluindo o serviço público.

Quanto à pesquisa de campo, os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários utilizando-se de amostragem probabilística por conglomerado. No conceito de Vergara (1998), amostra é uma parte do universo (população) e um de seus subtipos é a amostra probabilística, baseada em procedimentos estatísticos. Para a autora, dentre os subtipos de amostra probabilística, encontra-se a amostra por conglomerado, a qual seleciona conglomerados, entendidos como empresas, famílias, dentre outros.

Assim, foram aplicados questionários aos servidores de 16 (dezesesseis) juzizados especiais do município de Belém, de um total de 21 juzizados especiais para averiguar a percepção dos servidores dos juzizados especiais sobre a qualidade de vida no trabalho. Foram respondidos 42 (quarenta e dois) questionários com perguntas abertas e fechadas, representando uma amostra de aproximadamente 50% do universo de servidores que atuam nos juzizados (varas) especiais, considerando o quadro funcional sugerido pela lei estadual n. 6.459 de 2002.

Também foi realizada uma entrevista com o chefe da Divisão de Saúde e Qualidade de Vida do TJPA para averiguar as ações existentes sobre qualidade de vida no trabalho dentro da instituição.

Uma das limitações da pesquisa refere-se ao fato de que alguns servidores recusaram-se a responder os questionamentos, por motivos diversos, dentre eles, arguiram a falta de tempo diante da ostensiva rotina diária de trabalho. Outra dificuldade encontrada foi devido a recusa por parte dos servidores participantes da pesquisa, quanto à informação dos dados pessoais como nome, idade, sexo e local de trabalho, haja vista que responderam sob condição de anonimato.

Procurou-se realizar a pesquisa com parte do universo de servidores dos juzizados especiais, por essa razão foram selecionados aqueles que exercem suas atividades nos juzizados especiais de Belém, isto, devido à facilitação do deslocamento para realização da pesquisa.

A interpretação e análise de dados foram realizadas por meio de estatística descritiva simples. Assim, foram utilizados gráficos para melhor visualização e sistematização dos dados, interpretando e cotejando à luz do referencial teórico.

## 4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA

Para compreender qualidade de vida no ambiente de trabalho é importante conhecer não apenas os conceitos sobre o tema, mas a estrutura da organização do trabalho e suas implicações no desenvolvimento das atividades laborais, assim como verificar a importância da motivação e da cultura organizacional na melhoria da qualidade de vida no trabalho, em especial no serviço público.

### 4.1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

#### 4.1.1. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A relação homem-trabalho parte da premissa de que o organismo do trabalhador não é um motor humano. Não inicia suas atividades como uma máquina reiniciada; pelo contrário, carrega uma história pessoal com aspirações, motivações e necessidades psicológicas.

Por condições de trabalho devem-se entender todas as condições físicas, mecânicas, biológicas e quaisquer outros fatores que possam interferir no desenvolvimento das atividades laborais pelo trabalhador e que possam vir a afetar de sobremaneira sua vivência.

Para Dejours:

Se por um lado as condições de trabalho têm por alvo principalmente o corpo, a organização do trabalho, por outro lado, atua a nível do funcionamento psíquico. A divisão de tarefas incita o sentido e o interesse do trabalho, enquanto a divisão de homens solicita a relação entre as pessoas e mobiliza os investimentos afetivos (*apud* ABDOUCHELI, 1994. p.126).

No estudo do ambiente de trabalho ou de uma organização do trabalho deve-se avaliar não apenas os componentes físicos ou estruturais que permeiam a realização da atividade. Os sujeitos da relação também devem ser colocados em foco, uma vez que o tema organização do trabalho deve ser entendido como divisão de

trabalho/tarefas, bem como divisão de homens (responsabilidades, hierarquia, por exemplo).

A relação deve ser percebida como fonte de carga psíquica resultante da confrontação do desejo do trabalhador ao interesse do empregador, devendo, portanto, oferecer uma saída apropriada à energia pulsional (ABDOUCHELI, 1994, p. 24 e 28).

A organização do trabalho é uma relação social evolutiva que determina as relações entre desejo e motivação, ultrapassando a divisão técnica de trabalho, e, por meio da qual, o trabalhador busca não apenas o sustento financeiro, mas uma relação social ditada pelos padrões morais e éticos (ABDOUCHELI, 1994, p. 42 e 110).

Por outro lado, as instituições almejam atingir suas missões e visões estratégicas, objetivos estes muitas vezes conflitantes daí a necessidade de implantação de um programa de qualidade de vida a permitir a convivência harmônica e satisfatória entre todos os sujeitos da relação de trabalho.

As características individuais do ser humano não permitem afirmar a existência de um padrão de qualidade de vida satisfatório a todos, o que se faz necessária é uma gestão de qualidade para minimizar as necessidades do coletivo.

#### 4.1.2. VALORIZAÇÃO DO TRABALHO E DA ATIVIDADE JURISDICIONAL

Em primeiro plano se faz necessário conceituar a expressão valorização. De acordo com Vianna, valorizar significa agregar valor a alguma coisa, reconhecer a importância de algo (Vianna, 2010).

Delimitado o conceito de valorização e constatado que por condições de trabalho se entende quaisquer fatores que possam interferir no desempenho do servidor, torna-se importante analisar os valores agregados à expressão trabalho e sua interferência na consecução da atividade jurisdicional.

Atividade jurisdicional é aquela exercida pelo poder judiciário no cumprimento de sua função em dizer o direito a quem dele se socorre. Traduz-se na atividade judicante exercida especificamente pelos magistrados; contudo não se deve olvidar que as atividades exercidas pelos servidores auxiliam na efetivação dessa jurisdição, afinal servidor público é todo agente quem exerce com caráter de permanência uma função

pública em decorrência de relação de trabalho; os servidores fazem do serviço público uma profissão (FILHO, 1997).

Em uma sociedade capitalista movida pela economia, o trabalho é, em regra, o meio pelo qual o homem garante sobrevivência, contudo, não deve ser visto apenas como fator de produção ou geração de riqueza; há de ser estudado enquanto fonte de realização pessoal.

Valorização do trabalho humano significa proporcionar ao ser humano a realização de uma atividade de que lhe dê orgulho, prazer e satisfação ao realizá-la, de forma que o trabalhador realmente se sinta feliz ao iniciar sua jornada de trabalho (MORAES, 2009).

A relevância do tema foi ratificada na Constituição de 88, onde o trabalho ganhou *status* de direito social e passou a estar diretamente ligado à noção de cidadania e dignidade da pessoa humana (artigo 1º, III e IV e artigo 6º).

Frise-se que o trabalho no serviço público é voltado à sociedade, razão pela qual a valorização da atividade prestada pelo servidor pode vir a contribuir para uma efetiva prestação estatal, daí a relevância do tema valorização do trabalho humano no âmbito dos juizados especiais do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

#### 4.1.3. CONCEITUAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Muitos fatores afetam na percepção por cada indivíduo acerca de sua qualidade de vida e dentre esses fatores, encontra-se o trabalho. O termo, inclusive, ao longo do tempo sofreu algumas alterações em sua percepção passando a ser analisado sob o prisma da sociologia, economia, entre outras áreas.

De acordo com Goulart e Sampaio (1998), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho surgiu no início da década d.e 50, na Inglaterra, quando Eric Trist e seus colaboradores estudavam o modelo para tratar o trinômio Indivíduo – Trabalho – Organização (apud RIBEIRO, 2015). No entanto, somente na década de 60 a melhoria da QVT realmente ganhou impulso, pela influência que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais exerceram sobre cientistas e dirigentes organizacionais, levando-os a pesquisar o assunto (EMBRAPA, 2014).

As transformações que vêm acontecendo mundialmente nos pontos de vista social, tecnológico, político e econômico geraram a importância da análise sobre o significado do trabalho para as pessoas e o debate acerca da necessidade que vem surgindo aos indivíduos sobre mudança de atitudes e valores do trabalho, no intuito de unir-se satisfação e necessidade laboral.

O conceito de qualidade de vida abarca aspectos físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho, ou seja, envolve diversos fatores que proporcionam equilíbrio e bem-estar, sendo elemento imprescindível para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e prazeroso (RIBEIRO, 2015).

A partir da década de 90, surge para os estudiosos o consenso sobre as características de subjetividade e multidimensionalidade ao tema, ou seja, a maneira como o indivíduo avalia sua situação pessoal e a certeza de que o termo é composto de várias dimensões ou aspectos, conforme mencionado acima (CAMPANA, 2011).

Quanto às definições sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho, Chiavenato relata que qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de labor em todos os aspectos alhures mencionado, a fim de se desenvolver um ambiente bom não apenas para a saúde econômica da empresa, mas para as pessoas que trabalham no contexto diário (*apud* CAMPANA, 2011).

Qualidade de vida no trabalho, então, é um programa que tem como objetivo satisfazer as necessidades do trabalhador durante a realização de suas atividades no seu ambiente laboral, incentivando sua participação e motivação de maneira natural no fito de fazê-lo se comprometer com a visão e os objetivos da instituição a partir de participação em atividades que lhe tragam satisfação.

Novamente Chiavenato, *apud* Campana (2011), identifica QVT como constructo complexo que envolve uma constelação de fatores. O tema está relacionado à maximização e otimização do potencial humano, daí a importância de as instituições passarem a fomentar o bem-estar, a satisfação, a segurança, a saúde e a motivação de seus funcionários.

Fernandes (1996) conceitua QVT como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o

Clima Organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das Empresas” (EMBRAPA, 2014, p.05)

Vieira e Hanashiniro (apud CAMPANA, 2011) defendem que qualidade de vida no trabalho tem por escopo melhorar não somente as condições de trabalho, mas as demais funções do trabalhador em qualquer que seja sua natureza ou nível hierárquico. Para eles, QVT deve atuar nas variáveis ambientais, comportamentais e organizacionais a fim de permitir a humanização do setor produtivo e obter resultados mais satisfatórios para todos.

Campana também destaca Walson ao salientar que uma instituição é humanizada quando atribui responsabilidade e autonomia aos colaboradores *paripasso* à adoção de enfoque ao desenvolvimento pessoal do trabalhador como perspectiva de melhora no seu desempenho geral (CAMPANA, 2011).

Por fim, muitos autores defendem qualidade de vida no trabalho como uma estratégia cuja meta principal é a conciliação dos interesses da instituição e dos indivíduos para fins de promoção de interesses mútuos como bem-estar e produtividade. Para Fernandes, "qualidade de vida no trabalho pode ser vista como uma estratégia, cujo intuito de aliar os interesses individuais aos da organização para atingir o bem comum." (CAMPANA, 2011).

A qualidade de vida no trabalho, portanto está diretamente ligada à motivação, pois ela tem o condão de afetar as condutas pessoais e comportamentais que sejam relevantes à produtividade do grupo de tal modo, que permitam aos integrantes da instituição estarem sempre incentivados à realização satisfatória de seu mister, adaptando-se à realidade imposta pelo mercado ou realidade social.

#### 4.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DENTRO DO SERVIÇO PÚBLICO

As organizações públicas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos marcados pela burocracia e centralização das decisões, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias; cumprem suas funções,

buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade (MACÊDO, 2016).

De acordo com Carvalho Filho (1997, p.265):

A expressão administração pública, como já vimos, admite mais de um sentido. No sentido objetivo, exprime a ideia de atividade, tarefa, ação, enfim, a própria função administrativa, constituindo-se como o alvo que o governo que alcançar. No sentido subjetivo, ao contrário, a expressão indica o universo de órgãos e pessoas que desempenham a mesma função.

(...) vamos considerá-la sob o sentido subjetivo, porque a análise do tema envolve basicamente o conjunto de órgãos de que se vale o estado para atingir os fins colimados (...)

No contexto das organizações públicas, pode-se afirmar que assim como persiste uma burocracia arraigada, tornou-se imperioso adaptar-se às transformações e inovações do mundo contemporâneo. As organizações públicas se deparam com a necessidade de atualizações tanto em aspectos administrativos quanto em políticos para a obtenção das melhores estratégias no intuito de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade.

A adoção de ações de promoção do bem-estar no serviço público contribui para uma gestão mais empreendedora, flexível e estratégica, o que permite aos funcionários desenvolverem suas habilidades de uma forma mais adequada e com isso, contribuir para a promoção da visão humanística que atualmente é exigida da Administração Pública, por isso a defesa de um modelo de gestão com foco na valorização da atividade do servidor como pressuposto para a melhoria da prestação do serviço social a partir de uma projeção de melhoria na sua qualidade de vida no trabalho.

Nos dizeres de Ferreira e Mendes, apud Ana Magnólia Mendes (2015, p. 04), qualidade de vida no trabalho dentro do serviço público é:

Um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas e diretrizes práticas no âmbito das organizações e das relações socioprofissionais de trabalho, que visa à promoção do bem-estar coletivo, o desenvolvimento dos servidores e o exercício da cidadania na função pública.



Para Mendes (2015) o estabelecimento de políticas de qualidade de vida no trabalho é relevante dentro de um órgão público, não apenas para os gestores ou servidores, mas também para os usuários do serviço público e às políticas públicas, conforme exemplificado abaixo:

1 - Para os servidores, a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho gera satisfação no trabalho, melhoria na auto-estima e reduz doenças profissionais;

2- Para a Instituição, serve como fator de efetividade organizacional contribuindo para reduzir erros, retrabalho, perda de material, danificação de equipamentos, queda na produtividade e perda da qualidade dos serviços públicos;

3 - Tais políticas públicas acabam por ocasionar uma maior valorização do servidor e com isso, a melhoria na qualidade da prestação do serviço;

4 - Com a melhora dessa prestação, são reduzidas as reclamações e insatisfações da sociedade com o serviço público prestado.

A inobservância de fatores organizacionais que propiciem um ambiente saudável de trabalho podem ocasionar diversas patologias, dentre elas o estresse. Cooper e Marshall, apud Moises Balassiano (2011), definiram cinco fontes de estresse:

1 - Fatores intrínsecos ao trabalho, incluindo aspectos como baixas condições de trabalho, sobrecarga de informação, pressão de prazos, mudanças tecnológicas. A ambiência física presente em fatores como a qualidade do ar, a iluminação, a decoração, o barulho e o espaço pessoal pode influenciar o humor e o estado mental das pessoas;

2 - Papel na organização, incluindo ambiguidade e conflito de papéis. A ambiguidade de papéis ocorre quando o indivíduo não tem uma visão clara sobre os objetivos de seu trabalho, da expectativa que seus colegas têm sobre ele e do escopo e responsabilidade de sua função;

3 - Desenvolvimento de carreira, incluindo falta de segurança no emprego, falta ou excessos de promoções e obsolescência;

4 - Relacionamentos no trabalho, incluindo relacionamentos com os colegas e com os superiores. Lidar com os chefes, pares e subordinados pode afetar bastante a forma com que o indivíduo se sente ao fim do dia; e

5 - Estrutura e clima organizacional, incluindo baixo envolvimento na tomada de decisão e em questões políticas.

Percebe-se, portanto, a necessidade de implementação de uma cultura organizacional de bem-estar coletivo ancorada na prevenção de riscos à saúde e ao conforto dos servidores a fim de incentivar a valorização do servidor e da atividade pública exercida; bem como o investimento em uma política de comunicação interna, pois ela fortalece os vínculos entre colegas de trabalho e cria canais alternativos de solução dos problemas propiciando a difusão de informações.

A cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização. Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido (MACÊDO, 2006).

De acordo com Fleury e Fischer:

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. (*apud* MARQUES, 2016)

O desenvolvimento de uma cultura organizacional permite, também, que todos tenham plena consciência de seus direitos e deveres, aumentando dessa forma o comprometimento dos servidores para com a atividade pública exercida, o que no caso dos Juizados Especiais é imperioso em razão de suas especificidades.

As instituições alcançam ou buscam alcançar sua missão institucional a partir da interação de seus membros e servidores; dessa forma, a prática de ações que propiciem a qualidade de vida no serviço, permite que o servidor sinta-se valorizado, aumentando sua auto-estima e melhorando a execução de suas atividades.

O comprometimento de cada indivíduo depende do grau de satisfação e motivação com o trabalho que executa, e nesse ponto conclui-se pela importância da otimização da mão-de-obra a partir de métodos motivacionais de trabalho.

Deve-se buscar continuamente o estímulo da motivação, daí a necessidade de adoção de sistemas ou fatores motivacionais como formas de estímulo, incentivos e recompensa. De forma geral, os autores identificam como meios de motivacionais comuns nas empresas os sistemas de remuneração e benefícios sociais bem articulados e condições físicas e psicológicas adequadas de trabalho.

De maneira mais detalhada Herzberg apud Jessica Carvalho *et al* (2013), destaca os fatores motivacionais informando que os mesmos estão distribuídos em dois aspectos: motivação e manutenção, conforme tabela abaixo:

<b>FATORES DE MOTIVAÇÃO</b>	<b>FATORES DE MANUTENÇÃO</b>
Realização pessoal e profissional	Políticas organizacionais
Reconhecimento	Relacionamento supervisor/subordinado
Responsabilidade	Condições físicas do trabalho
Desenvolvimento Profissional	Salários e benefícios
Conteúdo do cargo	Relacionamento com os colegas
Autonomia	Vida pessoal
Criatividade e Inovação no trabalho	Status
Participação	Segurança

Para Walton (apud RIBEIRO, 2015), são critérios e indicadores de qualidade de vida no trabalho:

Compensação justa e adequada
Boas condições de trabalho: segurança, jornada e condições físicas
Estímulo ao uso e desenvolvimento das habilidades pessoais
Oportunidade de crescimento
Integração social dentro da organização
Constitucionalismo ou proteção dos trabalhadores contra decisões arbitrárias,
Trabalho e o espaço total da vida permitindo convívio social e familiar
Relevância social do trabalho e sua percepção pelo trabalhador

Hachman e Hold (apud HAAK, 2000) destacam a existência de dois grupos de teorias motivacionais, o primeiro se fundamenta na noção de necessidade individual ou comum a um grupo e o segundo, analisa mecanismos motivacionais apoiando-se nos conceitos de expectância (aquilo que cada pessoa acredita ser capaz de fazer),

instrumentalidade (relação entre o trabalho e sua recompensa) e valência (relação entre trabalho e cada recompensa do trabalho realizado).

Ou seja, o desempenho de cada trabalhador nas suas unidades de trabalhos está atrelado a fatores extrínsecos e intrínsecos ao trabalho. Os fatores extrínsecos ou externos são aqueles que satisfazem as necessidades básicas do indivíduo, tidos como fatores de satisfação; já os fatores intrínsecos, os quais derivam da energia motivacional e dos aspectos simbólicos diretamente atrelados à própria realização do trabalho e satisfazem as necessidades simbólicas pessoais, são fatores de motivação.

Assim, somente pode-se afirmar que o trabalho é motivado quando presentes os fatores de motivação, ou seja, elementos ligados diretamente ao trabalho realizado como, por exemplo, o grau de responsabilidade atribuída ao trabalhador, sentimento de realizado na consecução das tarefas. Entretanto, na ausência dos fatores de satisfação, pode nascer o sentimento de frustração que põe em cheque todos os estímulos motivacionais existentes. São exemplos de fatores de satisfação: existência de políticas organizacionais, planos de remuneração e benefícios, boas condições de trabalho e prestígio.

Há, portanto, uma relação direta entre os estados de motivação e satisfação, os quais devem ser incentivados por meio de programas de qualidade de vida no trabalho com fatores de estímulo que sempre apontem melhorias na forma de trabalhar e possibilitem a realização de tarefas com mais sentido a fim de sempre se estimular a mudança comportamental com vistas ao bem comum.

A organização do trabalho na medida em que se interessar de forma concreta pela realidade do labor, permite a criação de um laço de comprometimento entre seus agentes. Esse ajuste do ambiente de trabalho permite a transparência nas relações e o nascimento da confiança entre colegas e níveis hierárquicos, sentimentos de prazer que seja no âmbito motivacional ou satisfativo, permite a consecução das tarefas com maior engajamento. (ABDOUCHELI, 1994, p. 107 e 139)

Por outro lado, evita-se a desmobilização ou ausência motivacional nas atividades laborais, as quais surgem dos problemas gerados no local de trabalho e criam sentimentos de desânimo e desencorajamento, refletindo para o trabalhador como uma

sensação de fracasso e, para a empresa, a perda do recurso/capital mais importante para a continuidade da instituição.

Nas palavras de Klein e Mascarenhas (2016), os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas, ou simbólicas do trabalho, tais como altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público. Fatores motivacionais extrínsecos — como altos salários e benefícios — seriam menos importantes para servidores públicos em comparação aos profissionais do setor privado.

Conclui-se, portanto, que para contornar a evasão de pessoas, as organizações devem adotar práticas de gestão capazes de combinar fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, sempre zelando pela equidade salarial.

No setor público, a insatisfação do cidadão com a qualidade dos serviços prestados é um dos fatores que estão forçando os órgãos públicos a conduzirem mudanças no ambiente de trabalho e considerando que as instituições públicas são essencialmente instituições prestadoras de serviços, melhorar a eficácia da gestão de pessoas é fundamental para entregar serviços públicos de alta qualidade e, conseqüentemente, melhor atender o cidadão.

Dessa forma, obtém-se uma melhoria na prestação jurisdicional e a redução de reclamações dos usuários, bem como, reduz-se os gastos da Instituição e melhora a imagem desta perante a sociedade, alcançando o cumprimento de sua visão institucional.

A implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho com o estabelecimento de uma cultura organizacional que vise a valorização do servidor público dentro das Instituições Públicas, em especial no TJPA, demonstra-se ainda mais relevante no âmbito dos Juizados Especiais cuja competência, nos termos da Lei Ordinária nº 9.099/95, é para processar ações de menor complexidade, tornando-se a válvula de escape de um Poder Judiciário sobrecarregado.

Com o tempo, sabe-se que as causas tidas como de menor complexidade aumentaram, seja pela prática mercadologia de desrespeito aos direitos ou pela informação disseminada à população sobre esses mesmos direitos.

Fato é que, atualmente, os próprios Juizados Especiais encontram-se sobrecarregados, tornando a adoção de medidas estruturais que amenizem os impactos dessa sobrecarga ainda mais necessários, em especial em benefício aos servidores públicos, que são agentes focos da intensidade laboral e desmotivação; afinal, é com a ajuda deles que a Justiça se faz acessível.

#### 4.3 - QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL

<b>TEMA CENTRAL</b>	<b>CATEGORIAS PRINCIPAIS AUTORES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RELAÇÃO COM O OBJETIVO</b>
Qualidade de vida no trabalho do servidor dos juizados especiais do Estado do Pará.	Qualidade de vida no trabalho  Campana (2011) Abdoucheli (1994) Magnolia Mendes (2015)	Condições e organização do trabalho  Políticas públicas	Qualidade de vida permeia vários aspectos de satisfação na vida de uma pessoa e, dentro do ambiente de trabalho, é imperioso que as condições e a organização do trabalho favoreçam a satisfação e a realização pessoal e profissional, no fito de permanecerem laborando com afinco.
	Cultura organizacional  Macêdo (2015) Marques (2016)	Consciência organizacional	O estabelecimento de uma cultura organizacional onde os servidores compreendem e aceitam seus deveres e os gestores respeitam os direitos alheios, contribui para o sentimento de valorização da atividade exercida e auxilia na realização satisfatória da prestação jurisdicional, atividade inserida dentro das políticas

			públicas.
	<p>Motivação</p> <p>Abdoucheli (1994)</p> <p>Kaak (2000)</p>	<p>Satisfação</p> <p>Desempenho</p> <p>Políticas organizacionais</p>	<p>A utilização de preceitos de gestão organizacional com políticas privadas e humanísticas de gestão com pessoas pode elevar o nível de satisfação dos servidores e , com isso, proporcionar um comprometimento com a missão institucional, melhorando o desempenho das atividades.</p>

## 5. ANÁLISE DA PESQUISA E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho, nesta seção serão descritas a política e ações de qualidade de vida no trabalho existentes no TJPA e relatadas as percepções dos servidores das varas de juizados especiais acerca da qualidade de vida no trabalho, nas varas onde atuam, interpretando o tema qualidade de vida no trabalho no TJPA conforme os indicadores apontados pela doutrina como capazes de proporcionar equilíbrio e bem estar no ambiente laboral.

A análise da qualidade de vida no trabalho, no contexto dos juizados especiais desse Tribunal considerou diversos indicadores, no que diz respeito ao aspecto emocional, físico e mental (RIBEIRO, 2015), uma vez que a qualidade de vida no trabalho envolve os aspectos físicos e ambientais, assim como os aspectos psicológicos presentes no local de trabalho (CHIAVENATO,2004).

### 5.1. POLÍTICA E AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO TJPA: O QUADRO ATUAL

Em pesquisa junto à Divisão de Qualidade de Vida do TJPA, verificou-se predominar na organização uma política de promoção do bem-estar no trabalho com foco na saúde física do servidor mediante ações de ginástica laboral, exames periódicos e campanhas de vacinação, existindo pequenas ações voltadas à saúde psicológica do servidor, como a criação de rodas de conversa a cargo do setor psicossocial.

Entretanto, o tema qualidade de vida abrange diversas dimensões, não se limitando às condições físicas pessoais do servidor. Segundo a doutrina, o conceito de qualidade de vida no trabalho abarca vários aspectos do ambiente de trabalho, dentre eles físicos, ambientais e psicológicos, sendo uma construção de diversos fatores relacionados à maximização e otimização do serviço, a fim de permitir o bem-estar no trabalho.

Nesse sentido, verifica-se que a política atual de valorização da qualidade de vida no trabalho do TJPA, não abarca todos os aspectos componentes do tema, sendo insuficiente para proporcionar real qualidade de vida no trabalho ao servidor.



## 5.2. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DAS VARAS DE JUIZADOS ESPECIAIS DO TJPA

A presente análise será abordada de acordo com as várias dimensões que envolvem a qualidade de vida do trabalho, ou sejam, aspectos físicos, ambientais e psicológicos que promovem equilíbrio e bem-estar do servidor, com ênfase ao fator motivacional, haja vista que a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada à motivação.

A motivação é capaz de afetar o comportamento das pessoas podendo interferir nas atitudes pessoais relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: comprometimento, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização (CHIAVENATO, 2010).

De tal modo, temos como indicadores que basearam o presente projeto: estrutura física, relacionamento interpessoal, atividades exercidas, remuneração, benefícios e saúde.

### 5.2.1. ESTRUTURA FÍSICA

Como verificado anteriormente a estrutura física do ambiente de trabalho interfere diretamente na qualidade de vida do servidor, haja vista que auxilia no bem estar físico e mental do ser humano, além de propiciar as condições favoráveis para o desenvolvimento das atividades e aumento da produtividade. Portanto, a qualidade do ar, a iluminação, a decoração, o barulho e o espaço pessoal podem influenciar o humor e o estado mental das pessoas e conseqüentemente na produtividade e qualidade de vida do servidor.

Neste indicador da pesquisa realizada nas Varas dos Juizados Especiais da comarca de Belém, conforme a figura 1, verificamos que a maioria dos servidores entrevistados (quarenta por cento) considera a estrutura física dos juizados regular, tendo apenas 36% (trinta e seis por cento) opinando por ser uma estrutura boa, e 12 % (doze por cento) por ser ótima ou insuficiente.

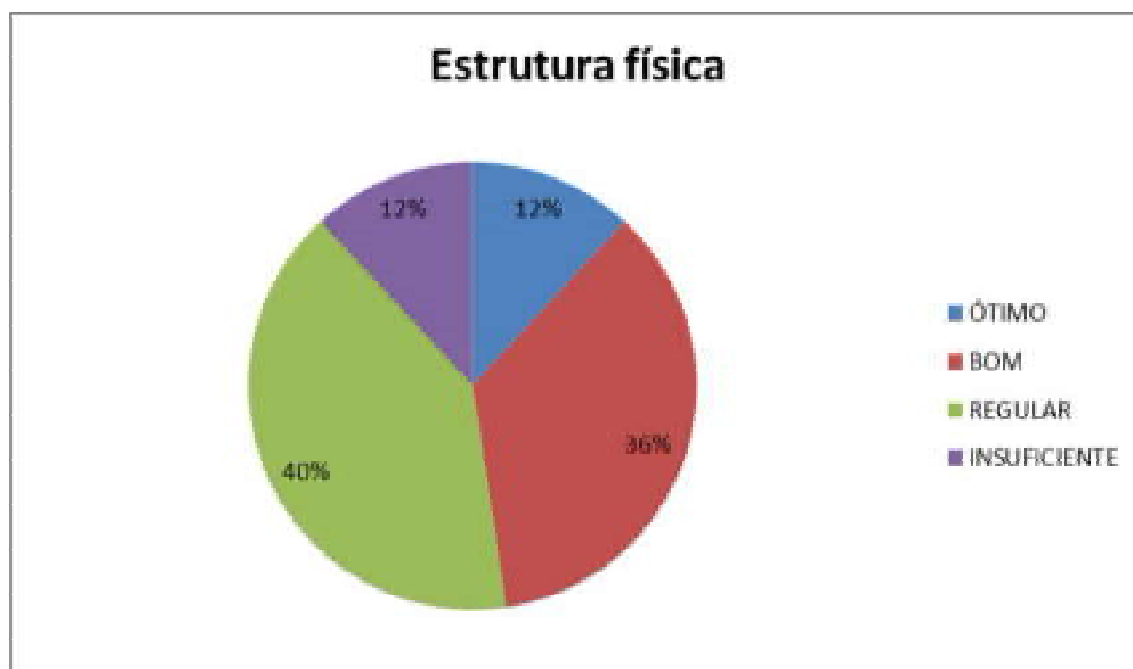
Os dados revelam que os servidores dos juizados especiais do TJPA consideram que a estrutura física das Varas dos Juizados Especiais Cíveis interfere na sua qualidade de vida, haja vista que a maioria dos entrevistados a percebem como regular ou insuficiente e segundo a doutrina, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos como visão, audição tato, olfato e paladar (CHIAVENATO, 1999).

Durante a realização da pesquisa, alguns servidores sugeriram a adequação dos móveis que guarnecem as varas dos juizados especiais, a fim de que atendessem padrões ergonômicos, questão relevante no que tange à estrutura física do trabalho.

A ergonomia surge como ferramenta na identificação das inadequações no trabalho humano, buscando compreendê-lo em suas relações no contexto social e tecnológico. Trata-se de área de conhecimento interdisciplinar, congregando conhecimentos produzidos em diversas áreas, como Engenharia, Anatomia, Fisiologia, Medicina, Sociologia e Psicologia, entre outras, com o fim de adaptar produtos, sistemas, postos de trabalho e fatores ambientais às possibilidades e limitações físicas e mentais dos trabalhadores (FERNANDES, 2007).

Nesse contexto, verifica-se que há uma boa estrutura física predial e de equipamentos nos juizados especiais do Estado do Pará, porém, ainda se faz necessário algumas modificações para melhor adequá-la às necessidades do trabalho.

Figura 1. Estrutura Física:



Fonte: Pesquisa de campo

#### 5.2.2. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Ao longo do presente estudo verificamos que a maneira como o indivíduo se relaciona com seu superior hierárquico, colegas e o público em geral pode afetar de forma positiva ou negativa sua qualidade de vida. Os gráficos a seguir demonstram os resultados obtidos pela presente pesquisa no que se refere ao grau de relacionamento interpessoal do servidor nas categorias seguintes: chefia, colegas de equipe e público em geral.

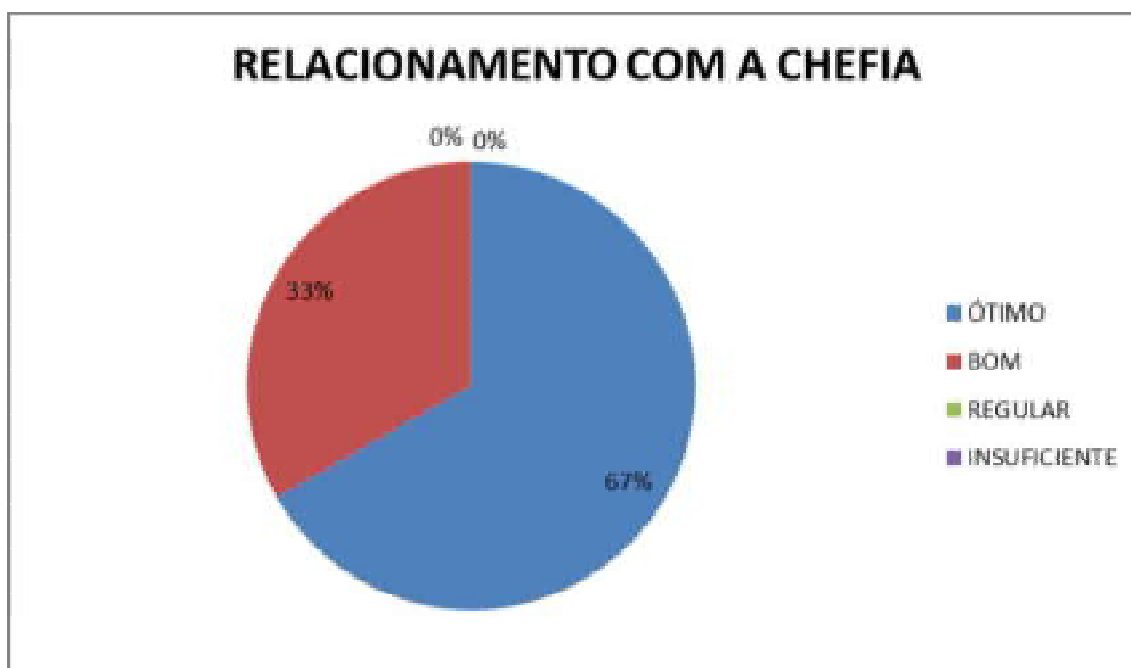
Sobre a importância do relacionamento interpessoal nas organizações, ensina a doutrina que é através dele que há uma melhoria no ambiente de trabalho, aumentando a motivação dos envolvidos, facilitando o alcance dos resultados da empresa e intensificando o crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores, sendo primordial nas relações humanas. (CARDOZO, 2014).

Na presente pesquisa, os resultados sobre relacionamento demonstraram que em relação à chefia, 67% (sessenta e sete por cento) dos servidores consideraram ótimo, o relacionamento e 33% (trinta e três por cento) consideraram bom. Quanto ao

relacionamento com os colegas de trabalho, 71% (setenta e um por cento) dos entrevistados consideraram ótimo o grau de relacionamento e 29% (vinte e nove por cento) consideraram bom. Em relação ao público os percentuais caíram para 19% (dezenove por cento) que consideraram ótimo, mas ainda manteve um percentual elevado de 64% (sessenta e quatro por cento) para relacionamento bom, sendo que 14% (quatorze por cento) optaram por regular e 3% (três por cento) por relacionamento insuficiente.

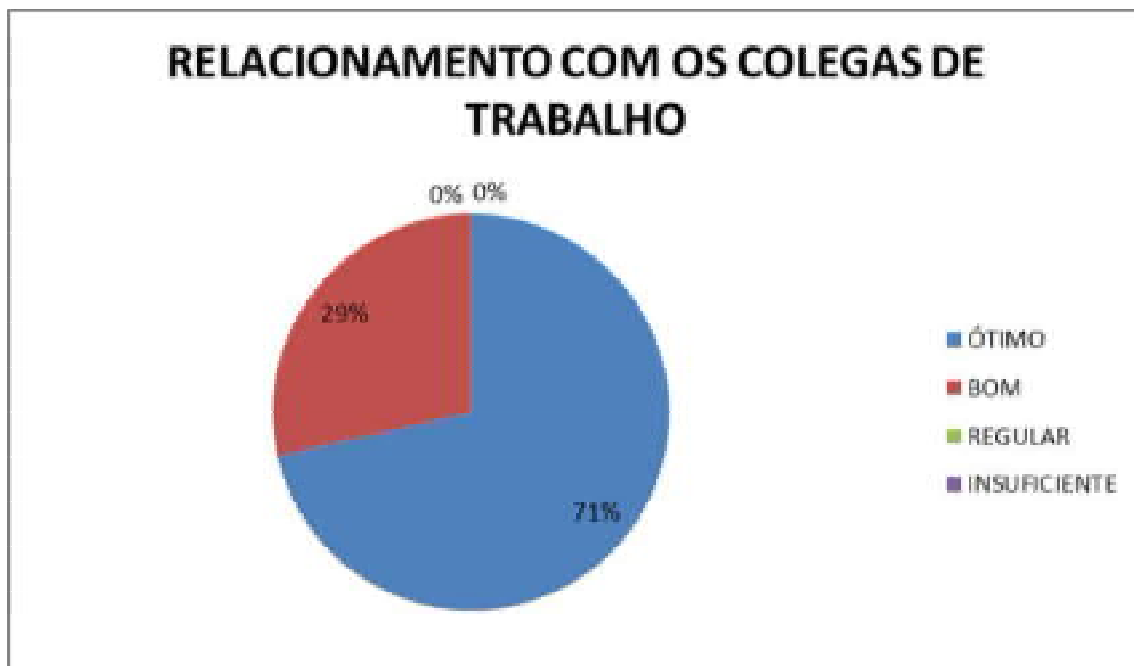
Desse modo, verificamos que os relacionamentos interpessoais na Varas observadas interferem de modo satisfatório na qualidade de vida dos servidores, em virtude do elevado índice de satisfação apresentado, pois o estudo revelou que mais de 70% encontram-se satisfeitos com os relacionamentos com a chefia e colegas de trabalho, mas houve uma queda no percentual quando foram perguntados sobre o relacionamento com o público externo.

Figura 2. Relacionamento com a chefia



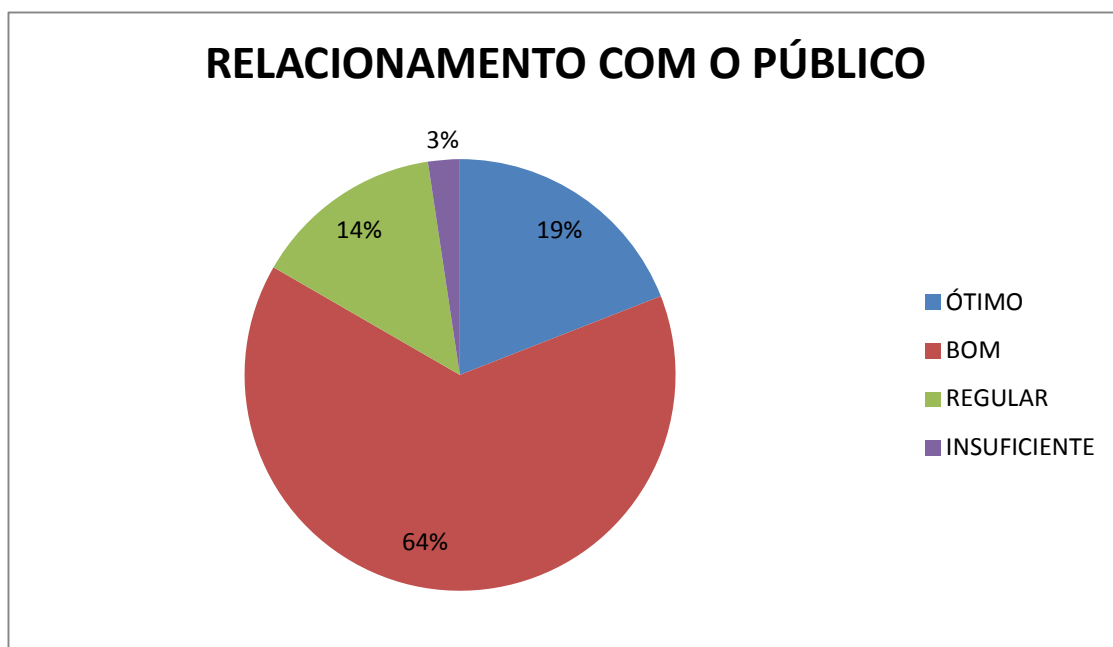
Fonte: Pesquisa de campo

Figura 3. Relacionamento com os colegas de trabalho



Fonte: Pesquisa de campo

Figura 4. Relacionamento com o público



Fonte: Pesquisa de campo

### 5.2.3. CONDIÇÕES DE TRABALHO

Na avaliação das condições de trabalho verificamos dois fatores que interferem na qualidade de vida do servidor, quais sejam: o grau de cobrança que sofrem tanto pela sociedade, como pela chefia e pela própria instituição TJPA e as condições favoráveis para o cumprimento das metas impostas.

As Condições de trabalho são a tentativa de mensurar e avaliar as condições prevalecentes no ambiente de trabalho. Envolve a jornada e a carga de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para execução das tarefas, ambiente saudável e seguro, bem como ausência de insalubridade (Walton, 1973 apud RIBEIRO 2015).

O Poder Judiciário é cobrado constantemente por melhores resultados pela sociedade, haja vista os mais diversos anseios sociais presentes em todo o território brasileiro. Há cobranças por prazo razoáveis de duração de processos judiciais, bem como de decisões efetivas, que garantam o verdadeiro acesso à justiça.

Dentro deste contexto, os Juizados Especiais têm uma missão bem específica, que traz a celeridade como princípio na busca em solucionar causas menos complexas, o que torna a cobrança pela rapidez processual, ainda mais incisiva nessas Varas, sendo realizada diretamente pela sociedade, pelo gestor mediato/imediato, como ainda pela instituição TJE, inclusive pelas metas interpostas anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça.

Em que pese a cobrança ser evidente nas Varas de Juizados Especiais, haja vista o imperioso princípio da celeridade, a pesquisa revelou que 64% (sessenta e quatro por cento) dos entrevistados indicaram como bom o nível de cobrança sofrido, sendo que 18% (dezoito por cento) responderam ótimo, enquanto 15% (quinze por cento) apontaram como regular e apenas 3% (três por cento) consideraram insuficiente. Entretanto nas perguntas de respostas livres vários servidores demonstraram se sentir pressionados na execução de suas tarefas tanto por cumprimento de prazos como pelo grande acúmulo de tarefas a serem cumpridas.

Quanto às condições favoráveis ao cumprimento das metas impostas aos servidores das Varas de Juizados Especiais, ressaltamos que tais condições foram colocadas de forma ampla, como o conjunto de tudo o que é necessário para o

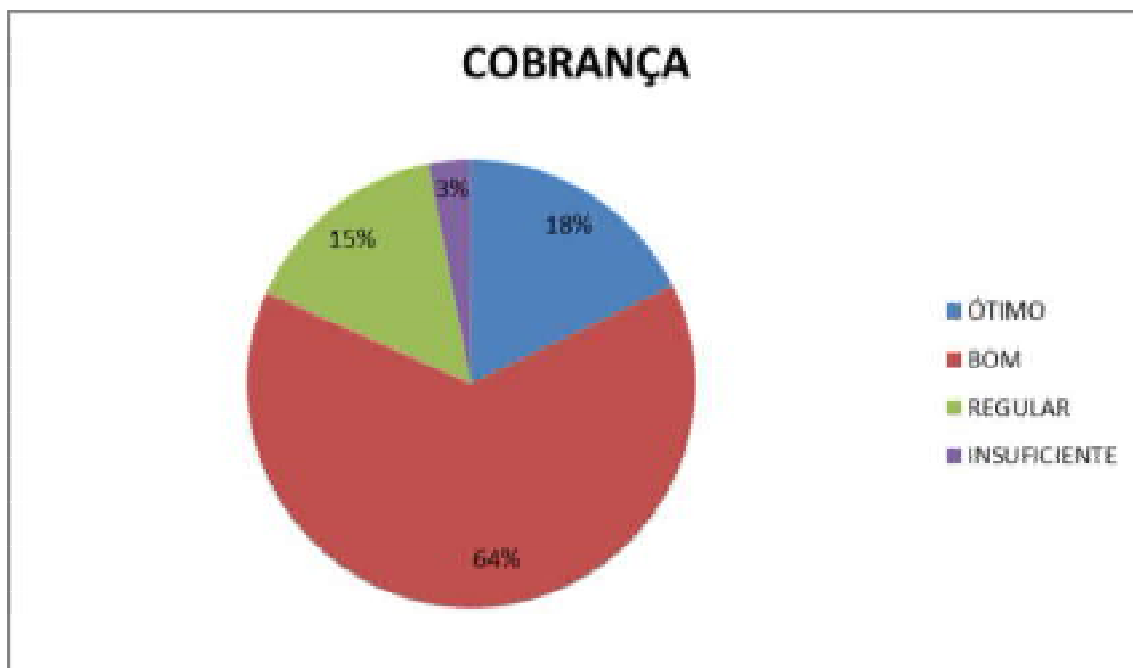
cumprimento das metas, como por exemplo, estrutura física, quadro funcional, recursos tecnológicos (sistemas processuais) dentre outras que os servidores julgassem necessário ao cumprimento das referidas metas impostas.

Verificamos que o gráfico relacionado às condições favoráveis para o cumprimento das metas foi o mais equilibrado da pesquisa e não obteve nenhuma resposta que indicasse como ótimo, o conjunto das condições favoráveis para o cumprimento das metas interpostas. Assim, nessa questão verificamos o maior nível de insatisfação dos servidores quanto às perguntas objetadas, pois 38% (trinta e oito por cento) responderam regular, e houve empate nas respostas que indicaram como bom e insuficiente no percentual de 31% (trinta e um por cento) cada alternativa.

Dessa forma, as respostas para esses indicadores nos permitem concluir que as condições de cobrança e imposição de metas apontadas estão interferindo diretamente na qualidade de vida do servidor à medida em que o nível de cobrança pelas metas impostas geram uma expectativa de resultado que podem conduzir ao estresse ocupacional.

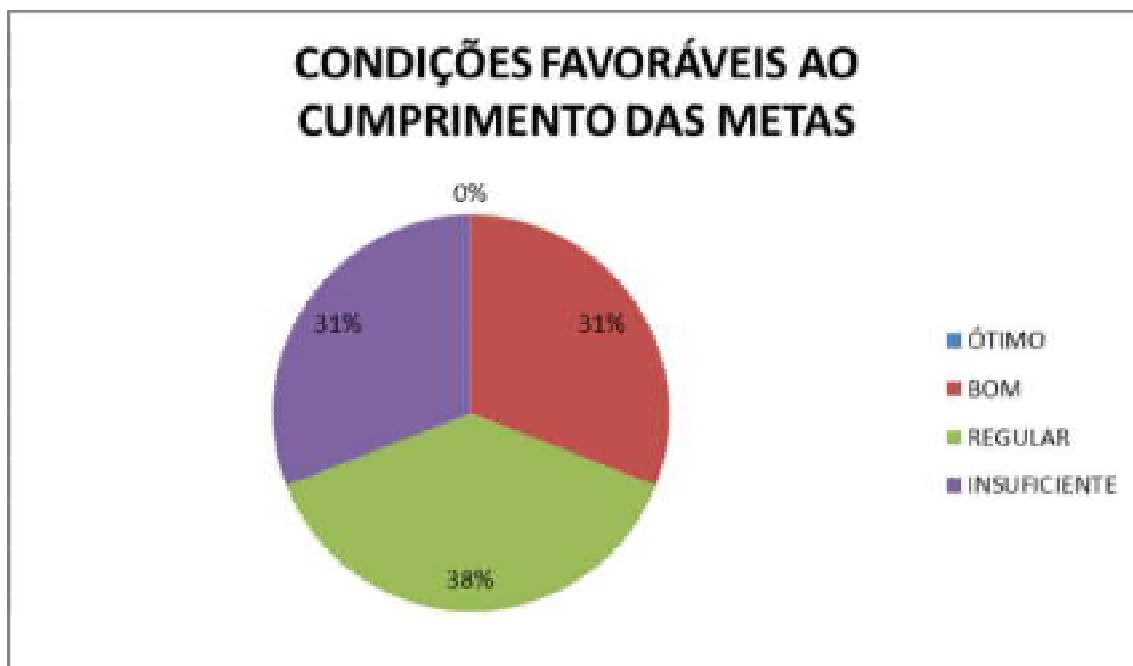
Segundo Campana (2011), o estresse ocupacional agrava-se quando há por parte do indivíduo a percepção de um nível de responsabilidade que é incompatível as possibilidades de autonomia e controle. Assim, a adaptação do indivíduo a determinadas situações torna-se um processo chave na medida em que este pode investir recursos e desenvolver estratégias para lidar com o estresse.

Figura 5. Nível de Cobrança que sofrem pela sociedade, chefia e pela própria instituição (TJPA)



Fonte: Pesquisa de campo

Figura 6. CONDIÇÕES FAVORÁVEIS PARA O CUMPRIMENTO DAS METAS



Fonte: Pesquisa de campo



#### 5.2.4. MOTIVAÇÃO

O homem nas suas atividades laborais busca qualidade de vida e realização pessoal, que são fatores motivadores na execução de suas tarefas, que os impulsiona para o melhor desempenho possível no exercício de suas funções. Para Chiavenato (1999) o funcionário, quando motivado, tem maior disposição e capacidade para desempenhar suas atividades laborais.

Chiavenato (1997) relata ainda que a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre seus funcionários exige uma eficaz liderança e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um dinamizador e impulsionador do comportamento humano. Logo, a administração deve procurar o que motiva o funcionário e criar um ambiente ou clima organizacional que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão.

Vários são os fatores que podem produzir motivação no ambiente profissional, conforme verificado anteriormente, Herzberg apud Jessica Carvalho *et al* (2013), destaca os fatores motivacionais informando que os mesmos estão distribuídos em dois aspectos: motivação e manutenção, conforme quadro explicativo abaixo.

<b>FATORES DE MOTIVAÇÃO</b>	<b>FATORES DE MANUTENÇÃO</b>
Realização pessoal e profissional	Políticas organizacionais
Reconhecimento	Relacionamento supervisor/subordinado
Responsabilidade	Condições físicas do trabalho
Desenvolvimento Profissional	Salários e benefícios
Conteúdo do cargo	Relacionamento com os colegas
Autonomia	Vida pessoal
Criatividade e Inovação no trabalho	Status
Participação	Segurança

Neste contexto, na realização da coleta de dados adotamos alguns indicadores que podem estimular a motivação no âmbito dos juzizados especiais, para verificarmos a visão dos servidores ao tema em questão.

Os fatores de motivação escolhidos foram os seguintes: auto realização junto às atividades desempenhadas, remuneração, benefícios e qualificação profissional.

Quanto ao grau de auto realização no desempenho das atividades, 56% (cinquenta e seis por cento) dos servidores o consideraram como bom, enquanto que 27% (vinte e sete por cento) consideraram regular, sendo que 14 % (quatorze) concluíram ser ótimo e ainda 3% (três por cento) responderam como insuficiente.

Quanto à remuneração e benefícios 60% (sessenta por cento) dos entrevistados responderam como bom os referidos fatores, 24 % (vinte e quatro por cento) opinaram como regular, enquanto que 9% optaram por insuficiente as referidas vantagens e 7% como ótimas.

O incentivo à qualificação profissional também é um grande motivador no ambiente de trabalho, haja vista que gera perspectivas de crescimento profissional e agrega valor ao trabalhador, que se sente mais capacitado e valorizado. Desse modo 62% (sessenta e dois por cento) dos entrevistados responderam como bom, o incentivo à qualificação profissional no TJPA, enquanto 27% (vinte e sete por cento) optaram como regular, enquanto 8% (oito por cento) disseram ser ótimo e 3% (três por cento) opinaram como insuficiente.

Pelo exposto, podemos deduzir que a qualidade de vida está diretamente ligada aos fatores motivacionais, e em relação aos fatores abordados, os servidores dos juizados especiais demonstraram estar moderadamente satisfeitos, podendo ser melhor estimulada, conforme respostas livres, que constam na entrevista realizada.

FIGURA 7 – GRAU DE AUTO REALIZAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS ATIVIDADES DESEMPENHADAS



Fonte: Pesquisa de campo

Figura 8 – REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS



Fonte: Pesquisa de campo

FIGURA 9 – QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL



Fonte: Pesquisa de campo

#### 5.2.5. SAÚDE

A saúde física e mental é de suma importância para garantir a qualidade de vida do servidor, como já verificado é necessária uma cultura organizacional de bem-estar coletivo ancorada na prevenção de riscos à saúde e ao conforto dos servidores durante o desempenho de suas funções.

Desse modo, mediante pesquisa buscou-se averiguar se os servidores já tiveram problemas de saúde relacionados com sua rotina de trabalho, momento em que a maioria de 55% (cinquenta e cinco por cento) respondeu que sim e o percentual de 45% (quarenta e cinco por cento) das pessoas responderam que não, conforme figura abaixo n. 10.

Após, pretendeu-se escalonar o nível de estresse e ansiedade presente nos servidores, por se tratarem de problemas de grandes dimensões que desencadeiam o aparecimento de outras doenças ocupacionais.

Para as organizações, os custos físicos e psíquicos do estresse já podem ser calculados e estão diretamente inter-relacionados aos seus aspectos econômicos. Sua presença pode ser diagnosticada na apatia, fadiga, ansiedade e baixa motivação percebida na força de trabalho, o que necessariamente determina algum tipo de impacto na produtividade, traduzido pelo número de acidentes de trabalho e pelo desempenho individual e coletivo dos trabalhadores. (COUTO, 1987 apud CARNEIRO 2013).

De tal modo, o percentual de 22% (vinte e dois por cento) dos entrevistados responderam que já obtiveram diagnóstico de doença de trabalho, sendo que sem confirmação do diagnóstico o número de 30% (trinta por cento) dos entrevistados informaram que já apresentou crise de estresse ou ansiedade nos últimos 05 (cinco) anos, da mesma forma 9% (nove por cento) manifestou que apresentam nível de estresse ou ansiedade frequentemente, enquanto que 35% (trinta e cinco por cento) disse que apresenta nível elevado de estresse às vezes e por fim 4% (quatro por cento) apontou que apresenta nível elevado de estresse ou ansiedade raramente.

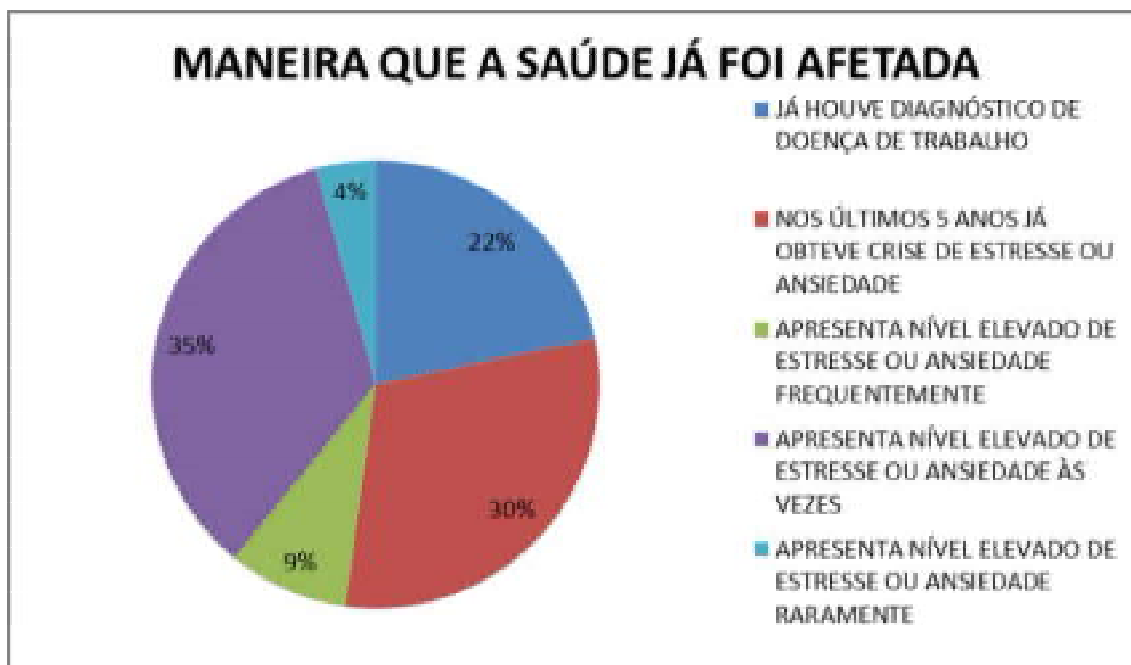
Podemos supor com a análise dos dados coletados que há uma regular qualidade de vida dos servidores dos juzizados especiais relacionados à saúde, considerando os índices apresentados e respostas livres coletadas. Porém vale destacar que muitos servidores afirmaram possuir rotina de trabalho estressante, especialmente pela cobrança do público e das metas institucionais, como também pontuaram problemas por esforço repetitivo e estomacais, devido ao horário corrido de 06 (seis) horas de jornada de trabalho, sem pausas ou interrupções.

FIGURA 10



Fonte: Pesquisa de campo

FIGURA 11



Fonte: Pesquisa de campo

## 5.2.6 RESPOSTAS LIVRES DOS SERVIDORES DOS JUIZADOS ESPECIAIS

Após a verificação dos gráficos referentes às questões optativas acima, passemos à análise das questões abertas, que deixaram os entrevistados à vontade quanto às manifestações de suas respostas. Nessa etapa foram levantadas 05 (cinco) questões alinhadas aos nossos objetivos específicos, conforme demonstrado abaixo:

1. Como você se sente no seu ambiente de trabalho, em relação à sua qualidade de vida?
2. Aponte 03 (três) pontos positivos de seu ambiente de trabalho, relacionados à qualidade de vida:
3. Aponte 03 (três) pontos negativos de seu ambiente de trabalho, relacionados à qualidade de vida:
4. Quais as maiores necessidades enfrentadas no dia a dia em seu ambiente de trabalho?
5. Quais suas sugestões de melhoria para a qualidade de vida nas Varas dos Juizados?

Quanto à primeira questão apresentada a maioria dos entrevistados respondeu que se sentem bem nos seus respectivos ambientes de trabalho, entretanto há um nível razoável de estresse em sua rotina de trabalho, que relacionaram à excessiva carga de trabalho, como também ao atendimento ao público, que geralmente é desgastante, haja vista à intensa cobrança da sociedade na resolução de seus problemas judicializados.

Em relação aos pontos positivos foi bastante ressaltado o relacionamento interpessoal, com a chefia e colegas de trabalho, de forma quase unânime os entrevistados informaram que há um bom relacionamento com os colegas e que tal relacionamento ajuda a manter um ambiente saudável de trabalho, que contribui sobremaneira para a qualidade de vida no trabalho.

Verificamos que as questões de número 3 (três) e 4 (quatro) se complementam, pois nas respostas analisadas verificamos que os pontos negativos foram vistos como

as maiores necessidades que precisam de mudanças no ambiente de trabalho nas Varas de Juizados Especiais.

Constatou-se que 02 (duas) dificuldades foram ressaltadas pela maioria dos entrevistados: problemas tecnológicos (com sistemas de processos judiciais, internet e equipamentos), que afetariam o desenvolvimento das atividades e o quadro reduzido de servidores para atuarem nos Juizados, ante à crescente demanda social.

No quesito 5 (cinco) relacionado às sugestões, passamos a listar as seguintes apresentadas com mais frequência pelos servidores entrevistados:

- Aumento do número de servidores, estagiários e conciliadores nas Varas de Juizados Especiais;
- Melhoria no Sistemas de Informática do Tribunal;
- Criação de Central de Atermação para os Juizados Especiais Cíveis de Belém, como forma de unificar procedimentos e equilibrar a distribuição de processos nas Varas;
- Estudo ergonômico dos móveis para uma melhor adequação postural dos servidores e consequente melhoria na qualidade de vida, bem como incentivos às pausas durante o expediente para evitar doenças por esforço repetitivo.

### 5.3 SUGESTÕES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SERVIDORES DE JUIZADOS ESPECIAIS.

Considerando os dados coletados no tocante à qualidade de vida do servidor nas Varas de Juizados Especiais do TJPA, passamos a apresentar sugestões para que venham contribuir com a melhoria e otimização da qualidade de vida dos referidos servidores.

#### 5.3.1 MELHORIA E EQUIPARAÇÃO DA ESTRUTURA FÍSICA DAS VARAS JUIZADOS ESPECIAIS

Embora a estrutura física tenha se apresentado de forma regular na maioria dos juizados, entendemos que seja necessário a implementação de melhorias nessas varas



judiciárias, com o intuito de propiciar um ambiente que gere bem-estar aos servidores durante suas jornadas laborais.

Como verificamos neste estudo, o ambiente físico do local de trabalho interfere de forma direta na qualidade de vida do trabalhador, assim, com vistas à melhoria da qualidade de vida do servidor dos juizados é imperioso um estudo de readequação física de forma equiparada e padronizada nas varas dos juizados, de acordo com as necessidades dos servidores, que considere a relevância de diversos fatores, como: disposição dos móveis, iluminação adequada, proteção à ruídos, aquisição de mobiliário ergonômico, temperatura agradável e limpeza tanto visual como física dos setores.

### 5.3.2 CRIAÇÃO DE UMA CENTRAL DE ATERMAÇÃO E CONCILIAÇÃO

Verificamos que o acúmulo de diversas tarefas somado à excessiva carga de trabalho torna o ambiente laboral estressante, o que atinge sobremaneira a qualidade de vida do servidor, portanto o desmembramento de atividades pode contribuir para diminuir a sobrecarga de serviço nos juizados e otimizar a realização das tarefas.

Desse modo, é preponderante analisar os benefícios de Central Única de Atermação e Conciliação, inclusive utilizando-se de convênios com universidades para criação em local específico para o desempenho de tais atividades, com a efetiva colaboração dos estudantes universitários.

Esse desmembramento de atividades além de proporcionar a diminuição da sobrecarga de trabalho dos servidores e magistrados, possibilitaria um atendimento uniforme e qualificado de maior número de jurisdicionados contribuindo para a celeridade processual e equilíbrio nas distribuições de processos.

### 5.3.3 INCLUSÃO EFETIVA DOS SERVIDORES DOS JUIZADOS ESPECIAIS NA HONRARIA "ORDEM DE MÉRITO FUNCIONAL (PORTARIA Nº 265/2016-GP)"

O reconhecimento do bom desempenho das atividades funcionais pelos servidores é uma forma de valorização do trabalho que contribui para a motivação dos referidos

trabalhadores, e assim conseqüentemente auxilia na melhoria da qualidade de vida no trabalho no âmbito dos juizados especiais.

Dessa maneira, deve-se incluir como forma de avaliação de produtividade o relatório dos sistemas Projudi e PJE, utilizados pelas Varas de Juizados Especiais a fim de que seus servidores também possam ser reconhecidos com a Ordem de Mérito Funcional.

#### 5.3.4. REUNIÃO TRIMESTRAL ENTRE GESTORES, NA QUAL PARTICIPEM MEMBROS DA PRESIDÊNCIA, DA COORDENADORIA DOS JUIZADOS, JUÍZES E DIRETORES DOS JUIZADOS ESPECIAIS.

A socialização entre os próprios servidores dos juizados e ainda com demais setores do Tribunal é uma ferramenta importante de integração e fortalecimento da comunicação interna da instituição, a qual reflete no fortalecimento da qualidade de vida no trabalho. De tal forma, seria importante a organização de eventos e reuniões para debater os problemas estruturais e sociais enfrentados pelos servidores, com trocas de ideias e interação entre os referidos, a fim de adequar as varas de juizado ao melhor atendimento das necessidades dos jurisdicionados e advogados, contribuindo para a padronização e uniformização dos procedimentos e permitindo assim uma maior coerência e dinâmica processual.

#### 5.3.5. APERFEIÇOAMENTO DOS SISTEMAS, EQUIPAMENTOS E SUPORTE DO TJPA

O setor de tecnologia é primordial para o desenvolvimento das atividades institucionais nos dias atuais, especialmente em varas judiciais, nas quais os processos são em sua maioria eletrônicos. Portanto, torna-se fundamental o bom desempenho desta área, haja vista que rupturas na rotina de trabalho por problemas tecnológicos podem desencadear elevados níveis de estresse nos servidores, tanto pelo tempo ocioso como pelo acúmulo de serviço.

Assim, é prudente um estudo para implementação de sistemas mais eficientes, que vise diminuir a curva de aprendizado e a necessidade de suporte para os referidos sistemas; como ainda substituir equipamentos defasados por outros mais simples e econômicos para maior produtividade e menor tempo ocioso; e por fim efetivamente qualificar os colaboradores para utilização e suporte dos sistemas, aumentando a interação entre os colaboradores em suas variadas iterações.

## 6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO

### 6.1. QUADRO SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>PRODUTOS/OBJETIVO</b>	<b>AValiação</b>
Equiparação estrutural dos juizados	Sugerir um estudo acerca da readequação física das Varas dos Juizados Especiais de modo equiparado, que possa propiciar um ambiente laboral adequado às necessidades dos servidores, inclusive com adequação ergonômica dos móveis.	Estudo de satisfação dos servidores dos juizados com as condições físicas e estruturais de trabalho Pesquisa do quantitativo de movimentação processual realizada pelos servidores para atestar se houve aumento da produtividade
Criação de uma central de atermação e conciliação.	Fazer convênios com universidades para criação em local específico de Central de Atermação e Conciliação que possa ter a efetiva colaboração dos estudantes universitários. Possibilitar a diminuição da sobrecarga de trabalho dos servidores e magistrados. Possibilitar atendimento qualificado de maior número de jurisdicionados Permitir celeridade processual e equilíbrio nas distribuições de processos.	Estudo de satisfação dos jurisdicionados quanto ao tempo de espera e qualidade de no atendimento e tramitação processual. Relatório acerca do quantitativo de ações cadastradas e audiências de conciliação realizadas. Pesquisa do quantitativo de movimentação processual realizada pelos servidores para atestar se houve aumento da produtividade
Inclusão efetiva dos servidores dos juizados especiais na honraria "Ordem de Mérito Funcional (portaria nº 265/2016-GP)"	Incluir como forma de avaliação de produtividade o relatório dos sistemas Projudi e PJE, a fim de que os servidores dos juizados especiais também possam ser reconhecidos com a Ordem de Mérito Funcional.	Retenção em arquivos dos relatórios de produtividade dos servidores nos sistemas processuais eletrônicos, a fim de comprovar a participação dos servidores dos juizados especiais no certame.
Reunião trimestral	Debater os problemas	Estudo de satisfação

<p>entre gestores, na qual participem membros da Presidência, da Coordenadoria dos Juizados, juízes e diretores dos juizados especiais.</p>	<p>estruturais e sociais enfrentados pelos juizados a fim de adequar as varas de juizado ao melhor atendimento da necessidades dos jurisdicionados e advogados, contribuindo para a padronização e uniformização dos procedimentos e permitindo assim uma maior coerência e dinâmica processual.</p>	<p>dos jurisdicionados e advogados quanto ao tempo de espera e qualidade de no atendimento e tramitação processual.</p> <p>Pesquisa do quantitativo de movimentação processual realizada pelos servidores, bem como das ações paralisadas para atestar se houve aumento da produtividade.</p>
<p>Aperfeiçoamento dos Sistemas, equipamentos e suporte do TJPA</p>	<p>Sugerir um estudo para implementar mais eficiência dos sistemas visando diminuir a curva de aprendizado e a necessidade de suporte para os sistemas; substituir equipamentos defasados por outros mais simples econômicos visando maior produtividade e menor tempo ocioso; por fim efetivamente qualificar os colaboradores para utilização e suporte dos sistemas, aumentando a interação entre os colaboradores em suas variadas iterações.</p>	<p>Estudo de satisfação dos servidores dos juizados com os sistemas, equipamentos eletrônicos e suporte da área de tecnologia.</p> <p>Pesquisa do quantitativo de movimentação processual realizada pelos servidores para atestar se houve aumento da produtividade.</p>

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto de intervenção apresentado se propôs a analisar a qualidade de vida no trabalho dos servidores que atuam nas Varas de Juizados Especiais do TJPA, restringindo-se à comarca de Belém.

Conforme vastos conceitos doutrinários abordados, constatamos que a qualidade de vida no trabalho depende de vários fatores, dentre os quais, aspectos físicos, ambientais e psicossociais, que convergidos propiciam um ambiente laboral com qualidade e estimulante.

Desse modo, através da coleta de dados realizada averiguamos programas de qualidade de vida no trabalho no TJPA, como também verificamos a percepção do servidor sobre sua qualidade de vida no trabalho e através dessas análises passamos a sugerir ações para otimizar e fortalecer o nível de qualidade de vida no trabalho presente nas varas de juizados especiais do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Quanto às ações de qualidade de vida no trabalho no TJPA constatamos que em sua maioria restringem-se ao setor de saúde, sem inserção dos demais indicadores de qualidade de vida no trabalho necessários para a implementação de um ambiente profissional que atenda aos anseios dos servidores, como políticas de valorização e motivacionais.

Em relação à percepção do servidor de sua qualidade de vida no trabalho, notamos que o referido vislumbra ter uma qualidade de vida regular, haja vista os dados apontados na pesquisa indicam avaliações satisfatórias, entretanto as respostas livres são contundentes em relação a setores que carecem de melhoria.

Portanto, através do presente estudo entendemos que a qualidade de vida no trabalho nas varas de juizados especiais da comarca do TJPA tem índices satisfatórios, considerando os indicadores apresentados na pesquisa, entretanto são necessárias implementações de ações que possam ampliar e otimizar os programas de qualidade de vida no trabalho no TJPA, bem como fortalecer os programas já existentes com foco na melhoria contínua e eficiente da qualidade de vida no trabalho nos juizados especiais.

De tal maneira, apresentamos algumas sugestões de ações de melhoria para a qualidade de vida no trabalho dos servidores dos juizados especiais, considerando aspectos físicos, psicossocial, motivacionais e tecnológicos.

Por fim, constatamos que a qualidade de vida do servidor das varas dos juizados especiais pode ser otimizada, considerando diversos indicadores que possam alavancar a valorização e motivação dos servidores, com o intuito final de melhorar o desempenho das referidas unidades judiciárias e assim colaborar de forma eficaz para a concretização da missão do Tribunal de Justiça do Pará que visa realizar a justiça com excelência jurisdicional, contribuindo com o efetivo fortalecimento do estado democrático de direito.

## 8. REFERÊNCIAS:

ABDOUCHELI, Elisabeth; DEJOURS, Christopher; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

BALLASIANO Moisés; PIMENTA, Roberto da Costa; TAVARES, Elaine. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes? **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, Mai./Jun., 2011.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. 21 ed. Saraiva: Vade Mecum, São Paulo, 2015.

BRASIL. Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. 21 ed. Saraiva: Vade Mecum, São Paulo, 2015.

CAMPANA, Daniel Perdigão. **Desenvolvimento e Avaliação de Projeto em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) - indicadores de produtividade e saúde nas organizações**. 188 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2011.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira Silva. **A Importância do Relacionamento Interpessoal no Ambiente De Trabalho**. Disponível em: <[www.unigran.br/interbio/paginas/ed\\_anteriores/vol8\\_num2/arquivos/artigo3.pdf](http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf)>. Acessado em: 19 set. 2016.

CARNEIRO, Vanessa Ferreira. **Qualidade de Vida no trabalho e Estresse Ocupacional: Percepção dos Auditores Internos e Externos – Região Sudeste**. Disponível em: <[www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/.../dissertacao\\_vanessa\\_ferreira\\_carneiro\\_2013.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/.../dissertacao_vanessa_ferreira_carneiro_2013.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2016.



CARVALHO, Jessica Farias de et al. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, Juiz de Fora, Set., 2013.

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

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Perfil do acesso à justiça nos juizados especiais**. Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-visitas-e-contatos>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGRÍPECUÁRIA - EMBRAPA. **Qualidade de vida no trabalho, clima e comprometimento organizacional**. Belém, 2014.

FERNANDES, Mirtes Seger; MACHADO, Mirian Magnus. **A importância da qualidade de vida no trabalho no paço municipal de Gaspar**. 2007. Disponível em <[rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/download/45/40](http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/download/45/40)>. Acesso em: 19 set. 2016.

FILHO, José dos Santos Carvalho. **Manual de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1997.

HAAK, Marianne Kellner. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração**, São Paulo, Jul./Set., 2000.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em

Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, Jan./Fev., 2016.

MACÊDO, Katia Barbosa; Pires, José Calixto de Souza. Cultura organizacional e organizações públicas no Brasil. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, Jan./Fev., 2006.

MARQUES, Antonio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, Jan./Fev., 2016.

MENDES, Ana Magnólia. **Como implantar um programa de qualidade de vida no trabalho no serviço público**. Disponível em <<http://www.unb.br/ip/pst/saudeetrabalho>>. Acesso em: 07 set. 2015.

MORAES, Whashington de. **A valorização do trabalho**. Disponível em <<https://pt.scribd.com/doc/23541944/A-valorizacao-do-trabalho-humano>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

PARÁ. Lei nº 6.459, de 22 de maio de 2002. Dispõe sobre o Sistema dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais do Estado do Pará, sua finalidade, organização, composição e competência, e dá outras providências. Disponível em <<http://www.pge.pa.gov.br/files/LO6459.pdf>> Acesso em: 23 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7.767, de 19 de dezembro 2013. Dispõe sobre a criação de doze Varas do Juizado Especial na estrutura judiciária do Poder Judiciário do Estado do Pará, cria os respectivos cargos, promove alterações e revoga artigo na Lei nº 6.459, de 22 de maio de 2002 e dá outras providências. Disponível em <<http://www.pge.pa.gov.br/files/LO7767.pdf>> Acesso em: 23 ago. 2016.

PINTO, Oriana Piske de Azevedo Magalhães. **Abordagem histórica dos juizados de pequenas causas aos atuais juizados cíveis e criminais brasileiros**. Disponível em <<http://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos/2008>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica - RIC Cairu**, Belo Horizonte, Jun., 2015.

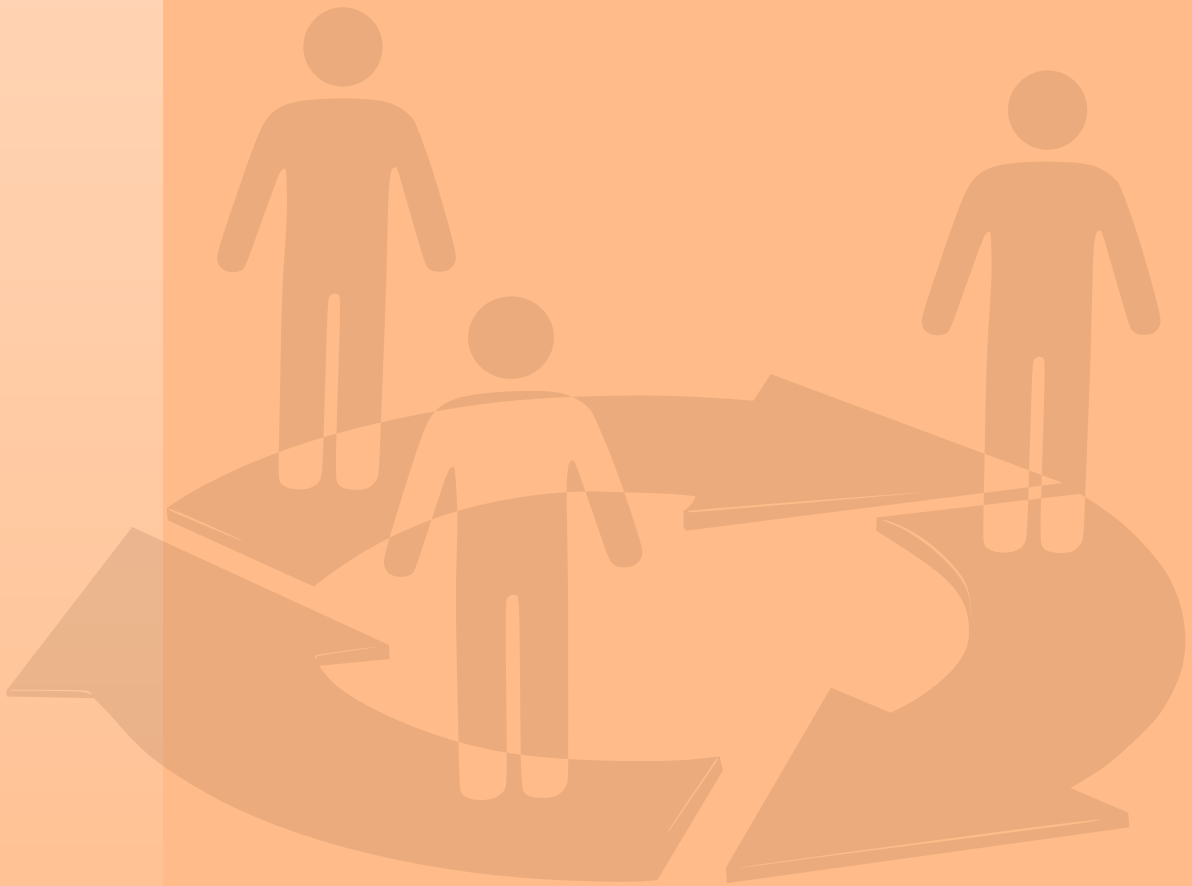
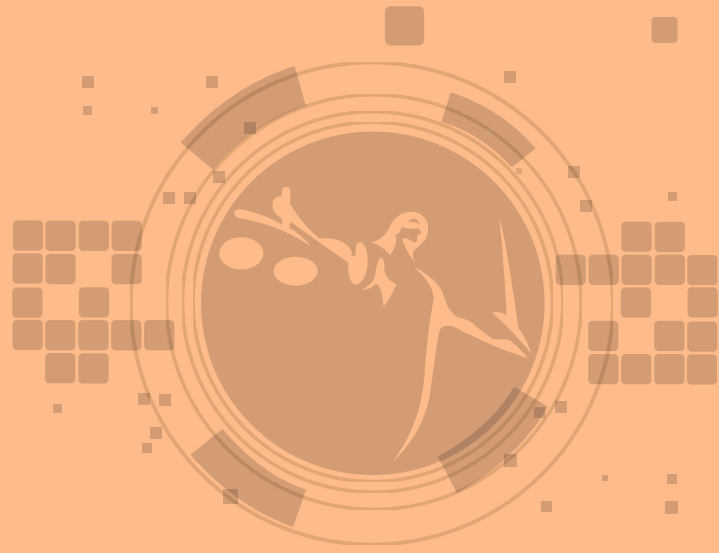
\_\_\_\_\_. **Site do Tribunal de Justiça do Estado do Pará**. Disponível em: <<http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Juizados-Especiais/1176-Regiao-Metropolitana-de-Belem.xhtml>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Coordenadoria-de-Estatistica/120235-Movimentos-Processuais.xhtml>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

VIANNA, Pablo. Valorizar. Disponível em <<http://www.dicionarioinformal.com.br/valorizar>>. Acesso em: 10 ago. 2016.





TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ - CESUPA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO E LIDERANÇA NO  
PODER JUDICIÁRIO

MARIA YVONE FIGUEIRA DE OLIVEIRA  
MIGUEL ÂNGELO NÔVO SIMAS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) ENTRE OS SERVIDORES OFICIAIS  
DE JUSTIÇA LOTADOS NO FÓRUM CÍVEL E CRIMINAL DA COMARCA DE  
BELÉM-PA**

BELÉM - PA  
2016

MARIA YVONE FIGUEIRA DE OLIVEIRA  
MIGUEL ÂNGELO NÔVO SIMAS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) ENTRE OS SERVIDORES OFICIAIS  
DE JUSTIÇA LOTADOS NO FÓRUM CÍVEL E CRIMINAL DA COMARCA DE  
BELÉM-PA**

Plano de Intervenção apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Centro  
Universitário do Estado do Pará – CESUPA, como requisito para obtenção do título  
de Especialista em Gestão e Liderança no Poder Judiciário.

Banca examinadora:

\_\_\_\_\_ - Orientador  
Prof. Dr. Francisco Rodrigues da Silva Neto  
CESUPA

\_\_\_\_\_ - Examinador  
Prof. Me. Francisco Conceição da Silva  
CESUPA

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos à Administração Superior do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, por reconhecer a importância da formação acadêmica dos servidores, investindo e valorizando seu capital humano efetivo e oportunizando a todos os setores a participação nessa Pós Especialização em Gestão e Liderança no Judiciário.

Aos Oficiais de Justiça do Fórum Cível e Criminal da Capital, pela participação e credibilidade em nossa pesquisa.

Ao Sindicato dos Oficiais de Justiça do Pará- SINDOJUS, pela parceria e confiança depositada em nossa proposta.

Ao casal Jorge Antonio e Eunice Maria Cajango, pela colaboração na elaboração dos mapas e gráficos estatísticos, revisão ortográfica e formatação deste trabalho.

Aos colegas de curso, pelo convívio e incentivo ao longo dos dezoito meses de curso. A amizade, a solidariedade e o respeito construídos ficarão para sempre em nossas vidas.

Aos professores, que compartilharam seus conhecimentos com sabedoria e compromisso.

Ao nosso querido professor e orientador Dr. Francisco Rodrigues da Silva Neto, pela competência, carinho, atenção, paciência e amizade ao conduzir a orientação deste trabalho.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**CNJ** - Conselho Nacional de Justiça.

**CJRMB**- Corregedoria de Justiça da Região Metropolitana de Belém .

**CJCI**- Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior do Estado.

**OJ** - Oficial de Justiça.

**OMS** - Organização Mundial de Saúde.

**QI** - Quociente de Inteligência.

**QE** - Quociente Emocional.

**QS**- Quociente Espiritual.

**QV** - Qualidade de Vida.

**QVT** - Qualidade de Vida no Trabalho.

**SIGA-DOC**- Sistema Integrado de Gestão Administrativa-Documentos .

**TJE/PA** - Tribunal de Justiça do Estado do Pará.



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Percepção dos Oficiais de Justiça da presença de situações que dificultam o trabalho laboral.....	22
GRÁFICO 2 - Nuvem de Palavras acerca das principais dificuldades identificadas.....	23
GRÁFICO 3 - Atividade e Qualidade de Vida.....	24
GRÁFICO 4 - Interferências nas dimensões da QV.....	25
GRÁFICO 5 - Nuvem de Palavras - Comprometimento de outras áreas na QV.....	26
GRÁFICO 6 - Autoestima relatada pelos Oficiais de Justiça.....	27
GRÁFICO 7 - Pirâmide de Maslow.....	28
GRÁFICO 8 - Sentimentos negativos relatados pelos Oficiais de Justiça.....	29
GRÁFICO 9 - Saúde Emocional - Preocupação.....	30
GRÁFICO 10 - Apoio e Escuta.....	30
GRÁFICO 11 - Nuvem de Palavras da Percepção do OJ na Sociedade. .	32
GRÁFICO 12 - Nuvem de Palavras da Percepção de SI (OJ) junto às outras categorias funcionais. ....	33
GRÁFICO 13 - Nuvem de Palavras das dificuldades identificadas na Qualidade de Vida no Trabalho (2º Momento da Pesquisa) .....	34
GRÁFICO 14 - Nuvem de Palavras das soluções identificadas para Qualidade de Vida no Trabalho (2º Momento da Pesquisa).....	35

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>9</b>
2.1 PECULIARIDADES DAS ATRIBUIÇÕES DOS OFICIAIS DE JUSTICA.....	11
<b>3 DESENHO DA PESQUISA</b> .....	<b>13</b>
3.1 OBJETIVO.....	13
3.2 PROBLEMA .....	13
3.3 METODOLOGIA.....	13
3.4 CARACTERÍSTICAS DO PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	14
<b>4 REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
4.1 CONCEITUAÇÃO DE QV E QVT .....	16
4.2 PERSPECTIVAS ACERCA DO CONCEITO DE QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA, EMOCIONAL E ESPIRITUAL.....	16
4.3 A IDEIA DE QUALIDADE TOTAL.....	17
4.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ALGUMAS DE SUAS INTERFACES .....	17
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>21</b>
6.1 QUADRO SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS.....	38
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>43</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) entre os servidores oficiais de justiça lotados no Fórum Cível e Criminal da comarca de Belém-PA, haja vista que a QVT tem se constituído como um fator de atenção cada vez mais presente na administração pública, a partir da perspectiva que assume a existência de uma relação entre as condições adequadas para a realização de um trabalho e o resultado eficaz alcançado por este.

A escolha dos sujeitos de pesquisa partiu da assertiva de que os Oficiais de Justiça (OJs) se apresentam como um elo entre a Instituição e o cidadão, e considerando que a maior parte do tempo da jornada de trabalho desta categoria se concretiza nas vias públicas. Dentro de tal contexto, a operacionalização de suas atividades assume um caráter muito específico, e particularmente relevante para a efetividade institucional.

A metodologia empregada para realização do estudo se deteve primeiramente em pesquisa bibliográfica acerca do tema, em análise documental, bem como do organograma institucional, e ainda a atos normativos baixados pela Corregedoria de Justiça - materiais que permitiram melhor conhecer a relação da categoria com a Instituição.

Em um segundo momento, a partir de uma perspectiva holística humana e funcional, os pesquisadores reuniram com um grupo representativo da categoria, com o objetivo de elucidar informações sobre QVT. Nesse momento foi oportunizado espaço para que os participantes falassem sobre o cotidiano laboral e, após um processo autorreflexivo, foi aplicado questionário de pesquisa, visando encontrar elementos que respondessem à questão levantada, QVT e o contexto em que a categoria está inserida.

As respostas foram agrupadas e apresentadas neste trabalho através de colunas, gráficos, e nuvens de palavras, que a partir do método Análise de Conteúdo, permitiu elencar as categorias mais significativas, identificando como se encontra a QVT dos OJs.

Buscou-se a leitura de autores clássicos e contemporâneos, mencionados ao longo do trabalho, a fim de melhor entender, justificar o comportamento e formular

propostas de intervenção que têm por objetivo beneficiar a QVT da categoria e, conseqüentemente, a eficiência e eficácia na prestação de serviços tão esperados pela sociedade.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJE/PA) instituiu, através de um Projeto de Lei no ano de 2011, a Divisão de Saúde e Qualidade de Vida, buscando promover o bem-estar dos servidores e magistrados, com programas voltados para a saúde física, mental e social.

A Constituição Federal, de 1988, visou contemplar a justiça social, valorizando a cidadania e a soberania popular, justiça esta que fica a cargo do Poder Judiciário e em cada Estado da Federação ao Tribunal de Justiça, reservando espaço para a categoria de Oficial de Justiça.

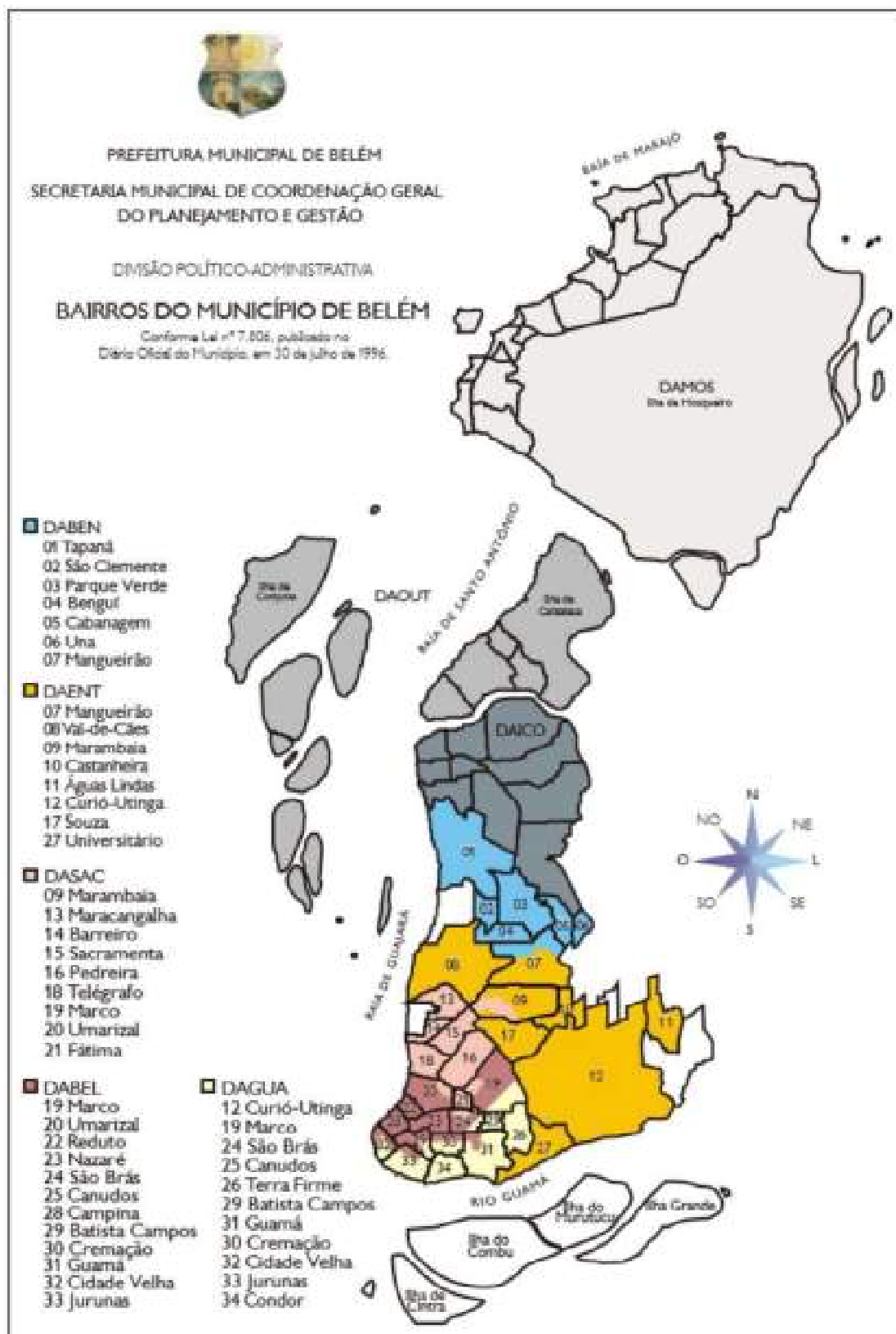
A Lei Estadual Nº 7505/2011 estruturou a lotação da categoria dos OJs, vinculando estes a centrais de mandados nos Fórum Cível e Criminal, sendo cada central formada por um coordenador e uma equipe administrativa, que por sua vez estão subordinadas aos diretores dos fóruns, haja vista, que a estes são conferidas certa autonomia, por conhecerem a realidade e peculiaridade de cada local /Central, podendo regular a matéria de forma subsidiária; providenciar recursos materiais e humanos para o funcionamento das centrais; criar e alterar o zoneamento entre os oficiais; alocar o número de oficiais em cada zona; remanejar oficiais entre zonas; dentre outras atribuições, que os permite a gerir o setor da forma mais eficiente, de acordo com seus entendimentos.

No organograma do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, existe um órgão denominado Corregedoria de Justiça dividida em: Corregedoria de Justiça da Região Metropolitana de Belém (CJRMB), e a Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior (CJCI), subordinadas à Presidência da Instituição, que tem funções administrativas, de orientação, fiscalização e disciplinares, podendo baixar provimentos sobre as atribuições dos servidores quando estas não estiverem definidas por Lei ou Regulamento.

Estas, em conjunto baixaram um provimento subordinando as centrais de mandados à direção dos respectivos fóruns, que por sua vez são supervisionadas pelas corregedorias de justiça competente. A categoria estudada está subordinada à CJRMB, que por sua vez, baixou um provimento interno que trata das atividades laborais externas, fazendo rodízio entre os oficiais lotados nessas centrais a cada 3

(três) meses, distribuindo-os em 20 áreas geograficamente divididas, sendo 19 representadas por bairros distribuídos pelo Município de Belém (FIGURA 1).

**FIGURA 1 - Município de Belém - Divisão Político-Administrativo.**



Fonte: Anuário Estatístico (Belém, 2006)- Adaptado por BRANDÃO (2009, p. 55).

É importante ressaltar que alguns desses bairros estão localizados contínuos ao município de Ananindeua, e por esse motivo, os oficiais também prestam serviços ao município de Ananindeua nestas localidades limítrofes. A atividade laboral também se estende às ilhas localizadas ao sul e oeste do município de Belém.

As atividades dos OJs lotados na Central Cível consistem essencialmente em: intimação penhora, avaliação, arresto, sequestro, busca e apreensão, reintegração, etc., se diferenciando, portanto, das tarefas desempenhadas pelos OJs da Central Criminal, quais sejam: citação, intimação, medidas protetivas, etc.

A respeito da citação por OJ, independente da área (cível ou criminal), a Lei incumbe o OJ de procurar o réu e, onde encontrá-lo, citá-lo. Mesmo com novas ferramentas tecnológicas como, por exemplo, a penhora *online*, ato judicial feito por meios eletrônicos, observa-se que efetivamente mesmo o serviço dos Correios ou a própria via eletrônica não são capazes de chegar em todos os locais aonde o OJ costumeiramente vai. Segundo Dinamarco (2002, p. 418) “a citação é o ato mais formal do processo”.

Outra atribuição característica da classe são as cartas precatórias, oriundas muitas vezes de lugares distantes, o que, em muitas situações, exige que os OJs atuem como investigadores para cumprir a missão que lhes foi delegada, a qual não possivelmente não alcançaria a mesma eficiência por outros meios de comunicação, como por exemplo, o eletrônico. Ressaltamos ainda que o novo Código de Processo Civil permite ao OJ, sem prejuízo das suas atribuições previstas, exercer o papel de conciliador junto aos jurisdicionados, fator que veio aumentar a responsabilidade e comprometimento da categoria.

A vigésima área foi reservada para atender às necessidades do Tribunal do Júri, que pode se encontrar em qualquer uma das dezenove áreas citadas; além das Casas Penais, distribuídas pela Região Metropolitana de Belém, e no município de Santa Izabel, e excepcionalmente na ilha do Mosqueiro.

## 2.1 PECULIARIDADES DAS ATRIBUIÇÕES DOS OFICIAIS DE JUSTICA

Quando da atividade laboral, os Oficiais de Justiça transitam por áreas ocupadas por famílias de classe social alta, por bairros com população de baixa

renda, por áreas de ocupação espontânea, carentes de saneamento básico, com altos índices de pobreza e violência urbana. Ruas com traçados irregulares e casas com numeração que não seguem uma ordem numérica crescente. Alguns bairros são suscetíveis a alagamentos constantes e nas localidades situadas às margens de canais e orla do município, deambulam, em alguns trechos, através de estivas e quando se deslocam para a região das ilhas usam o transporte fluvial.

Apesar dessas adversidades, incide sobre o OJ a postura profissional, aqui assumida em seu caráter ético e em sua implicação social, vez que as vias judiciais assumem a função de garantir direitos, cabendo assim, à categoria dos OJs, zelar pela profissionalidade e pela qualidade dos atos que pratica, sob pena de responder por seus atos em esfera civil, penal ou administrativa. (ANUNCIAÇÃO, 2015).



### 3 DESENHO DA PESQUISA

#### 3.1 OBJETIVO

- Avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho dos Oficiais de Justiça do município de Belém-PA, lotados no Fórum Cível e Criminal.

#### 3.2 PROBLEMA

- Como se encontra a Qualidade de Vida no Trabalho da categoria dos Oficiais de Justiça, na dimensão holística face aos desafios do cotidiano laboral?

#### 3.3 METODOLOGIA

O delineamento metodológico da presente pesquisa se deu a partir de nossas experiências no serviço de atendimento médico e psicológico, junto aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, lotados no Fórum Cível e Criminal da Comarca da Capital. O exercício do estranhamento enquanto objeto de pesquisa foi para nós um desafio, pois, até então não havíamos nos despertado pelas demandas tão específicas dos Oficiais de Justiça. Isso fez com que a partir da observação e perguntas informais fôssemos levados a tê-los como objeto de estudo para este trabalho.

Assim, esse estudo se enquadra na modalidade de pesquisa-ação, a qual, segundo Thiollent (2005, p. 14):

[...] é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo. THIOLENT (2005, P. 14)

Após a definição do objeto de pesquisa e dos participantes, partiu-se para o arrolamento bibliográfico das teorias que auxiliaram a construção e análise dos dados coletados. Nesse sentido, foram considerados ainda dados documentais (GIL, 2008) que pudessem auxiliar na compreensão da estrutura do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, assim como, as diretrizes do setor de Gestão com Pessoas da Instituição.

### 3.4 CARACTERÍSTICAS DO PROJETO DE INTERVENÇÃO.

A dinâmica do delineamento metodológico priorizou a participação efetiva do público alvo, através de um planejamento que contemplou dois momentos de intervenção. No primeiro momento com a participação de trinta e três (33) Oficiais de Justiça e no segundo com dezenove (19) participantes:

**Primeiro momento:** sensibilização, integração e informações sobre o objetivo (qualidade de vida) e importância do trabalho de pesquisa, escuta ativa do cotidiano de trabalho do público alvo, seguida da aplicação do questionário de pesquisa, contemplando 17 (dezesete) perguntas fechadas (quantitativa), e 14 (catorze) abertas (qualitativa), contempladas em 20 (vinte) assuntos referentes à QVT.

**Segundo momento:** Nova oportunidade de integração de conhecimentos através de técnica didática de exposição dialogada com recursos audiovisuais, seguida de dinâmica de grupo, com o objetivo de revalidar e fortalecer os resultados alcançados no primeiro momento. Assim, foi realizada uma avaliação pessoal de cada participante dentro da Instituição sobre a própria realidade da QVT, através de 2 (duas) perguntas abertas, conforme GIL (2008).

Compreendemos que os conhecimentos e experiências dos participantes foram valorizados, na medida em que os mesmos foram envolvidos na discussão e na identificação dos problemas, a partir de desafios que emergem de suas vidas cotidianas. Posteriormente, foi desenvolvida a interpretação dos dados à luz da análise de conteúdo (BARDIN, 2006), cuja metodologia utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, dos questionários preenchidos através de comparações, complementações, confirmações ou contestações dos dados coletados, subsidiando a elaboração de propostas de intervenção para o bom desempenho laboral.

Para melhor visualização dos resultados obtidos com as categorias, conforme análise do suporte teórico de Bardin (2006) utilizamos ainda a nuvem de palavras, que se apresenta como uma ferramenta para categorização ou classificação de objetivos digitais tais como páginas web, fotos, entre várias outras possibilidades, as quais são chamadas de *tagclouds* (nuvens de *tags*, ou nuvens de etiquetas ou rótulos). Neste estudo, utilizamos as categorias analisadas a partir das respostas dos entrevistados.

Assim, quanto mais reportadas determinadas palavras, pelos entrevistados, estas se destacam em maior tamanho no gráfico, chamando a atenção do leitor para a maior relevância que foi dada pelos participantes da pesquisa. Dessa forma, ainda que os dados sejam coletados de forma textual, consegue-se de forma visual categorizar, comparar e inferir expressões mais significativas encontradas em cada assunto abordado.

## **4 REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA**

### **4.1 CONCEITUAÇÃO DE QV E QVT**

O Projeto de Intervenção referente a este estudo foi elaborado a partir do espaço temporal da década de 90, considerando a perspectiva de sociedade do conhecimento, segundo a qual o foco passa a ser o estudo da gestão da qualidade nas organizações e da gestão estratégica.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define a Qualidade de Vida como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (OMS, 1996). Trata-se, portanto, de um conceito amplo que inclui a saúde física, o estado psicológico, crenças pessoais, relações sociais e suas relações com o ambiente.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), por sua vez, tem como objetivo principal, a busca do equilíbrio psíquico, físico e social dos empregados, dentro do contexto organizacional, considerando as pessoas como seres integrados nessas três dimensões, através de ações que refletem em um aumento na produtividade e na melhoria da imagem da empresa, tanto no contexto interno, como externamente, levando a um crescimento pessoal e organizacional (ARELLANO, 2003).

Diversas pesquisas objetivando a compreensão da QV, partindo de um foco exclusivo na doença, que sempre dominou a pesquisa na área da saúde, vêm cedendo espaço ao estudo holístico, nas dimensões das inteligências humanas, para compreensão do comportamento humano.

### **4.2 PERSPECTIVAS ACERCA DO CONCEITO DE QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA, EMOCIONAL E ESPIRITUAL**

Ao longo do século XX, os estudos sobre inteligência intelectual sistematizaram o Quociente de Inteligência (QI), como determinante para alcance de resultados. Contudo, no final daquele século, mais precisamente no início da década de 1990, o psicólogo, PhD pela Universidade de Harvard, Daniel Goleman publicou textos fazendo referência a estudos de neurocientistas e psicólogos sobre a inteligência emocional, também conhecida por Quociente Emocional (QE), que

valorizaram a percepção clara dos nossos sentimentos, bem como dos de nossos semelhantes, levando à concepção de que a correta aplicação do QI depende de um QE equilibrado e bem desenvolvido.

A busca por uma melhor compreensão a respeito da inteligência relacionada ao comportamento humano continuou no início do Século XXI, quando surgiu o conceito de inteligência espiritual ou QS (quociente espiritual), termo criado para identificar a inteligência que utilizamos com o intuito de significar e valorar a vida. Afirmam Zohar e Marshall (2002), que nos servimos da inteligência espiritual para decidir a trajetória de nossa vida e os propósitos pelos quais lutamos, independente de religiosidade, designando, assim, o quociente espiritual como responsável pela utilização adequada das inteligências intelectual e emocional.

#### 4.3 A IDEIA DE QUALIDADE TOTAL

O conceito de Qualidade Total teve origem na ciência da engenharia, visando especialmente a processos e controles produtivos e tecnológicos da fabricação do produto, evoluiu para serviços, abrindo para o conceito de Qualidade Pessoal e, conseqüentemente, o de Qualidade de Vida no Trabalho como parte dos programas de Qualidade Total. Sem conhecimento do comportamento humano o ato de gerenciar constitui uma administração pelo medo na visão de Deming (1990).

Partiu-se em busca de literatura para embasar as categorias identificadas pelo público-alvo priorizando as ciências humanas dentro da organização do trabalho, tendo como prioridade o ser humano, sua qualidade de vida, em um olhar holístico, incluindo as dimensões familiar e social, razão pela qual selecionamos os autores que embasam nosso referencial teórico.

#### 4.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E ALGUMAS DE SUAS INTERFACES

Ressaltamos que o pressuposto de Qualidade de Vida no Trabalho interage com diferentes áreas de conhecimento, tais como: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, engenharia, administração, sociologia e economia. Embora este estudo não contemple a análise da QVT em todas as dimensões citadas, buscamos autores

que abordam distintos aspectos das ciências citadas, no intuito de subsidiar a compreensão dos resultados alcançados.

Segundo Deming (1990, p. 5):

Na maioria das repartições públicas, não há um mercado a ser buscado. Ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço prescrito pela legislação vigente. O objetivo deveria se destacar por serviço bem executado (DEMING, 1990, p.5).

O objetivo do estudo de Deming (1990) foi tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, representados através do planejamento (visão, missão e objetivos), execução das atividades, monitoramento e avaliação dos resultados, passando a organização a agir de acordo com o avaliado e os relatórios, para a implementação de uma administração voltada para a organização do trabalho e contribuindo para a melhora da qualidade de vida dos trabalhadores. O autor ressalta para a importância do conhecimento do comportamento humano na busca pelo sucesso das organizações.

Considerado o pai da administração moderna, Peter Drucker (2002) em seu livro, *A Administração na próxima Sociedade*, destaca que, hoje é mais importante do que há cinquenta anos, que as organizações dediquem muita atenção à saúde e ao bem estar de todos os seus trabalhadores, pois é a produtividade individual que torna produtivo o sistema.

Dejours, em seu estudo sobre a Psicodinâmica do trabalho, com foco nos aspectos subjetivos da relação trabalho e ser humano, identifica a importância da organização para administrar e evitar sofrimento físico e psíquico em situações adversas do trabalho. Ainda segundo o autor, as pressões decorrentes das organizações de trabalho, são potencialmente, desestabilizadoras para a saúde mental do trabalhador.

Maslow, através de seus estudos sobre a autorealização, criou uma pirâmide das necessidades humanas, com o olhar voltado para o trabalhador em suas várias dimensões, desde a fisiológica até a realização pessoal, passando pelos relacionamentos e autoestima.

Goffman (2003), em suas áreas de estudo sobre a sociologia da vida cotidiana, analisa os aspectos da interação social, da construção social do eu, e da organização social da experiência. Destacando a importância da representação do

eu na vida cotidiana, e da mudança de concepção acerca das relações interpessoais, como interação.

#### 4.5 A QVT E OS FATOS SOCIAIS (VIOLÊNCIA URBANA)

Durkheim considera em suas análises os fatos sociais:

Aqui está uma ordem de fatos que apresentam características muito especiais, consistem em maneiras de agir, de pensar e de sentir exteriores ao indivíduo e dotadas de um poder coercivo em virtude do qual lhe impõe. (DURKHEIM, 2001, p. 33).

Em sua análise, o autor relaciona o fator da coercitividade (a força, poder), com vários outros como, a exterioridade (quando o indivíduo nasce, a sociedade já se encontra organizada com suas Leis, seus padrões, seus sistemas financeiros, etc, cabendo ao indivíduo aprender, por intermédio da educação, por exemplo) e a generalidade (valores coletivos). E de acordo como eles se organizam pode contribuir para a violência em seus vários aspectos, inclusive a urbana.

## 4.6 QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL

Quadro Síntese do Referencial.

Tema Central	Categorias/ Principais Autores	Indicadores	Relação com o objetivo
<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)</b>	<p><b>1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO-QVT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deming (1990);</li> <li>✓ Peter Drucker (2002).</li> </ul> <p>1.1 GESTÃO INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De Fernando C. Prestes Motta e Maria Ester de Freitas (2000).</li> </ul> <p>1.2 SAÚDE FÍSICA, MENTAL E EMOCIONAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jacques Christophe Dejours (2004);</li> <li>✓ Laranjeira, (2009);</li> <li>✓ Murta &amp; Trócoli (2004);</li> <li>✓ Britto (2005).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização e gerenciamento do trabalho.</li> <li>• Valorização e Reconhecimento.</li> <li>• Adoecimento Emocional (Estresse);</li> <li>• Adoecimento Físico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Gestão de Pessoas;</li> <li>• Política de Promoção da Saúde.</li> <li>• A importância do servidor na Instituição;</li> <li>• A saúde e o adoecer, resultante de um complexo processo de fatores individuais, (genética, hábitos e estilos de vida) e coletivos (família, sociedade e trabalho).</li> </ul>
	<p><b>2- REPRESENTAÇÃO DE SI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abraham Maslow .(2000);</li> <li>✓ Erving Goffman (2003).</li> </ul> <p>2.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abraham Maslow .(2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoestima;</li> <li>• Pertencimento;</li> <li>• Integração;</li> <li>• Comunicação Institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetividade do trabalho com motivação do servidor e consequente satisfação do jurisdicionado;</li> <li>• Comunicação eficiente através do Endomarketing.</li> </ul>
	<p><b>3 - VIOLÊNCIA URBANA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Éhmile Durkeim(1982).</li> </ul>	<p>Exposição no trabalho à Violência urbana; Vulnerabilidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas Públicas.</li> </ul>



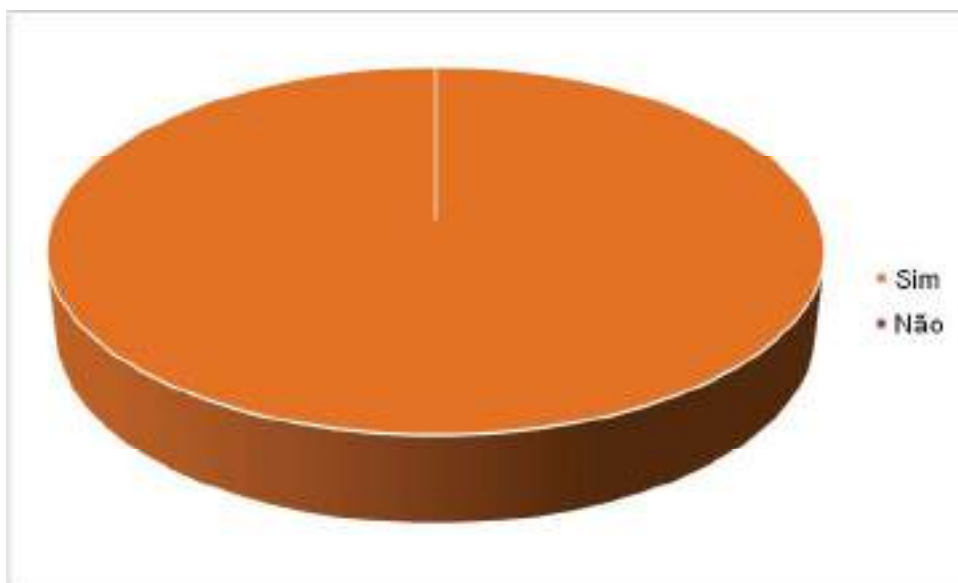
## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir da perspectiva teórica já mencionada, onde os autores elencados destacam a importância da saúde e o bem estar de todos os trabalhadores da organização, para alcançar o objetivo da produtividade organizacional e, considerando que a maior parte da jornada de trabalho dos OJs é realizada fora da instituição judiciária, buscamos a compreensão desta realidade e as implicações em sua QVT.

A pesquisa foi iniciada a partir da seguinte pergunta: “Na atividade laboral você se expõe a algumas situações que dificultam o seu trabalho?”.

Os entrevistados foram unânimes na resposta afirmativa, como demonstra o Gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Percepção dos OJs da presença de situações que dificultam o trabalho laboral



Fonte: Dados de campo (2015).

Os dados acima apontam para a totalidade das respostas, de um total de 33 entrevistados, que consideram estar expostos às condições que dificultam o desempenho de sua atividade laboral. Esse questionamento nos levou a outra pergunta nos casos afirmativos, acerca das principais dificuldades encontradas, conforme o Gráfico 2:



Fluxograma 1- Algumas características da Violência Urbana.



Fonte: Brandão (2015, p. 35).

A partir da identificação das situações expostas pelos OJs na atividade laboral, a pesquisa voltou o olhar para a QV, exemplificadas nas perguntas e nos gráficos a seguir.

Gráfico 3 - Atividade e Qualidade de Vida.



Fonte: Dados de campo (2015).

Observamos pelas respostas obtidas na pesquisa que quase em sua totalidade (32 dos 33) os OJs identificaram que a atividade laboral interfere na QV, corroborando o que afirma Dejours (1994, p. 126) “As condições de trabalho tem por alvo principalmente o corpo, a organização do trabalho, por outro lado, atua no nível do funcionamento psíquico”.

Gráfico 4 - Interferências nas dimensões da QV.



Fonte: Dados de campo (2015).

Neste sentido observamos no gráfico 4, o comprometimento das situações vivenciadas pela natureza do trabalho do OJ, sendo a saúde mental, com maior percentual mencionado na pesquisa realizada.

Além das contempladas na pergunta fechada, também identificamos como importante a inserção de uma pergunta aberta sobre o comprometimento em outras áreas representada no gráfico 5 de Nuvem de Palavras.



Gráfico 6 - Autoestima relatada pelos OJs.

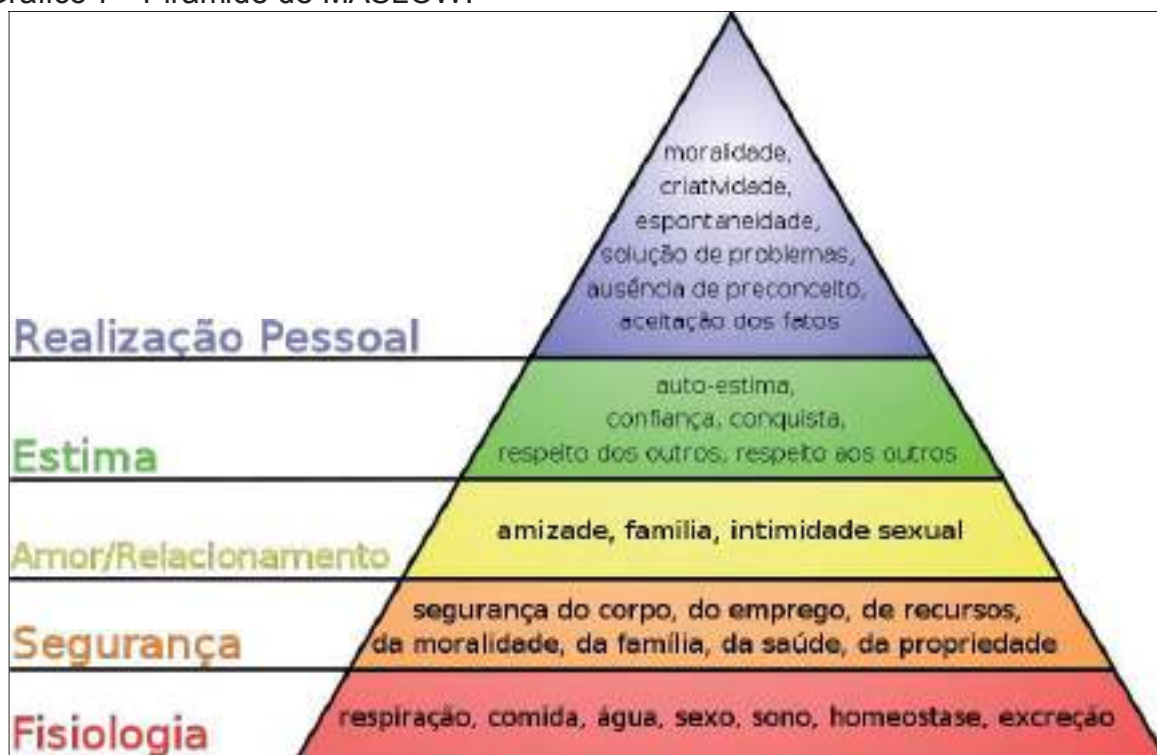


Fonte: Dados de campo (2015).

Em Psicologia, a categoria autoestima inclui uma autoavaliação sendo positiva ou negativa em algum grau. O gráfico 6 classifica a percepção dos OJs de sua autoestima em decorrência da atividade laboral, em que se identifica que 19 classificam de: regular, precisa de cuidados e ruim, preocupante para a QVT desses servidores, indicando que programas de intervenções necessitam ser viabilizados, o que é corroborado nos estudos de Maslow (2000), representado no gráfico 7 em sua pirâmide e por Dejours (1994) nos seus estudos sobre a Psicodinâmica do Trabalho.



Gráfico 7 - Pirâmide de MASLOW.



Fonte: MASLOW (2000, p.105).

A pirâmide de Maslow é empregada em sistemas de TQC (*Total Quality Control*). Controle de Qualidade Total. É usada dentro das empresas, principalmente pelo setor de Recursos Humanos, que procuram seguir a ordem da mesma para o desenvolvimento e o bem estar dos funcionários, principalmente pela sua fácil comunicação e implementação em uma estrutura organizacional.

O economista e filósofo chileno Manfred Max Neef por sua vez, argumenta que as necessidades humanas fundamentais se apresentam como não-hierárquicas e são ontologicamente universais e invariáveis em sua natureza - parte da condição de ser humano. Para o autor, a pobreza é o resultado de uma destas necessidades ter sido frustrada, negada ou não plenamente realizada.

Considerando os estudos de autores que afirmam que se o trabalhador não tiver à sua disposição instrumentais pessoais, sanitários, sociais e legais para se proteger, tal vulnerabilidade pode se converter em fonte de adoecimento, a partir dos fatores de risco da atividade (Ver: LARANJEIRA, 2009; MURTA; TRÓCOLLI, 2004), elaboramos a seguinte questão, que evidenciou o número significativo de 28 OJs com respostas de quase sempre, de vez em quando, para sentimentos negativos, representadas no gráfico a seguir:

Gráfico 8 - Sentimentos negativos relatados pelos OJs.



Fonte: Dados de campo (2015).

A preocupação com a saúde emocional pelo OJ foi bem exemplificada no gráfico 9 a seguir:



Gráfico 9 - Saúde Emocional - Preocupação.



Fonte: Dados de campo (2015).

Através do Gráfico 10, inferimos que, apesar da preocupação com a saúde emocional, o OJ não vai ao encontro do apoio, no sentido de uma escuta das dificuldades vivenciadas na atividade laboral.

Gráfico 10 - Apoio e Escuta.



Fonte: Dados de campo (2015).

Pelas respostas obtidas na pesquisa, e expressas no gráfico acima, percebemos a importância do OJ encontrar dentro da instituição um espaço para relatar as dificuldades enfrentadas em seu cotidiano laboral, e assim poder elaborar e superar o vivenciado, evitando assim o conflito pessoal sobre seu papel e sua representação no encontro social junto aos jurisdicionados.

Nesse sentido, podemos destacar os estudos de Goffman (2003), ao analisar a pessoa humana em sua representação de si.

Buscamos constantemente regular nossa conduta e a maneira como somos tratados através da nossa performance. Para tanto, formamos nossa impressão a partir, principalmente, da observação da fala do outro, ou seja, da expressão transmitida (fala governável, intencional) e também de sua expressão emitida (ações, posturas incontroláveis na maioria das vezes). Logo, para obtermos a resposta desejada em um encontro social, podemos agir de maneira calculada ou com pouca consciência do papel que estamos a desempenhar. (GOFFMAN, 2003, p. 25).

Através da pergunta: “Como você percebe o seu trabalho para a sociedade”? Analisamos a percepção do OJ sobre o papel que desempenha junto ao jurisdicionado, sendo representado no gráfico 11 de Nuvem de Palavras, onde as respostas que se repetem na pesquisa qualitativa aparecem em letras maiores, que se destacam, significando a importância para OJs, como por exemplo, a percepção deles como justiça junto ao jurisdicionado traduzidas em frases.

Gráfico 11- Gráfico de Nuvem de Palavras da Percepção do OJ na Sociedade.



Fonte: Dados de campo (2015).

Nesta perspectiva os OJs foram questionados acerca do relacionamento interno e suas percepções em relação às outras categorias profissionais no ambiente de trabalho. As respostas estão representadas no Gráfico de Nuvem de Palavras 12 em que a relação com as outras categorias se repetem significativamente.

Gráfico 12 - Gráfico de Nuvem de Palavras da Percepção de SI (OJ) junto às outras categorias funcionais.



Fonte: Dados de campo (2015).

Comparando os gráficos 11 e 12, constatamos que os OJs se sentem valorizados pela sociedade quando no cumprimento do dever verbalizado em várias falas (primeiro gráfico). Enquanto que no segundo, percebemos sentimentos de não valorização do seu papel pelas outras categorias profissionais pertencentes ao judiciário. Nesse sentido, compreendemos que o reconhecimento não se dá, inicialmente, sobre a pessoa do servidor, mas sobre a atividade laboral desenvolvida, e a comunicação interna, endomarketing, contribuiriam muito para o conhecimento da função do OJs e sua real importância na equipe judiciária.

## SEGUNDO MOMENTO DE INTERVENÇÃO REALIZADA JUNTO AOS OJS

Total de OJs participantes: 19

Ao questionarmos acerca da necessidade de eliminar as dificuldades para otimizar o trabalho e a Qualidade de Vida, os OJs consideram o estresse e a má alimentação como as principais dificuldades, porém vários outros fatores são observados nos relatos como: dívida, trânsito, desânimo entre várias outras

categorias elencadas pelos entrevistados, conforme Gráficos de Nuvem de Palavras 13 e 14.

Gráfico 13 - Gráfico de Nuvem de Palavras das dificuldades identificadas na QV.



Fonte: Dados de campo (2016).

Observamos em relação às experiências analisadas durante os dois momentos da pesquisa de campo realizada, a representação do gráfico 13, demonstrando a conscientização dos OJs sobre o que necessitam gerenciar na vida laboral para ter QVT.

Em relação à Qualidade de Vida no gráfico 14 as respostas evidenciam categorias que buscam solucionar os desafios elencados no gráfico 13, em que priorizam Saúde, Tranquilidade, Disposição, Reconhecimento, Bom Humor, Valorização, etc.



Pergunta Efetuada: O que você acha que precisa para ter Qualidade de Vida?

Gráfico 14 - Gráfico de Nuvem de Palavras das soluções identificadas para QVT.



Fonte: Dados de campo (2016).

Observamos que as situações identificadas no primeiro momento da pesquisa foram ratificadas no segundo momento. Através da escuta ativa durante a realização do primeiro e segundo momento, pudemos observar a situação de estresse no cotidiano laboral. O fato de que, muitas vezes, a execução de um mandado pode demorar horas, ou mesmo dias, e coloca os oficiais em situações embaraçosas, perigosas, não sendo valorizado esse comprometimento para QVT. Além disso, destacam em seus relatos endereços equivocados que os fazem perder um tempo demasiadamente longo e ter de refazer inúmeras vezes o mesmo mandado, sendo, no entanto apenas quantitativamente computado o número de mandados cumpridos.

Os OJs relataram ainda aspectos ligados a questões de trânsito e violência urbana, apesar de estar fora do controle da instituição, não podem ser considerados uma fatalidade e, teoricamente, “cobertos” pelo salário recebido por eles, como por

exemplo, a gratificação de risco de vida e a gratificação de atividade externa (despesas com o deslocamento quando nas diligências).

Percebemos através das falas a vulnerabilidade emocional da categoria, com os obstáculos citados acima. Além de outros fatores preocupantes, como o aumento da carga de trabalho, decorrente também das aposentadorias de alguns OJs já que não há uma reposição proporcional ao número de afastados, por novos profissionais, fato justificado pela Lei de Responsabilidade Fiscal, que limita o orçamento com investimento em pessoal, embora conforme portaria N° 3663 2011-GP de 19 de dezembro de 2011, publicada no diário da justiça edição N° 4941/2012 de 09 de Janeiro de 2012, a estrutura funcional de cada unidade judiciária é de 2 (dois) OJs, art. 3º item III.

Relatado ainda pelos entrevistados que quando há uma situação de férias ou de licença, por mais que exista uma organização por escala e substituição na zona, as pessoas se sentem sobrecarregadas e preocupadas se conseguirão executar dentro do prazo previsto as demandas designadas, para evitar assim, a cobrança administrativa, podendo chegar à abertura de sindicâncias e de processos administrativos.

Conforme os quadros (em anexo), chamamos a atenção em especial para o ano de 2015, onde estão representados os números de mandados distribuídos e devolvidos por cada Central de Mandados, o quantitativo de OJs lotados e os números de mandados distribuídos por dia útil para cada servidor.

## **6 PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO**

O estudo desenvolvido partiu de um olhar voltado ao alinhamento estratégico do TJPA, com enfoque na Missão, Visão e Valores.

Analisando o Mapa Estratégico do Poder Judiciário 2015 a 2020 , observa-se a existência de um espaço para ação do OJ, propondo fortalecer as relações institucionais na garantia dos direitos de cidadania.

Interessante observar no quadro também a implementação da gestão de ações coletivas, para melhor eficácia do trabalho judicial do OJ.





## MAPA ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO 2015-2020

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

**MISSÃO:** Realizar a justiça por meio de efetiva prestação jurisdicional com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de direito.

**VISÃO:** Ser reconhecido pela sociedade como instituição acessível e confiável, voltada à pacificação social.

**VALORES:** Acessibilidade  
Credibilidade  
Probidade  
Responsabilidade socioambiental  
Humanização no atendimento

Eficiência  
Ética  
Transparência

### SOCIEDADE

#### GARANTIA DOS DIREITOS DE CIDADANIA

- Efetividade na solução de conflitos (litígios afianços, rurais, ambientais e minerários).
- Fortalecimento das relações institucionais entre o Judiciário e a Sociedade Civil Organizada
- Implementação de políticas de ações cidadãs

### PROCESSOS INTERNOS

#### CIDADANIA E PRODUÇÃO NA PRESTAÇÃO JUDICIAL

- Implementação de gestão de processos (cíveis e criminais)
- Fortalecimento da gestão de fluxo de jurisdição
- Atuação na execução judicial

#### COMBATE À CORRUPÇÃO E A IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA

- Gestão de unidades judiciais e de processos de combate à corrupção e improbidade administrativa

#### ADOÇÃO DE SOLUÇÕES ALTERNATIVAS DE CONFLITO

- Fortalecimento de práticas e ações em resolução alternativa de conflitos

#### GESTÃO DAS DEMANDAS REPETITIVAS E DOS GRANDES LITIGANTES

- Criação de mecanismos para otimização da resolução das demandas repetitivas e de grandes litígios

#### IMPULSO ÀS EXECUÇÕES FISCAIS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

- Inovação de ações executivas voltadas à solução de litígios em execução fiscal
- Fomento de ações executivas voltadas à solução de litígios em execução civil

#### APROFUNDAMENTO DA GESTÃO DA JUSTIÇA CRIMINAL

- Fortalecimento de práticas para o atendimento à audiência criminal e família - a exemplo contra o crime e a violência contra a criança e o adolescente e o tipo de violência
- Fomento de práticas para o atendimento à audiência criminal e família - a exemplo contra o crime e a violência contra a criança e o adolescente e o tipo de violência

### RECURSOS

#### MEMÓRIA DE GESTÃO DE PESSOAS

- Implementação de gestão por competências
- Formação e desenvolvimento contínuo de magistrados, servidores e colaboradores

#### APROFUNDAMENTO DA GESTÃO DE CUSTOS

- Implementação de Sistema de Gestão de Custos

#### INSTITUIÇÃO DA GOVERNANÇA JUDICIÁRIA

- Aperfeiçoamento do Conselho de Assessoria Técnica
- Modernização da estrutura e do poder judiciário
- Gestão de Planejamento Estratégico
- Aperfeiçoamento da estrutura institucional de gerenciamento de risco
- Aperfeiçoamento das estruturas administrativas e jurídicas
- Criação de gestão de informação

#### MEMÓRIA DA INFRAESTRUTURA E GOVERNANÇA DE TIC

- Modernização da infraestrutura de TI
- Gestão dos litígios informatizados
- Aperfeiçoamento da segurança da informação

## 6.1 Quadro Síntese de Estratégias e Produtos

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>PRODUTOS/OBJETIVOS</b>	<b>AValiação</b>
Ampliação do serviço - Grupo de Escuta.	1-Minimizar e/ou Preservar o comprometimento da saúde física e emocional na Qualidade de Vida no Trabalho;  2- Atender coletivo ou individualizado, no apoio/orientação e/ou encaminhamentos, por equipe multiprofissional que tenham a compreensão da realidade das atividades laborais.	1-Reuniões mensais entre a administração, o grupo de escuta, e a categoria para avaliação da eficácia do espaço de escuta; 2-Frequência da participação nas atividades do grupo.
Parceria interinstitucional, com a rede de proteção.	1-Elaborar estratégias que possam minimizar a vulnerabilidade na via pública.	1-Sistematização dos relatos dos servidores sobre as contribuições da parceria estabelecida; 2- Reuniões mensais com as instituições envolvidas .
Intensificar a Política de Atenção Integral à Saúde da categoria.	1-Mobilizar e Estimular a adesão para preservar ou adquirir a Qualidade de Vida no Trabalho.	1-Reuniões trimestral com as chefias imediatas; 2- Relatórios mensais de adesão da categoria.
Política de Formação Continuada.	1-Trabalhar as habilidades técnicas e pessoais para o enfrentamento dos desafios do cotidiano laboral; 2-Construção e troca de conhecimentos, experiências integração, dentro de uma metodologia participativa.	1- Percepção do servidor em relação a si e ao trabalho desempenhado através de pesquisa junto a categoria (SER; PERTENCER; TORNAR-SE).
Implementação na comunicação interna (Endomarketing)	1-Fortalecer a imagem e a integração na instituição;  2-Informações que possibilitem a visibilidade da categoria.	1- Auto avaliação trimestral da categoria (relação interpessoal e institucional).
Priorização do orçamento para programas de Qualidade de Vida no Trabalho.	1-Atender as ações ao longo do ano, de acordo com planejamento prévio.	1-Avaliação trimestral das metas planejadas e executadas através de pesquisa.

## **7 CONCLUSÃO**

Foi um trabalho enriquecedor tanto do ponto de vista individual, institucional, quanto acadêmico, pois os dados nos revelaram várias respostas acerca da problemática inicial.

A categoria avaliou o estudo como positivo, considerando que o processo metodológico de abordagem ofereceu oportunidade de escuta e de voz.

Os resultados permitiram construir propostas de intervenção, para ampliar as ações da gestão institucional no fortalecimento da QVT dos Oficiais de Justiça, a partir de uma visão holística de valorização do servidor, que contemplem além das normais gerais da instituição, os aspectos subjetivos, físicos e emocionais da categoria.

## 8 REFERÊNCIAS

ANUNCIÇÃO, J. O. *A Justiça Bate à Porta: O papel do Oficial de Justiça na efetividade da Prestação Jurisdicional*. Dissertação de mestrado. UFTO, 2015.

ARELLANO, E.B. *Qualidade de Vida no trabalho: Como a nutrição está inserida nos programas de QVT*. Dissertação de mestrado, FCF/FEA/FSP/USP, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições

BRANDÃO, E. V. *Urbanização e violência: uma reflexão sobre a anomia estatal e a alteração dos índices da violência urbana em Belém do Pará*. Dissertação de mestrado UNAMA, 2015.

BRASIL. *Constituição Federal de 1988*. Brasília: Gráfica do Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. *Lei Complementar n.96*, de 31 de maio de 1999. Disciplina os limites das despesas com pessoal, na forma do artigo 169 da Constituição. [on-line]. Disponível: [www.senado.gov.br](http://www.senado.gov.br), acesso em: \_\_ 12 / \_\_07\_ /2016

\_\_\_\_\_, Lei n.º 13.105, de 16 de março de 2015. Trata do Novo Código de Processo Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm)>>. Código de Processo Civil 2016.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E; JAYET, C, *Psicodinâmica do trabalho Ed. Atlas*, São Paulo, 1994.

DEMING, W.E. *Qualidade: A revolução da Administração*. Ed Marques Saraiva, 1990.

DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de Direito Processual Civil*. Vols. III. São Paulo: Malheiros Editores, 2003.

\_\_\_\_\_, *Instituições de Direito Processual Civil*. 27ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.

DRUKER, Peter. *Administração na próxima sociedade*. Trad.: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2002.

DURKHEIM, E. *As regras do método sociológico*. 10 ed. São Paulo: Nacional, 1982.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 2008.

GOFFMAN, E. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 2003.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Barcelona, Kairós, 1996.

GOMES, L. F.. *Urbanização Desordenada + Miséria = Criminalidade*. Revista Jurídica Consulex. Ano VI no. 133 p.32, 33. 2002.

LARANJEIRA, C. A. *O contexto organizacional e a experiência de stress: uma perspectiva integrativa*. Revista de Salud Pública. v.11, n.1, p.123-133, 2009.

MACHADO, N B. C. *Violência Urbana: uma Reflexão sob a Ótica do Direito Penal*. Revista da Faculdade de Direito de Campos, Ano VII, No. 8, 2006.

MARICATO, A. C.. *Código de Processo Civil – Interpretado. 2ª edição*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MASLOW A. H. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

MAX-NEEF, Manfred. *La Economía Descalza*. Editora Nordan. 2 ed. Montevideo, 1988.

MERLOL A. R; C; 1 DORNELLESII; R, A N; 2, BOTTEGAL C, G; 3 TRENTINIL L. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2012, vol. 15, n. 1, p. 101-113O Trabalho e a saúde dos oficiais de Justiça Federal de Porto Alegre, 4 I Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Porto Alegre, RS)II Sindicato dos Trabalhadores da Justiça Federal do Rio Grande do Sul (Porto Alegre, RS)*.

MURTA, S, G; TROCCOLI, B, T. *Avaliação de intervenção em estresse ocupacional*. Psic.: Teoria e Pesquisa. Brasília, 2004.

PARÁ, *Lei Estadual Nº 7505/2011. Dispõe sobre a reestruturação organo-funcional administrativa do Poder Judiciário do Estado do Pará, e dá outras providências*.

PRESTES, Motta, F. C; Freitas, M. E. (2000). *Vida psíquica e organizações*. Rio de Janeiro: FGV.

SOARES, L. E. *Plano nacional de segurança pública*. São Paulo: Instituto de Cidadania, 2002. SOARES, L. E.

SKEVINGTON, S. M. *Advancing cross-cultural research on quality of life: observations drawn from the WHOQOL development*. *Quality of Life research* 11:135-144, 2002;

THIOLLENT Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 14ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

TJE/PA Provimento Interno 007/2011-CJRMB (abril, maio, junho 2016). *Dispõe sobre as áreas e respectivos bairros que as compõem, bem como, o quantitativo, a relação nominal dos oficiais de Justiça para cada área*.

\_\_\_\_\_. Provimento Conjunto Nº 002/2015/CJRMB/CJCI, Dispõe sobre as normas gerais atinentes às centrais de mandados e da outras providências.

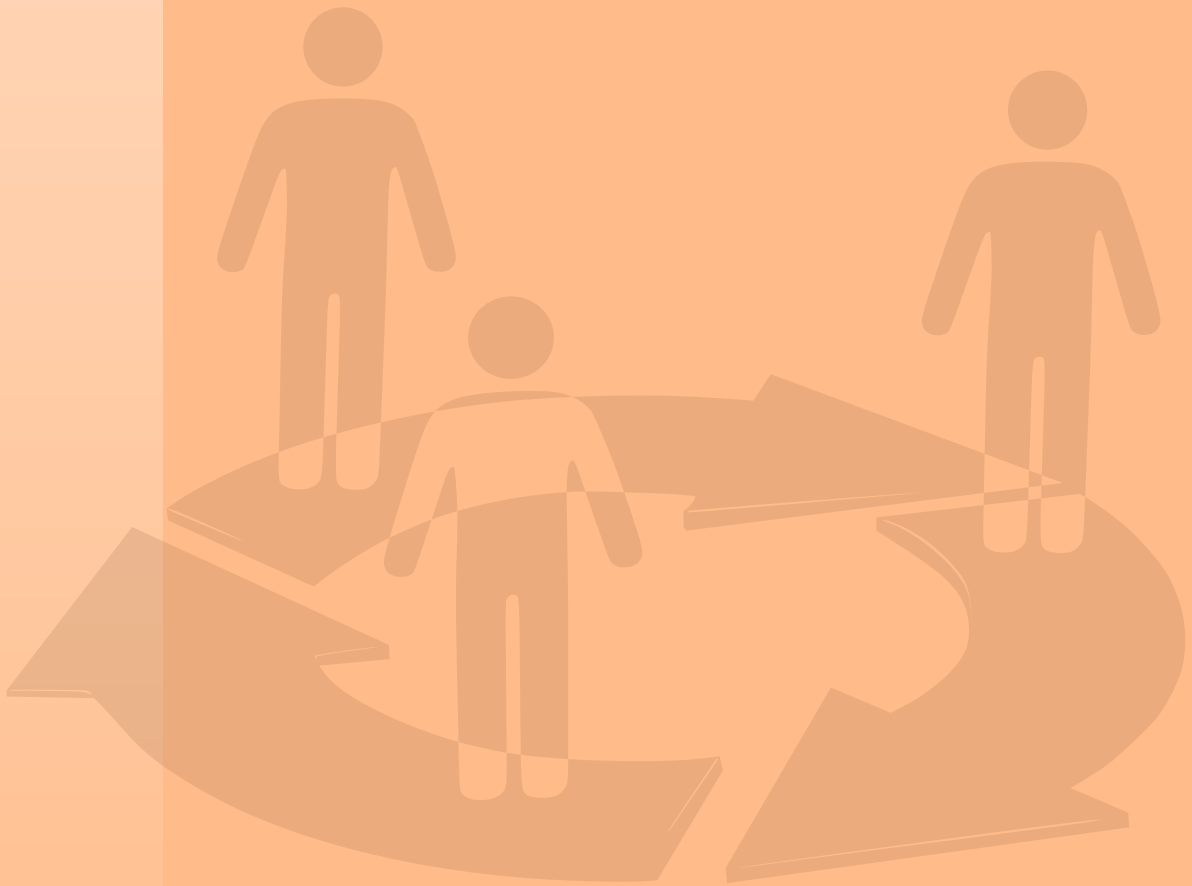
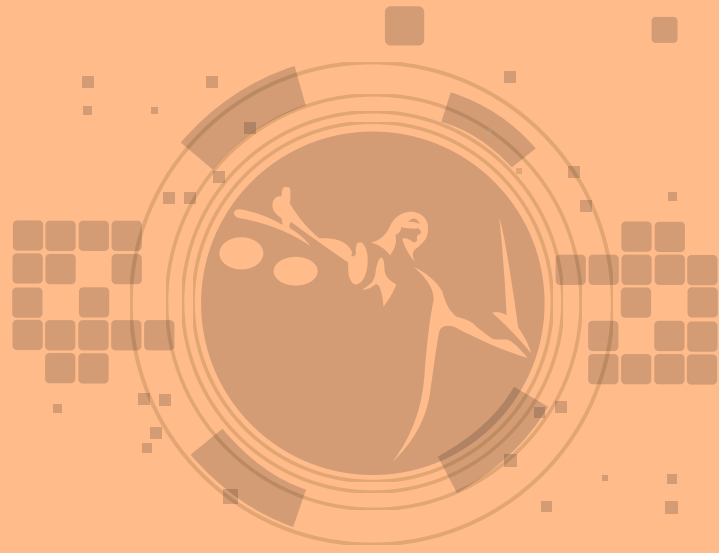
\_\_\_\_\_. SIGA- DOC: PA-EXP-2016/02571/A.

\_\_\_\_\_. *Regimento Interno, 2009*.

\_\_\_\_\_. Mapa estratégico, 2015/2020

\_\_\_\_\_. Portaria Nº 1774 DE 13/04/2016- GP. Publicada no Diário de Justiça Eletrônico de 14/04/2015- Institui o Comitê Gestor Local de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário do Estado do Pará.

ZOHAR, D; MARSHALL, I. *Inteligência espiritual*. Editorial Plaza & Janés, 2001.





TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ – CESUPA

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO  
DO ESTADO DO PARÁ**

**MARCUS ALEXANDRE FONTEL DE OLIVEIRA  
MÔNICA RAIOL DE MORAES**

**O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA A MELHORIA  
DA QUALIDADE DO CUMPRIMENTO DO MANDADO JUDICIAL,  
PELO OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ**

BELÉM/PA  
2016



**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO  
DO ESTADO DO PARÁ**

**MARCUS ALEXANDRE FONTEL DE OLIVEIRA  
MÔNICA RAIOL DE MORAES**

**O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA A MELHORIA  
DA QUALIDADE DO CUMPRIMENTO DO MANDADO JUDICIAL,  
PELO OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ**

Apresentação do Projeto de Intervenção ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Liderança no Poder Judiciário do Estado do Pará, para obtenção do título de especialista, sob a orientação do Prof. Msc. Caio Fanha.

**BELÉM/PA  
2016**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO  
DO ESTADO DO PARÁ**

**MARCUS ALEXANDRE FONTEL DE OLIVEIRA  
MÔNICA RAIOL DE MORAES**

**O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES PARA A MELHORIA  
DA QUALIDADE DO CUMPRIMENTO DO MANDADO JUDICIAL,  
PELO OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Msc. Caio Fanha  
Orientador

---

Prof. Msc. Júlio Cezar dos Santos Patrício  
Qualificador

BELÉM/PA  
2016

## RESUMO

Ao longo da evolução histórica do Oficialato Judicial Brasileiro, a busca por uma qualidade de serviço sempre foi priorizada, a fim de que fosse realizada de uma forma que assegurasse uma melhor prestação jurisdicional, evitando desperdício de tempo, recursos públicos e priorizando a celeridade processual. O objetivo primordial desse Projeto de Intervenção é o aprimoramento da atividade judiciária, visando a eliminação de barreiras, através do compartilhamento de informações pelos Oficiais de Justiça Avaliadores, a quando do cumprimento de mandados judiciais, emanados de despacho e/ou decisões judiciais proferidas pelos Juízos de 1º e 2º grau. A comunicação entre servidores é necessária por que constrói conhecimento para tomada de decisões acertadas, produzindo um elo de ligação, no que ocasionará motivação e reconhecimento visando atendimento de qualidade com agilidade e exatidão. A necessidade desse aperfeiçoamento, na disponibilização dos serviços internos, permitiria a formação de um registro acessível, para que o desenvolvimento do trabalho, a partir de dados reais, resulte na melhoria da qualidade e na diminuição da devolução de mandados. A troca de informações, através de uma consulta prévia em uma pasta a ser criada no servidor local, acarretará um menor prazo para o cumprimento das Ordens Judiciais, realizada através de uma gestão pública que viabilize e garanta esses serviços, tornando essa produtividade maior e menos conflituosa.

**Palavras-chave:** Qualidade de Serviço; Prestação Jurisdicional; Aprimoramento da Atividade Judiciária; Eliminação de Barreiras; Comunicação Interna; Compartilhamento de Informações; Registro Acessível; Dados Reais; Melhoria da Qualidade; Criação de Pasta no Servidor Local; Gestão Pública.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	7
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	18
3.1. Objetivo geral .....	18
3.2. Objetivos específicos .....	18
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	19
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	21
<b>REFERENCIAS</b> .....	23
<b>ANEXO</b> .....	25
<b>Anexo 1</b> – O Oficial de Justiça e o Novo Código de Processo Civil .....	26
<b>Anexo 2</b> – Lei nº 13.157, de 4 de agosto de 2015 .....	37
<b>APÊNDICE</b> .....	38
<b>Apêndice 1</b> – Questionário de Avaliação e Desempenho - Modelo.....	39
<b>Apêndice 2</b> – Questionário de Avaliação e Desempenho respondidos .....	43

## 1. INTRODUÇÃO

O nosso Projeto de Intervenção denominado “O Compartilhamento de Informações para a Melhoria da Qualidade do Cumprimento do Mandado Judicial, pelo Oficial de Justiça Avaliador do Tribunal de Justiça do Estado do Pará”, destina-se aos servidores ocupantes do cargo de Oficial de Justiça Avaliador, pertencentes ao quadro do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, em face do cumprimento de mandados judiciais, emanados de despachos e/ou decisões judiciais proferidas pelos Juízos de 1º e 2º grau, a ser efetivado nas Centrais de Mandados e, tendo como referência primordial o COMPARTILHAMENTO DA CERTIDÃO emitida após o cumprimento do determinado, resultando em positiva ou negativa, devido a importância da troca de conhecimento e de informações, como benesse para a melhoria da rotina do trabalho, da qualidade e da produtividade.

O fundamental seria a encampação e a autorização pela Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Pará desse Projeto de Intervenção, através de uma normatização interna visando maior celeridade na prestação jurisdicional.

Antes de adentrarmos propriamente no assunto em questão, teceremos algumas considerações históricas a respeito da função do Oficial de Justiça Avaliador.

A figura do Oficial de Justiça remonta desde a origem bíblica, no Livro de São Mateus, capítulo 5, versículo 25, onde se encontram transcritas as palavras proferidas por Jesus Cristo: “Entra em acordo sem demora com teu adversário, enquanto estás com ele a caminho, para que o adversário não te entregue ao Juiz, o Juiz ao Oficial de Justiça e seja recolhido a prisão”.

Segundo alguns autores, a carreira do Oficial de Justiça surgiu desde a antiguidade, tendo sido citado nos Direitos Hebraico e Justinianeu e no Código Filipino, onde no Direito Hebraico atuavam como executores de ordens confiadas pelos Juizes de Paz, a quando da expedição de sentença proferida no processo penal, prendendo o acusado após a sua prolação.

O Código Filipino atribuiu várias denominações ao Oficial de Justiça Avaliador, dentre elas, meirinho-mor, meirinho da corte, meirinho das cadeias e, meirinho propriamente dito.

No Direito Brasileiro, essa função foi concebida desde o Império, passando por princípios do Direito Português, com suas atividades definidas na Constituição Federal de 1988, Código de Processo Civil e Penal e em leis esparsas.

Atualmente, é um servidor público, auxiliar permanente da Justiça e, desde 2009 exige-se nível superior completo para a ocupação da função, sendo um dos cargos mais importantes na classe dos servidores, devidamente concursado e nomeado, vinculado diretamente ao Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Tem como principal atribuição o cumprimento de ordens judiciais emanadas dos Juízes, através dos mandados judiciais, a fim de efetivar o processo de forma mais rápida e célere, através da ciência dos termos do processo, lendo a ordem para o endereçado, colhendo o seu ciente ou certificando sua negativa, entregando-lhe a contrafé, para que a parte e o próprio Tribunal de Justiça do Estado do Pará não sofram prejuízos.

Sua função é reconhecida como de relevância incontestável no meio do Judiciário e é através dessa função que se concretiza quase todos os comandos judiciais – mandados judiciais, que cumpridos corretamente, efetivam a plena realização da Justiça.

Mandado Judicial é o documento público nos quais se expressa uma ordem exarada pelo Juiz que atua em determinado processo e, é através dele que é determinada a prática de um ato processual específico, que pode ser uma intimação, bem como de um ato complexo, como despejo, busca e apreensão, dentre outras.

Em decorrência desse cumprimento várias dificuldades são apontadas no mister do Oficial de Justiça Avaliador, as quais são verificadas justamente no momento do cumprimento desses mandados, como bairros periféricos, falta de segurança, ruas sem asfalto, ruas asfaltadas mas em péssimo estado, casas sem numeração ou numeradas de maneira aleatória, exposição ao sol e a rejeição das classes sociais.

Cabe ressaltar, ainda, que essas dificuldades são narradas ao Juízo do feito através de uma Certidão.

Certidão é o documento público que prova algo, que demonstra a atuação do Oficial de Justiça Avaliador no cumprimento da Ordem Judicial através do Mandado Judicial onde, nela, é certificado o resultado da diligência referente ao cumprimento ou não do mandado judicial onde, em caso de cumprimento, denomina-se certidão positiva e, em caso de não localização, certidão negativa.

O grande empecilho é a renovação do Mandado Judicial sem a devida e correta leitura da Certidão pela Secretaria Judicial. ESSE O PONTO PRINCIPAL DO PROJETO DE INTERVENÇÃO.

O que se tem observado é que, ao ser distribuído novamente um Mandado Judicial, que já foi cumprido anteriormente e devolvido à Secretaria Judicial, caso esta não observe o conteúdo da certidão do Oficial de Justiça, onde nela pode constar alguma informação que facilite o cumprimento deste mandado judicial por outro Oficial de Justiça, terá como consequência desperdício de tempo e de recurso público e, bem assim, exposição a perigos desnecessários deste servidor.

Ocorrendo o compartilhamento da Certidão, o Oficial de Justiça ao receber esse Mandado Judicial poderia pesquisar sobre a existência de certidão acerca do despachado ou ordenado, tendo conhecimento do que ocorreu a quando do cumprimento do mandado anterior, evitando, assim, seu deslocamento desnecessário.

Para reforço do nosso Projeto de Intervenção, citamos dois Tribunais de Justiça que, enfrentam ou já enfrentaram esse problema:

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, através de uma reportagem, veiculada em programa de TV, retratou o dia a dia dos Oficiais de Justiça Avaliadores, informando as atribuições e as experiências no cumprimento dos mandados, visitando localidades situadas em diferentes regiões, da periferia a bairros de alto padrão, sendo a cobrança, para um perfeito cumprimento de mandado, elevada. (Reportagem de TV exibida na edição de número 127, do Programa Agenda Judiciária, realizado pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás em 21/08/2013).

A Associação dos Oficiais de Justiça do Estado do Amapá, através do Blog da Associação, inovou com a disponibilização no topo da barra lateral direita, com o título “Ferramentas indispensáveis do Oficial”, com links, como ‘A CERTIDÃO DIGITAL’, ‘MODELOS DE CERTIDÕES’ e ‘MANUAL DO OFICIAL DE JUSTIÇA’, facilitando e melhorando o trabalho, tornando-o mais fácil e reduzindo a prática diária. Disponibilizou, ainda, um aplicativo no sistema androide, onde, através de seus smartphones certificam diretamente, transformando a câmera do celular em scanner, que converterá a foto dos mandados em formato PDF, anexando a certidão digital e encaminhando diretamente a Central de Mandados ou Secretaria Judicial (Associação dos Oficiais de Justiça do Estado do Amapá – 07/03/2012 e 20/03/2012).

Para que esse Projeto de Intervenção - visando o compartilhamento de todo o trabalho realizado pelo Oficial de Justiça Avaliador, possa vir a ser acolhido pela Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, realizamos uma pesquisa acadêmica, para desvendarmos o tipo de gestão aplicada, a comunicação interna necessária e a qualidade de serviço que mais se adequa ao tema proposto, bem assim propusemos um questionário de avaliação e desempenho, com o objetivo da busca de informações do cotidiano do cumprimento dos mandados judiciais, identificando as possíveis deficiências e as frequentes dificuldades.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O compartilhamento de informações através das certidões é nossa empreitada mais árdua, uma vez que atualmente a exigência do serviço público de melhor qualidade, com menores custos e maior transparência é o questionamento primordial da sociedade.

Para que tenhamos êxito, a implantação do Projeto de Intervenção depende da gestão do Tribunal de Justiça do Estado do Para, pois através dela, conseguiremos o fim almejado, onde a troca de informações tem que ser compreensível entre os servidores a ela direcionados.

A comunicação escrita, fundamental para esse compartilhamento, nada mais é do que uma troca de informações e compreensão, qualificando o serviço através de relatos e acontecimentos.

Com o advento do novo Código de Processo Civil, a atividade do Oficial de Justiça Avaliador tornou-se indispensável à materialização de suas funções, com o intuito de garantia dos direitos das partes, proporcionando uma maior celeridade processual e, fortalecendo-o através de sua atuação e destacando-o como um Auxiliar da Justiça e Conciliador, vez que possuem conhecimento jurídico adequado, conforme artigos 149 e 154 do supramencionado Código.

Artigo 149. São **auxiliares da justiça**, além de outros cujas atribuições sejam determinadas pelas normas de organização judiciária, o escrivão, o chefe de secretaria, **o oficial de justiça**, o perito, o depositário, o administrador, o intérprete, o tradutor, o mediador, o **conciliador judicial**, o partidor, o distribuidor, o contabilista e o regulador de avarias.

Artigo 154. Incumbe ao **oficial de justiça**:

- I – fazer pessoalmente citações, prisões, penhoras, arrestos e demais diligências próprias do seu ofício, sempre que possível, na presença de 2 (duas) testemunhas, **certificando no mandado o ocorrido, com menção ao lugar, ao dia e à hora**;
- II – executar as ordens do juiz a que estiver subordinado;
- III– entregar o mandado em cartório após seu cumprimento;
- IV– auxiliar o juiz na manutenção da ordem;
- V – efetuar avaliações, quando for o caso.

Na busca pela quebra de paradigmas no compartilhamento de informações são necessários 3 (três) requisitos essenciais: gestão adequada, comunicação interna e qualidade de serviço.



## 2.1 – Gestão Adequada

A gestão surgiu após a revolução industrial, onde os profissionais decidiram buscar solução para problemas que nunca existiram, usando métodos para administrar os negócios da época, sendo necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas.

É considerada um ramo das ciências humanas porque se refere a um grupo de pessoas, mantendo uma comunicação entre elas e a empresa e os recursos existentes.

A Administração Pública é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar os objetivos.

Ressalte-se que a administração pública possui uma estrutura burocrática e centralizada em diversas áreas, principalmente com referência aos serviços públicos.

Doutrinariamente, algumas citações sobre Administração Pública.

Segundo WALDO (1971, p.6), a administração pública é a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo.

No mesmo sentido HARMON e MAYER (1999, p.34), a administração pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais.

Na busca do cumprimento adequado da função e do desenvolvimento da liberdade de engajamento entre os servidores, seria necessária a adoção de um modelo de gestão que assegurasse um melhor desempenho no cumprimento dessas diligências para a melhoria do nível de compreensão e de agilidade processual.

Para o cumprimento adequado do seu papel, o Poder Judiciário necessitaria estar bem estruturado, planejado, atuando com eficiência, eficácia e efetividade em prol da sociedade, onde esses esforços se dariam através dos servidores comprometidos com a instituição e com as missões primordiais, em especial com a prestação de serviços de qualidade à população.

A informação e o conhecimento são as chaves mestras, para a estruturação, agilidade e primazia do serviço público, devendo a gestão se adequar a essa nova estrutura para que os servidores atuem com eficiência, eficácia e efetividade em favor da sociedade.

O planejamento tem que estabelecer um objetivo ou um conjunto de objetivos, identificando prioridades e determinando o fim almejado e eficaz para a realização dos serviços, determinando diversas alternativas e a escolha mais apropriada para o atingimento dos objetivos propostos.

De acordo com José Matias – Pereira, em seu Manual de Gestão Pública Contemporânea, 4ª edição, revista e atualizada, editora Atlas:

“A Administração Pública, num sentido amplo, deve ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e exercer a autoridade política e de atender aos interesses públicos”.

Para que o cumprimento dos mandados judiciais se torne eficaz, é necessária a elevação do nível de desempenho dessas funções, especialmente com a prestação de serviço de qualidade e com estímulos para uma boa prestação jurisdicional, devendo buscar de forma permanente a estruturação de um modelo de trabalho que beneficie a todos com menor tempo e custo, melhoria na qualidade, aperfeiçoamento do sistema de atuação e promoção da valorização do servidor.

Para que esse trabalho se torne eficaz e próspero as pessoas têm que ser vistas como parceiras, oferecendo conhecimento, habilidade, competência e inteligência, proporcionando um rumo certo aos objetivos a serem alcançados.

A gestão de pessoas é a solução para tornar essa produtividade maior e menos conflituosa.

Os servidores são os parceiros mais chegados da administração, pois além de executarem tarefas, fazem parte do sistema e ajudam na solução de algum problema institucional, com as suas práticas e habilidades, uma vez que a administração é constituída de pessoas que dependem desta e essa depende do trabalho dos servidores para um bom funcionamento.

Em razão dessa dependência, a gestão de pessoas classifica as pessoas como:

- Seres Humanos;
- Ativadores Inteligentes de Recursos Organizacionais;
- Parceiras da Organização.

### **2.1.1 – Pessoas como Seres Humanos**

Como seres humanos, são diferentes entre si, com histórias diferenciadas, habilidades, conhecimento e competências próprios de cada personalidade.

São pessoas e não instrumentos, dotadas de personalidade própria e diferentes entre si.

E em virtude dessas diversidades têm que ter um norte, uma direção, para que a estrutura funcional se equilibre e os serviços se realizem em benefício do Poder Judiciário e das partes.

Essa denominação de seres humanos é dada as pessoas dentro de uma organização, que tem uma diferença de acordo com a visão que possuem.

Segundo A. C. GIL, em seu livro *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, 1ª ed, São Paulo, Ed Atlas 2009, o termo Administração de Recursos Humanos é muito restrito, pois implica a concepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos matérias e financeiros.

### **2.1.2 – Pessoas como Ativadoras Inteligentes de Recursos Organizacionais**

Como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais são capazes de doar suas inteligências, competências, talentos e aprendizagem para constantes mudanças e desafios.

De acordo com P. DRUCKER (2002, p. 72), pessoas são nossos principais ativos, onde o desenvolvimento de talentos é a principal atribuição das empresas.

São impulsionadoras da organização.

Esse compartilhamento de certidões e/ou outros documentos indispensáveis ao bom funcionamento da atividade é de grande valia para o fluxo cíclico de mandados, uma vez que mais mandados cumpridos, mais decisões e/ou despachos cumpridos, mais satisfação das partes, com recursos públicos minorados, onde foi muito bem explicitado por I. F. C. VASCONCELOS; A. D. MASCARENHAS; em *Gestão do paradoxo “passado versus futuro:*

Uma visão transformacional da gestão de pessoas, São Paulo, 2006, onde, diante da necessidade de uma mudança, o problema que se coloca aos gestores é como fazer com que os indivíduos adotem a forma de representação da realidade e de decisão consideradas melhores pelos diretores da empresa.

### **2.1.3 – Pessoas como Parceiras da Organização**

Como parceiras são comprometidas, responsáveis, dedicadas, visando um retorno para a realização profissional e respeito pelo seu trabalho e como pessoa.

É uma profissão solitária, arriscada, com um desgaste emocional constante, sofrendo discriminação dentro e fora do Poder Judiciário, em virtude desses cumprimentos de mandados judiciais.

Daí a importância do compartilhamento, pois se não cumprirem bem o seu *múnus* ou, por qualquer motivo deixarem de cumpri-lo, a efetividade processual não se consolidará.

[...] Esses esforços visam permitir que os governantes, além de atuar com maior transparência na gestão pública, alcancem maior eficiência, eficácia e efetividade na qualidade dos serviços públicos ofertados à população, criando um ambiente favorável para a inclusão social e o fortalecimento da capacidade de formulação e implementação de políticas públicas (PEREIRA (2009a, 2010a).

Não se pode deixar de verificar que na prática, a maioria dos fatos alegados a quando do não cumprimento dos mandados judiciais e da renovação de diligências pela Secretaria Judicial que não leu a certidão expedida, poderiam ser evitados através de meros atos de gestão administrativas, conforme se observa no artigo denominado “**Otimização do cumprimento de mandados judiciais e atos conexos**”, de autoria de Anderson Furlan Freire Silva, onde observou que cada Oficial de Justiça cumpre ordem judicial semelhante e, nas certidões, as informações eram certificadas consoante critérios próprios, sem o compartilhamento devido às mesmas, acarretando uma maior morosidade do serviço, na medida em que diligências inúteis seriam repetidas várias vezes.

Os usuários de serviços públicos exigem a prestação do serviço com qualidade, em curto tempo de tramitação e eficácia no atendimento e, em virtude dessas exigências os problemas devem ser resolvidos pela Administração Pública com uma maior facilidade, tendo como suporte as inovações tecnológicas que permitem a utilização de ferramentas para melhoria do cumprimento de diligências, como intensificação da utilização da informática, redes e *softwares*, que é o foco do nosso Projeto de Intervenção – compartilhamento de informações através de rede compartilhada.

## 2.2 – Comunicação Interna

A comunicação é a peça fundamental para a administração, sendo um processo de troca de conhecimento e de informação entre as pessoas, tendo como fim a sua compreensão, através de um processo de entendimento de mensagens enviadas e recebidas, sendo que essas mensagens e o modo de como elas se ramificam, desempenham uma influência no comportamento dos servidores que têm no seu trabalho uma forma de continuidade, onde as anotações tornam-se imprescindíveis ao fim almejado.

Esses registros são de uma importância muito grande, pois uma atividade para ser bem desempenhada depende de um bom relacionamento, melhora da rotina do trabalho, da qualidade e da produtividade, que advém de uma boa comunicação, de forma planejada e organizada.

Os servidores, no caso do nosso Projeto de Intervenção, os Oficiais de Justiça Avaliadores, se não se comunicarem adequadamente, a sua forma de trabalho não irá se expandir.

A habilidade no processamento de dados contidos nas suas certidões, prontas para serem usadas nas tomadas de decisões, no caso, no cumprimento de uma Ordem Judicial e/ou Despachos através de um mandado judicial, que já foi recolhido, representa uma valiosa peça para o alcance da meta estabelecida e para a própria comodidade, uma vez que através dessa certidão a economia de tempo e de trabalho e de custos públicos beneficiaria em muito o servidor, a máquina judiciária e as partes.

A necessidade de tornar os servidores integrados e informados do que acontece no meio do cumprimento e na tomada de decisões a quando da diligência a ser cumprida, os fazem se sentir parte dela e, com esse surgimento de comunicação o relacionamento se torna ágil e transparente, tanto entre os Oficiais de Justiça Avaliadores, como entre os Juizes e as Secretarias Judiciais.

A comunicação interna vem sendo um dos instrumentos mais importantes dentro do serviço público, produzindo uma forte ligação entre todos que dele fazem parte, ocasionando, com isso, a motivação e o reconhecimento, estimulando na realização das tarefas uma eficiência e produtividade, uma vez que uma comunicação bem realizada, destaca o valor do Judiciário e do seu produto – atendimento de qualidade com agilidade e exatidão.

Esse destaque na comunicação proporciona um crédito ao público externo, que valorizaria mais o Judiciário, uma vez que os processos seriam impulsionados no tempo determinado por lei e a contento das partes.

Citamos algumas doutrinas relacionadas ao tema:

“Caso o superior não consiga comunicar-se com seus funcionários, suas funções gerenciais não terão o sucesso esperado. Caso o funcionário não compreenda o que é passado no local do trabalho, suas chances de alcançar a meta esperada serão poucas ou nenhuma”. (MONTANA e CHARNOV, 2003, p. 113).

“A comunicação interna tem como objetivo principal a integração dos colaboradores, ou seja, pretende transmitir as ações, decisões e pensamentos da empresa para seus colaboradores, com clareza e rapidez”. (BAHIA, 2002 apud CENERINI, 2009).

“A comunicação interna se torna importante para uma organização porque atualmente os funcionários são parceiros da organização, quanto mais informados estiverem, mais envolvidos e comprometidos com a organização estarão ampliando sua visão para a missão da organização, dando-lhe mais conhecimento dos processos de suas tarefas”. (LEITE, 2006).

“Uma comunicação interna participativa, por meio de todos os instrumentos de comunicação disponível, manterá o funcionário por dentro dos assuntos da organização envolvendo-o. Além de informar dos fatos ocorridos fora da organização, tendo um olhar dentro e outro fora da organização, acompanhará conscientemente as mudanças. Assim deixando de ser um mero número do cartão eletrônico de entrada e de saída, mas sim alguém que exerce suas funções como parceiro da organização”. (KUNSCH, 2003).

“Em toda empresa há situações de trabalho que precisam ser compartilhadas com duas ou mais pessoas e, para que tais situações possam ser executadas de forma amigável necessita de uma boa interação dos colaboradores, desenvolvendo assim a comunicação, cooperação, respeito e amizade”. (MOSCOVICI, 1985).

A comunicação interna é de suma importância e o trabalho em equipe precisaria ser incentivado, para que sejam eliminados o desperdício de tempo e as falhas.

O envolvimento dos servidores nesse compartilhamento de informações através das certidões e/ou outros documentos é condição imprescindível ao bom andamento do Judiciário, pois por meio dessa comunicação interna tornaria possível o estabelecimento de troca dessas informações, possibilitando um relacionamento ágil e transparente entre os Juízes (Ordens Judiciais e/ou Despachos), Secretarias Judiciais (Decisão e/ou despacho), Central de Mandados (Distribuição de Mandados para cumprimento da decisão e/ou despacho) e Oficiais de Justiça Avaliadores (Cumprimento da decisão e/ou despacho), onde a comunicação fluiria de maneira adequada, evitando equívocos e impulsionando o trabalho.

Veja-se na figura abaixo, a sequência do trâmite processual:



Agora, a tramitação de como o serviço fluiria de forma hábil e célere:



Equilíbrio, diálogo e uniformidade são os instrumentos necessários para que a comunicação entre os Oficiais de Justiça Avaliadores evolua, tendo em vista que, quando os Mandados Judiciais são cumpridos, devem ser compartilhados, uma vez que esse compartilhamento minora a onerosidade do serviço, evitando a repetição de diligências inúteis.

Essa comunicação passa a ser uma forma de divulgação da integração e do crescimento do Judiciário.

Atualmente, quem tem informação tem mais poder de busca.

Em decorrência dessa falta de comunicação entre os servidores, traçaríamos um objetivo estratégico de aprimoramento da comunicação interna, onde, através de ações integradas estabeleceríamos uma rede compartilhada para a permuta de informações institucionais, aprimorando as certidões com uma linguagem acessível e clara para um bom andamento processual, para que falhas não venham a ser cometidas, um vez que uma Ordem Judicial e/ou Despacho mal cumpridos ou cumpridos corretamente irá resvalar na imagem do Poder Judiciário.

Segundo Marlene Marchiori, Doutora em Ciência da Comunicação e Membro do Corpo de Palestrantes da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial:

A busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica ... É por meio da comunicação que recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas". (MARCHIORI, Marlene Regina. Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados, 2001. Tese Doutorado em Ciências da Comunicação – Universidade de São Paulo, São Paulo).

### 2.3 – Qualidade de Serviço

A função essencial na administração pública é a prestação de serviços, com a finalidade do alcance do bem comum, que no caso em tela seria a acessibilidade de todos os Oficiais de Justiça Avaliadores as certidões, que ao serem compartilhadas, facilitariam em muito o andamento dos serviços e de toda uma comunidade, pois o resultado seria a rapidez e eficácia.

Com o fito de analisarmos o tipo de trabalho realizado pelos Oficiais de Justiça Avaliadores utilizamos de um Questionário de Avaliação e Desempenho, aplicado nas Centrais de Mandados dos Fóruns Cível e Criminal e no 2º grau de jurisdição, voltado especificamente a verificação da utilização desse compartilhamento em um servidor local com acesso a todos.

Investigar as causas e encontrar as possíveis soluções para que o problema enfrentado no dia-a-dia fosse resolvido de forma que, a prestação jurisdicional se realizasse em um menor tempo possível e com menor custo.

A Administração é uma ferramenta muito importante para o auxílio na condução das atividades a serem realizadas, uma vez que servidor motivado, valorizado e satisfeito, atinge com eficácia e eficiência a distribuição da justiça, através do cumprimento adequado do mandado, através de certidão positiva.

Um bom serviço é aquele que amplia as expectativas e as necessidades da Justiça e da sociedade como um todo, através da busca constante da melhoria contínua e da satisfação de todos os integrantes do Poder Judiciário, no caso do nosso Projeto de Intervenção, dos Juízes, dos Oficiais de Justiça Avaliadores e das Secretarias Judiciais.

Relevância, viabilidade, originalidade, confiabilidade, responsabilidade, empatia, segurança, condição física e conduta, são as dimensões que os serviços devem ter para que a prestação jurisdicional fosse capacitada, cumprindo fielmente o ordenado, com atenção a evitar reclamações e problemas, visando o melhor interesse público, por meio da busca constante da melhoria e da satisfação interna e externa.

A qualidade do serviço deve começar com os servidores, sendo preparados, treinados, tendo como apoio instalações adequadas e equipamentos com tecnologia atualizada, para que a atividade realizada seja de excelente qualidade, esclarecedora e atendendo o que for determinado para uma solução efetiva dos litígios.

Além do que a valorização é o papel fundamental, adequado e favorável ao desenvolvimento dos serviços - cumprimento das Ordens Judiciais, reconhecidas como agente de realização da missão do Poder Judiciário - efetividade jurisdicional.



O apoio e o aperfeiçoamento também seriam essenciais para que as atividades desenvolvidas fossem prestadas, garantindo, com isso, a realização da Justiça.

A melhoria na qualidade dos serviços públicos beneficia, além do cidadão, o funcionário público. Esta frase foi tomada através de um estudo realizado por Moynihan e Pandey (2007), onde a motivação dos funcionários também está ligada diretamente ao ambiente de trabalho.

A liderança é muito importante para que a conclusão das metas e objetivos traçados sejam direcionados ao sucesso, uma vez que após a determinação da Ordem Judicial pelo magistrado, o mandado a ser cumprido é confeccionado pela Secretaria Judicial que, assumindo um papel gerencial deveria observar o seu cumprimento através da leitura da certidão confeccionada pelos Oficiais de Justiça Avaliadores, acompanhando o resultado.

A análise das certidões é de uma importância crucial para a efetividade jurisdicional, pois o conteúdo delas constitui-se num sistema de apoio à decisão judicial, evitando tempo perdido e custos desperdiçados.

Para que o serviço seja qualificado deve ser planejado, direcionando suas ações para a satisfação do público externo, em conjunto e em consonância com as políticas públicas.

A mudança cultural e a valorização do servidor são ações voltadas a desenvolver um respeito e um limite imposto pela lei, educando e treinando com o fito de qualificação para o desenvolvimento de suas atividades, conscientizando-os de suas responsabilidades no resultado favorável dos serviços prestados, propiciando condições para que utilizem sua criatividade, conhecimento e habilidade, para que a atividade seja realizada e reconhecido seus esforços.

A garantia da qualidade dos serviços é baseada em ações voltadas a medir constantemente a satisfação das necessidades, planejamento e aperfeiçoamento delas, garantindo os requisitos fundamentais aos serviços da Justiça, evitando nulidade e prejuízo de qualquer ordem às partes.

A melhoria da qualidade dos serviços prestados deve ser obtida com a participação, comprometimento e responsabilidade dos servidores, atuando com a finalidade de levantamento das necessidades e expectativas para o desenvolvimento dos serviços a serem cumpridos, como levantamento dos processos, identificação de cumprimento ou não, estabelecimento da melhoria dos serviços, através de normatização dos procedimentos ou implantação dos métodos de trabalho de forma padronizada e equilibrada.

A busca de uma melhora contínua para um atendimento eficaz do serviço público, visa a total satisfação das necessidades da Justiça e da sociedade.

A garantia de um serviço de qualidade com excelência, celeridade e transparência nos trâmites judiciais e administrativos, deve ser realizada com a implementação de projetos

relacionados à melhoria dos trabalhos, que resulte em prestação jurisdicional eficiente, de modo a conjugar a satisfação interna e externa.

Os servidores, mais precisamente, os Oficiais de Justiça Avaliadores, devem se comprometer com a satisfação, respeito, zelo, colaboração e motivação.

A qualidade dos serviços por eles realizados, comprometem o resultado dos seus trabalhos e, de acordo com a sua competência, proporcionam uma justiça acessível, rápida e efetiva, pois são a *longas manus*<sup>1</sup> do juiz - as mãos do juiz, auxiliando a Justiça em sua plena realização.

---

<sup>1</sup> É uma expressão que designa o executor de ordens. Utilizada normalmente em referência aos Oficiais de Justiça, que é o executor de ordens judiciais, ou seja, “a mão estendida do juiz na rua (Dicionário Informal)

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GERAL**

Avaliar as condições de trabalho do Oficial de Justiça Avaliador e apresentar estratégias de melhoria para estas condições.

#### **3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

3.2.1. Identificar a falha na comunicação interna;

3.2.2. Descrever como as informações constantes nas certidões facilitaria o seu cumprimento;

3.2.3. Mostrar que o compartilhamento de informações no servidor local, através de pasta específica, banco de dados ou outro meio mais acessível, aumentaria o nível de produtividade e diminuiria a devolução de mandado, sem cumprimento.

#### 4. METODOLOGIA

Utilizamos uma pesquisa bibliográfica, analisando o tema em questão e suas especificidades, bem como aplicamos um Questionário de Avaliação e Desempenho nas Centrais de Mandados do Fórum Cível e Fórum Criminal da Região Metropolitana de Belém e no 2º grau de jurisdição, onde a sua elaboração atendeu perfeitamente aos objetivos do trabalho.

Apesar de termos distribuídos 50 (cinquenta) questionários, contamos com a colaboração de, apenas, onze (11) Oficiais de Justiça Avaliadores, que explanaram suas dificuldades e possíveis soluções/medidas para um melhor desempenho no cumprimento das Ordens Judiciais.

Os registros foram essenciais para a demonstração do resultado do trabalho executado, indicando a qualidade a ser perseguida, relacionada diretamente com a necessidade de se traduzir o conhecimento constante em cada certidão compartilhada.

Para a análise dos registros referentes aos dados pessoais, mais especificamente nas perguntas 1 a 5 (Idade, Sexo, Estado Civil, Grau de Escolaridade e Horário de Trabalho), observou-se que a faixa etária vai de 46 a 52 anos de idade, sendo que 07 (sete) Oficiais de Justiça Avaliadores são do sexo masculino e 03 (três), do feminino, a grande maioria casado, todos com nível superior, ultrapassando seis (06) horas diárias de trabalho normalmente.

Com relação ao sexto (6º) e sétimo (7º) questionamentos, que dizem respeito a realização das atividades e suas rotinas, as respostas coincidiram no mesmo sentido: cumprimento dos mandados e localização dos endereços.

As principais dificuldades enfrentadas a quando do cumprimento da função, constante da oitava (8ª) pergunta, se referiram ao risco de assalto, desgaste físico, grandes volumes de processos para entregar em locais destinados, locais distantes com endereços inexistentes, numeração irregular e falta de apoio especializado – Polícia Militar e agente penitenciário.

Daí o entendimento de que a profissão não é valorizada, é solitária, arriscada, com grande desgaste emocional e sem horário de trabalho determinado.

Dentre os onze (11) questionários respondidos, nove (09) acreditam que a criação de um banco de dados, com acesso as certidões expedidas nos processos judiciais, contribuiria para a diminuição de diligências repetitivas ou infrutíferas, correspondente ao décimo quinto (15º) questionamento.

A partir desses resultados, através do registro de informações, demonstrar-se-ia o resultado do trabalho executado pelo Oficial de Justiça Avaliador e indicar-se-ia a qualidade do trabalho a ser perseguida, como o registro de informações inerentes e indispensáveis, de forma

clara, objetiva e completa, estando diretamente relacionado com a necessidade e avaliação do serviço realizado.

No décimo quarto (14º) questionamento, onde é indagado se os vários formatos de mandados prejudicam ou diminuem a eficiência no cumprimento das decisões judiciais no momento das diligências, foram unânimes no entendimento de que os mandados deveriam ser padronizados, o que facilitaria o entendimento da Ordem Judicial e na diminuição da devolução para revisão.

A necessidade de autonomia no exercício de suas atribuições e na tomada de decisões a quando do cumprimento de alguma decisão judicial, questionada no décimo (10º) e décimo primeiro (11º) questionamento, foi considerada fundamental para que, no surgimento de alguma eventualidade, poderem decidir dentro da legalidade do ato, sem subterfúgios e demora no cumprimento das Ordens.

As respostas com relação as possíveis soluções/medidas para que a função do Oficial de Justiça Avaliador seja desempenhada a contento (16º questionamento), foram diversificadas, priorizando o apoio da Polícia Judiciária e da Polícia Militar, que seriam considerados essenciais para o cumprimento dos mandados; concessão de porte de arma para a segurança; verificação e leitura da certidão pela Secretaria Judicial em razão da repetição de mandados com dados errôneos já informados; limitação do número de mandados por matéria; aumento do número dos Oficiais de Justiça Avaliador para uma melhor distribuição por bairro; curso de formação de combate para o enfrentamento de situações críticas, como assalto, violência física e doenças, que envolvam pessoas nas diligências e, como resultado fundamental para o empoderamento do nosso Projeto de Intervenção, a criação de um banco de dados, como um aperfeiçoamento e qualidade nas condições de trabalho.

Nessa pesquisa, através dos dados comprobatórios analisados, ficou evidenciado o desânimo dos Oficiais de Justiça Avaliadores com relação a repetição dos mandados judiciais pelas Secretarias Judiciais, sem a devida leitura da certidão, prejudicando, em muito, o trabalho, causando desgaste e desperdício de tempo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto, o que se conclui é que a atividade do Oficial de Justiça Avaliador é indispensável para a efetividade do processo judicial, sendo um dos profissionais responsáveis pela materialização dos direitos das partes envolvidas nos litígios judiciais, as quais anseiam que a Justiça seja feita e as garantias constitucionais concretizadas.

Com o Novo Código de Processo Civil essa profissão se consolidou, com a capacidade de promover a resolução dos conflitos através da autocomposição, como intermediários.

Essa função é de tamanha importância que, através da Lei nº 13.157, de 04 de agosto de 2015, foi instituído o Dia Nacional do Oficial de Justiça, celebrado no dia 25 de março, onde são elaboradas campanhas sobre a concessão de porte de arma, onde vários pedidos são sistematicamente indeferidos pela Polícia Federal, apesar de reconhecerem que é uma atividade de risco e, somente a concede através de Mandado de Segurança; diminuição da violência a quando do cumprimento das Ordens Judiciais através dos Mandados Judiciais e, ainda, sobre todas as dificuldades enfrentadas.

Como um auxiliar da Justiça, é indispensável na manutenção da ordem e da paz social, tendo que ter habilidades de persuasão e agir como um psicólogo nos momentos que ofereçam risco a vida dos outros e a sua própria vida, uma vez que lida diariamente com a vida e o patrimônio das pessoas em disputa.

Esse Projeto de Intervenção tem como ponto de partida as dificuldades encontradas pelo Oficial de Justiça Avaliador no seu mister diário, onde além da crescente violência dos dias atuais, vários outros fatores como: gestão, comunicação interna e qualidade de serviço, contribuem sobremaneira para um número muito grande de mandados judiciais devolvidos sem o devido cumprimento.

Deve haver um respeito entre os Oficiais de Justiça Avaliadores, Secretaria Judicial e os Juízes, uma vez que formam o alicerce da efetivação do direito.

Em sendo assim, o tema desenvolvido tomou como fundamento a certidão expedida, onde o Oficial de Justiça narra, de maneira detalhada ao Juiz, o desenvolvimento do cumprimento da diligência.

Essas dificuldades pelas quais passam ao cumprir as Ordens Judiciais devem ser sanadas de modo que possam cumpri-las com segurança e celeridade, não retornando a um lugar onde já foi certificado que a parte lá não mais reside, apesar da insistência em decorrência da não leitura da certidão.

Com vistas a uma melhoria na qualidade do cumprimento dos mandados, o compartilhamento das certidões, tornaria mais eficiente o serviço do Oficial de Justiça Avaliador, eliminando barreiras, aumentando a produção do trabalho e reduzindo significativamente a devolução destes sem cumprimento.

O compartilhamento deste documento ocorreria através do armazenamento das certidões, através de meio eletrônico no servidor local – banco de dados, software de busca, pasta compartilhada, ou outro meio mais acessível, o que evitaria o desperdício de tempo e de recursos públicos, uma vez que, através de uma consulta prévia nessas informações compartilhadas, muitas diligências que estavam fadadas ao fracasso, pelos mais variados motivos, deixariam de ser praticadas, melhorando a qualidade do serviço e a diminuição da devolução dos mandados,

Através dessa troca de informações, o diálogo entre os Oficiais de Justiça Avaliadores se tornaria frequente, e as dificuldades encontradas durante o exercício de suas atribuições seriam superadas e somadas, para que o cumprimento da Ordem Judicial seja realizado com segurança, eficácia e celeridade.

Com a análise dos Questionários de Avaliação e Desempenho, nos foi permitido verificar que, o real posicionamento dos entrevistados, coincidem com o pretendido pelo Projeto de Intervenção apresentado.

A Administração Pública é a gestora dos bens e interesses, formada por recursos humanos, materiais e tecnológicos, constituídos para a consecução do bem comum, onde podemos observar que deve ser bem estruturada, em termos de infraestrutura, tecnologia, capital humano treinado e motivado, para que a sociedade se sinta satisfeita em suas disputas judiciais e os Oficial de Justiça Avaliadores cumpram as suas diligências de modo correto e ágil.

O principal resultado esperado através do Projeto de Intervenção será a acolhida deste pela Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, que normatizaria internamente o compartilhamento de toda documentação produzida pelo Oficial de Justiça Avaliador no servidor local, através do Roteiro de Gestão de Projetos que o alinhará ao Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará (Portaria nº 3142/2016-GP, de 13/07/2016).

## REFERÊNCIAS

CARMO, Jonathan Porto Galdino do. **Necessidade de formação jurídica para investidura no cargo de Oficial de Justiça.** Artigo. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/29907/necessidade-de-formação-jurídica-para-investidura-no-cargo-de-oficial-de-justiça>. Acesso em 27 Abr 2016.

CARMO, Jonathan Porto Galdino do. **Aspectos Históricos e Contemporâneos do Oficialato Judicial Brasileiro.** Artigo. Disponível em: <http://investidura.com.br/biblioteca-jurídica/artigos/processocivil/aspectos-historicos-e-contemporaneos-do-oficialato-judicial-brasileiro>. Acesso em 27 Abr 2016.

CARMO, Jonathan Porto Galdino do. **A indispensabilidade da atividade do oficial de justiça para o novo Código de Processo Civil.** Artigo. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/42566/a-indispensabilidade-da-atividade-do-oficial-de-justiça-para-o-novo-Código-de-Processo-Civil>. Acesso em 27 Abr. 2016.

DONATO, Fabiana Juvêncio Aguiar; ANDRADE, Maria Cristina de. **O Oficial de Justiça e a sua importância na prestação jurisdicional.** Portal Jurídico Investidura, Florianópolis/SC, 11 Nov 2012. Disponível em: [www.investidura.com.br/biblioteca-jurídica/artigos/processo-civil/278424](http://www.investidura.com.br/biblioteca-jurídica/artigos/processo-civil/278424). Acesso em 09 Set. 2015.

FREITAS, Vladimir Passos de. **Oficiais de Justiça: ontem, hoje e amanhã.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2010-jul-11/segunda-leitura-oficiais-de-justiça-ontem-hoje-e-amanha>. Acesso em 27 Abr 2016.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, 1ª ed, São Paulo, Ed Atlas 2009

HARMON, M. M.; MAYER, R. T. *Teoría de la organización para la administración pública*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C./ Fondo de Cultura Económica, 1999.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica** – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

MARCHIORI, Marlene Regina. *Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados*, 2001. Tese Doutorado em Ciências da Comunicação – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCONI, Maria de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos**, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos– 7. ed. – 6. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2011.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ªed. Editora Saraiva, 2003.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**, inclui análise dos efeitos das mudanças de paradigmas na administração pública brasileira – 4ª ed. – Revista e Atualizada – São Paulo: Atlas, 2012.



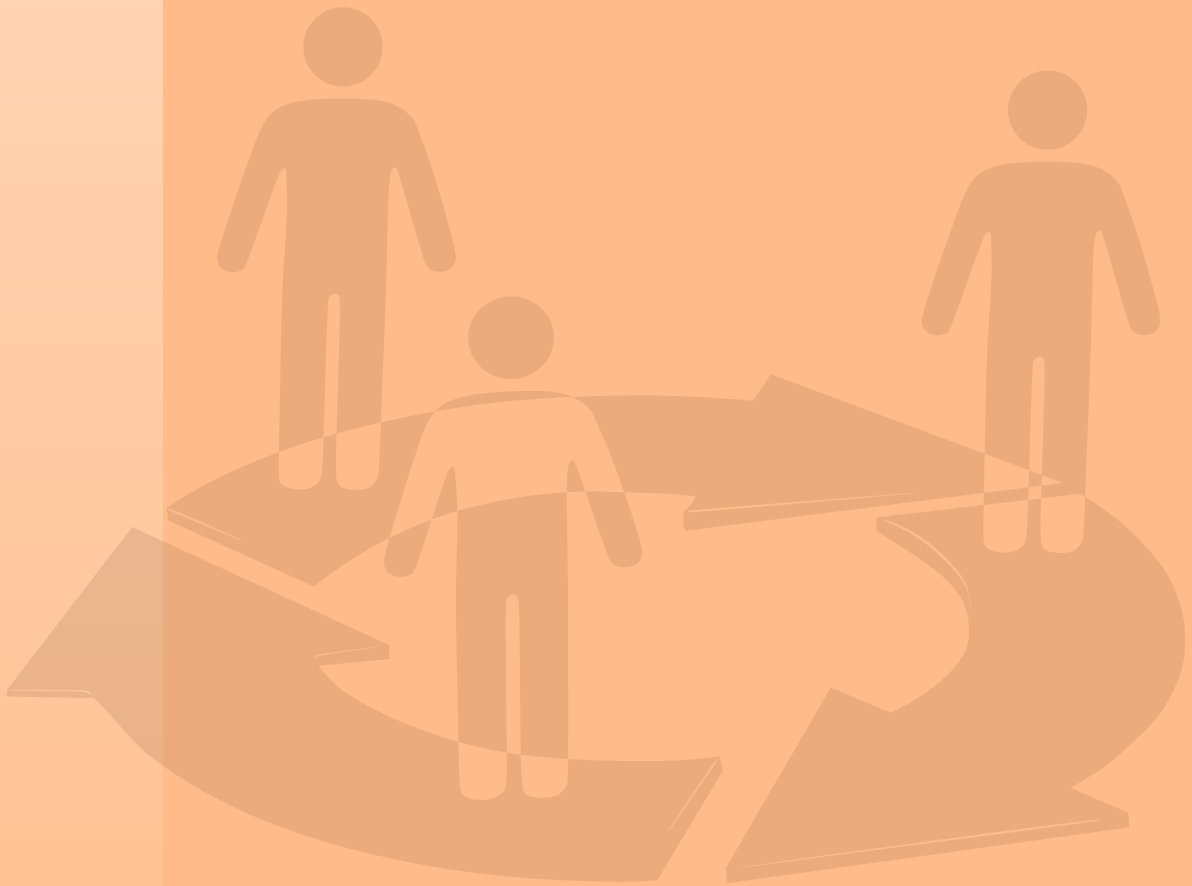
PINHEIRO, Fabiano Caribé. **A Autonomia dos Oficiais de Justiça no exercício dos atos próprios do seu ofício**. Artigo. Associação dos Oficiais de Justiça do Distrito Federal. Disponível em: [www.aojus.br/p4259.aspx](http://www.aojus.br/p4259.aspx). Acesso em 01 Set. 2015.

SANTOS, João Almeida, FILHO, Domingos Parra. **Metodologia Científica** – 2. ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SINDOJUS, Sindicato dos Oficiais de Justiça da Paraíba. **O Oficial de Justiça e o Cumprimento das Decisões Judiciais**. Diretoria de Imprensa, João Pessoa/Paraíba, 23 Ag. 2012. Disponível em: [www.sindojus.org/2012/08/o-oficial-e-o-cumprimento-das-decisões-judiciais](http://www.sindojus.org/2012/08/o-oficial-e-o-cumprimento-das-decisões-judiciais). Acesso em 01 Set. 2015.

SILVA, Anderson Furlan Freire da. **Otimização do cumprimento de mandados judiciais e atos conexos**. Revista ONLINE, Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário, 04 Set. 2007. Disponível em: [www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp/Artigo-30](http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp/Artigo-30). Acesso em 01 Set. 2015.

WALDO, Dwight. O estudo da administração pública. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971





**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ**  
**SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS**  
**COORDENADORIA DE TREINAMENTO E FORMAÇÃO DE SERVIDORES**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ – CESUPA**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA**  
**NO PODER JUDICIÁRIO**

**PROJETO DE INTERVENÇÃO**

**NAZARÉ DO CARMO COSTA**  
**CARLOS EDUARDO VASCONCELOS CONOR**

**BELÉM –PA**  
**2016**

## SUMÁRIO

1. Contexto da organização.....	03
2. Situação-Problema.....	04
3. Objetivos.....	05
4. Metodologia.....	06
5. Referencial teórico.....	08
5.1. Da Emenda Constitucional nº 45/2004.....	08
5.2. Do acesso à justiça.....	11
5.3. Da criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ.....	17
5.4. Do planejamento estratégico do TJ/PA.....	18
5.5. Da gestão judiciária.....	20
6. Análise dos dados coletados.....	28
6.1. Entre os Jurisdicionados.....	28
6.1.1. Atendimento.....	29
6.1.2. Espaço físico.....	30
6.1.3. Comunicação.....	31
6.1.4. Serviços judiciais.....	32
6.2. Dentre os servidores.....	33
7. Considerações finais.....	34
8-Referências.....	37
9-Anexos.....	39

## **TEMA: O ACESSO À JUSTIÇA NA COMARCA DE BUJARU/PA, APÓS A EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 45/2004**

### **1. CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO**

O presente estudo tem por objeto a pesquisa, análise e considerações acerca do acesso à justiça na Comarca de Bujaru, Estado do Pará, no contexto da Reforma do Poder Judiciário, considerando as mudanças introduzidas pela Emenda Constitucional nº 45/2004.

Como lócus de pesquisa, tem-se a Comarca de Bujaru, localizada no Nordeste Paraense, com, aproximadamente, 26.000 habitantes (IBGE,2010), de vara única e competência cível, criminal, juizado especial, cartas precatórias e execução criminal de pena a ser cumprida em regime aberto ou transação penal, e com, aproximadamente, 1600 processos judiciais em andamento (dados de maio/2015).

Cumprе ressaltar que a vara judicial é o setor responsável, em grande medida, pela execução precípua da atividade finalística do Poder Judiciário, com atribuições voltadas para a realização dos serviços judiciais prestados à população, incluindo atendimento ao público, processamento e resolução dos feitos judiciais em 1ª instância de decisão, execução de mandados, pesquisa de legislação e jurisprudência, com a finalidade de cumprir a missão do Poder Judiciário do Estado do Pará: “Realizar a justiça, por meio da efetiva prestação jurisdicional visando fortalecer o Estado Democrático de Direito” (Planejamento Estratégico do TJ/Pa, 2015-2020).

## 2. SITUAÇÃO-PROBLEMA

A garantia do acesso à justiça tem sido tema recorrente na sociedade brasileira particularmente após a promulgação da Emenda Constitucional nº 45, que instituiu a reforma do Poder Judiciário brasileiro. Entretanto, o que se observa ainda é que a realidade do Poder Judiciário é marcada por um volume crescente de processos à espera de tomada de decisões, que demoram consideravelmente para serem prolatadas, de modo que, na atualidade, o grande anseio da sociedade ainda é o de ver sua demanda resolvida, e receber uma resposta do judiciário de maneira rápida e eficiente.

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará, a partir de 2007, em decorrência da determinação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), expressa na Resolução nº 49/2007, assume o desafio de implementar mudanças na gestão, com a criação do Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica, primeiro passo que já demonstrava a concepção a ser implementada no Pará e que, contemporaneamente se materializa através do planejamento estratégico 2015-2020 (Resolução nº 28, de 17 de dezembro de 2014). O propósito é o de assegurar, no plano concreto, os princípios e garantias fundamentais consagrados no art. 5º, XXXV e LXXVIII, da CF/88, estabelecendo, entre outras iniciativas estratégicas, as que se referem ao fortalecimento do 1º grau de jurisdição, assim como a ampliação da estrutura judiciária, de modo a viabilizar as condições objetivas, visando a inafastabilidade da tutela jurisdicional e a celeridade na prestação jurisdicional.

Nesse contexto e considerando os elementos postos, o presente estudo tem a finalidade de desenvolver pesquisas e análise, com o fim de tecer considerações acerca do acesso à justiça na Comarca de Bujarú, considerando os impactos da Reforma do Poder Judiciário brasileiro, o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Pará e o alinhamento com as estratégias definidas pelo CNJ para, ao final e se for o caso, propor medidas, iniciativas e ações concretas com vista à melhoria dos serviços judiciais oferecidos à população local.

O serviço público oferecido pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará na Comarca de Bujarú após a vigência da EC nº 45/2004, tem proporcionado a prestação jurisdicional efetiva, tendo em vista assegurar em sua plenitude a garantia constitucional do acesso à justiça?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 – Objetivo Geral:**

3.1.1 - Analisar se os serviços judiciais oferecidos aos jurisdicionados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará na Comarca de Bujaru no contexto da Reforma do Judiciário, tendo em vista a garantia constitucional do acesso à justiça.

#### **3.2 – Objetivos específicos**

3.2.1- Elaborar um diagnóstico da Comarca de Bujaru, visando identificar a percepção e as perspectivas das pessoas quanto ao acesso à justiça, considerando o universo dos servidores e dos jurisdicionados;

3.2.2 - Identificar os eventuais impactos ocorridas no contexto da reforma do judiciário brasileiro, na Comarca de Bujarú, tendo em vista também as estratégias definidas pelo CNJ e implementadas pelo TJ/PA;

3.2.3 - Propor alternativas no sentido de aprimorar os mecanismos de acesso à justiça, a partir das conclusões obtidas.

#### 4. METODOLOGIA

Em relação aos métodos e técnicas a serem utilizados para a produção deste trabalho, partindo do pressuposto de que o que se pretende é, para além da compreensão da realidade a ser estudada, se visa também, com a participação dos envolvidos, a elaboração de proposições com o fim de intervenção intencional objetivando a alteração dessa mesma realidade.

Para tanto, imperioso a realização uma pesquisa bibliográfica para, a partir dos registros disponíveis decorrentes de estudos anteriores (clássicos, artigos, legislação), com o fim de analisar o conceito de acesso à justiça nas concepções já registradas, o processo da reforma do judiciário brasileiro, além do processo de implementação das diretrizes emanadas do CNJ no Judiciário paraense. Além de pesquisa com os servidores na sua totalidade e os jurisdicionados por amostragem, entende-se que o uso do método estudo de caso, com abordagem qualitativa, se apresenta adequado para ser aplicado na organização que se pretende estudar para os fins propostos neste trabalho.

Assim, devem ser realizadas as seguintes ações, a saber: a) pesquisa bibliográfica, como fim de elaboração do referencial teórico; b) Matriz Swot, a ser utilizada como ferramenta para a pesquisa com os servidores com atuação na Comarca; e c) aplicação de questionário para a coleta de dados entre os usuários, quais sejam, os cidadãos que utilizam os serviços judiciais, advogados, defensores, membros e servidores do Ministério Público. Para a elaboração do questionário, considerou-se como tópicos o atendimento, as condições do espaço físico onde funciona o fórum, a comunicação e os serviços judiciais prestados à população.

Yin (2015), leciona que o estudo de caso, como método de pesquisa, contribui para o conhecimento dos fenômenos organizacionais, dentre outros, posto que constitui um tipo de investigação social com base empírica, que consiste essencialmente em investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, na medida em que o fenômeno a ser investigado e o seu contexto no mundo real não sejam claramente evidentes.

O conhecimento visado articula-se a uma finalidade intencional de alteração da situação pesquisada. Assim, ao mesmo tempo em que se pretende realizar um diagnóstico e a análise da situação-problema proposta, a ideia é sugerir



ao conjunto dos sujeitos envolvidos mudanças que levem a um aprimoramento das práticas analisadas.

**Palavras-Chaves:** Acesso à justiça; Atendimento; Comunicação; Qualidade dos serviços judiciais; Planejamento estratégico.

**Key Words :** Access to justice ; Attendance; Communication; Quality of legal services; Strategic planning.

## 5 - REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 – Da Emenda Constitucional nº 45/2004

A garantia do acesso à justiça insculpido no Art.5º da Constituição Federal tem sido tema recorrente na sociedade brasileira, especialmente após a promulgação da Emenda Constitucional nº 45/2004, que instituiu a reforma do Poder Judiciário brasileiro, oferecendo diversas diretrizes na busca de dinamizar o processo burocrático existente nas estruturas do Poder Judiciário.

A emenda Constitucional nº 45, após mais de uma década tramitação, finalmente foi aprovada em 17 de novembro de 2004, passando a estabelecer uma série de mudanças na estrutura do Poder Judiciário.

A emenda constitucional nº 45 resultou de um projeto de lei apresentado em 1992 na Câmara dos Deputados, por Hélio Bicudo, à época deputado. A PEC em referência, nº 96/92, continha dispositivos bem diferentes daqueles constantes de sua redação final. Apresentada em 1992, possuiu diversos relatores, sendo a última a deputada Zulaiê Cobra Ribeiro.

Sobre o andamento histórico, vale o relato de Lenza:

(...) a referida PEC, aprovada em dois turnos, foi encaminhada para o Senado Federal (SF) e passou a ter o n. 29/2000, no qual o primeiro relator, o Senador Bernardo Cabral, emitiu importantes pareceres, n. 538 e n. 1.035/2002, ambos aprovados pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania (CCJ).

Naquele mesmo ano, contudo, a legislatura se encerrou sem a apreciação da matéria em 2.º turno, apesar do enorme esforço do Senador Bernardo Cabral, não reeleito. Iniciada a nova legislatura, além do expressivo número de emendas apresentadas no 1.º turno durante a legislatura anterior, a grande renovação da Casa, mais de 50% de sua composição fizeram com que o Presidente do SF, José Sarney, com o aval absoluto do Plenário, determinasse o retorno da matéria à CCJ para um novo parecer, tendo sido designado, então, em 26 de junho de 2003, o Senador José Jorge como o novo relator da Reforma do Judiciário (LENZA, 2005, p.1).

Vale advertir que a PEC 29/2000 não era a única existente sobre o tema “reforma do Judiciário”. A partir do ano 2000, outras 17 propostas de emendas constitucionais tramitaram em conjunto no Congresso Nacional.

O Senado Federal, após várias audiências públicas com a participação de diversos órgãos importantes, dentre eles OAB, STJ, STF e IBDP, reuniram todas as propostas existentes em apenas 4 principais, nos termos do Parecer n. 451/2004 (DSF

de 8 de maio de 2004, p. 12728-12912) e Emenda n. 240 da CCJ: PEC 29/2000; PEC 29-A/2000; PEC 26/2004 e PEC 27/2004.

Das PEC's detalhadas, a de nº29/2000, foi aprovada e transformada na EC nº 45/2004, promulgada em 08 de dezembro e publicada no DOU em 31 de dezembro de 2004.

A título argumentativo, vale ressaltar rapidamente o caminho das outras emendas, antes de efetivamente adentrar no mérito da emenda Constitucional nº 45/2004, detalhando e especificando as suas nuances.

A PEC de n. 29-A/2000, também aprovada em dois turnos no Senado Federal, tem como novidades principais a transferência da Defensoria do Distrito Federal (DF) para o DF, tornando-a autônoma; oferece autonomia também à Defensoria Pública da União; restringe a competência dos Tribunais de Justiça para o julgamento de prefeitos; altera o art. 93; incluindo a necessidade de permanência de três anos no cargo para que o magistrado tenha direito à vitaliciedade na função; proíbe a prática de nepotismo nos Tribunais e Juízos; modifica, novamente, a competência da Justiça Trabalhista; altera a composição do Superior Tribunal Militar (STM) e regras sobre o MP; amplia as competências do Supremo Tribunal Federal (STF) e Superior Tribunal de Justiça (STJ) dentre outras mudanças ventiladas. (LENZA, 2005).

Por fim, a PEC de n. 27/2004 do Senado Federal autoriza a lei a instituir juizados de instrução criminal para as infrações penais nela definidas (LENZA, 2005).

Voltando ao roteiro principal do presente estudo, vale o destacamento dos principais aspectos da EC nº 45/2004, antiga PEC 29/2000, promulgada em dezembro de 2004.

Dentre as diversas mudanças auferidas, vale ressaltar que a referida emenda, sendo o cerne principal do estudo e diante dos mecanismos estabelecidos, busca proceder uma justiça célere e justa, tornando o processo eficaz e justo, especificamente pelo aperfeiçoamento e aplicação dos princípios da duração razoável do processo e do acesso a ordem jurídica justa. Ademais, importante também para o estudo, tal emenda criou o CNJ, que passou a ser importante ferramenta para a regulação do Poder Judiciário, sendo parte integrante deste e com poderes especiais para tal regulação.

Nesse contexto de reforma buscou-se dar maior dinamismo e eficiência à prestação jurisdicional, dando maior agilidade e eficácia nos mecanismos existentes, de maneira a prestar um melhor serviço ao jurisdicionado, garantindo a plenitude ao acesso à justiça, visto ser esse direito importantíssimo para a consolidação do Estado Democrático de Direito. Sobre o assunto se manifesta, Carvalho:

Um grande passo em sentido do alcance da efetividade da prestação jurisdicional foi dado a partir da Emenda Constitucional n. 45/2004, cujas alterações constitucionais implicaram de forma incisiva no direito processual brasileiro(...).

O art.1º da EMC/2004, entre outras, alterou o Art. 5º da Constituição Federal acrescentando o seguinte inciso: “LXXVIII a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação (CARVALHO, 2015, p.13).

Delineando sobre o objetivo da emenda em referência vale as lições de Delgado:

A primeira significativa mudança introduzida pela EC n. 45, de 08.12.2004, que entrou em vigor em 31.12.2004, data da sua publicação no Diário Oficial da União, está presente na introdução ao art. 5º da CF, do inciso LXXVIII.

Inexistia no Título II da Constituição Federal, que cuida do rol dos direitos e garantias fundamentais do cidadão, o hoje assegurado pelo inciso LXXVIII do art. 5º, conforme previsto na EC n. 45.

Esse novo direito fundamental assegurado ao cidadão pela EC n. 45 complementa outras disposições já existentes no texto da Carta Magna que têm por objetivo fazer prevalecer a entrega de uma prestação na solução dos litígios, tanto na órbita administrativa, como no campo judicial, com celeridade e segurança.

Esse complexo de normas constitucionais voltadas para a solução mais rápida e com confiança dos litígios tem por missão cumprir desiderato do Estado Democrático de Direito que tem, entre outros fundamentos centrais, os de valorizar a cidadania e zelar pela dignidade da pessoa humana (DELGADO, 2005, p.357).

Dessa forma, a emenda constitucional em referência, garantiu em âmbito constitucional a garantia de razoável duração do processo, seja em âmbito judicial ou Administrativo, de maneira a tornar a demanda efetiva e justa, oferecendo em tempo razoável uma resposta hábil e efetiva do Estado, enquanto garantidor da paz e ordem pública. Sobre o assunto se posiciona, Madeira:

Uma das novidades trazidas pela reforma do Judiciário é a imposição constitucional da tramitação do processo em prazo razoável e a

celeridade de sua tramitação. Já em suas douradas palavras, o jurista Rui Barbosa afirmava que “justiça tardia é negação de justiça”. A grande quantidade de processos que se acumulam nos tribunais, somada à carência de uma estrutura eficaz, faz com que a justiça venha sendo cada vez mais tardia, e, conforme o prescrito de Rui Barbosa, veementemente negada aos cidadãos. A previsão constitucional da celeridade processual formaliza apenas um antigo anseio há muito buscado pela sociedade, que é uma prestação jurisdicional digna, ainda longe de ser alcançado, pois que as próprias leis fornecem instrumentos legais que são aplicados para retardar o andamento das lides, os quais vêm sendo utilizados de maneira aleatória e voltados à satisfação de interesses pessoais daqueles que se beneficiam com a lentidão judicial (MADEIRA, 2006, p.2).

Ademais, tal postulado basilar inserido, está em consonância e intrinsecamente ligado ao princípio do acesso à justiça, sendo importante prerrogativa para a confirmação e aplicação do citado princípio.

O acesso à justiça é um dos direitos mais elementares e fundamentais que a Constituição Federal de 1988 trouxe em seu bojo, visto que o Estado ao chamar para si a pacificação dos conflitos mediante os seus órgãos e poderes especializados, deve oferecer as ferramentas e mecanismos adequados para que o cidadão ao buscar amparo junto à tutela jurisdicional, receba o atendimento mais adequado, célere e eficaz na busca de tornar possível e concreto os direitos e garantias fundamentais individuais e coletivos.

## **5.2 – Do acesso à justiça**

A Constituição Federal de 1988 foi responsável pelo ressurgimento de valores e princípios fundamentais que foram renegados em período político de outrora, se tornando importante ferramenta jurídica, servindo como pressuposto para assegurar direitos e garantias fundamentais basilares e importantes para o saudável desenvolvimento do Estado Democrático de Direito. Para Lenza:

A partir de 1988, passa a se assegurar, de forma expressa e categórica, em nível constitucional a proteção de direitos, sejam eles privados, públicos ou transindividuais (difusos, coletivos ou individuais homogêneos). (LENZA, 2013, p.1071/1072)

Dentre os Direitos elencados e expressos na Carta Magna, pode-se encontrar no art. 5º, XXXV, o direito fundamental ao acesso ao judiciário, delineando que a lei

não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito. Deste modo, o Judiciário quando invocado, não deve criar embaraços ou barreiras para o seu acesso, devendo dirimir a lide apresentada.

Diante disso, e fazendo a literalidade do dispositivo em apreço, vale dizer que o acesso à justiça, em primeiro plano, surge no sentido de que o cidadão deverá ter amplo acesso ao judiciário, não devendo haver barreiras ou embaraços para o seu exercício.

Diante do exposto, importante considerar as lições de Moraes:

Importante, igualmente, salientar que o Poder Judiciário, desde que haja plausibilidade da ameaça ao direito, é obrigado a efetivar o pedido de prestação judicial requerido pela parte de forma regular, pois a indeclinabilidade da prestação judicial é princípio básico que rege a jurisdição, uma vez que a toda violação de um direito responde uma ação correlativa, independentemente de lei especial que a outorgue (MORAES, 2012, p.86/87).

Assim sendo, o Poder Judiciário diante de tal princípio basilar Constitucional deverá, sempre que acionado, oferecer ao jurisdicionado a melhor resposta possível, buscando evitar que existam barreiras e seja garantido o livre acesso ao Judiciário, mediante o seu mecanismo jurisdicional existente.

Delineando aspectos importantes do acesso à justiça, Oliveira observa que:

A garantia ao acesso à Justiça é constituída por mecanismos processuais que escoam em vários métodos e procedimentos a serem utilizados e respeitados pelo indivíduo. Todavia, por ser considerado como Direito Fundamental e gozar de proteção internacional, em razão da sua imprescindibilidade para se chegar a uma tutela judicial, seu alcance deve ser facilitado para todos os cidadãos de forma a garantir plena efetividade em seu exercício (...). (OLIVEIRA, 2013, p.1)

Dessa maneira, a facilidade do acesso ao cidadão aos mecanismos jurisdicionais é significativa para a garantia de direitos e garantias fundamentais, bem como para manter a integridade das ferramentas e mecanismos processuais, que também devem ser respeitadas, de forma a garantir os mandamentos constitucionais.

Segundo Lenza (2013), o princípio da inafastabilidade da jurisdição pode ser também denominado de direito de ação ou princípio do livre acesso ao Judiciário. No entanto, conforme será visto mais adiante, a doutrina mais abalizada, modernamente,

aufere denominação de acesso à ordem jurídica justa, considerando os novos desdobramentos oriundos de tal princípio. Segundo Cappelletti:

O conceito de acesso à justiça tem sofrido uma transformação importante, correspondente a uma mudança equivalente no estudo e ensino do processo civil. Nos estados liberais “burgueses” dos séculos dezoito e dezenove, os procedimentos adotados para a solução dos litígios civis refletiam a filosofia essencialmente individualista dos direitos, então vigente (CAPPELLETTI, 1988, p.5).

Assim, a inafastabilidade da jurisdição ou livre acesso ao judiciário ou acesso à justiça, é tido em um primeiro plano, como a prerrogativa que dispõe o jurisdicionado de possuir livre acesso aos mecanismos judiciais, podendo acioná-los no momento em que sentir que seu direito está sendo ameaçado ou colocado sob risco. Nesse sentido, é que se considera o acesso à justiça sendo importante garantia constitucional na busca de assegurar o direito de ação. Cappelletti afirma que:

De fato, o direito ao acesso efetivo tem sido progressivamente reconhecido como sendo de importância capital entre os novos direitos individuais e sociais, uma vez que, a titularidade de direitos é destituída de sentido, na ausência de mecanismos para a sua efetiva reivindicação. O acesso à justiça pode, portanto, ser encarado como requisito fundamental – o mais básico de direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos (CAPPELLETTI, 1988, p.5).

Adverta-se, todavia, que o livre acesso à justiça é bem mais abrangente que a lição depreendida da literalidade da norma em comento, valendo dizer, que o princípio em tela revela um alcance muito maior, no sentido de que não apenas deve garantir o livre acesso ao judiciário, mas também, e sobretudo, propor e garantir ao jurisdicionado resposta estatal de forma justa e razoável, garantindo um processo justo e adequado.

Importante as lições de Lenza, que trazendo à baila os ensinamentos de K. Watanabe assim se manifesta:

A problemática do acesso à Justiça não pode ser estudada nos acanhados limites do acesso aos órgãos judiciais já existentes. Não se trata apenas de possibilitar o acesso à justiça enquanto instituição estatal, e sim de viabilizar à ordem jurídica justa (WATANABE *apud* LENZA, 2013, p.1075)

Desse modo, o Princípio do Acesso à Justiça, possui alcance maior, devendo ser considerado o efetivo acesso à justiça não somente para o livre desenvolvimento

do direito de ação, permitindo livre acesso e sem embaraços perante o Judiciário, mas também, e importante dizer, que o Judiciário ofereça um processo justo e eficiente garantindo a prestação jurisdicional, adequando, otimizando e aplicando de forma integral todos os efeitos do direito do acesso à justiça.

Delineando a ideia de processo justo, Theodoro Júnior:

No plano substancial, o processo justo deverá proporcionar a efetividade da tutela àquele a quem corresponda a situação jurídica amparada pelo direito, aplicado à base de critérios valorizados pela equidade concebida, sobretudo, à luz das garantias e dos princípios constitucionais.

Ademais, o processo para ser justo, nos moldes constitucionais do Estado democrático de Direito, terá de consagrar no plano procedimental o direito ao acesso à justiça e a garantia de uma duração razoável do processo (THEODORO JÚNIOR, 2011, p.29).

Portanto, o acesso à justiça é tido como pressuposto importante na atual sistemática Constitucional e Processual, sendo importante ferramenta na solidificação de Direitos e Garantias fundamentais.

Advirta-se, que o acesso à justiça é o elo inicial que permite a consolidação dos direitos e garantias, e requer que outros instrumentos e princípios processuais também sejam respeitados, como o contraditório e ampla defesa, dentre outros, estando esses princípios sob o manto da duração razoável do processo e devido processo legal, diretrizes também muito importantes para a sistemática jurisdicional.

Corroborando o papel jurisdicional, Oliveira observa que:

O Estado avocou para si o direito-dever de solucionar os conflitos da sociedade e a realizar a tutela jurisdicional. Esta jurisdição fora constituída para pacificar as contendas sociais, proteger e garantir os direitos do sistema jurídico pátrio. Mas para isso se faz necessário garantir os procedimentos adequados que visem o acesso ao devido processo legal, o qual hodiernamente encontra-se inserido em nossa Carta Magna em seu art. 5º, LIV. Todavia, não basta que sejam assegurados os meios formais inerentes a tutela jurisdicional, de maneira alguma são eles isoladamente suficientes para uma efetiva prestação jurisdicional, visto que os meios utilizados exteriorizam-se muitas vezes de forma inoperante em razão das suas complexidades e das suas delongas (OLIVEIRA, 2013, p.1).

Destacando importância de princípios constitucionais de natureza processual e que caracteriza o atual estado democrático de Direito, Valcanover assim se manifesta:



O próprio acesso à justiça de modo qualificado, na forma como inserido no Estado Democrático de Direito em que fundado nosso país, é resultado da atenção aos referidos princípios constitucionais de cunho processual, especialmente o devido processo legal, que confere ao jurisdicionado o norte a ser seguido seja para a obtenção do direito material reclamado, seja para sua preservação. Desta forma, relacionar a noção de tutela jurisdicional justa com as garantias processuais previstas na Constituição Federal que devem sustentar a demanda judicial desde o seu início é medida que confere sua adequada concretização (VALCANOVER, 2014, p.1)

Em caráter sintético, Peiter aduz que:

A Constituição, em seu art. 5º, LXXVIII, faz referência à razoável duração do processo elevando-o à categoria dos direitos e garantias fundamentais. Esse dispositivo foi incorporado ao texto constitucional pela Emenda nº 45/2004 e advém da compreensão de que a tutela jurisdicional não engloba apenas a garantia do direito de ação, mas, principalmente, o direito a uma tutela adequada e efetiva entregue ao jurisdicionado de uma forma tempestiva. Donde se conclui que é uma garantia fundamental do cidadão, a prestação jurisdicional eficaz e efetiva (PEITER, 2015, p.4).

Importante observar que para a efetiva garantia do acesso à justiça, outros elementos devem ser considerados e respeitados, visto a complexidade do processo, devendo haver o resguardo de elementos como, a duração razoável do processo, o devido processo legal, ampla defesa, contraditório, visto que o acesso à justiça é elemento que integra diversos elementos de cunho processual, todos importantíssimos para o efetivo desfecho e a resposta satisfativa do Estado.

Ademais, e diante dos princípios processuais esposados, importante que ao final da tutela jurisdicional seja oferecida uma resposta efetiva e eficaz e que resolva satisfatoriamente a lide apresentada. Descrevendo o papel estatal, adverte Peiter:

Quando o Estado decidiu assumir o monopólio da função jurisdicional passou a ser o garantidor da paz social, proporcionando ao jurisdicionado a concretização de seu direito. Destarte, há o dever jurídico do Estado à prestação da tutela jurisdicional satisfatória (PEITER, 2015, p.4).

Dessa maneira, o acesso à justiça é a “porta de entrada” de todos os outros direitos, considerando que para a garantia e manutenção desses direitos, sejam de ordem materiais ou processuais, é necessário o desembaraço e desimpedimento no momento de buscar amparo junto a jurisdição, não devendo haver empecilhos no acesso à justiça. Deste modo, e por esta razão, a garantia do acesso à justiça se torna tão importante, visto que é o elo de ligação com todos as outras garantias e direitos constitucionalmente e legalmente postos.

Além do mais, a garantia e manutenção do acesso à justiça se reveste na consolidação da Dignidade da Pessoa Humana, estrutura central e basilar da atual dogmática constitucional, estando elencada no art.1, III da CF/88.

Nesse sentido, ilustra Carvalho:

Sob o caráter materialista a efetividade da prestação jurisdicional é um direito fundamental, por ser suporte imprescindível ao exercício da cidadania e a própria dignidade da pessoa humana, denegá-lo, fere não só o direito de cidadão, mas também, a própria dignidade de ser humano (CARVALHO, 2015, p.15).

Prosseguindo as lições, desta vez lembrando o aclamado jurista Marinoni, Carvalho explicita que:

(...) o direito a prestação jurisdicional é fundamental, pois dele depende a efetividade dos demais direitos, uma vez que esses últimos, diante de situações de ameaça e agressão, sempre restam na dependência de sua realização. De forma incisiva o jurista completa que é por esse motivo que o direito à prestação jurisdicional efetiva é proclamado o mais importante dos direitos, exatamente por construir o direito e fazer valer os próprios direitos (MARINONI *apud* CARVALHO, 2015, p.15).

No mesmo diapasão, Valcanover:

Inegável é que o acesso à justiça, como princípio insculpido no art. 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal, passa pela obtenção de uma prestação jurisdicional efetiva. A obtenção de uma tutela jurisdicional efetiva é o Norte que a Constituição Federal passou a conferir ao princípio ora em exame, no momento em que elencou uma série de pilares em que fundado o Estado brasileiro, dentre os quais, com destaque, a cidadania e a dignidade da pessoa humana (VALCANOVER, 2014, p.1).

Ademais, a jurisdição deverá ser auferida e revestida em um processo justo, devendo garantir aos cidadãos uma justiça célere, efetiva e justa, se assegurando de mecanismos e ferramentas que possam garantir a eficiência e celeridade processual pretendida, de modo a garantir de forma eficaz e plena o acesso à justiça.

Importa destacar que, para que os princípios constitucionais esposados sejam eficazes e possam ser aplicados em sua plenitude, os Tribunais devem possuir gestão qualificada, para que os seus repartimentos internos apresentem qualificação e estruturação necessária, a fim de serem atendidos os anseios da população, bem como o efetivo andamento processual, respeitando todas as diretrizes e princípios constitucionais vigentes.

Dessa forma, para que tal procedimento ocorra é necessário que os Tribunais possuam planos de gestão, dando a qualificação e preparação adequada para os seus servidores, no afã de oferecer o melhor serviço e melhor atendimento para o cidadão que necessite ou que um dia venha se servir do amparo jurisdicional.

### **5.3 – Da criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ**

Vale advertir que a EC nº 45, dentre suas diversas incumbências, também teve por finalidade a criação do CNJ – Conselho Nacional de Justiça, que é um importante órgão na luta pela agilidade e eficiência dos serviços jurisdicionais prestados, dispondo de prerrogativas funcionais importantes que ajudam no planejamento estratégico e na dinamização da justiça.

O CNJ - Conselho Nacional de Justiça, foi criado por força da Emenda Constitucional 45, com a função precípua de controlar o Poder Judiciário. Tal função abrange duas características principais, que são a de planejamento estratégico e controle disciplinar e correccional sobre as atividades dos magistrados.

O planejamento estratégico se liga diretamente a gestão atribuída sobre o Poder Judiciário, tendo o CNJ poderes para delimitar e aplicar metas de atividade e planejamento em gestão de pessoas e materiais que devem ser respeitadas e seguidas pelos Tribunais.

Ademais, é função do CNJ o controle das atividades dos magistrados, evitando abusos por parte destes, e quando necessário aplicando punição condizente com a conduta indevida praticada pelos mesmos.

Importante destacar que o CNJ dispõe de interessantes prerrogativas diante de sua estrutura, principalmente no que diz respeito ao controle e a transparência administrativa e processual.

Tem como missão precípua contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da sociedade. Ademais, zela pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações, podendo inclusive julgar processos disciplinares, assegurada a ampla defesa, podendo determinar a remoção,

a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas.

Define o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário. Em virtude disso, elabora e publica semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes a atividade jurisdicional em todo o País.

Diante disso, percebe-se que o CNJ, criado pela emenda Constitucional nº 45, é órgão importante e que alterou significativamente a rotina do Poder Judiciário, sendo parte integrante deste e tornando os Tribunais menos burocráticos e vagarosos.

#### **5.4 – Do Planejamento Estratégico do TJ/PA**

Cumpre ressaltar que o Tribunal de Justiça do Estado do Pará, mediante o planejamento estratégico 2015-2020 (Resolução nº 28, de 17 de dezembro de 2014), tratou de assumir o desafio de garantir, no plano concreto, os direitos da cidadania consagrados na Carta Magna, notadamente a dignidade humana, assentado no art. 1º, III da CF/88.

Ademais, estabeleceu outras iniciativas estratégicas, as que se referem ao fortalecimento da gestão do 1º grau de jurisdição, assim como a ampliação da estrutura judiciária, de modo a assegurar a celeridade e produtividade na prestação jurisdicional.

Dessa forma e mediante políticas institucionais, busca o Tribunal de Justiça do Estado do Pará se aformosear aos mandamentos constitucionais, especialmente pelo dever de boa prestação jurisdicional, devendo ser célere, eficiente e eficaz, de maneira a respeitar em sua plenitude o acesso à justiça, bem como garantir direitos e garantias fundamentais, fomentado a dignidade humana e consolidando o estado democrático de direito existente.

Diante disso, destaca-se, por exemplo, a Gestão por Competências (GPC) implantada no Brasil em 2006, por meio do Decreto nº 5.707, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal nas instituições federais.

A partir de então, projetos de Gestão por Competências também começaram a ser implantados em outros Poderes e Esferas.

Em fevereiro de 2016 o CNJ lançou um guia com orientações sobre como deve ser implementada a gestão por competências nos Tribunais. A publicação tem como base a Resolução 192/2014, do CNJ, que instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.

Sobre a estruturação do Poder Judiciário, Peiter destaca alguns elementos chaves:

A implementação da gestão pela qualidade hoje consubstancia uma exigência interna dos servidores e magistrados, preocupados com a melhoria da prestação dos serviços, e externa, demonstrada pelos reclamos da sociedade como um todo, principalmente daqueles que necessitam dos serviços, buscando dirimir um conflito.

Assim, a orientação deve ser no sentido de fazer cada vez melhor, havendo comprometimento com o ambiente de constante evolução do desempenho, avaliado pelo acompanhamento de resultados e sua comparação com referenciais que retratem sua eficiência e eficácia na gestão de seus processos, de forma a caracterizar a permanente busca da excelência, através da valorização das pessoas, melhoria contínua dos processos e com foco nos usuários, como forma de garantir seus compromissos com a sociedade (PEITER, 2015, p.9).

Entretanto, o que se observa ainda é que a realidade do Poder Judiciário é marcada por um volume crescente de processos à espera de tomada de decisões, que demoram consideravelmente para serem prolatadas, de modo que, na atualidade, o grande anseio da sociedade ainda é o de ver sua demanda resolvida, e o de receber uma resposta de maneira rápida e eficiente.

Corroborando a temática, explicita críticas sobre o processo jurisdicional atual, Peiter:

Lamentavelmente, a prestação não tem chegado em tempo de proteção ao direito que sofre risco de perecimento. Algumas vezes, para não dizer a maioria das vezes, quando a prestação jurisdicional, por mais justa que seja, é entregue ao jurisdicionado, já não lhe serve tanto, pois já ficou no passado a necessidade daquela proteção.

É inegável que a morosidade da prestação jurisdicional vem frustrando a concretização, além de provocar o descrédito do poder público, em especial do Poder Judiciário, haja vista o prejuízo que a demora no trâmite processual causa a quem recorre ao Judiciário.

Muito embora inúmeras iniciativas verificadas, o ideal de celeridade continua inatingido e o clamor social contra a morosidade da justiça se avoluma, continuando ela desacreditada aos olhos da sociedade pela excessiva demora na solução dos litígios. É a dura realidade (PEITER, 2015, p.5).

Dessa forma, a maioria dos Tribunais espalhados por toda a extensão territorial brasileira, embora haja exceções, devem alterar ou continuar buscando

alterar, casos já o faça, essa atual situação que é nefasta, considerando que a demora na resolução dos conflitos afronta não somente as regras materiais e processuais atinentes ao processo em si, como fere balizamentos fundamentais constitucionais, como a dignidade da pessoa humana, bem como direitos e garantias fundamentais, que não são protegidos visto a demora excessiva e demasiada da atuação jurisdicional.

### **5.5 – Gestão Judiciária**

O indivíduo quando inserido no ambiente de trabalho necessita observar e perceber alguns fatores que contribuem decisivamente para o efetivo exercício de suas atribuições dentro da estrutura organizacional.

Tais fatores são diversos, como a motivação, o ambiente de trabalho, a interação com outras pessoas, infraestrutura de trabalho, dentre outros fatores que irão determinar a qualidade da prestação do serviço.

Diante disso, o planejamento estratégico deve observar tais fatores, de maneira a torná-los mais efetivos e dinamizar as relações pessoais dentro da organização, especialmente no que concerne a atendimento, comunicação e a qualidade dos serviços dentro das atividades e serviços judiciais apresentados.

Importante dizer, que o planejamento estratégico de qualquer entidade, ou órgão público, deve ter como prerrogativa importante o reforço no caráter pessoal, de forma a capacitar e oferecer condições adequadas para os servidores, os colocando em condições de praticar serviços judiciais mais humanizados, ocasião em que a interação pessoal se apresente com qualidade, de maneira a tornar os serviços judiciais mais qualificados e fazer com que o jurisdicionado confie e acredite nas informações e serviços apresentados pelo Tribunal.

As estruturas organizacionais buscam nas suas atividades cotidianas alcançar um nível de qualidade que atraia as pessoas para a sua área de abrangência e se torne confiável para os indivíduos que dela precise.

Observe-se, deste modo, que o elemento qualidade é o mecanismo propulsor para o desenvolvimento das atividades da organização, tanto em âmbito interno

quanto no externo, sendo favorável não somente para os “clientes”, como também para os “colaboradores”.

No âmbito da Administração Pública, especialmente nos tribunais, tal pensamento é perfeitamente aplicável, visto que o requisito da qualidade deve ser o elemento percussor das relações existentes no âmbito da gestão pública, sendo favorável para os servidores e sobretudo, para a sociedade que necessita dos serviços e atividades jurisdicionais.

Conforme já visto no decorrer do estudo, o elemento da qualidade se encontra em evidencia, notadamente pelos mecanismos criados pela Emenda Constitucional nº 45 de 2004, que de certa maneira, a partir de valores como a eficiência e agilidade, buscam desburocratizar a Administração existente nos tribunais, objetivando alcançar um nível de excelência e de qualidade nos serviços judiciais apresentados.

Diante disso, e uma vez conseguindo oferecer bons serviços judiciais, estará agradando ou tornando confiável a relação com a sociedade e com o jurisdicionado. Carvalho e Tonet assim indicam:

Na área da administração pública a preocupação com a qualidade está relacionada com a questão de cidadania. A função da administração pública é prover a sociedade dos bens e serviços de que necessita. Os cidadãos, que mantêm a máquina do governo através do pagamento de impostos, taxas e contribuições, esperam, em contrapartida, receber serviços públicos de qualidade equivalente à contribuição feita. Nas sociedades democráticas o fortalecimento da cidadania tem levado as pessoas a abandonarem a posição passiva em relação às ações do governo e a se organizarem para exigir maior eficiência/eficácia da administração pública. Evidencia-se no seio da sociedade brasileira um movimento nesse sentido. A população clama por mais e melhores serviços públicos e cobra melhor gestão dos recursos e do patrimônio públicos. Para tanto se faz necessária a adoção de programas governamentais voltados para a melhoria das agências prestadoras desses serviços (CARVALHO e TONET, 1994, p.139).

Assim, conseguindo oferecer um bom serviço ao jurisdicionado, estará a Administração Pública caminhando para as prescrições existente no ordenamento jurídico, especialmente das mudanças advindas da EC nº 45 de 2004, notadamente pelo Princípio do Acesso à Justiça, que permite ao jurisdicionado um atendimento e cumprimento dos serviços judiciais em tempo razoável e com resposta satisfativa e confiável.

No entanto, para a concretização dos valores postulados e ventilados pela Emenda Constitucional nº 45, enfoque do presente estudo, imperativo que os Tribunais, em âmbito gerencial e organizacional, atuem de modo incisivo para modificar a rotina existente nos Tribunais.

Assim, necessário a aplicação prática de algumas teorias existente na atualidade e que estão em evidencia nas organizações. Dentre as existentes, encontra-se a gerência de qualidade total (GQT), que se aplica perfeitamente ao âmbito público, devendo os tribunais buscarem dar formatação a tal teoria na realidade jurídica existente.

De maneira rápida, importante descrever os principais aspectos da gerência de qualidade total, pois encontra-se em destaque no cenário organizacional moderno, sendo a sua aplicação importante para o desenvolvimento das atividades da organização e aplicáveis também ao setor público, visto da busca incessante pela qualidade na prestação dos serviços. Gomes descreve as principais características do CGT ou TCQ:

Isso talvez explique o conceito de gestão da qualidade total: uma busca contínua da melhoria de todos os elementos do sistema organizacional como forma de garantir sua sobrevivência e seu crescimento. Admitindo-se que a qualidade depende de todos os componentes do sistema e do ambiente da empresa, busca-se gerenciar a qualidade das entradas, dos processos, dos produtos e das relações da empresa. O gerenciamento não se exerce apenas sobre pessoas e processos, mas também sobre as relações existentes entre eles, culminando nos resultados. Assim, o Total Control Quality (TCQ), introduzido pelos japoneses, caracteriza-se pelo envolvimento de todos os altos dirigentes com a questão da qualidade, baseando-se na consideração de todos os aspectos que intervêm na questão e também no treinamento para gerenciamento da qualidade extensivo a todos na empresa (GOMES, 1997 p.51).

Segundo Gomes (1997), o GQT é um processo que objetiva o envolvimento de todos os membros da organização de maneira a otimizar o trabalho realizado, abrangendo aos objetivos do cliente e, como consequência aos da organização. Tal premissa, legitima-se pela razão de que o meio ambiente pressiona a organização num amplo desejo de modernização e de busca por padrões de qualidade, razão pelo qual induz o sistema funcionalista a procurar técnicas nem tanto comprovadas, mas que sinalizam com alguma possibilidade de sucesso.



A CGT possui algumas características importantes que devem ser seguidas de maneira a dinamizar as relações existentes no âmbito gerencial. Gomes (1997), assim detalha:

a) engajar a estrutura hierárquica a partir do nível decisório até as chefias setorizadas, em efeito cascata, na busca pela mudança;

b) modificar a estrutura administrativa, tornando-a mais ágil e flexível;

c) reduzir os erros e repetições do mesmo trabalho, diminuindo os custos de produção;

d) mudar o posicionamento dos funcionários, que passariam a encarar suas tarefas com perspectivas mais globalizadas e a ver o contribuinte como um cliente que tem necessidades e precisa vê-las satisfeitas;

e) mudar a perspectiva dos gerentes, que passariam a agir com seus subordinados em regime de parceria, na busca por melhorias nos modos de produção, em vez de obstruir o sistema de informações na busca de legitimidade e poder.

Partindo dos ensinamentos descritos, Gomes ainda destaca, que os valores e lições acima detalhadas, podem ser aplicadas no setor público:

Especificamente, a GQT, no setor público, pode ser vista como um amplo processo de mudança cultural cujo principal objetivo é modificar as relações institucionais, transformando chefes e subordinados em parceiros que busquem atingir as metas da organização (GOMES, 1997 p. 51).

Observando tais fatores a administração pública deve ter como parâmetro a CGT, visto que também se aplica e dinamiza as relações no âmbito dos Tribunais. Alguns fatores são preponderantes para a aplicação da CGT em espaço público: Gomes (1997) exemplifica:

a) melhorar o atendimento ao usuário e, ao mesmo tempo diminuir a pressão dos gastos públicos sobre a economia, conseguindo uma máquina administrativa mais enxuta e flexível;

b) alcançar níveis de excelência através da motivação do funcionalismo que passa a se sentir valorizado pela função que ocupa;

c) melhorar a imagem institucional perante a sociedade que fatalmente considerará a mudança na prestação dos serviços.

Assim, a implantação de programas de qualidade no setor público deve ter como pressuposto principal, o esforço orientado para o conhecimento e a devida análise da cultura organizacional evidenciada.

Ademais, tais programas oferecem nova roupagem para a obtenção de maior compromisso dos tribunais para com a sociedade, para com o jurisdicionado, especialmente pelo atendimento do servidor para com o cidadão, seja em âmbito de concessão de informações, seja em âmbito de presteza e urbanidade no trato com o cidadão.

Assim, o CGT abrange de maneira enfática, os elementos básicos que norteiam a relação entre servidor e sociedade, especialmente pela importância auferida para o atendimento, a comunicação e a qualidade dos serviços prestados, devendo os tribunais ou órgãos públicos inserir em seu âmbito estratégico e organizacional tais fatores.

Deste modo, e buscando atender aos anseios elencados, o Estado busca uma qualidade desejável para o serviço público, de maneira a abandonar de forma permanente as práticas obsoletas e burocráticas que emperram o andamento adequado dos processos e prejudica o desempenho dos servidores e dos Tribunais.

Por fim, cabe destacar um dos elementos fundamentais e que serve como elemento chave para a propagação e divulgação dos valores que busca se implantar, que é a comunicação.

Destaca-se, ser possível apenas a instauração e aplicação da qualidade dos serviços judiciais, bem como concretizar o requisito do atendimento no âmbito dos Tribunais, com a qualidade da comunicação, de maneira a interligar os envolvidos, seja na correta divulgação de informação dentro da própria estrutura organizacional ou na efetiva e correta comunicação com o cidadão. Heinrich conceitua Comunicação como sendo:

A comunicação é uma ação concreta, material, que se pode medir, de indivíduo para indivíduo, do indivíduo consigo mesmo, do indivíduo com seu ambiente ou com seu grupo, de um grupo para outro, do ambiente para o indivíduo ou grupo. É inerente e imprescindível nas relações sociais (HEINRICH, 2006, p.15)

Desse modo, Heinrich (2006), exemplifica que a comunicação, por sua vez é um processo que envolve outros indivíduos. Pressupõe vontade, consciência e

intencionalidade e também uma informação atualizada, em que o emissor se torna presente no momento da recepção.

Desta maneira, a informação deve ser atualizada e o emissor deve estar presente, de maneira a receber de forma efetiva a informação prestada, no entanto, tal premissa somente ocorre se a comunicação evidenciada for adequada e somente terá êxito se conseguir fazer com que o emissor da mensagem a receba de forma clara e sem embaraços.

Reafirma-se, que a comunicação dentro do âmbito das relações públicas, especialmente na realidade jurídica, é fundamental para os servidores, tendo em vista que as interações sociais são constantes e a comunicação entre os atores envolvidos deve ser clara e objetiva, não devendo haver dúvidas ou embaraços sobre as informações que circulam nos Tribunais.

Por outro lado, além do trato que os servidores devem possuir perante os cidadãos, advogados, ou outras pessoas que busquem informações junto ao Judiciário, a comunicação também ocorre em âmbito interno, ocasião em que a comunicação entre os servidores adstritos nas comarcas deve ser de qualidade, com vista a manter a harmonia do ambiente de trabalho, não devendo haver constrangimentos ou conflitos por falta de uma comunicação de qualidade.

Além do exposto, algumas conceituações diferenciadas são visualizadas na literatura gerencial. Em interessante conceituação, Carvalho e Tonet qualificam a comunicação e a classificam em formal e informal:

A comunicação formal é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, expressa ou não pelos meios de comunicação de massa, feita através de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos técnicos, reuniões de serviço, despachos com e entre diretorias, chefias e outras posições hierárquicas.

A comunicação informal ocorre de forma assistemática, inter e intrapúblico externo e interno, sem que possa estar sujeita a qualquer forma efetiva de controle ou direcionamento. É induzida por relações de ajuda, simpatias, compadrios, conspirações e conchavos, boatos e outras semelhantes. A "rádio corredor" é conhecida pela rapidez com que repassa fatos e percepções, sendo comum o hábito de se procurar ouvir as vozes do elevador, da copa, da secretaria como forma de obter ou acelerar a posse de informações (CARVALHO ; TONET, 1994 p. 143)

Desta maneira, importante destacar que o elemento comunicação é extremamente importante dentro das organizações, seja privada ou pública, devendo o seu uso ser feito com qualidade, vista que tal ferramenta é fundamental para a propagação de informações, devendo estar o servidor prontificado e qualificado para prestar as informações necessárias, de que necessita o cidadão ou os atores envolvidos no bojo do processo, como por exemplo, advogados, dentre outros.

Ademais, a informação prestada deve ser qualificada e atualizada, buscando fortalecer a credibilidade do Tribunal perante o emissor que busca a informação pretendida. Acrescente-se que a informação prestada deve ser feita de modo educado e atencioso, visto que o trato do servidor com o jurisdicionado ou com quem quer esteja à procura de informações dos serviços judiciais, deve ser de maneira respeitosa e urbana, sob pena de prejudicar o planejamento estratégico desenvolvido, que se apoia, sobretudo, nas relações e interações sociais.

De maneira a contextualizar o assunto, cabe as lições de Carvalho e Tonet, que assim se posicionam:

Nesse contexto, a aquisição e o desenvolvimento de tecnologias adequadas emergem como condições básicas, precipitadoras de um (sic) novo estado em que a qualidade se faça presente. Isoladamente pouco adiantariam, mas, se ausentes no conjunto acarretarão prejuízos incomensuráveis. A elas segue-se o investimento na formação dos quadros de pessoal, com predomínio para o nível gerencial, contudo sem descuidar do preparo de todas as pessoas. Novos modelos de gestão, que incorporem delegação de autoridade, desconcentração de tarefas e descentralização de poder, modelos que permitam, valorizem e estimulem a participação das pessoas em todos os níveis de decisão e de execução, políticas que valorizem a contribuição e a adesão das pessoas, que estimulem o crescimento e a satisfação pessoal e, principalmente, que sirvam como disparadores para a conscientização de todos quanto à importância da satisfação do cliente/usuário ou cidadão, a quem se destina, em última análise, toda a ação das organizações públicas (CARVALHO e TONET, 1994, p.152).

Em tônica conclusiva, vale ressaltar que tudo o que foi delineado somente dará certo diante das ações e atitudes tomadas pelo gestor do planejamento estratégico desenvolvido, no caso estudado, o TJ/Pará com o apoio do CNJ, que deve ter como pressuposto não somente a ampliação e estruturação das comarcas e varas espalhadas por todo a territorialidade do vasto Pará, mas, sobretudo, o investimento na qualidade dos servidores que ocuparão as vagas é tão importante quanto a estrutura apresentada.

Ademais, os Tribunais e/ou órgãos públicos, devem estar em constante atualização, de maneira a tornar efetivo o que se prevê no ordenamento jurídico, oferecendo ao servidor público infraestrutura de qualidade, salários atraentes, vantagens devidas e constante acompanhamento junto aos servidores, com o objetivo de efetivar os valores e princípios consagrados, como a duração razoável do processo, da eficiência e da agilidade, e sobretudo do acesso à justiça, com o objetivo de apresentar à sociedade um Judiciário forte, confiável e eficiente.

## **6. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

A pesquisa, aplicada com o escopo de elaborar um diagnóstico do Fórum da Comarca de Bujaru, na perspectiva tanto dos destinatários dos serviços judiciais quanto dos prestadores desses serviços, apresenta constatações e surpresas, na medida em que confirma algumas impressões prévias, mas demonstra também percepções diferentes do imaginado, como se demonstrará a seguir.

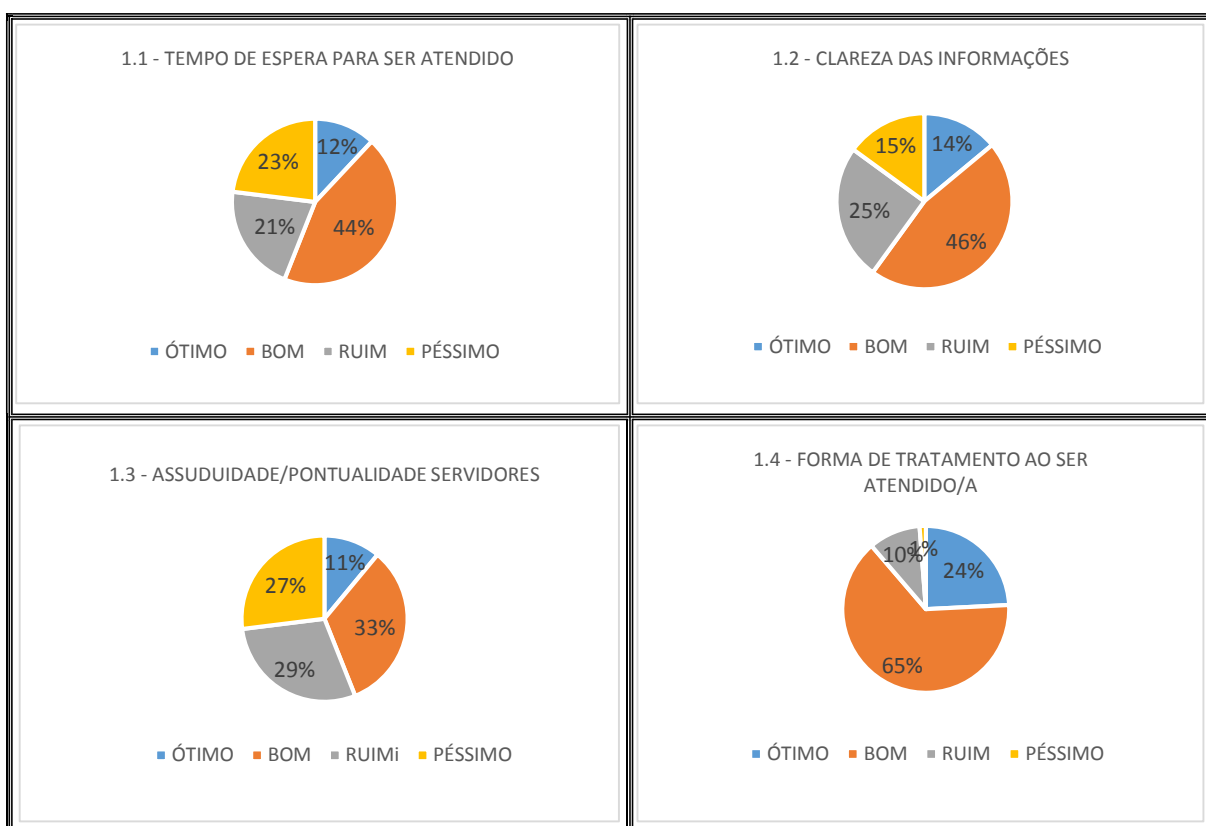
### **6.1 – Entre os jurisdicionados**

Para coletar as informações entre os usuários dos serviços judiciais oferecidos, foram entrevistados 90 jurisdicionados, entre advogados, parte envolvida em processo judicial e testemunhas. O questionário aplicado para a pesquisa (anexo 1), concebido a partir daquilo que se desejava investigar: se o acesso à justiça se materializava no atendimento, na estrutura física, na forma de comunicação e nos serviços judiciais oferecidos pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará no fórum de Bujaru, foi dividido em quatro grupos, a saber, atendimento, espaço físico, comunicação e serviços judiciais e os resultados obtidos foram os seguintes:

### 6.1.1 – Atendimento

Neste quesito, os dados revelam que à percepção dos destinatários dos serviços judiciais prestados, encontram-se relativamente satisfeitos com a maneira com que são recebidos pelos servidores da Comarca de Bujaru. Observa-se que a grande maioria dos entrevistados revela-se satisfeito com o tempo de espera para ser atendido (56%) e com as informações, as quais são claras e esclarecem as dúvidas (69%). 59% das pessoas ouvidas percebem os servidores assíduos e pontuais e, para 75%, o tratamento é adequado. Entretanto, os dados demonstram também que ainda há muito a ser aperfeiçoado, posto que um número significativo de usuários, procuram o fórum para alguma informação ou orientação e ficam insatisfeitos com o atendimento (Fig. 1).

Fig. 1- Atendimento

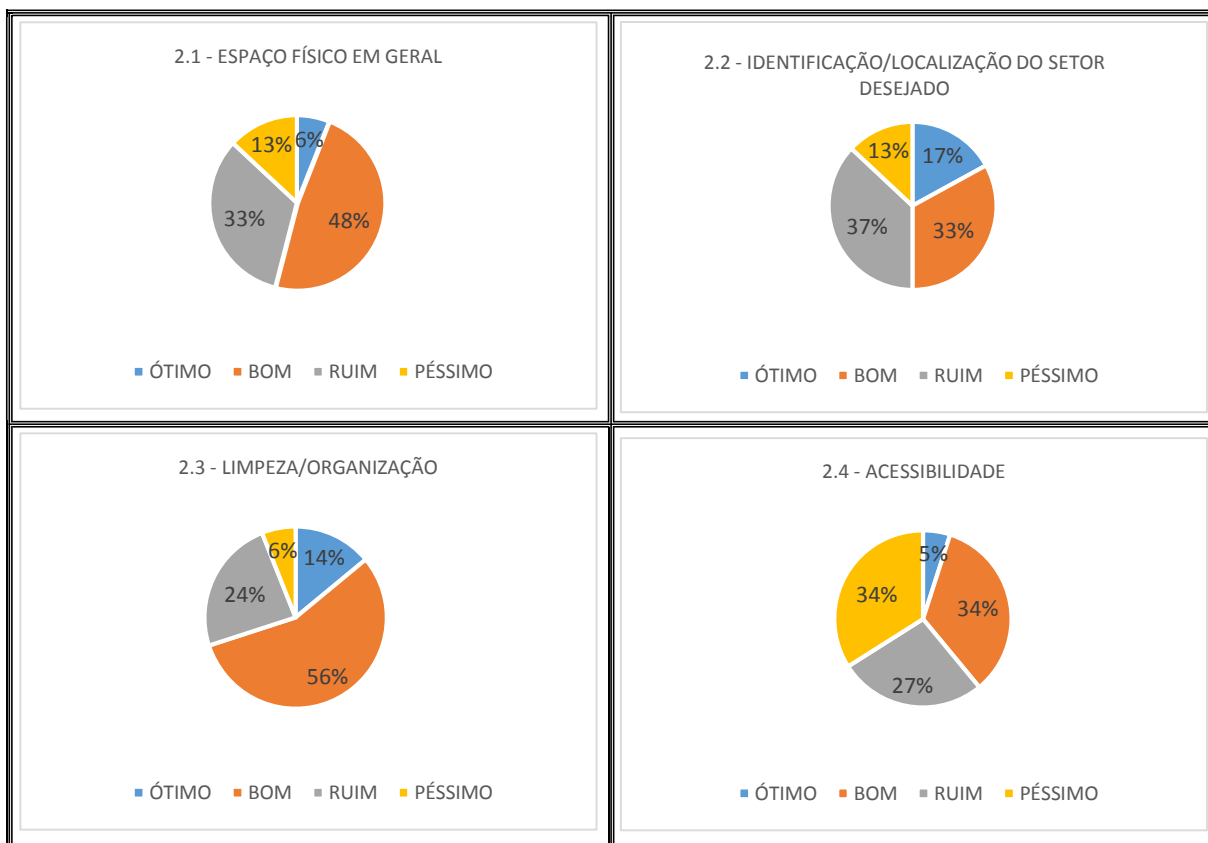


Fonte: os autores

### 6.1.2 – Espaço físico

A estrutura física, longe de ser a ideal, parece aos olhos dos entrevistados, razoável. O espaço físico em geral é bom ou ótimo para 54%, com fácil localização do setor desejado para 50%, limpo e organizado na opinião de 70%, e com acessibilidade assegurada para 61% (Fig. 2).

Fig. 2- Espaço físico



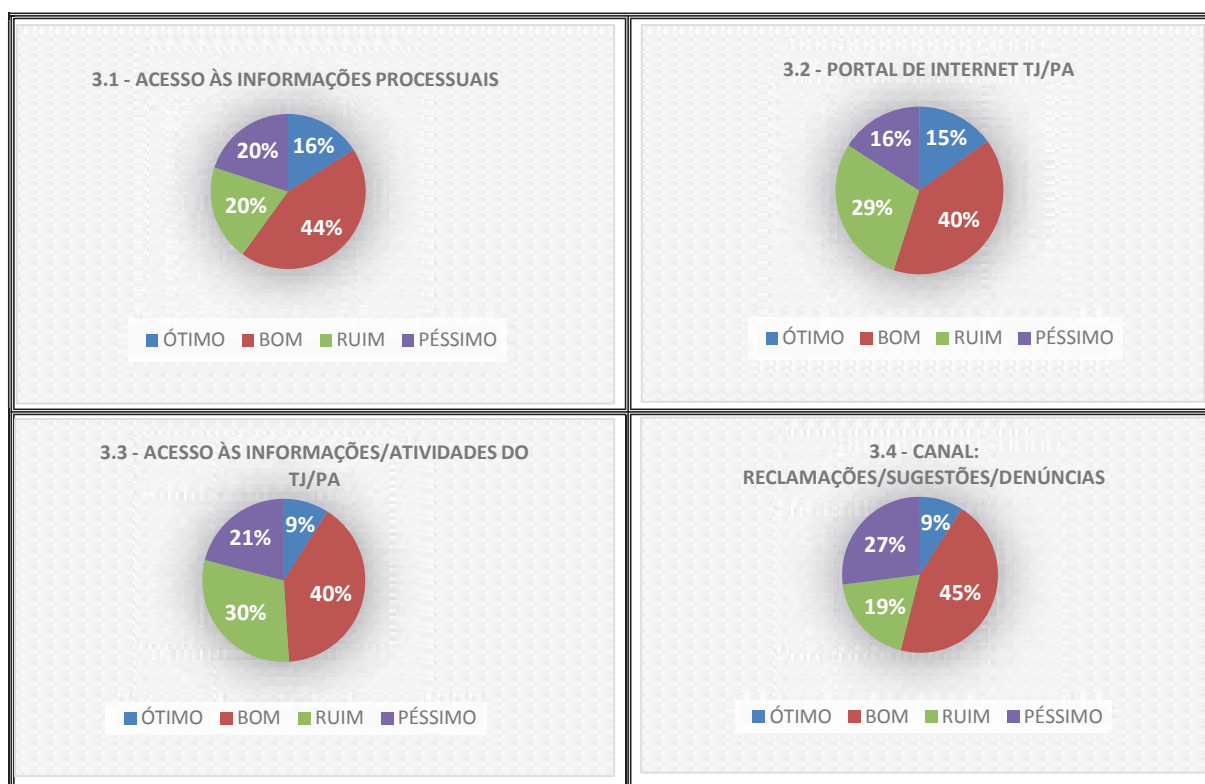
Fonte: os autores



### 6.1. 3 - Comunicação

Neste ponto, verifica-se também que a avaliação feita pelos usuários é de que os canais de comunicação existentes contribuem para a facilitação do acesso à justiça, posto que os dados informam que 60% dos entrevistados tem fácil acesso às informações processuais. Dos entrevistados 55% aprovam o Portal de Internet do Tribunal e 54% encontram facilidade nos canais de comunicação para fazer sugestões, reclamações ou denúncias (Fig. 3)

. Fig. 3- Comunicação

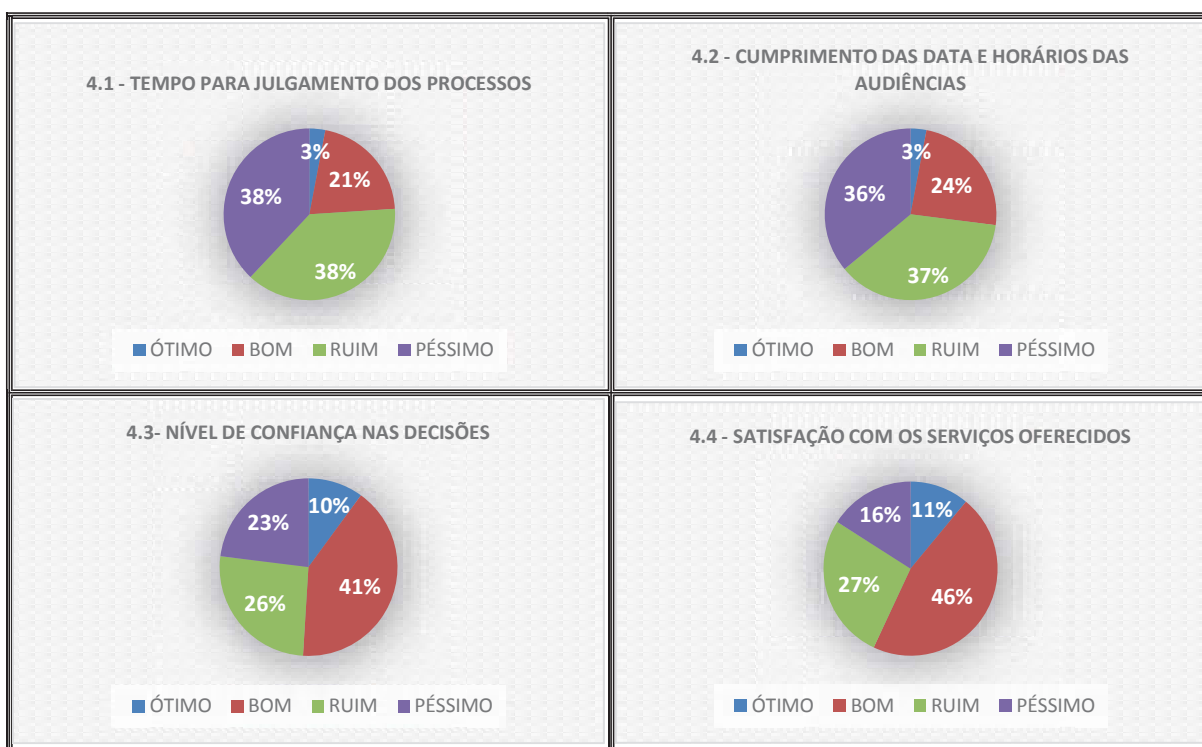


Fonte: os autores

### 6.1. 4 – Serviços Judiciais

Em relação à qualidade dos serviços prestados, verifica-se o grande entrave para a garantia do acesso à justiça. Número significativo dentre os entrevistados revela-se muito insatisfeito com a prestação do serviço em si. Os dados coletados demonstram que 76% estão insatisfeitos com o tempo para julgamento dos processos, 73% consideram ruim ou péssimo o cumprimento das datas e horários para a realização das audiências, 67% revelam não ter bom nível de confiança nas decisões judiciais e 73% demonstram grande insatisfação com a qualidade dos serviços oferecidos (Fig. 4)

. Fig. 4- Serviços judiciais



Fonte: os autores

## 6.2 – Dentre os servidores

Entre os servidores do fórum, conforme já referido, foi utilizada a Matriz SWOT, como ferramenta para a coleta das informações (anexo 2). Ressalte-se que, além da Magistrada, Juíza Titular da Comarca desde abril de 2010, a Comarca de Bujaru conta com apenas duas Analistas Judiciárias, uma lotada no Gabinete da Juíza e outra na Secretaria, como Diretora; um Assessor da Juíza, um Auxiliar Judiciário lotado na Secretaria, um Escrevente, dois Oficiais de Justiça, uma servidora que é Chefe da UNAJ – Unidade de Arrecadação local e duas estagiárias. Diante da necessidade de servidores e, a exemplo do que ocorre em outras Unidades Judiciárias do Estado, conta-se também com quatro servidores cedidos pela Prefeitura local. Todos os servidores participaram da pesquisa.

Verifica-se que os servidores ressaltam que o ambiente de trabalho, o trabalho em equipe, a gestão do fórum, o conhecimento técnico, o comprometimento dos servidores, a realização de mutirões e a tecnologia utilizada constituem as principais “forças” internas da organização, enquanto que a ausência de Defensor Público na Comarca, as falhas na internet e no sistema LIBRA, a deficiências de comunicação entre o Gabinete a Distribuição e a Secretaria, a ausência de uma política de formação continuada com facilidade para a participação dos servidores, a baixa remuneração dos servidores cedidos, a falta de segurança no fórum, a estrutura física do prédio (o qual não dispõe de espaço adequado para atendimento ao público, para carceragem e nem para as sessões do Tribunal do Júri, além de apresentar dificuldades de acesso para portadores de necessidades especiais), representam as principais “fraquezas” internas.

Entre os fatores externos destaca-se como “oportunidades”: o bom relacionamento com as outras instituições, tais como, a Polícia Civil, a Polícia Militar, a Prefeitura local, o Ministério Público, a localização privilegiada do prédio do fórum, bem como a receptividade da sociedade em geral. As “ameaças” mais citadas são a ausência de Defensor Público, a presença do Promotor de Justiça apenas duas vezes por semana, a grande extensão territorial e dificuldade de acesso a algumas regiões, além da falta de comprometimento dos governantes em resolver os problemas da comunidade.

## **7- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho originou-se da indagação acerca do acesso à justiça na comarca de Bujaru/Pa., no contexto pós reforma do poder judiciário brasileiro. A pesquisa bibliográfica e os dados coletados na pesquisa de campo possibilitam concluir, em primeira abordagem e sem a pretensão de esgotar o tema que, em que pese os avanços verificados, especialmente após as iniciativas estratégicas determinadas pelo CNJ e implementadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará, o acesso à justiça, concebido enquanto direito fundamental constitucionalmente assegurado, não apenas como direito de acesso ao judiciário, mas também como direito de obter uma resposta para a demanda em tempo razoável, está muito longe ainda de ser um fato consolidado na Comarca de Bujaru.

Percebe-se ainda que a Unidade Judiciária carece de maior envolvimento com o planejamento estratégico do Tribunal em curso, de modo que as ações desenvolvidas não parecem integradas de forma expressiva com o processo de gestão, seja por falta de envolvimento na construção do processo, seja pelo ativismo exacerbado para cumprir as metas estabelecidas pelo CNJ ou para reduzir o quantitativo de feitos em andamento.

Todavia, entende-se que a implementação das mudanças no sentido de proporcionar alterações no quadro descrito é perfeitamente factível, em se considerando o empenho e o comprometimento dos servidores, além da boa receptividade da sociedade local.

Necessário se faz, portando, desencadear um processo de elaboração de um planejamento das atividades da Unidade Judiciária em si, alinhado com o Planejamento Estratégico do Tribunal e buscando o envolvimento de todos os atores, de modo a construir mecanismos capazes de tornar efetivo o comprometimento de todos com o alcance das proposições estabelecidas.

Nesse processo, é fundamental que sejam considerados o atendimento ao cidadão, a comunicação interna e externa, o espaço físico e a qualidade nos serviços prestados, na perspectiva de assegurar, na prática, o acesso à uma ordem jurídica justa para a população local. Necessário se faz tecer algumas considerações sobre

cada um desses aspectos, com o escopo de propor algumas ações pontuais no sentido de avançar na busca pelo ideal, pela excelência na prestação jurisdicional.

No que se refere ao atendimento ao usuário dos serviços judiciais, é necessário implementar medidas capazes de proporcionar facilidade de acesso ao setor/servidor, clareza nas informações/orientações e mais humanização no atendimento, procurando reduzir também o tempo de espera. Nesse sentido, propõe-se que sejam tomadas iniciativas de entendimento da gestão da Unidade Judiciária com a Secretaria de Finanças do Tribunal, para a construção de um espaço específico para atender as pessoas, com balcão de atendimento logo na entrada do prédio, onde também poderia funcionar o setor de Protocolo/Distribuição, alocando neste setor, os servidores que já atuam nas atribuições referidas, aliado a uma política de treinamento voltada para a qualidade no atendimento. Tal iniciativa possibilitaria também, além do acolhimento mais humano, resolver o problema da acessibilidade aos portadores de necessidades especiais, cujo acesso à secretaria é atualmente limitado pela situação física do prédio.

Na comunicação reside um grande entrave para o acesso à justiça, seja a interna, entre os vários setores da Unidade Judiciária, seja desta para com o usuário do serviço judicial, em particular ou para com a sociedade em geral. Verifica-se que, embora se perceba um clima amistoso e de colaboração entre os servidores dos vários setores da Unidade Judiciária, é inegável a percepção de dificuldades de comunicação acerca dos procedimentos a serem adotados para conferir maior celeridade ao trâmite dos processos, diminuindo-se o vai e vem dos autos, especialmente entre a Secretaria e o Gabinete da Magistrada, causando, em grande medida, a demora na resposta final para o usuário. Por outro lado, a linguagem utilizada no mundo jurídico pouco é compreendida pelo destinatário do serviço, fazendo com que este não tenha clareza da dúvida que desejava esclarecer ou do significado da decisão prolatada. Entende-se que o processo de construção do planejamento estratégico da Unidade, com a participação de todos os envolvidos, constitui o mecanismo apropriado para encontrar alternativas para enfrentar esse debate, com a criação de mecanismos que provoquem a fluidez da comunicação entre os setores e destes para com a sociedade, para o qual sugere-se a elaboração de um fluxo processual interno, que considere desde o protocolo de uma petição inicial até o arquivamento dos autos, com a padronização de rotinas internas, procurando eliminar

as etapas consideradas desnecessárias, assegurando o rito processual legal e sem ferir o contraditório e a ampla defesa.

Por fim e não menos importante, a qualidade do serviço judicial prestado, elemento que obteve o pior desempenho na pesquisa, reclamada pelos jurisdicionados e reconhecida pelos servidores. A morosidade processual, expressa na demora para se obter uma solução da demanda, no não cumprimento das datas e horários determinados para as audiências, no nível de confiança nas decisões prolatadas e de satisfação com os serviços prestados pela comarca, revelam que a qualidade da prestação jurisdicional não materializa, de modo algum, o acesso à justiça na Comarca-objeto do presente estudo, ainda que se considerem os avanços obtidos.

Não obstante o Tribunal de Justiça do Estado do Pará ter definido, entre outras iniciativas estratégicas para o período 2015 – 2020, o fortalecimento do 1º grau de jurisdição, conforme já referido e considerando que as condições objetivas são verificadas no local estudado, urgente se faz a necessidade de um olhar mais específico da gestão central voltado para dotar as Unidades Judiciárias de condições mínimas para prestar um serviço de qualidade, entre as quais, sugerimos implementar o planejamento estratégico da Unidade Judiciária, dotá-la de pelo menos mais um analista e um auxiliar judiciário, além de proporcionar formação continuada que possibilite a participação dos servidores, seja por Região, seja via *on line*. Soluções devem ser perseguidas para resolver o problema da ausência de Defensor Público, cuja designação foge da competência do Poder Judiciário, sendo que este não deve ficar inerte perante esse cenário que cria embaraços para a prestação dos serviços judiciais.

## 8- REFERÊNCIAS

CAPPELLETTI, Mauro; e GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Porto Alegre: SAFE, 2002

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. <http://WWW.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-visitamos>

Acesso em: 30 de Agosto de 2016-09-21

CARVALHO, Luciano Lucio de. Artigo: Prestação jurisdicional efetiva: um direito fundamental. Acesso em: 21 de Julho de 2016.

Disponível em:

<http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/117.pdf>

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de; TONET, Helena Correa . Artigo: Qualidade na administração pública. RAP. Rio de Janeiro 28(2): 137-52. ABR/JUN. 1994.

DELGADO, José Augusto. Reforma do Poder Judiciário: art. 5º, LXXVIII, da CF. In: Reforma do Judiciário: primeiros ensaios críticos sobre a EC n. 45/2004. Coordenação Teresa Arruda Alvim Wambier ... [et. al.] - São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005. p. 355-371.

GOMES, Ricardo Corrêa. Artigo: Análise exploratória da perspectiva de implantação da filosofia da qualidade na administração pública. RAP. Rio de Janeiro 31(3);48-58. MAIO/JUN, 1997.

HEINRICH, Ana Geni dos Santos. Dissertação para o Curso de Mestrado em Comunicação Social Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul: A Comunicação no Poder Judiciário: Um estudo do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Acesso em: 15 de Agosto de 2016.

Disponível em: [http://www.ufrgs.br/infotec/teses%2005-06/resumo\\_4389.html](http://www.ufrgs.br/infotec/teses%2005-06/resumo_4389.html)

LENZA, Pedro. Reforma do Judiciário: Emenda Constitucional nº 45/2004. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 618, 18 mar. 2005. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/6463>>. Acesso em: 27 de Julho. 2016.

MADEIRA, Jansen Amadeu do Carmo; MADEIRA, José Maria Pinheiro. Aspectos relevantes da Reforma do Judiciário (EC N° 45/2004). Disponível em: <http://sisnet.aduaneiras.com.br/lex/doutrinas/arquivos/RefdoJudicEC45.pdf>.

Acesso em: 02 de Agosto de 2016.

MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional. 28 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

OLIVEIRA, Eugo Rilson de Lima. O acesso à Justiça e a efetividade da tutela jurisdicional como Direito Fundamental. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVI, n. 117, out 2013. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=13760](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13760)

Acesso em 18 de Julho de 2016.

PEITER, Edson. Artigo: Eficiência, Eficácia e Efetividade na Prestação Jurisdicional e Gestão da Qualidade na Administração Pública. Acesso em: 15 de Julho de 2016.

Disponível em: [http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Edson\\_Peiter.pdf](http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Edson_Peiter.pdf)

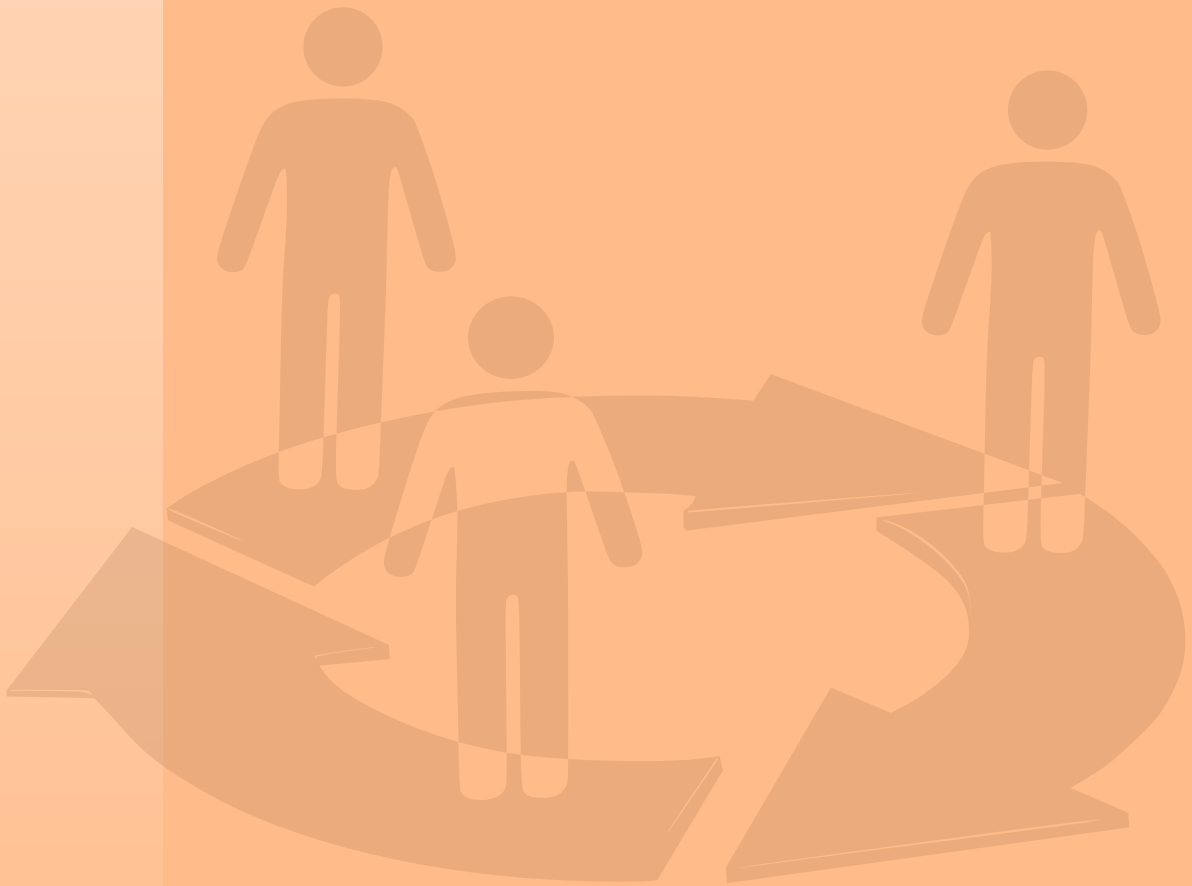
RIBEIRO, Ludmila. A emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. Revista Direito GV, São Paulo, Jul – Dez – 2008. P.465 – 492. Disponível em: <http://direitosp.fgv.br/publicacoes/revista/artigo/emenda-constitucional-45-questao-acesso-justica>. Acesso em: 01 de Agosto de 2016.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. Curso de Direito Processual Civil – Teoria geral do direito processual civil e processo de conhecimento. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ. Gestão por competência. Acesso: <http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/>

VALCANOVER, Fabiano Haselof. Princípio do acesso à justiça após a Emenda Constitucional n. 45/2004. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 19, n. 4030, 14 jul. 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/30213>>. Acesso em: 20 jul. 2016







**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ – CESUPA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO**

**EDSON GONÇALVES FERREIRA  
OSWALDO FREIRE VASCONCELLOS CHAVES JUNIOR**

**GESTÃO DO ABASTECIMENTO DA FROTA DE VEÍCULOS OFICIAIS DO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ NO PERÍODO DE 2012 A 2015**

**BELÉM  
2016**

EDSON GONÇALVES FERREIRA  
OSWALDO FREIRE VASCONCELLOS CHAVES JUNIOR

**GESTÃO DO ABASTECIMENTO DA FROTA DE VEÍCULOS OFICIAIS DO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ NO PERÍODO DE 2012 A 2015**

Projeto de Intervenção do Curso de Especialização em Gestão e Liderança no Poder Judiciário apresentada à Coordenação de Pós-graduação do Centro Universitário do Estado do Pará - CESUPA para obtenção do grau de Especialização em Gestão e Liderança. Orientador: Prof<sup>o</sup>. MSc. Aldecy José Garcia de Moraes.

BELÉM  
2016

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa de regiões judiciárias .....	11
Figura 2 - Sistema Controle Total da Frota - CTF .....	27
Figura 3 - Tela de Cadastro do Sistema PETROCARD .....	32
Gráfico 1 - Demonstrativo de Reajuste de Combustível e Quantidade de veículos da frota do TJPA 2012 a 2015.....	34
Gráfico 2 - Comparativo de Custo (R\$) de Combustíveis 2012 a 2015.....	34
Gráfico 3 - Conhecimentos sobre os normativo de gestão de abastecimento .....	37
Gráfico 4 - Conhecimento em relação à eficiência e qualidade do serviço prestado	38
Gráfico 5 - Conhecimento dos sujeitos pesquisados em relação à inovação e melhoria quanto a utilização do sistema de cartão combustível.....	39
Gráfico 6 - Percepção dos usuários quanto à satisfação .....	40

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tabela Geral de Magistrados, Servidores e Outros .....	11
Quadro 2 - Síntese do Referencial Teórico .....	24
Quadro 3 - Síntese de Estratégias e Produtos .....	41

## SUMÁRIO

1. <b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
2. <b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	10
3. <b>DESENHO DA PESQUISA</b> .....	14
3.1. SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	14
3.2. OBJETIVOS.....	16
3.2.1 <b>Geral</b> .....	16
3.2.2. <b>Específicos</b> .....	16
3.3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	17
4. <b>REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA</b> .....	19
4.1. GESTÃO ESTRATÉGICA.....	19
4.2. QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA.....	20
4.3. GESTÃO POR EXCELÊNCIA .....	21
4.4. QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	24
5. <b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	25
5.1. HISTÓRICO DAS EXPERIÊNCIAS DA GESTÃO DE ABASTECIMENTO DA FROTA DE VEÍCULOS DO TJPA.....	25
5.2. O ATUAL PROCESSO DE GESTÃO DE ABASTECIMENTO DA FROTA DE VEÍCULOS DO TJPA. ....	28
5.3. PRINCIPAIS ENTRAVES E DIFICULDADES DA GESTÃO DE ABASTECIMENTO DA FROTA.....	35
5.4. A GESTÃO DE ABASTECIMENTO DA FROTA DE VEÍCULOS DO TJPA NA PERCEPÇÃO DOS USÁRIOS .....	37
6. <b>PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO</b> .....	41
6.1. QUADRO-SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS .....	41
7. <b>CONCLUSÃO</b> .....	42
8. <b>REFERÊNCIAS</b> .....	44

<b>APÊNDICES</b> .....	48
Apêndice A – Questionário de aplicação – Parte 1 .....	48
Apêndice A – Questionário de aplicação – Parte 2 .....	49
Apêndice A – Questionário de aplicação – Parte 3 .....	50

## 1. INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário insere-se num contexto de mudança econômica que vem ocorrendo no mundo das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Contudo, este poder, mesmo diante das modificações no cenário econômico mundial, não sofreu muitas alterações em sua estrutura gerencial no decorrer do século XX, passando a imagem de que o judiciário brasileiro estaria acima das questões sociais, políticas e econômicas e que estaria voltada para questões pragmáticas e que ainda seria auxiliar dos Poderes Legislativo e Executivo.

Centrado na cultura jurídica de garantia de direitos patrimonialistas e de controle social, com modelo de gestão voltado para a lógica da mediação de conflitos, sem levar em conta o indivíduo por trás do processo, estrutura funcional do modelo burocrático, é nesse contexto que o Poder Judiciário vem recepcionar uma Constituição Cidadã e que tem como princípio o Estado Democrático de Direitos.

No âmbito da administração pública brasileira, inobstante aos esforços pontuais que resultaram na criação de gestões de destaque no setor público, a reflexão mais intensa sobre o processo de modernização da gestão se deu a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, que consagrou princípios que devem reger o desempenho na administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Enveredou-se por pesquisar a gestão de abastecimento da frota de veículos do TJPA, tendo em vista o nível de importância que a despesa combustível tem para a administração pública, em especial no impacto desta rubrica para o custo operacional do Poder Judiciário Estadual.

É dentro desse processo de transformações do Poder Judiciário que o trabalho em comento objetiva compreender o funcionamento de uma importante área do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), a gestão de abastecimento da frota de veículos oficiais, no período de 2012 a 2015 e saber se essa gestão vem atendendo com qualidade e buscando a excelência na prestação dos serviços jurisdicionais.

O trabalho está organizado em cinco capítulos, além da introdução e da conclusão. O primeiro capítulo aborda a contextualização da organização, na qual se relata breve histórico do TJPA, sua estrutura judiciária e administrativa. O segundo capítulo versa sobre o desenho da pesquisa, contendo a situação problema, os



objetivos e a metodologia do trabalho. O terceiro capítulo diz respeito ao referencial de análise teórica nas categorias de gestão estratégica; qualidade na gestão e gestão por excelência. O quarto capítulo introduz os resultados da pesquisa, demonstrando-se a análise e interpretação dos dados. E o quinto capítulo apresenta as proposições estratégicas de fortalecimento e sugestões de melhorias da gestão de abastecimento da frota de veículos do TJPA.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Constituição Federal de 1988 definiu como órgãos do Poder Judiciário o Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça, o Superior Tribunal de Justiça, o Tribunal Superior do Trabalho, os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, os Tribunais e Juízes do Trabalho, os Tribunais e Juízes Eleitorais, os Tribunais e Juízes Militares, os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

A organização da justiça e dos tribunais estaduais é de competência de cada estado, observados os princípios estabelecidos na Constituição, sendo a lei de organização judiciária de iniciativa do Tribunal de Justiça.

No caso específico do estado do Pará, a criação do Tribunal de Justiça:

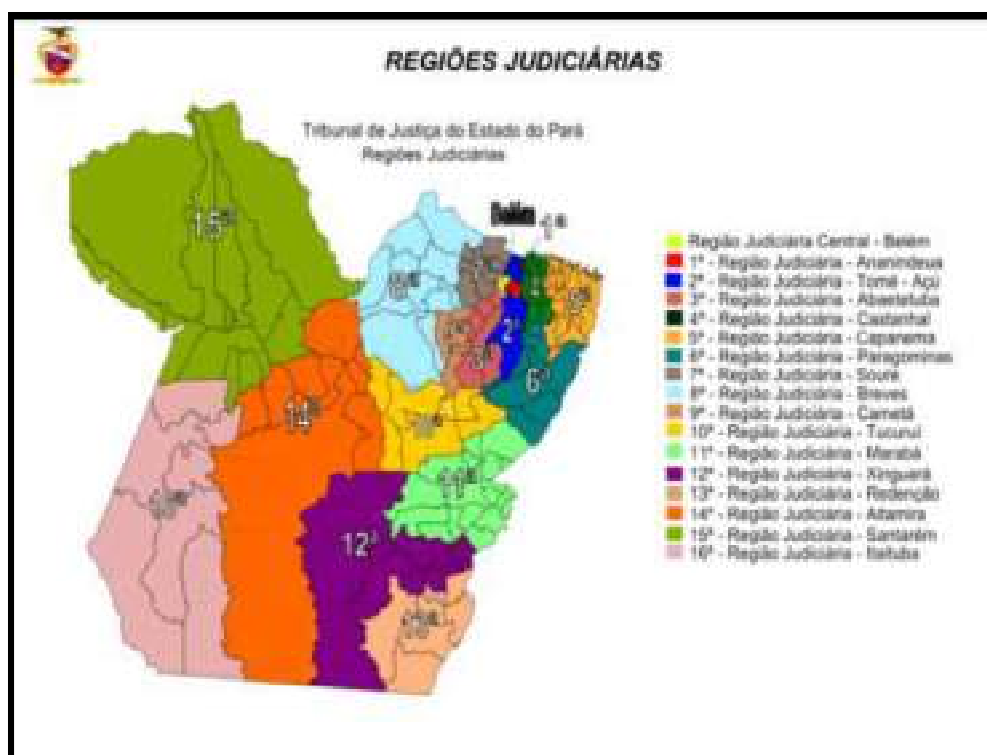
(...) remonta ao período imperial no Brasil, que por força do Decreto nº 2.342 de 6 de agosto de 1873, rubricado por D. Pedro II e assinado pelo ministro e Secretário de Estado dos Negócios da Justiça, Manuel Antônio Duarte de Azevedo, foram criadas mais sete Relações no Brasil, entre elas a Relação de Belém, órgão de segunda instância da Justiça da Coroa, tendo por distritos os territórios do Pará e alto Amazonas, com sede na cidade de Belém (TJPA, 2016).

O Tribunal de Relação do Pará foi instalado no dia 3 de fevereiro de 1874, e somente através da promulgação da Constituição Estadual de 8 de julho de 1947, foi criado o TJPA.

O TJPA atualmente é composto por 30 (trinta) Desembargadores e pelos Órgãos de Julgamento: Tribunal Pleno, Conselho da Magistratura, Câmaras Cíveis Reunidas, Câmaras Criminais Reunidas, Câmaras Cíveis Isoladas e Câmaras Criminais Isoladas. E pelos Órgãos de Direção: Presidência, Vice-Presidência, Corregedorias do Interior e da Capital.

É constituído por 111 Comarcas e 05 Termos Judiciários, que são territórios ou circunscrição territoriais em que o juiz de direito de primeira instância exerce sua jurisdição. Cada comarca compreenderá um ou mais municípios, com uma ou mais Varas, compostas em 16 (dezesesseis) regiões judiciárias, conforme Figura 1.

Figura 1 - Mapa de regiões judiciárias



Fonte: TJPA (2016).

O Quadro 1 demonstra a tabela de Magistrados, Servidores e Colaboradores que compõem a estrutura funcional do TJPA.

Quadro 1 - Tabela Geral de Magistrados, Servidores e Outros

	Magistrados	Servidores	Estagiários	Terceirizados
<b>Capital</b>	126	2.234	502	377
<b>Interior</b>	216	1.784	56	97
<b>TOTAL</b>	<b>342</b>	<b>4.018</b>	<b>558</b>	<b>474</b>
<b>TOTAL GERAL: 5.392</b>				

Fonte: TJPA (2016).

No plano estratégico, a estrutura organizacional administrativa do TJPA é formada, pelas Secretarias de Administração, de Controle Interno, de Gestão de Pessoas, de Informática, de Planejamento, Coordenação e Finanças, e de Engenharia e Arquitetura.

No plano operacional, dentre outras unidades relevantes, importa ressaltar para a abordagem em comento, que o serviço de transporte é uma atividade de apoio jurisdicional e está presente no dia-a-dia das atividades do TJPA, seja no deslocamento de servidores, ou na condução de processos, inobstante a diversidade do modal de transporte, na utilização de barcos, carros, caminhões e motos, tendo em vista a grandeza continental do Estado do Pará.

Em geral, na administração pública, no quesito transporte, o custo com abastecimento da frota impacta no orçamento e criar ou reforçar mecanismos de redução desse custo é uma necessidade para melhoria contínua da administração.

A frota de veículos oficiais que atende ao TJPA atua em apoio direto à atividade jurisdicional, ou seja, do serviço jurídico junto à população, e envolve estrutura e gestão de pessoas no abastecimento desses veículos, cuja melhoria nos processos na organização judiciária vem ao encontro de uma justiça mais eficiente.

O TJPA possui modal diversificado em sua frota, contendo veículos terrestres (veículos de pequeno e grande porte) e aquaviários (lanchas), sendo 51 (cinquenta e um) de representação funcional, 09 (nove) de transporte institucional, 387 (trezentos e oitenta e sete) de serviços e 26 (vinte e seis) embarcações, totalizando 473 (quatrocentos e setenta e três) veículos (TJPA, 2016).

A Portaria nº 2614/2014-GP/TJPA que disciplina a utilização de veículos da frota do TJPA, classifica os veículos nas categorias de representação oficial, aqueles de uso exclusivo da Presidência do Tribunal, Vice-Presidência, Corregedorias, Diretoria Geral da Escola da Magistratura e Coordenadoria dos Juizados Especiais, e pelos Desembargadores; natureza especial, destinados, ao uso exclusivo ao transporte em serviço da Presidência e das Corregedorias, bem ainda os que são adaptados para funcionamento de Juizados Itinerantes; serviço, destinados ao transporte de pessoal em serviço, incluindo as atividades de segurança, em viagens rodoviárias e ao transporte de carga.

Do ponto de vista gerencial, a Divisão de Transporte é a responsável pela gestão de abastecimento da frota de veículos do TJPA. Operacionalmente, o Serviço de Controle de Frota do Poder Judiciário (SCFPJ) é o responsável pela fiscalização e controle do sistema de gerenciamento de abastecimento de frota, com fornecimento de combustível, em rede credenciada de postos de serviço, por meio de implantação e operação de sistema informatizado e integrado, com utilização de cartão de pagamento magnético.

O processo de abastecimento da frota de veículos do TJPA consiste em acompanhamento diário das informações sobre os abastecimentos no sistema de gerenciamento junto à empresa contratada para o serviço de abastecimento da frota, a fim de acompanhar os diversos índices de eficiência, veículos abastecidos e não abastecidos; disponibilização de cotas ordinárias e extraordinárias e procedimento

de fiscalização quanto ao atesto relativo à liquidação e pagamento das notas fiscais referentes ao contrato de abastecimento de veículos.

Um dos grandes desafios na área de transportes, em especial a gestão de abastecimento da frota de veículos, é como compatibilizar políticas de controle que visem redução de custos, de forma a não comprometer a qualidade e a eficácia da atividade jurisdicional e a busca pela excelência na gestão.

### 3. DESENHO DA PESQUISA

#### 3.1. SITUAÇÃO-PROBLEMA

O Judiciário Brasileiro passou por mudanças estruturais após o advento da Constituição Federal de 1988, que ampliou sobremaneira a garantia de direitos à população, mas não foi capaz de dar conta da nova demanda existente.

A jurisdição, tradicionalmente conectada à prestação outorgada à sociedade pelo braço Judiciário do Estado, vem exigindo profunda atualização em seu significado, dado que sua acepção corrente, atrelada à singela aplicação da lei aos fatos da lide, hoje está defasada e é insuficiente, cedendo espaço à concepção de que o direito há de se ter como realizado quando um conflito é prevenido ou solucionado de modo eficaz e eficiente (PICORELLI, 2013, p. 135).

Na prática, contudo, as estruturas, competências e normas estatais experimentaram um crescente distanciamento da realidade social e de sua demanda.

Lamentavelmente, o Poder Judiciário não se preparou para o desafio, mesmo recebendo com a nova ordem política novos poderes, maior independência, desatrelando-se do Poder Executivo. Marchou no enfrentamento dos novos direitos sem propostas novas, sem abrir mão de suas prerrogativas, mantendo-se no seu silencioso feudalismo (Calmon, 2012).

A necessidade da melhoria contínua na prestação jurisdicional conduz o Poder Judiciário a engendrar esforços em direção a uma justiça sempre mais atual, célere e próxima das necessidades do cidadão.

O acesso à justiça pode, portanto, ser encarado como o requisito fundamental – o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos (CURI, 2011, apud, RODRIGUES, 2008, p. 249).

A situação econômica da grande maioria dos jurisdicionados traz em si outros obstáculos, como a distância material daqueles que têm necessidade de acessar a justiça, haja vista que não adianta ter o acesso gratuito à justiça se o jurisdicionado não tem dinheiro para pagar transporte para ir às audiências nos Fóruns.

O Poder Judiciário não precisa ficar estático, ele pode ir até o povo. Podemos citar exemplos de práticas bem sucedidas, nesse sentido, como: a) utilização de ônibus aparelhados que vão ao encontro das populações que moram distante dos fóruns; e, b) juízes que se deslocam semanalmente aos termos das Comarcas para fazer audiências, utilizando-se de salas de aula, com vistas a estar mais perto dos jurisdicionados (BEZERRA, 2012, p. 60).

E para enfrentar este desafio, o judiciário precisa de uma gestão qualificada, praticando concepções modernas de gestão, aberto a quebra de novos paradigmas, e sempre em busca de alternativas que conduzam este poder a excelência exigida em sua atividade finalística, balizando-se em objetivos, planos e metas, tendo como referencial o planejamento dentro de uma gestão estratégica.

Segundo Fleury (2012, p. 317) “as estratégias [...] representam as principais linhas de ação a serem seguidas pela organização para atingir seus objetivos, consubstanciadas em políticas, planos de ação, projetos e alocação de recursos”.

Há necessidade de se aprimorar as normas e práticas de governança no ambiente institucional, de forma a qualificar o desempenho, levando-se em consideração as variáveis componentes desse setor, objetivando a melhoria contínua das ações, principalmente, aquelas que dão apoio à atividade jurisdicional, como é o caso do setor de transporte do TJPA e a gestão de abastecimento da frota de veículos, tema desta pesquisa.

[...] gestão estratégica é um processo contínuo e iterativo, que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente (FLEURY, 2012, p.317, apud, CERTO & PETER, 1993).

O desafio ao Poder Judiciário nos estados chama atenção para a necessidade de se traçarem estratégias no caminho da eficiência dos gastos, qualidade dos serviços prestados e excelência da gestão, e que passam, entre outras ações, pela boa utilização dos recursos públicos, principalmente aos gastos com insumos de vital importância para dar suporte à atividade jurisdicional, com é o caso do combustível.

A sociedade cobra do Estado cada vez mais que seus gastos sejam realizados de forma eficiente e sem desperdícios. A racionalização dos gastos públicos em um bem de consumo imediato requer medidas inteligentes para controlá-lo sem restringi-lo. A despesa com combustível é, tradicionalmente, uma das rubricas de grande impacto da Administração Pública. A implantação de políticas públicas nessa área é um grande desafio ao gestor público (CARNEIRO, 2015).

Então, diante do novo contexto do judiciário Brasileiro e do momento de crise mundial que afeta sobremaneira o Brasil e o Estado do Pará, e no qual se exige que as organizações atuem com eficiência nos gastos públicos, por meio de controles rígidos de gestão, evitando a geração de desvios e de gastos desnecessários, corroborando, assim, com os anseios da sociedade que espera por uma justiça célere, eficiente e eficaz, tem-se o seguinte problema de pesquisa: a gestão de abastecimento da frota de veículo do TJPA tem atendido com qualidade e buscado a excelência na prestação dos serviços jurisdicionais?

Assim, tendo em vista a necessidade de se ter melhor conhecimento quanto ao funcionamento da gestão de abastecimento de um dos serviços de apoio de grande importância do TJPA, os objetivos deste trabalho são:

## 3.2. OBJETIVOS

### 3.2.1 Geral

Compreender o funcionamento da gestão de abastecimento da frota de veículos oficiais do TJPA no período de 2012 a 2015, averiguando a qualidade e a excelência na prestação do serviço.

### 3.2.2. Específicos

- Contextualizar o histórico das experiências da gestão de abastecimento da frota de veículos do TJPA;
- Descrever o atual processo, averiguando a qualidade e a excelência na prestação dos serviços;
- Identificar e descrever os principais entraves e dificuldades;
- Propor estratégias e sugestões de melhorias, considerando os critérios de qualidade no atendimento e busca pela excelência.



### 3.3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo compreender o funcionamento da gestão de abastecimento da frota de veículos oficiais do TJPA no período de 2012 a 2015, a fim de saber se há qualidade na prestação do serviço e a busca pela excelência.

Caracteriza-se esta pesquisa, concernente a sua finalidade, como exploratória e descritiva.

Segundo Vergara (1998, p.45):

“pesquisa exploratória refere-se àquela na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e que por sua natureza de sondagem não comporta hipótese, que, todavia, poderão surgir ao final da pesquisa. Acerca da pesquisa descritiva, aquela que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Quanto aos meios de investigação, o material aplicado neste trabalho foi extraído de textos ligados ao tema da pesquisa, obtidos através de livros, normativos, jornais, artigos e meios eletrônicos, objetivando descrever o atual processo de gestão de abastecimento da frota de veículos, em forma de estudo de caso.

Para Vergara (1998, p.47), estudo de caso:

(...) é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

Foram aplicados 44 (quarenta e quatro) questionários entre servidores e colaboradores do TJPA lotados na Comarca da Capital, contendo 17 (dezessete) questões objetivas, com 05 (cinco) alternativas, variando de 0 (zero) a 4 (quatro), considerando a percepção ou opinião dos avaliados em relação ao que corresponda ao seu grau de concordância: 0-Indiferente / Desconheço, 1-Discordo totalmente, 2-Discordo parcialmente, 3-Concordo Parcialmente, e 4-Concordo totalmente.

A amostra foi do tipo não probabilístico por acessibilidade. Assim, participaram da pesquisa: motoristas do quadro e terceirizados, Chefe do Serviço de Controle de Frota, Diretor do Departamento de Patrimônio e Serviços, Chefe da Divisão de Transportes, Chefes das Garagens dos Fóruns da Capital e usuários do serviço de transporte de outras secretarias.

Utilizou-se entrevista informal com a gestão do SCFPJ com fito em obter uma visão mais específica sobre as atividades da gestão de abastecimento da frota do TJPA em caráter exploratório, para que se pudesse colher informações e opiniões em relação ao objeto de pesquisa não disponíveis sobre outras fontes.

Esses dados serviram para subsidiar a análise sobre a gestão de abastecimento da frota de veículos do TJPA no período de 2012 a 2015, identificar e descrever os principais entraves e dificuldades; e propor estratégias e sugestões de melhorias, considerando os critérios de qualidade no atendimento e busca pela excelência.

Uma das limitações da pesquisa deve-se ao fato de que os questionários não terem sido aplicados aos servidores e colaboradores lotados nas comarcas do interior, tendo em vista a dificuldade espacial, de deslocamento e pela a distância continental entre as mesmas.

Os dados foram analisados e interpretados com base em estatística descritiva simples, e dispostos em tabelas e gráficos para melhor sistematização e visualização.

## 4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA

O referencial teórico do presente trabalho foi estruturado em três categorias, a saber: a gestão estratégica; qualidade na gestão e gestão por excelência.

### 4.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

“Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. (FELIX, R.; P.P.; et al, 2011, apud, HENDERSON, 1998). E gestão estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente” (FLEURY 2012, p. 317, apud, CERTO & PETER, 1993, p. 59).

O modelo burocrático de gestão foi sendo substituído aos poucos na administração do judiciário no Brasil pela gestão estratégica, que, por sua natureza, requer um processo contínuo e interativo, através de planejamento em todos os níveis de gerenciamento e controlado através de avaliação por desempenho da gestão.

Segundo Mafra (2005):

“Burocracia é administração da coisa pública por funcionário sujeito a hierarquia e regulamentos rígidos, e a uma rotina inflexível. Recebe o significado abrangente de classe dos burocratas. Identifica-se com grande influência ou prestígio de uma estrutura complexa de departamentos na administração da coisa pública”.

O planejamento estratégico é o instrumento da gestão estratégica que reforça a produção decisões e implementação de ações e tarefas da administração.

“A integração com o ambiente externo consiste na implementação de estratégias em sintonia com as necessidades e expectativas dos atores que fazem parte do relacionamento permanente e contínuo com a instituição, sejam estes fornecedores, parceiros ou clientes dos produtos e serviços que fazem parte do ambiente do negócio”. [...] (FLEURY 2012, p. 317 e 330, apud, CERTO & PETER, 1993, p. 59).

O termo "estratégia" poderia ser definido como sendo o caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar determinado objetivo ou superar certo desafio. (ENAP, 2014)

“No âmbito da administração pública brasileira, inobstante os esforços pontuais que resultaram em gestões de destaque no setor público, a reflexão mais intensa sobre o processo de modernização da gestão se deu a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, que consagrou os princípios que devem reger o desempenho na administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (FLEURY, 2012, apud MARTINS, Humberto Falcão, 2005).

Garantir uma gestão estratégica eficiente é um caminho irreversível para a administração pública, em especial no judiciário brasileiro, porque vem ao encontro dos resultados esperados pelo usuário dos serviços prestados. E engendrar esforços na construção de uma justiça mais célere dialoga para alcançar este objetivo.

“Nas reformas em curso na organização e funcionamento do Estado observadas nas últimas décadas é percebida uma tendência mundial na administração pública que tem se pautado pela adoção de instrumentos de gestão visando o incremento do desempenho de agências e órgãos públicos, bem como a racionalização de seus procedimentos” (NOGUEIRA J.M.M. GÓIS, L.O.L. et al, p. 4, apud, BEHN, 2003).

[...] “a legitimidade do Judiciário deve estar alicerçada na prestação do serviço jurisdicional com qualidade e eficiência, o que depende de uma gestão orientada por objetivos e metas voltados à eliminação dos gargalos apresentados pelo sistema judiciário para ofertar decisões, identificação, qualificação e quantificação das demandas, e redução dos custos da prestação jurisdicional, entre outros aspectos” (FLEURY, 2012, p. 325, apud, JOBIM, 2004).

## 4.2. QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

Segundo Carvalho (2012, p. 07, apud, FEIGENBAUM, Armand, 2003, p. 248), “define qualidade como sendo um conjunto de características do produto ou serviço em uso, as quais satisfazem as expectativas do cliente”.

“O GESPÚBLICA é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente, pode e deve ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública” (FERREIRA. p. 3. 2009)

O Governo Federal editou o Decreto Nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, com objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

“A sobrevivência das organizações só pode ser obtida se conseguirem efetivamente garantir a satisfação total de seus clientes e/ou usuários através da prestação de bens e serviços que atendam às suas

necessidades e, de preferência, excedam suas expectativas relacionadas aos bens e serviços recebidos. [...] Satisfação total implica em ser atendido com garantia de qualidade total” (LONGO & VERGUEIRO, p. 41. 2003).

O GESPÚBLICA veio para unificar o programa da qualidade com o programa nacional de desburocratização, e ainda para contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais.

Ainda tratando de qualidade na gestão, Lima Jr (2016, apud, BALLOU, 2007) incluem importante aspecto a ser abordado “a logística garante pessoas e coisas nos locais certos, nas horas certas e com quantidades e características certas”.

Vaz & Lotta (2011), [...] “a logística é componente essencial da gestão de políticas públicas, uma vez que grande parte das políticas públicas depende da movimentação de materiais, documentos, informações e pessoas”.

A implementação de boas práticas de logística na administração pública em busca da qualidade dos serviços prestados deve ser uma constante no processo de gestão.

“em essência processos logísticos são atividades organizadoras e integradoras de fluxos em busca de ganhos de escala, redução de custos, desmobilização de ativos e qualidade dos serviços, dentro de uma visão econômica, e mobilidade de mercadorias e pessoas, dentro de uma visão sociológica. Estes processos geram valor de espaço-tempo e de propriedade” (LIMA JR, 2016, apud WILD, 1979).

Segundo nos esclarece Fleury (2002):

“administrar o transporte significa tomar decisões sobre um amplo conjunto de aspectos. Estas decisões podem ser classificadas em dois grandes grupos; decisões estratégicas, e decisões operacionais. As decisões estratégicas se caracterizam pelos impactos de longo prazo, e se referem basicamente a aspectos estruturais. As decisões operacionais são geralmente de curto prazo e se referem às tarefas do dia a dia dos responsáveis pelo transporte”.

#### 4.3. GESTÃO POR EXCELÊNCIA

Um dos grandes desafios do setor público brasileiro é alcançar um modelo de excelência em gestão orientado para os resultados e com foco no usuário final.

Assim, como preceitua Picorelli (2013, p. 143):

“combinar eficiência e eficácia dos processos de trabalho significa atender às necessidades dos usuários dos próximos processos, sob custo mínimo, e obter a rentabilidade capaz de manter a instituição permanentemente

reconhecida. Em termos práticos, a adequada combinação de eficácia e eficiência determina completamente a qualidade do processo”.

Esta orientação deve realizar *benchmarking* comparativo entre gestão brasileira e outras gestões na esfera internacional, visando aumentar a eficiência dos custos, a eficácia nos resultados.

O Modelo de excelência na gestão pública brasileira é disseminado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, GESPÚBLICA.

Deve-se compreender o modelo de excelência em gestão pública a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

“Esse Modelo, portanto, deve estar alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações. Esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública” (FERREIRA, pg. 8, 2009).

Os fundamentos, apresentados a seguir, são princípios que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública (Programa GESPÚBLICA, 2005):

- Pensamento sistêmico: gerenciar levando em conta as múltiplas relações de interdependência entre as unidades internas de uma organização e entre a organização e outras organizações de seu ambiente externo;
- Aprendizado organizacional: gerenciar buscando continuamente novos patamares de conhecimento e transformando tais conhecimentos em bens individuais e, principalmente organizacionais;
- Cultura da inovação: gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade;
- Liderança e constância de propósitos: gerenciar motivando e inspirando as pessoas, procurando obter delas o máximo de cooperação e o mínimo de oposição;
- Orientação por processos e informações: gerenciar por processos – conjunto de centros práticos de ação cuja finalidade é cumprir a finalidade do órgão/entidade – e estabelecer o processo decisório e de controle alicerçado em informações;
- Visão de futuro: gerenciar com direcionalidade estratégica. O processo decisório do órgão/entidade deve ter por fator de referência o estado futuro desejado pela organização e expresso em sua estratégia;

- Geração de valor: gerenciar de forma a alcançar resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível, com sustentabilidade, para todas as partes interessadas;
- Comprometimento com as pessoas: gerenciar de forma a estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, com o objetivo de que se realizem humana e profissionalmente;
- Foco no cidadão e na sociedade: gerenciar com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicos;
- Desenvolvimento de parcerias: gerenciar valendo-se da realização de atividades conjuntas com outras organizações com objetivos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.
- Responsabilidade social: gerenciar de forma a assegurar a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, tendo ao mesmo tempo a atenção voltada para a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais;
- Controle social: gerenciar com a participação das partes interessada;
- Gestão participativa: estilo da gestão de excelência que determina uma atitude que busque a cooperação das pessoas, e que reconhece o potencial diferenciado de cada um e ao mesmo tempo harmoniza os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

#### 4.4. QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

**Quadro 2 - Síntese do Referencial Teórico**

<b>TEMA CENTRAL</b>	<b>CATEGORIAS PRINCIPAIS AUTORES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RELAÇÃO COM O OBJETIVO</b>
GESTÃO DO ABASTECIMENTO DA FROTA DE VEÍCULOS OFICIAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ NO PERÍODO DE 2012 A 2015	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FELIX (2011)</li> <li>• FLEURY (2012)</li> <li>• NOGUEIRA (2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROCESSO CONTÍNUO E INTERATIVO</li> <li>• AVALIAÇÃO POR DESEMPENHO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar de ações estratégicas de caráter continuadas</li> <li>• Garantir a consecução dos objetivos estratégicos</li> </ul>
	<b>QUALIDADE NA GESTÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FERREIRA (2009)</li> <li>• LONGO &amp; VERGUEIRO (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTABELECIMENTO DE PADRÕES DE QUALIDADE</li> <li>• SATISFAÇÃO</li> <li>• LOGÍSTICA</li> <li>• CUSTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir o alcance de metas e resultados</li> <li>• Produzir decisões estratégicas na busca pela eficiência dos gastos</li> </ul>
	<b>GESTÃO POR EXCELÊNCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FERREIRA (2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PENSAMENTO SISTÊMICO</li> <li>• CULTURA DA INOVAÇÃO</li> <li>• GESTÃO BASEADA EM PROCESSOS E INOVAÇÕES</li> <li>• FOCO NO CIDADÃO E NA SOCIEDADE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificar a relação entre a instituição com o público-alvo garantindo reconhecimento da gestão</li> </ul>

Fonte: Elaboração dos autores



## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho, nesta seção serão vistos o histórico das experiências da gestão de abastecimento da frota de veículos do TJPA, assim como o atual processo de gestão. Posteriormente, será realizada a descrição dos principais entraves e dificuldades, além da análise da percepção dos usuários sobre essa gestão.

### 5.1. HISTÓRICO DAS EXPERIÊNCIAS DA GESTÃO DE ABASTECIMENTO DA FROTA DE VEÍCULOS DO TJPA

A experiência inicial com abastecimento da frota de veículos do TJPA perdurou até 2005. Até esse ano, o abastecimento era realizado por meio de contratação direta de postos de atendimento na cidade de Belém via requisição impressa, bem como por meio de suprimento de fundos nas comarcas do interior do estado. Essa estrutura dificultava o gerenciamento e o controle sobre o processo, pois não havia sistema informatizado de gerenciamento de frota.

Segundo Neto (2016), a contratação direta junto a postos de combustíveis é a forma usual adotada pela Administração Pública para o abastecimento dos veículos oficiais.

Em 2006, o TJPA aderiu à Ata de Registro de Preços (ARP) 2004/02-SEAD/DGL/SRP, licitada pelo Governo do Estado do Pará, através da Secretaria de Estado de Administração (SEAD), que tinha como prestadora do serviço a empresa Petrobrás Distribuidora e, como objeto, a contratação de pessoa jurídica para prestação de serviço de gerenciamento de unidades de abastecimento, com fornecimento de combustíveis, gerando, assim, o Contrato 001/2006-GP, na forma da lei de licitações:

Lei nº 8.666 de 21 de Junho de 1993 que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Art. 57. A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos:

I – [...];

II - à prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que deverão ter a sua duração dimensionada com vistas à obtenção de preços e

condições mais vantajosas para a administração, limitada a duração a sessenta meses. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994).

O Contrato 001/2006-GP com a empresa Petrobrás teve sua vigência expirada em 2009, visto que não havia possibilidade de prorrogação, dadas as vedações impostas pelo Art. 57, II, da Lei 8.666/93, pelo valor referenciado que não atendia às necessidades do TJPA e em virtude do aumento das demandas por serviço e novas aquisições de veículos.

A partir de 2009 o TJPA engendrou esforços na formulação e realização de novo certame licitatório com o seguinte objeto:

Contratar pessoa jurídica especializada no serviço de gerenciamento de frota com fornecimento de gasolina comum e/ou aditivada, biodiesel comum, de forma parcelada, contínua e ininterrupta, por meio de sistema eletrônico, em rede de postos de abastecimento credenciados, a ser realizado por pregão eletrônico, visando atender a atual frota de veículos oficiais do Tribunal de Justiça do Estado do Pará e outros que porventura forem adquiridos durante a vigência do contrato (Pregão Eletrônico 019/TJPA/2009).

A tentativa de contratar um novo sistema de gerenciamento da frota na modalidade menor taxa de administração não teve êxito no processo licitatório, não sendo homologado pela Secretaria de Administração. A empresa classificada no certame foi a Ticket-Car administradora de cartões de abastecimento. Seria a primeira experiência residente na produção de um processo licitatório que objetivava a contratação de um sistema eletrônico de gestão, considerado mais eficiente e seguro, e que nascia diante da realidade e como resultado aos problemas enfrentados no sistema Petrobrás.

O TJPA celebrou em 2009 o contrato nº 096/TJPA/2009 com a empresa Petrobras Distribuidora para atender o serviço de gerenciamento de unidades de abastecimento, com fornecimento de combustíveis na Região Metropolitana de Belém e nos municípios de Castanhal, Capanema, Salinópolis, Marabá, Tucuruí, Santarém e Altamira, no Estado do Pará. Tal contrato foi encerrado, em 31/12/2014, fundamentado, então, no que dispõe o artigo 24, inciso VIII, da Lei nº 8.666/93:

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993: Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração[...].

**Art. 24.** É dispensável a licitação:

**VIII** - para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para esse fim específico em

data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994).

O sistema integrado que gerenciava o abastecimento, denominado CTF (Controle Total da Frota), disponibilizado pela Petrobrás, permitia que as informações referentes ao abastecimento fossem registradas e enviadas eletronicamente sem que houvesse ação do usuário, ofertando possibilidade através “software” de emissão de relatórios operacionais e gerenciais (Figura 2).

**Figura 2 - Sistema Controle Total da Frota - CTF**



Fonte: <http://www.ctf.com.br/ctf-abastecimento/>

A tecnologia utilizada pela Petrobrás e disponibilizada ao TJPA consistia no sistema CTF, ou seja, equipamento instalado no veículo denominado UVE (Unidade de Veículo), que registrava a quilometragem percorrida e o dispositivo eletrônico “chip” anexado na entrada do tanque de combustível do veículo.

A rede de postos de combustível credenciados pela Petrobrás disponibilizava um centro específico de abastecimento (bomba) preparado para receber as informações contidas no “chip” instalado no tanque do veículo. O combustível somente era liberado após o reconhecimento das informações entre os dois equipamentos e toda carga de informações do abastecimento era transmitida sem interferência do usuário para o sistema de controle.

O Contrato com a Petrobrás previa a cobertura de abastecimento apenas na Região Metropolitana de Belém e nos municípios de Castanhal, Capanema, Salinópolis, Marabá, Tucuruí, Santarém e Altamira, deixando à rubrica “suprimento de fundos” o custo em combustíveis para a grande maioria das comarcas. E, mesmo em Belém, a rede de postos credenciados, possuía poucas unidades com acesso ao CTF, fato que conduzia a utilização do “abastecimento por contingência” via requisição.

Em 2013, para suprir a demanda não coberta pelo instrumento contratual com a Petrobrás, o TJPA celebrou convênio nº 190/2013 com o Banco do Estado do Pará (BANPARÁ), para utilização do sistema Cartão Combustível. Por meio desse sistema utilizar-se-ia cartões magnéticos para abastecimento em uma rede de postos credenciados, referendada pela Portaria nº 0329/2013-GP, que regulamentou o uso do sistema cartão combustível no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará.

A utilização do cartão Combustível BANPARÁ veio com o objetivo inicial de reduzir, ou até eliminar o uso de suprimento de fundos para subsidiar o abastecimento de combustíveis nos veículos em deslocamento da capital às comarcas do interior. Além disso, posteriormente, ampliar-se o uso do cartão para utilização nas comarcas em geral, cujo objeto não estava coberto pelo contrato de fornecimento de combustíveis com a Empresa Petrobrás.

## 5.2. O ATUAL PROCESSO DE GESTÃO DE ABASTECIMENTO DA FROTA DE VEÍCULOS DO TJPA.

O Contrato 096/TJPA/2009 com o Sistema CTF da Petrobrás, que teria sua vigência legal expirada em 31/12/2014, inobstante os gargalos logísticos que intensificavam o abastecimento por contingência com excesso de uso de requisições, teve seu encerramento antecipado em 30/10/2014. Paralelamente, encontrava-se em fase de preparação o novo processo licitatório para o objeto em comento.

Um fator preponderante na sistematização do processo foi a substituição da requisição dando lugar ao sistema eletrônico, adequando-se a operação e o gerenciamento aos princípios da eficiência dos custos e da publicidade dos atos, deixando mais transparente o processo das informações de abastecimento.

O Cartão Combustível BANPARÁ permaneceu em atividade até 20/03/2015, até o momento em que entrou em vigência a mudança contratual.

O SFCPJ em parceria com a Coordenadoria de Estatística da Secretaria de Planejamento do TJPA, diante da instabilidade contratual do sistema CTF PETROBRÁS e de dificuldades operacionais do sistema Cartão BANPARÁ, iniciou estudos técnicos para nova contratação.

Assim, foi projetado o volume de combustível (gasolina e diesel) a ser utilizado no exercício de 2015, além da estimativa do valor de referência para custear o consumo de combustíveis da frota de veículos das comarcas do interior do estado, uma vez que estas utilizavam Suprimento de Fundos para este fim.

As informações históricas do setor financeiro do TJPA sobre o custo com gastos em combustíveis não retratavam com fidelidade o valor, consumo real utilizado, assim como não permitiam um controle acurado sobre esta rubrica, considerando que apenas uma parte dos repasses de valores de suprimento de fundos às comarcas do interior estava contabilizado na conta combustível (Sigadoc PA-MEM-2014/20225-A).

Para resolver tal situação, foi construído, então, modelo estatístico que estabeleceu quota específica de combustível em cada comarca, dentro de variáveis que tinham interface com o objeto em questão e cuja análise de regressão geral identificou como significativas à construção do modelo. Dentre elas, o tamanho da frota e suas especificidades; a extensão percorrida por veículos, com base na realidade geográfica da comarca; o valor da quota quadrimestral de suprimento de fundos repassada às comarcas; e o preço médio do combustível (gasolina e diesel), com base na média referencial de preços da tabela base da ANP - Agência nacional de Petróleo.

Sobre este modelo aplicou-se, ainda, a atualização monetária para 2015, com base no Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA. E para as Comarcas cobertas pelo contrato com a Petrobrás, que teve sua eficácia financeira expirada, projetou-se para 2015 a média histórica dos valores executados nos últimos três meses desse exercício, acrescido da atualização retro citada.

Os resultados gerais do modelo aplicado inferiram para quota estimada e gastos em combustível às Comarcas do TJPA ao exercício de 2015, o montante de R\$1.588.070,62 (um milhão, quinhentos e oitenta e oito mil, setenta reais e sessenta e dois centavos). Por sua vez, foi projetado um volume de 481.065,80 litros de

combustível, sendo 281.643,23 litros de óleo diesel e 199.422,57 litros de gasolina comum (SCFPJ, 2014).

Para que não houvesse descontinuidade do serviço, foi realizado processo licitatório, através do Pregão Eletrônico nº 001/2015-TJPA, com vistas à renovação contratual, ajustado e adequado à nova necessidade de serviço, tendo como objeto a contratação de empresa especializada em gerenciamento da frota, com fornecimento de combustível e implantação de sistema informatizado, integrado via internet e tecnologia eletrônica, por meio de redes de estabelecimentos credenciados.

O TJPA optou pela modalidade de contratação do critério da menor taxa de administração para o serviço de gerenciamento de abastecimento de frota, por ser esta uma tendência crescente de utilização, tanto na iniciativa privada, como em órgãos públicos, na administração direta e indireta, bem como nos demais poderes da República.

O termo de referência elaborado para a contratação do serviço previa vantagens no plano da eficiência dos gastos pela redução de despesas com a frota. Primou pela maximização dos controles, pela redução de despesas administrativas relativas à frota, pela flexibilidade em utilizar um sistema de abastecimento por acesso facilitado a uma rede de serviços com qualidade e preços adequados. Objetivou, também, que agilidade nos procedimentos, ampliação dos controles e veracidade das informações, redução do tempo de compilação e análise de dados. Garantiu, ainda, informações sobre a gestão de abastecimento em tempo hábil para tomada de decisões corretivas, no sentido da redução de gastos inadequados através da utilização de relatórios de gestão, e que ofertasse uma rede de abastecimento ampla e que tivesse cobertura na maioria das comarcas integrantes do TJPA.

O termo de referência apresentado estabelece a relação do produto que se deseja alcançar com os critérios de eficiência e eficácia, corrobora com as expectativas dos usuários e com os interesses da gestão, conforme preceitua Piccoreli (2013).

A empresa PETROCARD Administradora de Créditos foi a vencedora do certame licitatório, tendo gerado a Ata de Registro de Preços (ARP) nº 003/TJPA/2015, assinada em 20 de fevereiro de 2015 com a empresa PETROCARD, e, a partir desta ARP, sendo celebrado o Contrato nº 068/2015-TJPA

em 18/12/2015, com Termo Aditivo, que se encontra operando e cuja vigência vai até 18/12/2016:

O objeto da presente ata é o registro de preços para eventual contratação de empresa especializada no serviço de gerenciamento de abastecimento de frota, com fornecimento de combustíveis em rede credenciada de postos de serviço, por meio de implantação e operação de sistema informatizado e integrado, com utilização de cartão de pagamento magnético e/ou de chip, conforme condições e exigências estabelecidas no termo de referência, Anexo I do edital, que é parte integrante desta ata. (ARP003/2015- TJPA, 2016).

O sistema PETROCARD funciona com utilização de cartão combustível para abastecimento em rede de postos credenciados. Cada veículo possui um cartão correspondente e um ou mais usuários cadastrados como motoristas, que são habilitados no sistema “software” para proceder ao abastecimento.

O condutor do veículo deverá estar cadastrado junto ao sistema PETROCARD, e, no ato do abastecimento informará sua matrícula, senha de usuário do sistema e a quilometragem do veículo.

O sistema PETROCARD disponibiliza 02 (dois) cartões adicionais “EXTRAORDINÁRIOS” para utilização em casos excepcionais (locações de outros veículos, troca de veículos, de outras Comarcas em trânsito, etc.) e devidamente autorizados pela Administração.

A frota de veículos oficiais do TJPA foi integralmente cadastrada no sistema PETROCAR (Figura 3), tomando como referência a divisão por centros de custo em graus de jurisdição, 1º Grau e 2º Grau e Apoio Operacional, na forma da Resolução nº 195/CNJ de 03/06/2014.

**Figura 3 - Tela de Cadastro do Sistema PETROCARD**

The screenshot displays the registration interface for the PETROCARD system. It is organized into three main sections:

- Informações Veículo:** Fields for Marca (Ford), Modelo (FORD FOCUS), Ano (2012), and other vehicle details.
- Dados Gerais:** Fields for Unidade (Tribunal de Justiça), Sub-Unidade (Tribunal de Justiça), and other general information.
- Dados do Cartão:** Fields for Unidade Cartão, Valor (R\$ 400,00), and other card-specific data.

Fonte: SFCPJ/TJPA

Na implantação do sistema, objetivando garantir maior controle sobre o abastecimento dos veículos oficiais, foram estabelecidas pela Secretaria de Administração do TJPA quotas mensais por categoria de veículo, além de quotas especiais de acordo com a necessidade de serviço.

O valor das quotas foi estabelecido levando em consideração o levantamento estatístico da média do consumo histórico de cada veículo. Para os veículos de serviço R\$400,00 (quatrocentos reais), veículos de representação R\$500,00 (quinhentos reais), motocicletas R\$100,00 (cem reais) (SCFPJ,2016).

Os casos especiais e situações emergenciais, onde há necessidade de quotas diferenciadas de combustível, são instruídos através de solicitação expressa (memorandos e ofícios) endereçados à Secretaria de Administração, que delibera e encaminha ao SCFPJ que realiza a operacionalização da quota de combustível.

As alterações de quota de combustível podem ser autorizadas em até 25% (vinte cinco por cento) diretamente pela Divisão de Transportes. Para valores acima desse percentual há a necessidade de autorização expressa da Secretaria de Administração.



O sistema PETROCARD disponibiliza uma série de possibilidades de bloqueios ligados ao abastecimento de veículos, dentre eles:

- Suspender o cartão por tempo determinado;
- Definir o valor monetário disponível para abastecimento;
- Limitar quantidade de abastecimentos num período predeterminado;
- Estabelecer a quantidade de litros por abastecimento ou por período;
- Criar cercas para limite de abastecimento por estado ou comarca;
- Restringir horário e dias de abastecimento;
- Travamento por consumo excessivo de combustível;
- Travamento por tipo de combustível;

Dentre as opções de bloqueios disponibilizadas pelo sistema, somente o travamento por tipo de combustível e pelo valor monetário são utilizados pelo TJPA.

O SCFPJ gera relatórios mensais, via sistema PETROCARD, para avaliar as inconsistências nos abastecimentos e posterior tomada de decisão.

A frota de veículos do TJPA sofreu mudanças qualitativas e quantitativas de 2012 a 2015. No âmbito qualitativo, houve renovação de marca e modelo visando atender melhor à diversidade do serviço em apoio à atividade jurisdicional. Assim, foram adquiridos ônibus e unidades móveis adaptados para realização de audiências nas comarcas do interior do estado, caminhões modernos e adaptados às necessidades de carga e embarcações para atender a população ribeirinha.

Quantitativamente, a frota em 2012 era composta de 297 (duzentos e noventa e sete) veículos, passando para 428 (quatrocentos e vinte e oito) unidades em 2015. Isso representou incremento de 131 (cento e trinta e um) veículos, ou seja, crescimento de 44% (quarenta e quatro por cento) no total da frota, refletindo na melhoria da logística de mobilidade, com vistas a ampliar a qualidade dos serviços prestados pelo TJPA. De mesma forma, houve variação do reajuste de combustível, na média entre gasolina e diesel, na ordem de 32,98% (trinta e dois vírgula noventa e oito por cento) no mesmo período (Gráfico 1).

**Gráfico 1 - Demonstrativo de Reajuste de Combustível e Quantidade de veículos da frota do TJPA 2012 a 2015**

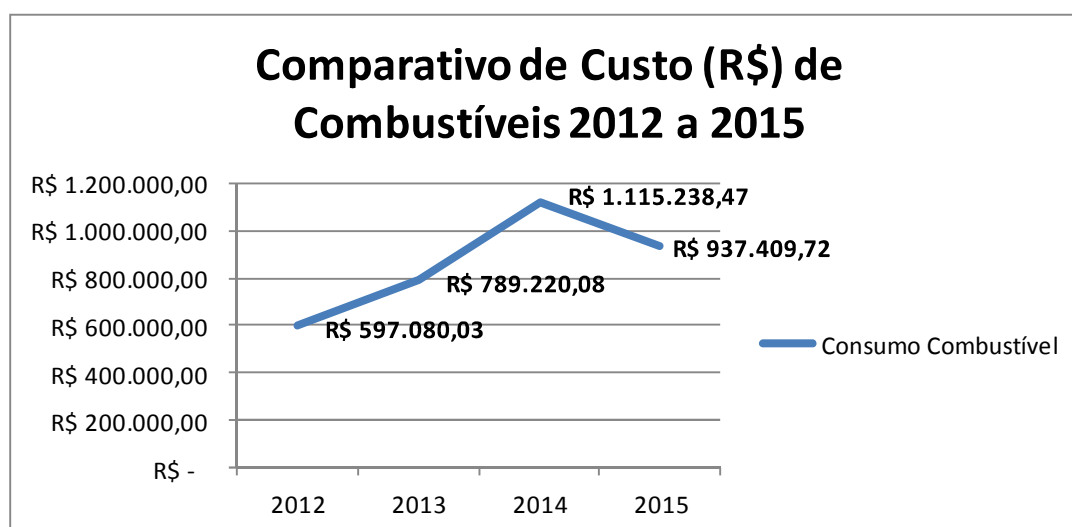


Fonte: SCFPJ/2016

Como consequência das ampliações houve, também, aumento no custo de combustíveis, com tendência crescente entre 2012 e 2013, cuja ampliação foi de 32% (trinta e dois por cento), e no período de 2013 e 2014, foi de 41% (quarenta e um por cento). De modo geral, no período de 2012 e 2015, houve aumento na rubrica combustíveis da ordem de 57% (cinquenta e sete por cento).

Percebe-se, contudo, em que pese ter havido crescimento do quantitativo de veículos da frota do TJPA, no comparativo 2014 e 2015 (Gráfico 2), desfez-se a tendência de crescimento na rubrica combustível.

**Gráfico 2 - Comparativo de Custo (R\$) de Combustíveis 2012 a 2015**



Fonte: SCFPJ/2016

Observa-se, assim, redução de 16% (dezesseis por cento) nos custos em combustível, podendo-se inferir que esta é resultado da implantação do novo sistema de gestão de abastecimento, que gerou mais eficiência, por conta da inovação e da mudança no processo. Tal procedimento, segundo Fleury (2012) foi uma ação que melhorou a eficiência, portanto repercutiu positivamente para a gestão.

### 5.3. PRINCIPAIS ENTRAVES E DIFICULDADES DA GESTÃO DE ABASTECIMENTO DA FROTA

O TJPA, conforme visto, vem passando por mudanças incrementais na sua estratégia de gestão de abastecimento com o advento dos sistemas eletrônicos, refletindo em processos inovativos e eficientes.

Contudo, o TJPA enfrentou problemas operacionais com o sistema CTF da Petrobrás, que inobstante a qualidade e segurança do produto, possuía estrangulamentos operacionais que foram inviabilizando a prorrogação do contrato:

- a) A Petrobras comprometeu-se pelo Contrato 096/TJPA/2009 a instalar os equipamentos UVE's em toda frota, mas na prática atendia apenas aos veículos da capital e parte da região metropolitana de Belém, dando margem à utilização de requisições ou pela migração ao sistema BANPARÁ;
- b) A recorrência da utilização de requisições foi, entre outros motivos, objeto de abertura de procedimento processo administrativo disciplinar através do PA-MEM-2015/01028, publicado no Diário da Justiça - Edição nº 5858/2015 - Quinta-Feira, 12 de Novembro de 2015;
- c) Os problemas de inoperância das UVE's eram sistemáticos e sua manutenção era morosa;
- d) Os kits de UVE's que consistiam em uma caixa com todo o equipamento necessário à instalação nos veículos eram específicos para cada modelo, razão pela qual causava demora no recebimento para a instalação, visto que a sede operacional da Petrobrás para esse serviço ficava no Rio de Janeiro;
- e) O procedimento de faturamento da empresa para o serviço não utilizava o mês comercial, ou seja, do primeiro ao trigésimo dia do período executado, optava por faturar do vigésimo dia do mês anterior ao faturamento ao vigésimo dia do mês de referência. Forma que comprometia o controle das faturas pelo fiscal do contrato. Inobstante ao atraso recorrente fora do

vencimento, havendo necessidade de reimpressão com juros impostos ao TJPA (Diário da Justiça do Estado do Pará, 12/11/2015).

Em relação ao sistema Cartão BANPARÁ, a rede de postos credenciados era insuficiente para garantir efetividade diante da frota do TJPA. As máquinas de processamento das operações de abastecimento, chamadas de “POS” (Point of Sale), operavam com lentidão e através de rede de dados instável nos municípios atendidos pela contratada. E as informações de quilometragem eram inseridas manualmente pelo usuário.

Outro fato a mencionar foram as recorrências de postos credenciados que não aceitavam o cartão em deslocamentos em diversas comarcas do interior, fazendo retornar à utilização do Suprimento de Fundos para não comprometer a viagem, embora o BANPARÁ devesse, por obrigação conveniada, realizar procedimentos de contingência de abastecimento para situações consideradas de emergências e fortuitas de falhas de sistema da Rede de Compras.

Em relação à PETROCARD, o modelo adotado pelo TJPA de contratar empresa especializada no gerenciamento de frota com fornecimento de combustíveis é questionável sobre o critério de legalidade. A utilização dos veículos por ser essencial para a manutenção da atividade jurisdicional foi considerada para instrução no certame licitatório como serviço de natureza continuada, mesmo contendo na sua estrutura o fornecimento de combustível, que na sua essência é um bem e não um serviço.

Sobre este tema nos alerta Neto (2016), que:

“a contratação de empresa de gerenciamento de abastecimento, incorporada à gestão governamental a partir de experiências da iniciativa privada, suscita questionamentos quanto a sua compatibilidade com o regime público de licitações e contratos, tais como: restrição de competição, ausência de licitação para os bens a serem adquiridos, uma vez que o critério de julgamento é a menor taxa de administração, e não o valor dos bens ou serviços, violação aos princípios da legalidade, moralidade, isonomia, seleção da proposta mais vantajosa e impessoalidade, etc”.

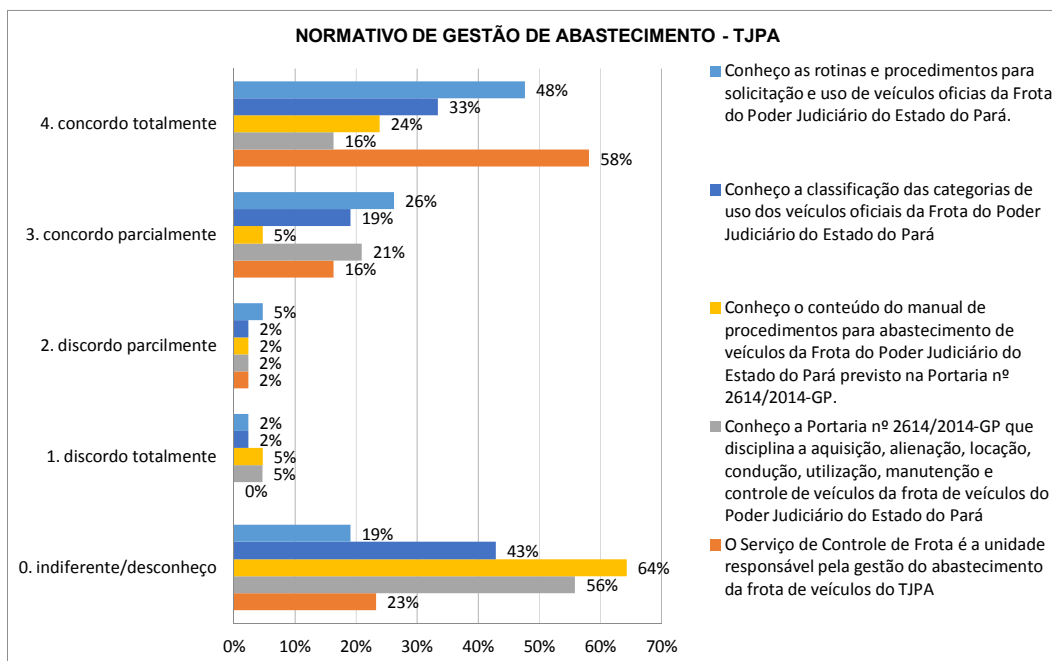
O Sistema PETROCARD permitiu muitas melhorias tecnológicas em detrimento dos sistemas anteriormente utilizados pelo TJPA. Contudo, permanece o gargalo da manualização na inserção dos dados de quilometragem do veículo no sistema, quando do ato de abastecimento. Fator que pode provocar erros na informação final e prejudicar a eficiência do tempo do processo de abastecimento, influenciando sobre o controle e na qualidade do serviço prestado.

## 5.4.A GESTÃO DE ABASTECIMENTO DA FROTA DE VEÍCULOS DO TJPA NA PERCEPÇÃO DOS USÁRIOS

A percepção dos usuários sobre a gestão de abastecimento da frota de veículos foi analisada a partir das seguintes categorias: normativos quanto à gestão, eficiência e qualidade do serviço prestado, inovação, melhoria quanto à utilização do sistema e a categoria que aborda a satisfação do serviço. Com isso, pretende-se demonstrar como usuário observa a gestão de abastecimento da frota de veículos do TJPA.

Em relação aos normativos existentes quanto à gestão de abastecimento da frota de veículos do TJPA, observou-se que na média das respostas alcançadas, apenas 53% (cinquenta e três por cento) tinham conhecimento total ou parcial do conteúdo apresentado (Gráfico 3). Isso demonstra que uma parcela considerável dos usuários não detém as informações necessárias para a apropriação do processo de gestão de transportes. Essa percepção pode contribuir negativamente na consolidação do pensamento sistêmico e na cultura de inovação do processo de gestão de abastecimento da frota, conforme princípios da GESPÚBLICA (2005).

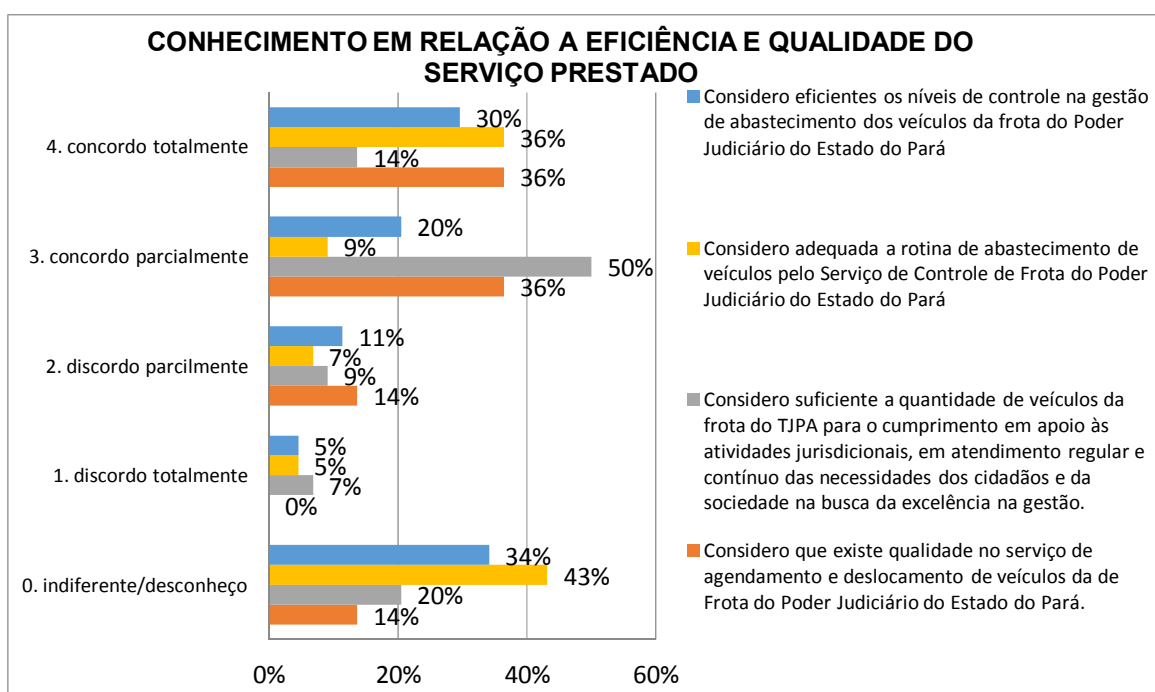
**Gráfico 3 - Conhecimentos sobre os normativo de gestão de abastecimento**



Fonte: Questionário Aplicado

No que concerne à eficiência e qualidade do serviço prestado pela frota de veículos do TJPA, a média das respostas observadas, alcançou apenas 58% (cinquenta e oito por cento) de usuários que consideram o serviço prestado com eficiência e qualidade, conforme Gráfico 4. Um dos grandes desafios da gestão estratégica é caminhar na busca da excelência, orientada para os resultados e com foco no usuário final, assim percebe-se um gargalo logístico, conforme apontado por Lima Jr (2016), a partir dos 42% que não reconhecem como suficientes os critérios de qualidade e níveis de eficiência nas rotinas relacionadas à gestão de abastecimento no TJPA

**Gráfico 4 - Conhecimento em relação à eficiência e qualidade do serviço prestado**

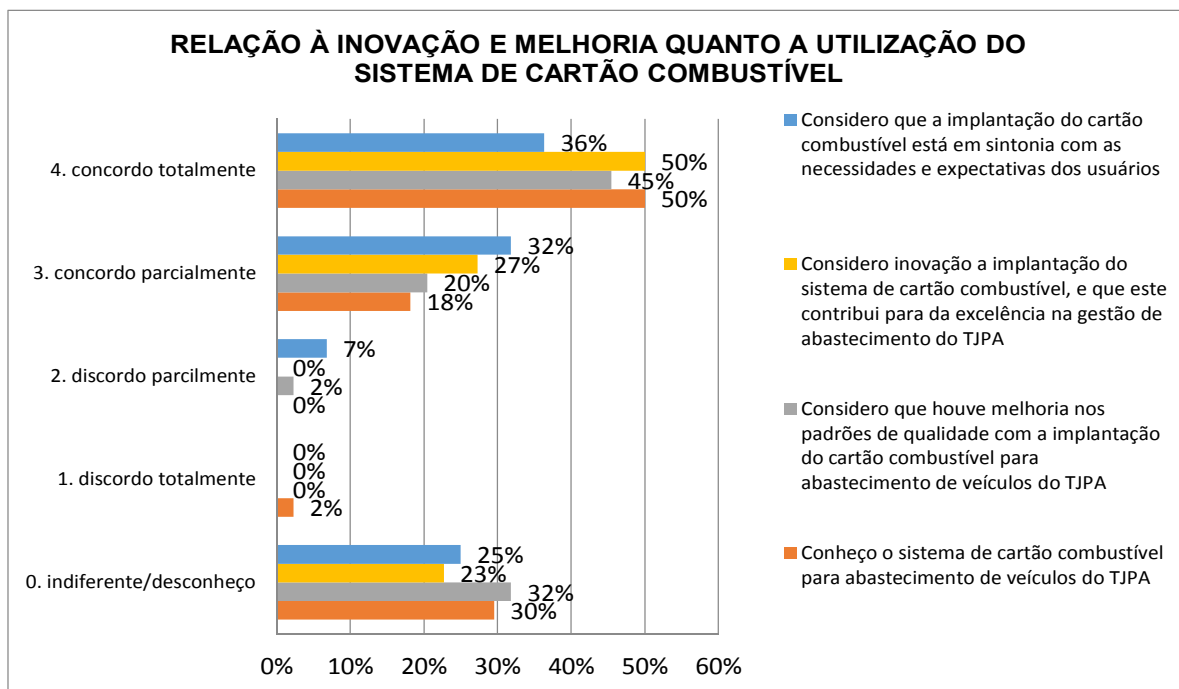


Fonte: Questionário Aplicado

Acerca da inovação e melhoria na utilização do sistema de cartão combustível no abastecimento da frota de veículos do TJPA, verificou-se que em média 70% (setenta por cento) consideraram haver avanços na prestação do serviço, conforme Gráfico 5.

Assim, para garantir uma gestão estratégica e eficiente, que deve ser um caminho de toda administração pública, é necessário reconhecimento dos usuários aos serviços prestados, que demonstrou haver inovação na implantação do sistema de cartão combustível, dialogando com as expectativas dos usuários, que visualizaram melhorias nos padrões de qualidade do serviço prestado.

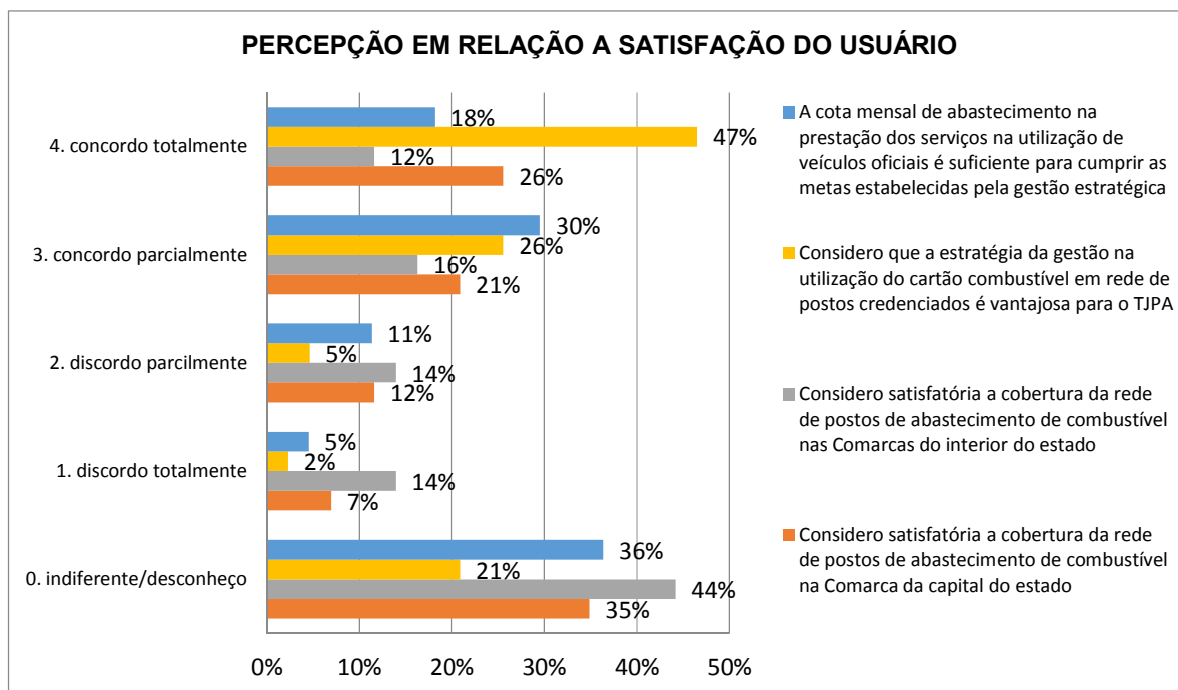
**Gráfico 5 - Conhecimento dos sujeitos pesquisados em relação à inovação e melhoria quanto a utilização do sistema de cartão combustível**



Fonte: Questionário Aplicado

Em relação à satisfação do usuário sobre o serviço prestado, observou-se que em média apenas 49% (quarenta e nove por cento) consideram-se satisfeitos, na utilização do cartão combustível, na cobertura da rede postos, em relação à suficiência da quota mensal de combustível e se é vantajoso para o TJPA a utilização desse processo, conforme Gráfico 6. Esse resultado demonstra que ainda é necessário ajuste com vistas a satisfação do usuário, na forma citada por Longo e Vergueiro (2003).

**Gráfico 6 - Percepção dos usuários quanto à satisfação**



Fonte: Questionário Aplicado

Pode-se inferir que a baixa satisfação pode ter relação com o desconhecimento do usuário acerca da prestação do serviço e dos normativos da gestão.



## 6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO

### 6.1. QUADRO-SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS

Quadro 3 - Síntese de Estratégias e Produtos

ESTRATÉGIAS	PRODUTOS/OBJETIVO	AVALIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de centro de custos descentralizados no sistema PETROCARD, nas comarcas com grande número de veículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitar maior flexibilidade tempo de remanejamento de combustível para as comarcas, garantindo menor carga operacional ao SCFPJ e maior capacidade de controle e gerenciamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento através dos relatórios gerenciais periódicos do sistema PETROCARD e do tempo de tramitação através do sistema SIGA_DOC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação do sistema frotas, produto de convênio entre TJPA e TJMA, para agendamento e deslocamento de veículos da frota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar veículos e motoristas; agendar viagens internas e externas; controlar multas por infração de trânsito, IPVA, Vistoria, Licenciamento e auxiliar na manutenção veicular, fortalecendo o controle sobre o uso de combustíveis.</li> <li>• Padronização de rotas preestabelecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar através de estatísticas que comprovem a redução do consumo de combustíveis a partir do controle implantado;</li> <li>• Pesquisa de satisfação junto aos usuários.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A criação de seção de acompanhamento gerencial de abastecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar auditorias operacionais sistemáticas no sistema de cartão PETROCARD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento através dos relatórios gerenciais periódicos do sistema PETROCARD com objetivo de minimizar as inconsistências.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação dos travamentos que não são utilizados e que estão disponíveis no sistema PETROCARD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspender o cartão por tempo determinado;</li> <li>• Limitar quantidade de abastecimentos num período predeterminado;</li> <li>• Estabelecer a quantidade de litros por abastecimento ou por período;</li> <li>• Criar cercas para limite de abastecimento por estado ou comarca;</li> <li>• Restringir horário e dias de abastecimento;</li> <li>• Travamento por consumo excessivo de combustível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento através dos relatórios gerenciais periódicos do sistema PETROCARD para melhorar a gestão do sistema, visando a redução do consumo de combustível e do custo operacional.</li> </ul>

Fonte: Elaboração dos autores

## 7. CONCLUSÃO

O trabalho teve como objetivo compreender o funcionamento da gestão de abastecimento da frota de veículos oficiais do TJPA no período de 2012 a 2015, contextualizando o histórico das experiências da gestão, descrevendo o atual processo, identificando os principais entraves e dificuldades, propondo estratégias e sugestões de melhorias e averiguando a qualidade e a excelência na prestação dos serviços.

O histórico das experiências de gestão de abastecimento implementadas pelo TJPA entre 2012 e 2015, demonstrou que foram utilizados modelos diferenciados de controles para abastecimento, como foi o caso do sistema CTF e Cartão BANPARÁ, que foram substituídos pelo sistema PETROCARD em face dos gargalos e percalços operacionais que apresentaram.

O modelo atual demonstrou pela sua eficiência nos custos após um ano de implantação que a administração avançou na qualidade e na melhoria do serviço prestado e na busca pela excelência na gestão de abastecimento da frota.

Contudo, a pesquisa apontou para a necessidade de aprimoramento no modelo de gestão de abastecimento da frota de veículos do TJPA que tem como centro o cartão PETROCARD, que se traduz em um grande desafio para a administração.

É preciso ressaltar que no âmbito da administração pública, a sobrevivência está ligada à satisfação do usuário em relação à prestação de serviço e que, se possível, sobreponham as expectativas desse usuário.

Torna-se necessário, então, avançar diante dos gargalos logísticos, superar os percalços administrativos e melhorar as condições objetivas que atuam na satisfação do usuário, no que concerne à gestão de abastecimento. E para isso é preciso ampliar os níveis de controle e a automatização dos processos, avançar na descentralização e aperfeiçoando os instrumentos contratuais, e, fortalecer o endomarketing, o pensamento sistêmico e a cultura da inovação no seio da administração.

Assim sendo, verificou-se que, mesmo diante das dificuldades enfrentadas, a gestão de abastecimento da frota de veículo do TJPA em contratos que não atendiam às expectativas da administração, o Serviço de Controle de Frota do Poder Judiciário tem procurado atender com qualidade e buscado a excelência na

prestação dos serviços jurisdicionais, através das mudanças de modelo de contrato e sistema de controle de abastecimento, aplicadas entre 2012 a 2015.

## 8. REFERÊNCIAS

**ARP 003/2015-TJPA.** Disponível em

<http://siga.i.tj.pa.gov.br/sigaex/arquivo/exibir.action?id=1744147&popup=true&arquivo=PAPRO201500279V01:1744147.pdf>. Acessado em 15/09/2016.

BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. **Gestão judiciária: a “nova” onda de acesso à justiça**, 2012. Disponível em: <

[http://www.amb.com.br/portal/docs/artigos/artigo\\_hygina\\_josita\\_1903.doc](http://www.amb.com.br/portal/docs/artigos/artigo_hygina_josita_1903.doc)>.

Acessado em 15/08/2016.

CALMON, Heliana. **CNJ e democratização do poder judiciário.** Disponível em

<http://interessenacional.com/index.php/edicoes-revista/cnj-e-democratizacao-do-poder-judiciario>. Acessado em 15/08/2016.

CARNEIRO, Tiago Correa. **Gestão do abastecimento da frota de veículos oficiais do Estado do Pará: um estudo de caso.** Disponível em

[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII\\_Consad/155.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/155.pdf) .

Acessado em 15/08/2016.

CARVALHO, Breyner. **Gestão da qualidade I.** Disponível em

<http://xa.yimg.com/kq/groups/22929725/150011477/name/EVOLU%C3%87%C3%83O+HIST%C3%93RICA+DA+QUALIDADE.pdf>. Acessado em 15/09/2016.

**CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL.** Disponível em

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm),  
08/08/2016.

**CONTRATO Nº 068/2015/TJPA.** Disponível em

<http://siga.i.tj.pa.gov.br/sigaex/arquivo/exibir.action?id=3228106&popup=true&arquivo=PAPRO201502782V01:3228106.pdf>. Acessado em 15/09/2016.

CURI, Juliana. **O acesso à justiça no Brasil:** a necessidade de advogado, a capacidade econômica dos jurisdicionados e a demora na prestação jurisdicional.

Disponível em <https://jus.com.br/artigos/20454/o-acesso-a-justica-no-brasil-a-necessidade-de-advogado-a-capacidade-economica-dos-jurisdicionados-e-a-demora-na-prestacao-jurisdicional> . Acessado em 15/08/2016.

**DIÁRIO DA JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ.** Edição nº 5858/2015, publicado em 12/11/2015. Disponível em <http://dje.tjpa.jus.br/pages/eDiario/index.html?edicao=5858&ano=2015>. Acessado em 16/09/2016.

**ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP.** 2014. Disponível em: [http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1141/M%C3%B3dulo\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1141/M%C3%B3dulo_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y), 10/08/2016

FERREIRA, Andre. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro:** importância e aplicação. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre La Reformadel Estado y de La Administración Pública. 2009.

FLEURY, Newton Meyer. **Gestão estratégica no judiciário:** aspectos conceituais e lições aprendidas, Revista da Escola Nacional da Magistratura, 2012. Disponível em: <http://emam.org.br/arquivo/documentos/9f24084a-bce9-4bda-9ef1-d233a1c3a531.pdf>.

FLEURY, Paulo Fernando, **Gestão estratégica de transporte.** Disponível em: <http://www.centrodeestudosemlogistica.com.br/new/fs-public.htm>. Artigo escrito em 2002.

**HISTÓRICO DE CUSTOS – COMBUSTÍVEL- TJPA.** Disponível em <http://siga.i.tj.pa.gov.br/sigaex/expediente/doc/exibir.action?sigla=PA-MEM-2014/20225-A>. Acessado em 15/09/2016.

**HISTÓRICO TJPA.** Disponível em <http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Sobre-o-TJ/39-Historico.xhtml>, acessado em 08/08/2016.

LIMA JR, Orlando Fontes. **Ensaio sobre os nós das redes logísticas**. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2238-1031.jtl.v10n4a7>. Acessado em 30/08/2016.

LONGO, Rose Mary Juliano; VERGUEIRO, Waldomiro. **Gestão da qualidade em serviço de informação do setor público**: características e dificuldades para sua implantação. Disponível em <http://eprints.rclis.org/6265/1/RDBCI-Longo.pdf>. Acessado em 15/08/2016.

MAFRA, Francisco. Administração pública burocrática e gerencial. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, VIII, n. 21, maio 2005. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=503](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503). Acesso em 05/09/2016.

**MAPA DE REGIÕES JUDICIÁRIAS**. Disponível em <http://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=12812>, 10/08/2016

NETO, Osvaldo Almeida. **Abastecimento de veículos pela administração pública**, disponível em: <http://www.advocaciapublica.com.br/forum/artigos/abastecimento-de-veiculos-pela-administracao-publica-osvaldo-almeida-neto>. Acessado em 02/09/2016.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia; GÓIS, Leonel de Oliveira Lima; PACHECO, Regina Silvia Viotto Monteiro. **A Gestão do poder judiciário**: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do judiciário brasileiro. 2010. Disponível em <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/83>

PICORELLI, Fernanda Estevão. **Responsabilidade compartilhada**: o poder judiciário e a sociedade como protagonistas da efetividade dos direitos sociais. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/redp/article/view/8675/6550>. Acessado em 15/08/2016.

**PORTARIA nº 2614 DE 06 DE AGOSTO DE 2014-GP**, que disciplina a aquisição, alienação, locação, condução, utilização, manutenção e controle de veículos da frota

do Poder Judiciário do Estado do Pará. Disponível em <http://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=11864>, 10/08/2016

**PROGRAMA GESPÚBLICA.** Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>, acessado em 08/08/2016.

**PROGRAMA GESPÚBLICA, INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA,** Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. Disponível em <https://www1.mar.mil.br/programanetuno/sites/www1.mar.mil.br.programanetuno/files/gespubluca.pdf>, 04/07/2016.

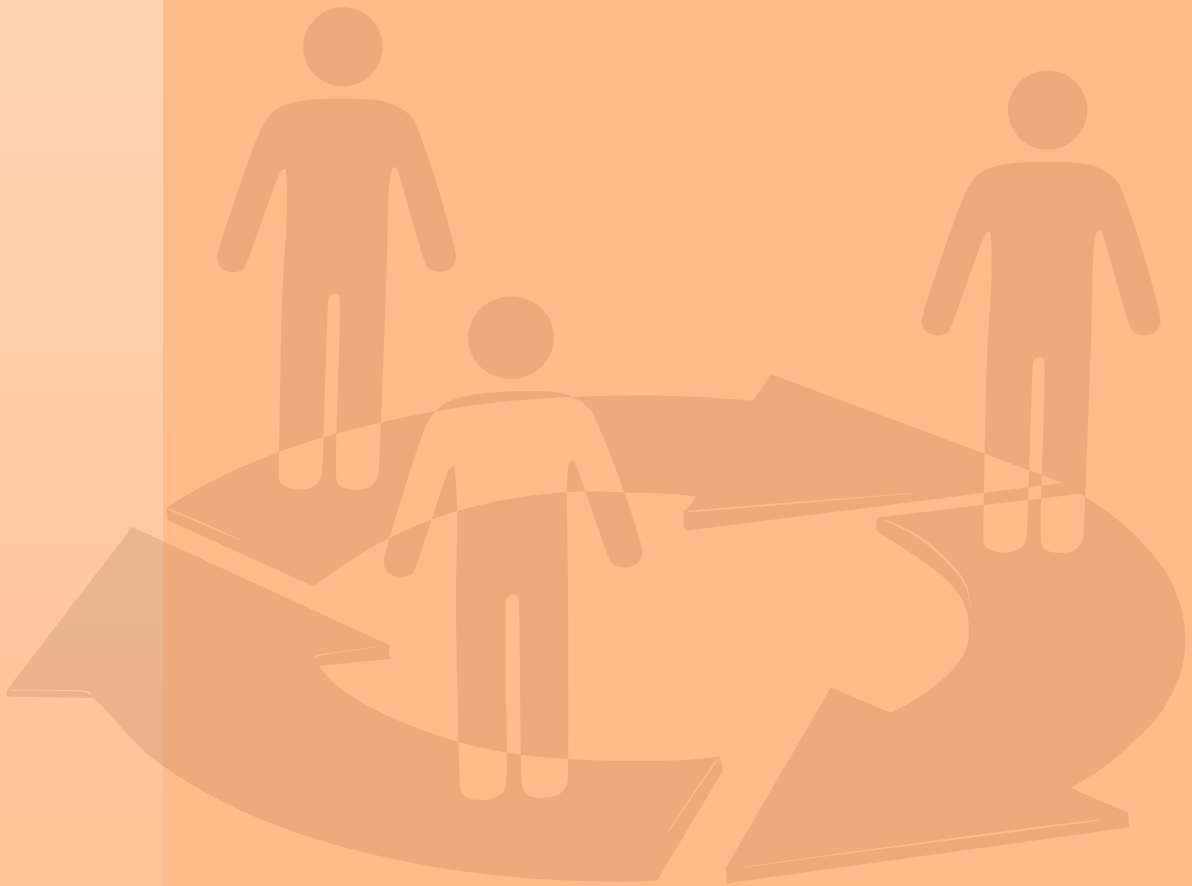
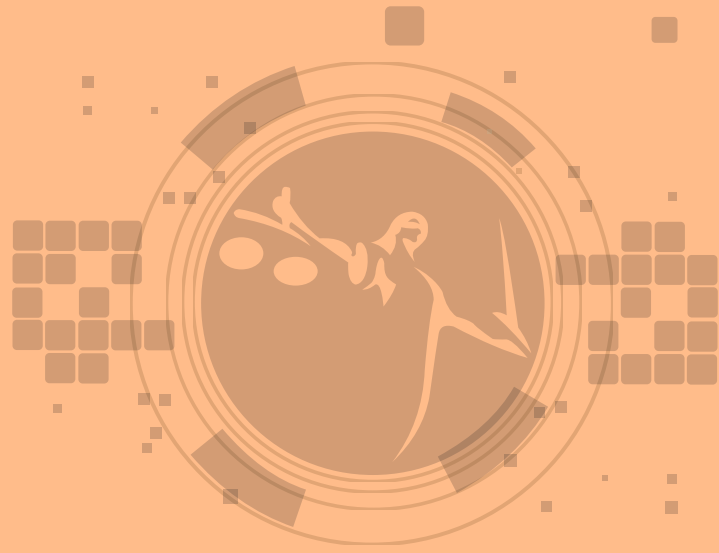
**Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.** Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm). Acessado em set 2016.

**REGIMENTO INTERNO DO TJPA,** Resolução nº 13 de 11 de maio de 2016. Disponível em <http://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=167771>. Acessado em 08/08/2016.

**RESOLUÇÃO Nº 195/CNJ DE 03/06/2014.** Disponível em [http://www.cnj.jus.br/files/atos\\_administrativos/resoluo-n195-03-06-2014-presidencia.pdf](http://www.cnj.jus.br/files/atos_administrativos/resoluo-n195-03-06-2014-presidencia.pdf). Acessado em 15/09/2016.

VAZ, José Carlos; LOTTA, Gabriela Spanghero. **A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil.** Rev. Adm. Pública vol.45 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2011. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000100006>. Acessado em 05/09/2016.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2 ed. São Paulo. Atlas. 1998.







**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ – CESUPA**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARÁ**

**LUIZ ANTÔNIO DOS SANTOS ANGELIM**

**VERISSIMO NASSAR PINHO**

***A GESTÃO ESTRATÉGICA NA OPERACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS NO CUMPRIMENTO DAS COBRANÇAS DE CARTAS PRECATÓRIAS JUNTO À CORREGEDORIA DE JUSTIÇA DAS COMARCAS DO INTERIOR DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ***

**BELÉM/PA**

**2016**

**744**

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA  
NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARÁ

LUIZ ANTÔNIO DOS SANTOS ANGELIM  
VERISSIMO NASSAR PINHO

***A GESTÃO ESTRATÉGICA NA OPERACIONALIZAÇÃO DOS  
PROCESSOS NO CUMPRIMENTO DAS COBRANÇAS DE CARTAS  
PRECATÓRIAS JUNTO À CORREGEDORIA DE JUSTIÇA DAS  
COMARCAS DO INTERIOR DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO  
ESTADO DO PARÁ***

Apresentação do Projeto de Intervenção ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Liderança no Poder Judiciário do Estado do Pará, para obtenção do título de especialista, sob a orientação do Prof. Msc. Francisco Conceição da Silva

BELÉM/PA

2016

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>3. DESENHO DA PESQUISA.....</b>	<b>8</b>
3.1. Tema.....	8
3.2. Problema.....	8
3.3. Objetivo.....	8
3.4. Metodologia.....	8
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
4.1. Gestão estratégica.....	9
4.2. Gestão estratégica dos processos judiciais.....	10
4.3. Planejamento estratégico.....	11
4.4. Cartas precatórias.....	13
4.5. Pedidos de providências.....	13
4.6. Aceleração da prestação jurisdicional.....	14
4.7. Quadro síntese do referencial.....	15
<b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>6 . PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E CRIAÇÃO.....</b>	<b>20</b>
6.1. Quadro síntese de estratégias e produtos.....	20
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>23</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Projeto de Intervenção tem como objetivo dar celeridade no cumprimento de cobranças de Cartas Precatórias, oriundas de outras Comarcas e de outras esferas do Poder Judiciário, processadas na Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Tem como referência primordial uma alteração por parte do Gestor do modo utilizado para o processamento da cobrança de CUMPRIMENTO e DEVOLUÇÃO da CARTA PRECATÓRIA com a celeridade e a prioridade que necessita ter.

Em conformidade com o novo Código de Processo Civil, CARTA PRECATÓRIA é a forma de comunicação realizada entre um juiz de uma comarca competente ou de outra esfera material de atuação e um juiz de uma outra comarca, ambas brasileiras, a fim de que este último, chamado deprecado, cumpra ou execute os atos necessários ao andamento judicial do feito. É uma forma de colaboração entre juízos, visando o cumprimento dos atos judiciais.

Muitas dificuldades são encontradas para que as Cartas Precatórias sejam cumpridas com a celeridade de que necessitam, uma vez que a consistência de uma sequência de atos processuais, inviabiliza a prestação jurisdicional, que deveria ser eficiente, célere e transparente.

Ressalte-se que, a burocratização dentro da Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior, com relação ao trâmite da cobrança da Carta Precatória, é incongruente, pois possui uma estrutura organizacional composta de um Setor de Protocolo, uma Secretaria Judicial, uma Divisão Administrativa e uma Assessoria Jurídica.

Esses setores, por onde a cobrança de Carta Precatória, que deveria ser *urgente*, se movimenta lentamente, levando, mais ou menos, quase um (01) mês para ser cumprida e devolvida.

O Setor de Protocolo é o local onde o pedido de providência para informações sobre o cumprimento de Carta Precatória dão entrada, inicia o seu trâmite. Após o seu recebimento, é encaminhado à Secretaria Judicial, a fim de ser capeado, isto é, colocado capa de processo, numerado, certificado e encaminhado à Divisão Administrativa, onde é expedido um expediente solicitando informações ao Juízo requerido sobre o mencionado cumprimento do ato deprecado, e após, devolvido à Secretaria para ser encaminhado à Assessoria Jurídica para elaboração de despachos e decisões.

Cabe ressaltar, ainda, que a burocracia na tramitação dos pedidos de providências para cumprimento de Carta Precatória, tem se constituído em um fator que causa uma demora substancial para que as solicitações de informações e respostas aos pedidos sejam atendidas de forma célere e em um razoável lapso de tempo.

Para que este Projeto de Intervenção obtenha êxito junto a Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior, com a devida autorização da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, é necessário haver uma ação interventiva no sentido desburocratizar a tramitação dos pedidos de providências para cumprimento de cartas precatórias com relação a esses Setores, a fim de dar celeridade ao andamento dos pedidos e a necessária aceitação por parte de servidores.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A prestação jurisdicional se materializa no processo, onde as partes expõem suas teses e produzem as provas pertinentes, culminando com provimento estatal resolvendo o litígio.

Com o advento da Emenda Constitucional n.º 45/2004, ganhou status de constitucional o direito fundamental à tramitação célere do processo, conforme disposição do artigo 5º, inciso LXXVIII, que estabelece que a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade a sua tramitação.

Na atual conjuntura, a efetividade do processo e da própria prestação jurisdicional está intimamente ligada à noção de tempo, de sorte que, nos últimos anos, foram implementadas diversas alterações legislativas e criados mecanismos processuais visando à aceleração da solução do litígio, bem assim as administrações dos Tribunais do Brasil têm adotado experiências e expedientes que permitem dar maior celeridade aos julgamentos.

A utilização de modernas práticas de gestão, aliadas à utilização cada vez mais frequente e imprescindível da tecnologia se constituem, na verdade, em mecanismos de transformação da justiça, que visam uma prestação de serviço ágil e cada vez mais eficiente, proporcionando uma resposta rápida às partes interessadas no andamento dos processos, a fim de obter um resultado útil o mais breve possível.

No âmbito do Poder Judiciário, as preocupações quanto à modernização da sua gestão remontam à primeira metade da presente década de 2010. Por aquela ocasião, o

Presidente do Supremo Tribunal Federal, Ministro Nelson Jobim argumentava que a legitimidade do Judiciário deveria estar alicerçada na prestação do serviço jurisdicional com qualidade e eficiência o que dependeria de uma gestão orientada por objetivos e metas voltados à eliminação dos gargalos apresentados pelo sistema judiciário para ofertar decisões, identificação, qualificação e quantificação das demandas, e redução dos custos da prestação jurisdicional.

A partir de então, tribunais de justiça de todo o país, tem buscado desenvolver ações por meio de uma visão estratégica, com o fim de possibilitar maior acesso da população ao Judiciário, prestação de serviços em tempo razoável, efetividade e celeridade no julgamento e na aplicação das decisões.

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará é a organização que representa o Poder Judiciário Estadual e, é o responsável pela gestão da justiça local.

A Lei Estadual n.º 5.008/81, normatizou a divisão e organização judiciária, bem assim a administração da justiça e seus serviços auxiliares e ainda, a composição, estrutura, atribuições e competências do Tribunal de Justiça e de seus órgãos de direção e fiscalização.

A Corregedoria de Justiça do Interior compõe a estrutura organizacional do Tribunal de Justiça e possui competência para fiscalizar e orientar as atividades judiciais e extrajudiciais das Comarcas do Interior do Estado do Pará, bem assim para adotar as medidas necessárias para que Magistrados, Servidores e Serventuários cumpram os seus deveres institucionais.

No âmbito da Corregedoria de Justiça do Interior, tramita um elevado número de processos, dentre os quais, pedidos de providências para cumprimento de cartas precatórias, que são formulados por outros Juízos de Tribunais de Justiça Estaduais e Federais, em razão de atos processuais não terem sido cumpridos por Juízos ou Cartórios Extrajudiciais.

Por outro lado, observa-se que a prestação jurisdicional ainda é pautada em uma burocracia institucional centralizadora, a qual ao lado de um elevado de processos, corroboram para a uma excessiva morosidade no andamento dos feitos, o que compromete a realização de uma prestação jurisdicional célere e efetiva.

### 3 - DESENHO DA PESQUISA:

3.1) Tema: A gestão estratégica na operacionalização dos processos no cumprimento das cobranças de cartas precatórias junto à Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

3.2) Problema: A tramitação de cobrança de cartas precatórias, no âmbito da corregedoria de justiça do interior, está atendendo ao Princípio da Eficiência (amplamente recomendado à Administração Pública desde a Emenda Constitucional 45/94)?

3.3) Objetivo: Identificar o atual quadro de tramitação de processos dentro da Corregedoria de Justiça das Comarcas do interior do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, no sentido de criar estratégias para sua otimização.

#### 3.4) Metodologia

Para que o Projeto de Intervenção obtenha êxito, a sua elaboração foi embasada em observações de experiências vividas no dia a dia dos trabalhos desenvolvidos na Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior.

O foco principal são os pedidos de providências para cumprimento de Carta Precatória, que é um instrumento utilizado pela Justiça quando uma das partes reside em Comarca diversa da tramitação do processo.

O Juízo Deprecante, aquele que envia a carta ao Juízo Deprecado, que é aquele que recebe a Carta Precatória com o fito de dar cumprimento a uma diligência na forma determinada, devolvendo-a rapidamente, para se evitar a procrastinação na outra Comarca, que se encontra a espera do cumprimento para que o processo tenha andamento normal.

Há de se reconhecer que o decurso do tempo é uma necessidade de atingimento dos fins processuais, assegurando os direitos dos particulares que nele intervém.

A busca por uma Justiça justa e efetiva, passa invariavelmente por uma reavaliação e reestruturação do processo, principalmente no que tange a criação de mecanismos que possibilitem maior celeridade à resolução das demandas processuais.

O correto andamento desse pedido de providência relativo a Carta Precatória deveria ser, primeiramente, na sua distribuição – Setor do Protocolo, que ao analisá-lo, deveria, imediatamente, encaminhá-lo ao setor competente para proceder a remessa do pedido de

providências para cumprimento de precatória ao Juízo requerido-Deprecado e após devolvido à Secretaria Judicial para enviar a competente resposta ao Juízo requerente –Deprecante.

Desse modo, dar-se-ia uma maior celeridade processual na tramitação dos pedidos de providências, tanto para a obtenção de informações junto ao Juízo deprecado quanto para resposta ao Juízo Deprecante, em um menor lapso temporal e um conseqüente grau de satisfação para as partes envolvidas.

#### 4. REFERENCIAL TEÓRICO

##### 4.1. Gestão estratégica

Segundo Certo & Peter, 1993, a gestão estratégica “é um processo contínuo e interativo, que visa manter uma organização com um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. Dentro dessa definição há de observar a existência de três características fundamentais embasando o conceito: continuidade, iteratividade e integração com o ambiente externo no qual a organização desempenha suas atividades.

Quando vista sob a perspectiva da continuidade, a gestão deverá ser um processo que tem data de início mais não de conclusão, e deverá manter-se como uma ação permanente envolvendo toda a organização.

Sobre a iteratividade, Certo & Peter (1993:8) afirmam que o termo “iterativo” usado na definição de administração estratégica, indica que o processo de administração estratégica começa pela primeira etapa, vai até a última e, então, começa novamente com a primeira etapa. A administração estratégica, então consiste de uma série de etapas que repetidas ciclicamente.

Assim diante da sobredita definição, observa-se que a iteratividade significa que a gestão dar-se-á por meio de um conjunto de etapas que se repetem ciclicamente, e cada ciclo tenderá a tornar os resultados do processo mais precisos.

No que tange à integração, Motta (1999:76) estabelece: “Devido à sua complexidade, as organizações tendem inflexibilidade e lentidão, incompatibilizando-se com a velocidade das demandas e tornando-se insensíveis a valores sociais externos. Assim recomenda-se como um elemento indispensável à mudança a análise profunda e sistemática do ambiente na ambiência na qual a empresa opera.

No mundo moderno, o êxito de qualquer instituição depende de sua capacidade de perceber alterações em valores ambientais e incorporá-los aos objetivos organizacionais. Em



outras palavras, é preciso aprender a pensar estrategicamente considerando variações ambientais e seus efeitos sobre a missão da empresa”.

Pode-se entender assim, que com conforme que o foi estabelecido pelo autor, a integração com o ambiente externo consiste na implementação de estratégias em sintonia com as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos da organização, devendo, ainda, se dar por meio de adaptações a novas condições ambientais que surgirem, tais como a legislação afeta a instituição, novas condições políticas e econômicas ou tecnologias emergentes.

Considerando os pressupostos anteriores, complementarmente, há de se entender que o processo de gestão estratégica, antes de um conjunto de ações concretas, é um modelo idealizado que deverá ser disseminado e internalizado entre os membros da organização, posto que apesar de embasada no pensamento sistematizado e na racionalidade, a gestão estratégica é também decorrente da experiência vivida, das emoções e dos valores pessoais de cada uma das pessoas que fazem parte da organização.

Por isso, pensar e agir estrategicamente, consistiria então, em atuar no presente de forma proativa, tendo consciência dos fatores críticos, que devem ser enfrentados e superados, para possibilitar o cenário futuro aonde se pretende chegar.

Em síntese pode ser dito que a gestão estratégica é uma ação contínua que deve ser institucionalizada no âmbito da organização e internalizada pelos seus quadros funcionais em todos os níveis.

#### 4.2. Gestão Estratégica dos Processos Judiciários

Uma das necessidades prementes na gestão pública brasileira, conforme exigido pela emenda constitucional 45/94, é a melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços prestados para a população, principalmente em áreas com impacto direto na qualidade de vida das pessoas, como saúde, segurança, justiça, educação e transporte, entregar resultados que melhorem efetivamente a vida dos usuários dos serviços públicos exige, sobretudo, consistência estratégica. Exige, portanto, uma visão de longo prazo muito bem definida, uma definição clara do Objetivo, ou seja, de “*onde se quer chegar*”, traduzido em objetivos e metas para a organização. A partir daí, o “*como chegar lá*” é justamente a estratégia que se estabelece para o alcance dos resultados almejados.

No entanto, simplesmente desmembrar a visão de longo prazo em objetivos e metas e fundamentar a estratégia somente a partir de projetos não é suficientemente capaz de melhorar o serviço prestado.

É preciso também dar um salto de qualidade da produtividade nas atividades permanentes mais estratégicas que, na maioria das vezes, são as maiores beneficiárias de recursos, no sentido de assegurar as melhorias efetivas nos serviços prestados de forma alinhada ao objetivo da organização. Tais atividades permanentes são os processos da organização.

O que se propõe é a adoção da Gestão Estratégica de Processos, dentro dos fundamentos necessários para a Gestão de Processos, cumprindo os critérios para a definição correta de processos estratégicos, prevendo os benefícios e os papéis do gestor de processos estratégicos, enfim, através de uma síntese de seu método de implantação na organização pretendida, o que em nosso caso é a Corregedoria de justiça das Comarcas do Interior.

Processos, como definição para nossa intervenção, são atividades que são tomadas de maneira repetida, dentro de uma estrutura e com o objetivo de atingir um pleito ou fornecer um serviço para certos usuários, tendo um alinhamento transversal, permitindo que o órgão seja analisado como um todo, transitando por diversos setores, sendo cada uma de suas atividades, executadas por pessoas com competências diversas.

Para definir quais processos devem ser executados em um determinado setor, necessário se faz uma priorização para direcionar ações de identificar e monitorar, quais os processos que se fazem mais necessários, dentro de critérios em função de suas especificidades, como importância do processo da estratégia, qual o impacto na melhoria do serviço do setor, qual o potencial para ganhos de produtividade e eficiência, e quais o volume de material e recursos envolvidos no processo.

Após a definição, dentro do setor visado, é elaborado um plano de melhoria para os processos, identificando, analisando e na tentativa de solucionar problemas trazidos ao processo como planos de ação

A partir de tal plano, temos como objetivo a manutenção da aplicação do projeto, através de um monitoramento no sentido de sustentar a implantação das ações de coordenação do dia a dia e indução das melhorias detectadas, devendo ser capacitados os servidores na utilização dos planos.

Para que se dê continuidade do projeto, os resultados obtidos deverão ser documentados, para serem transferidos às equipes que utilizarão o projeto.

#### 4.3. Planejamento estratégico

De acordo com Bryson e Alston, “o planejamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais, que moldam e guiam o que é uma organização, o que ela faz, e porque faz” (1996:3).

Ainda, segundo Kotler, “o planejamento estratégico se trata de metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente”.

Então, por meio do planejamento estratégico, as organizações devem examinar o ambiente externo onde existe e opera, observar os aspectos organizacionais e gerenciais internos, avaliar os desafios que deverão ser enfrentados e superados para o cumprimento de sua missão institucional e formular e implementar objetivos e metas para curto, médio e longo prazos e, diferentemente da gestão estratégica, o planejamento estratégico tem datas de início e de conclusão, e cada uma das suas etapas deve ser relacionadas a resultados específicos.

Assim sendo, o processo de elaboração do planejamento estratégico deverá ter início com a fase de análise de contexto da organização, o interno e o externo, a fim de identificar as ameaças e oportunidades, vulnerabilidades e potencialidades.

As ameaças externas são fatores ou situações identificadas no ambiente externo que, se ignorados, poderão dificultar a instituição no desempenho efetivo de sua missão. Enquanto que as oportunidades externas são fatores que poderão contribuir para os resultados objetivados pela Organização.

Por outro lado, as vulnerabilidades internas constituem deficiências associadas a recursos ou capacitações que poderão dificultar o desempenho da instituição, ao passo que as potencialidades internas constituem aspectos a serem valorizados e enfatizados com os meios efetivos para a consecução das estratégias da organização.

Por isso, a análise de contexto constitui um instrumento eficaz para subsidiar a formulação das estratégias de uma organização.

A fase seguinte do planejamento estratégico é a construção da identidade institucional, a qual deverá resultar na formulação da missão, da visão de futuro e dos valores da organização.

A missão deve deixar claro o propósito da instituição, sua razão de ser e de existir, por meio de uma formulação objetiva e precisa, possível de ser entendida e assimilada por todos que dela fazem parte ou com ela mantenha relações significativas. Já a visão de futuro, estabelece um cenário sobre como se deseja estar e ser visto em determinado horizonte de tempo, constituindo um balizador essencial para o direcionamento dos esforços interno e junto aos clientes externos com os quais interage.

Nesse diapasão, os valores organizacionais estabelecem as regras de conduta essenciais que deverão nortear as ações da instituição e das pessoas que dela fazem parte, tanto na realização das atividades internas quanto nas relações com o ambiente externas.

Assim, a elaboração do Planejamento Estratégico com o envolvimento do maior número possível de pessoas contribui para identificação de uma série de problemas e alternativa visando a solução, evidenciando a necessidade ações voltadas ao desenvolvimento eficiente da gestão.

#### 4.4. Cartas Precatórias:

A elaboração do projeto intervenção foi embasada em observações de experiências vividas no cotidiano dos trabalhos desenvolvidos na Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior, levando em consideração os conceitos de gestão e planejamento estratégico, carta precatória, prestação e celeridade processual, tendo como foco principal os pedidos de providências para cumprimento de carta precatória, que é um instrumento utilizado pela Justiça quando existem Juízos diferentes, ou seja, é um pedido que um juiz envia a outro juiz de outra comarca para que um determinado ato processual seja realizado.

É a manifestação de dois órgãos distintos. Um juiz (dito deprecante) envia carta para o juiz de outra comarca (dito deprecado), que é do mesmo nível hierárquico para citar o réu a comparecer aos autos. É uma competência funcional horizontal. Sempre que o acusado estiver fora do território de jurisdição do juiz processante, não poderá este, pessoalmente, ordenar a citação daquele, pois dita jurisdição está circunscrita a um determinado lugar.

Dessa forma, é necessário que se estabeleça entre as jurisdições uma recíproca cooperação. Os meios próprios para isso são a precatória, quando a citação ou o ato devam efetuar-se em outra jurisdição do território nacional, e a rogatória, em território estrangeiro. A lei, então, autoriza o juiz a delegar sua competência ao juiz local, para que realize a diligência.

A precatória é expedida sob a forma de carta, chamada carta precatória. A precatória deve conter o nome do juiz deprecante (o que a expede) e o do juiz deprecado (o que a recebe), as sedes dos juízos de cada um, a individualização e endereço do réu, a finalidade da diligência, o lugar e a ocasião de seu comparecimento, a subscrição do escrivão e a assinatura do juiz.

#### 4.5. Pedidos de Providências

São solicitações formuladas por outros Juízos, Estaduais/Federais e Cartórios Extrajudiciais, para que a Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior, como órgão fiscalizador e orientador das atividades judiciais e extrajudiciais, adote as medidas necessárias para que os Juízos e Cartórios do interior do Estado do Pará atendam aos pedidos de cumprimento das diligências requeridas.

#### 4.6. Aceleração da Prestação Jurisdicional:

Celeridade processual significa dar ao processo o tempo necessário para a solução do litígio, garantindo os princípios da ampla defesa e do segundo grau de jurisdição, dando solução ao caso concreto sem que este tempo comprometa o próprio direito tutelado da vítima, que anseia pela paz.

O Princípio da Duração Razoável do Processo prima que o processo não pode ter dilações indevidas, devendo ter um tempo razoável para garantir o amplo direito de defesa.

Como a positivação é nova, a doutrina busca subsídios na jurisprudência europeia em que o princípio existe há mais tempo. Segundo Wambier: A garantia da razoável duração do processo constitui desdobramento do princípio estabelecido no art. 5º, XXXV. É que, como a lei não pode excluir da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça ao direito, é natural que a tutela a ser realizada pelo Poder Judiciário deve ser capaz de realizar, eficazmente, aquilo que o ordenamento jurídico material reserva à parte.

Eficaz é a tutela jurisdicional prestada tempestivamente, e não tardiamente. (WAMBIER, 2005, p. 26). A demora do processo é conquista histórica, era direito fundamental implícito no devido processo legal, com previsão expressa apenas nos tratados internacionais, como: Pacto de São José da Costa Rica, Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção Americana e Europeia de Direitos Humanos, não tendo previsão expressa na Constituição Federal de 1988; foi incorporada após o advento da Emenda Constitucional nº 45/2004.

Desse modo, os parâmetros para se aferir a razoabilidade na duração do processo são a complexidade da causa, a estrutura do Poder Judiciário e o comportamento das partes. (BATISTA, 2010, p.54-55).

Há de se reconhecer que o decurso do tempo é uma necessidade para atingir os fins do processo e para assegurar os direitos dos particulares que nele intervêm. Neste caso, seria uma morosidade necessária, quando o tempo é destinado à organização do processo, ao transporte dentre diversos locais, à prática de atos processuais, resumidamente, a preparação e exercício da defesa pelas partes e à análise e decisão por parte das autoridades judiciárias.

A prestação jurisdicional se materializa no processo, onde as partes expõem suas teses e produzem as provas pertinentes, culminando com provimento estatal resolvendo o litígio.

Com a advento da Emenda Constitucional n.º 45/2004, ganhou status de constitucional o direito fundamental à tramitação célere do processo, conforme disposição do artigo 5º, inciso LXXVIII, que estabelece que a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade a sua tramitação.

Na atual conjuntura, a efetividade do processo e da própria prestação jurisdicional está intimamente ligada à noção de tempo, de sorte que, nos últimos anos, foram implementadas diversas alterações legislativas e criados mecanismos processuais visando à aceleração da solução do litígio, bem assim as administrações dos Tribunais do Brasil têm adotado experiências e expedientes que permitem dar maior celeridade aos julgamentos.

Portanto, em face de postulado constitucional e dos anseios da sociedade, a busca por uma justiça justa e efetiva, passa, invariavelmente, por uma reavaliação e reestruturação do processo, principalmente no que tange à criação de mecanismos que possibilitem maior celeridade à resolução.

#### 4.7. Quadro Síntese do Referencial

TEMA: A gestão	CATEGORIA	INDICADORES	OBJETIVO
estratégica na operacionalização dos processos no cumprimento das cobranças de cartas precatórias junto à Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior do TJPA.	Gestão estratégica -AMARAL (2009)  -DA COSTA (2002)	Efetivação de uma relação entre o pessoal dos diversos setores de dentro daquele órgão	Facilitar, através de um bom relacionamento de pessoas, o andamento dos processos
	Gestão Estratégica dos Processos Judiciários -MPF/PGR (2013)	Criação de mecanismos diretos de comunicação e de transmissão de informações	Agilizar o bom andamento processual, dos mais diversos tipos de processos dentro do setor.
	Planejamento estratégico  - CHIAVENATO(2003)  -VAINER(2013)	Elaboração de planos para o bom funcionamento e para dar continuidade nos processos que tramitam naquele setor.	Conquistar excelência na tramitação dos processos, e repassar o aprendido aos servidores que virão.
	Aceleração das prestações jurisdicionais.	Agilização o bom andamento, com	Dar cumprimento ao Princípio da

	- WAMBIER (2005) - BATISTA (2010)	qualidade, dos processos que passam por cada setor.	Eficiência da Administração Pública.
--	--------------------------------------	---	--------------------------------------

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A Constituição Federal de 1988 atribuiu ao Poder Judiciário o poder de dirimir controvérsias sociais e ao mesmo tempo propiciar o acesso à justiça a todos, garantindo o direito a uma tutela jurisdicional adequada e em tempo razoável.

Mas, com a evolução da sociedade e do desenvolvimento tecnológico, foi observado que o poder judiciário precisava adequar-se às mudanças e aprimorar a prestação jurisdicional e assim satisfazer os anseios sociais.

Na atualidade, vive-se num ritmo de vida eletrizante que clama pela brevidade, tudo é urgente, permeado pela revolução técnico-científica e, em meio a essa situação, dissemina-se no seio da sociedade a questão da morosidade da justiça e a insatisfação com o Poder Judiciário, também insere-se nesse contexto o Poder Judiciário do Estado do Pará, o qual pautado em uma rígida estrutura burocrática, encontra-se atravancado por uma imensa quantidade de processos, não conseguindo levar a efeito a prestação jurisdicional em tempo satisfatório à sociedade local.

Sinteticamente por processo judicial, pode-se afirmar que é a relação jurídica que se desenvolve em um Juízo, envolvendo as pessoas do autor, réu e juiz, e se constitui numa sequência de atos que antecede o provimento que visa pôr fim a um conflito social. Porém, muitas vezes existe ato processual que precisa ser realizado em outro município ou estado, havendo a necessidade de o Juízo por onde tramita o processo, solicitar por meio de Carta Precatória o cumprimento do ato processual para o andamento da ação.

No entanto, nem sempre o Juízo para o qual é expedida a carta atende a solicitação, o que leva o Juízo requerente a solicitar providências ao órgão responsável pela orientação e fiscalização, a Corregedoria de Justiça do Poder Judiciário, para que o Juízo requerido cumpra o ato processual requerido por meio da Precatória

No âmbito do Poder Judiciário, as preocupações com a modernização da gestão administrativa remontam a primeira metade do ano de 2010, onde o Presidente do Supremo Tribunal Federal, Ministro Nelson Jobim, argumentava que:

“A legitimidade do Judiciário deveria ser alicerçada na prestação do serviço jurisdicional, com qualidade e eficiência, dependendo de uma

gestão orientada por objetivos e metas voltados a eliminação dos gargalos apresentados pelo Sistema Judiciário, que ofertaria decisões, identificação, qualificação e quantificação das demandas e reduziria os custos da prestação jurisdicional”.

A partir do ano de 2010, os Tribunais de Justiça de todo o país têm buscado desenvolver ações, por meio de uma visão estratégica, com o fim de possibilitar um maior acesso da população ao Judiciário, com uma prestação de serviço em tempo razoável, efetividade e celeridade no julgamento, na aplicação de decisões e no cumprimento de decisões, mais especificamente, de Cartas Precatórias.

A Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior, diante do preceito insculpido no artigo 6º da Resolução nº 014/2004, procura exercer suas atribuições com relevância e seriedade, buscando traçar diretrizes, indicando medidas que contribuíssem, efetivamente, para a concretização do seu objetivo, tornando-se mais ágil e transparente.

A primazia da prestação jurisdicional é uma das âncoras atuais do Poder Judiciário, bem como da Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior e a burocracia não se coaduna com o clamor do verdadeiro processo evolutivo, que busca o atingimento de metas com o julgamento de processos e cumprimento de Carta Precatória no menor tempo estipulado.

Para que esse cumprimento seja realizado a tempo, deve ser acelerada a prestação jurisdicional, sem deixar de ater-se aos princípios da ampla defesa, do contraditório e da duração razoável do processo.

De acordo com Luiz Rodrigues Wambier, “a garantia da razoável duração do processo constitui desdobramento do princípio da duração razoável do processo”.

Corroborado por Humberto Theodoro Júnior, onde afirma que “A lentidão da resposta da Justiça, que quase sempre a torna inadequada para realizar a composição justa da controvérsia. Mesmo saindo vitoriosa no pleito judicial, a parte se sente, em grande número de vezes, injustiçada, porque justiça tardia não é justiça e, sim, denegação de justiça”

Na estrutura organizacional do Poder Judiciário Paraense, existe a Corregedoria de Justiça das Comarca do Interior que é o órgão com competência para fiscalização e orientação dos serviços judiciais e extrajudiciais dos municípios do interior, atendendo, também, aos pedidos de providências para cumprimento de cartas precatórias por parte dos Juízes de Direito do Interior e Cartórios Extrajudiciais.

No atual contexto de morosidade, insere-se a tramitação dos pedidos de providências para cumprimento de cartas precatórias dentro da Corregedoria de Justiça das



Comarcas do Interior, o que tem elevado o número de pedidos e ao acúmulo de cada vez maior de processos.

Assim, diante desse cenário apresenta-se uma alternativa interventiva para solução do problema na tramitação dos pedidos de providências para cumprimento de cartas precatórias por Juízos e Cartórios Extrajudiciais das Comarcas do Interior do Estado do Pará.

A tramitação das cobranças de cartas Precatórias, atualmente segue um padrão de idas e vindas de despachos pelos vários setores conforme o quadro abaixo:

SETOR	TRAMITAÇÃO
Protocolo	É recebido no protocolo, ganha numeração, e é encaminhado para a Secretaria, onde é autuado e encaminhado
Secretaria	Autuação, numeração e juntada de todos os documentos apresentados pelas partes, além de participar como intermediária em todas as movimentações de decisões e despachos
Assessoria Jurídica	Sempre consultada para qualquer manifestação quanto a legalidade do fato e dos atos praticados dentro do procedimento administrativos, além de opinar para a decisão da Corregedoria.
Gabinete da Corregedoria	Assinaturas de expedientes de movimentação, além de todas as decisões de natureza administrativas disciplinares.
Divisão Administrativa	Expedição de ofícios ao juízo, produção no SAP COR, e encaminhamento a Secretaria para encaminhamento.
Juízo do Interior cobrado	Recebe o ofício comunicando as cobranças, oferece resposta ao comunicado a ser encaminhado novamente ao Protocolo, e ao final toma conhecimento da decisão da Corregedoria, podendo ainda recorrer dentro de prazos legais.

Com o presente projeto, cumprindo seus objetivos, a tramitação funcionaria como uma válvula de aceleração das decisões onde, através do Gestor e de um planejamento estratégico de conscientização do material humano e do clima organizacional do setor, as cobranças de precatórias seguiriam diretamente do protocolo para a divisão administrativa, onde seria realizado todo o procedimento executado inicialmente pela secretaria e remetido ao juízo requerido para prestar informações, e após, seguirem para o posicionamento da Assessoria Jurídica e ao Gabinete da Corregedoria, conforme quadro abaixo:

Protocolo	Recebimento, numeração de processo e remessa à Divisão Administrativa.  Remessa das respostas sobre precatórias à Divisão Administrativa.
Divisão Administrativa	Autuação, expedição de ofício ao Juízo deprecado e remessa das respostas ao Juízo deprecante e à Secretaria para arquivamento dos pedidos ou encaminhamento à Assessoria Jurídica para elaboração de decisão.
Assessoria Jurídica	Elaboração de decisão da Corregedoria sobre os pedidos de providências para cumprimento de carta precatória.
Secretaria	Arquivamento dos pedidos de providências sobre cumprimento de cartas precatórias pelos Juízos do Interior ou remessa para Assessoria Jurídica para elaboração de decisão.

Apesar de o quadro ainda apresentar os mesmos setores antes determinados, o que se tem é uma simplificação de atuação na tramitação de reclamações onde, através de uma reformulação de competências tiraria a carga burocrática, isto se não se levar em conta a possibilidade de toda a tramitação se dar através do sistema SIGA-DOC, atualmente utilizado em grande escala na Capital, porém ainda não difundido nas comarcas do interior, o que de pronto, reduziria ainda mais o tempo de tramitação além de diminuir de forma drástica os custos com impressos, objetivos básicos de órgão que primam pelo princípio da Eficiência.

## 6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E CRIAÇÃO

Dentro do projeto de intervenção, o que pretende é propor uma gestão voltada a dar celeridade na tramitação dos pedidos de providências para cumprimento de cartas precatórias por Juízos do Interior dentro da Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior, através de ordens de serviço ou provimentos ou outro instrumento institucional, modificando competências e mesclando competência de setores por onde devem tramitar os pedidos de providências.

Com a diminuição da tramitação dos pedidos de providências de cartas precatória, não cumpridas ou cumpridas de forma equivocada, estabelecem-se meios de acelerar o pronto atendimento e a devolução de pedidos de providências, favorecendo aos servidores do setor seu fiel enquadramento no princípio da eficiência, tão cobrado atualmente na esfera administrativa.

### 6.1. Quadro Síntese de Estratégias e Produtos

ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS	AVALIAÇÃO
Plano para a criação de um fluxo de informações dentro da unidade CJCI.	Conscientizar os servidores do setor, para um ambiente melhor de trabalho e harmonizado.	Trabalho em equipes de setores diferentes, com critérios de qualificação.
Criação de encontros de servidores.	Proporcionar que os servidores criem laços de amizade e respeito, através dos encontros, facilitando a comunicação entre ambos.	Construção de relatórios que evidenciem participação.
Adoção da prática de utilização do sistema SIGA-DOC, dentro do setor.	Acelerar a tramitação e o acompanhamento, até por superiores, dos processos iniciados no setor.	Relatório mensal, por parte do gestor, de quantos SIGA-DOCS estão com tramitação atrasadas, verificando os atrasos e suas autorias.
Elaboração de canais diretos de comunicação.	Facilitar a comunicação entre os servidores	Reuniões marcadas com urgência através dos canais.
Criação de sistemas para controle de tramitação dos processos.	Agilizar o andamento dos processos, para que permaneçam o mais breve possível em cada setor	Inclusão no sistema de sinais de aviso, no caso de demora de tramitação, visando a eficiência dos setores.

## 7. CONCLUSÃO

O Projeto de Intervenção tem uma palavra de suma importância – CELERIDADE, que significa o tempo dado ao processo para a solução do litígio ao caso concreto.

Há de se reconhecer, portanto, que o decurso do tempo é uma necessidade para atingir os fins processuais e para assegurar os direitos das partes.

Por isso, uma melhoria no tempo destinado à organização do pedido de providências para cumprimento de Carta Precatória, deverá ser, resumidamente, a preparação e ao exercício da defesa das partes, culminando com decisão por parte da autoridade judiciária e devolução pelo setor competente.

O resultado esperado do Projeto de Intervenção junto à Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior será a acolhida deste, o qual normatizaria internamente o recebimento de toda documentação do pedido de providências para cumprimento de Carta Precatória, através de ordem de serviço, agilizando, assim, essa tramitação.

Cabe ressaltar, que fora pensado um projeto simples, porém com um objetivo criterioso, mas com base em uma gestão estratégica, que pudesse chegar à uma otimização no serviço de cobranças de cartas precatórias, quanto à celeridade e a positividade das respostas.

O projeto foi elaborado no sentido de uma maior conscientização aos servidores colaboradores do setor, para uma harmonização de trabalhos e esforços, objetivando o bem comum e otimização da missão da instituição TJPA.

Após pensar em informar os servidores quanto aos seus deveres para com o setor, ainda pensou-se em criar mecanismos e treinamentos para sua utilização em toda a sua plenitude, além de propiciar aos servidores mais antigas condições para que possam repassar suas habilidades para os recém-chegados ao setor.

Assim sendo, para que seja alcançado tal objetivo, nós como gestores, deveremos melhorar o clima organizacional entre pessoas que compõem o setor, ainda que não se possua um diagnóstico quanto ao relacionamento interpessoal.

Portanto, é necessário para inovar, com o que se tem em mãos, no sentido de dar criatividade para um bom desempenho no setor, uma vez que, o gestor e líder, para conquistar o respeito e com isto trazer a união para seu ambiente de trabalho, deverá trabalhar, para mostrar a todos que o questionam, que com o material humano e tecnológico que tem a sua disposição, considerará as capacidades de cada um, colocando o melhor de cada servidor em sua melhor habilidade.

Enfim, para alcançar a eficiência tão almejada dentro da administração pública, estamos dispostos a alterar competências de setores, facilitar a comunicação, harmonizar a convivência entre os funcionários, buscar quais servidores que mais se encaixam no perfil do setor, melhorar o ambiente no qual trabalhamos e qualificar todos que utilizarão os processos de tramitação para um melhor desempenho em todos os aspectos, dentro da Corregedoria de Justiça das Comarcas do Interior do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil*, ano VI, n. 36, jul./ago. 2005.

WAMBIER, Luiz Rodrigues. Liminares: alguns aspectos polêmicos. In: *Repertório de jurisprudência e doutrina sobre liminares*. Coordenação de Teresa Arruda Alvim Wambier, São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

ARAÚJO, Francisco Fernandes de. *Do prazo razoável na prestação jurisdicional*.

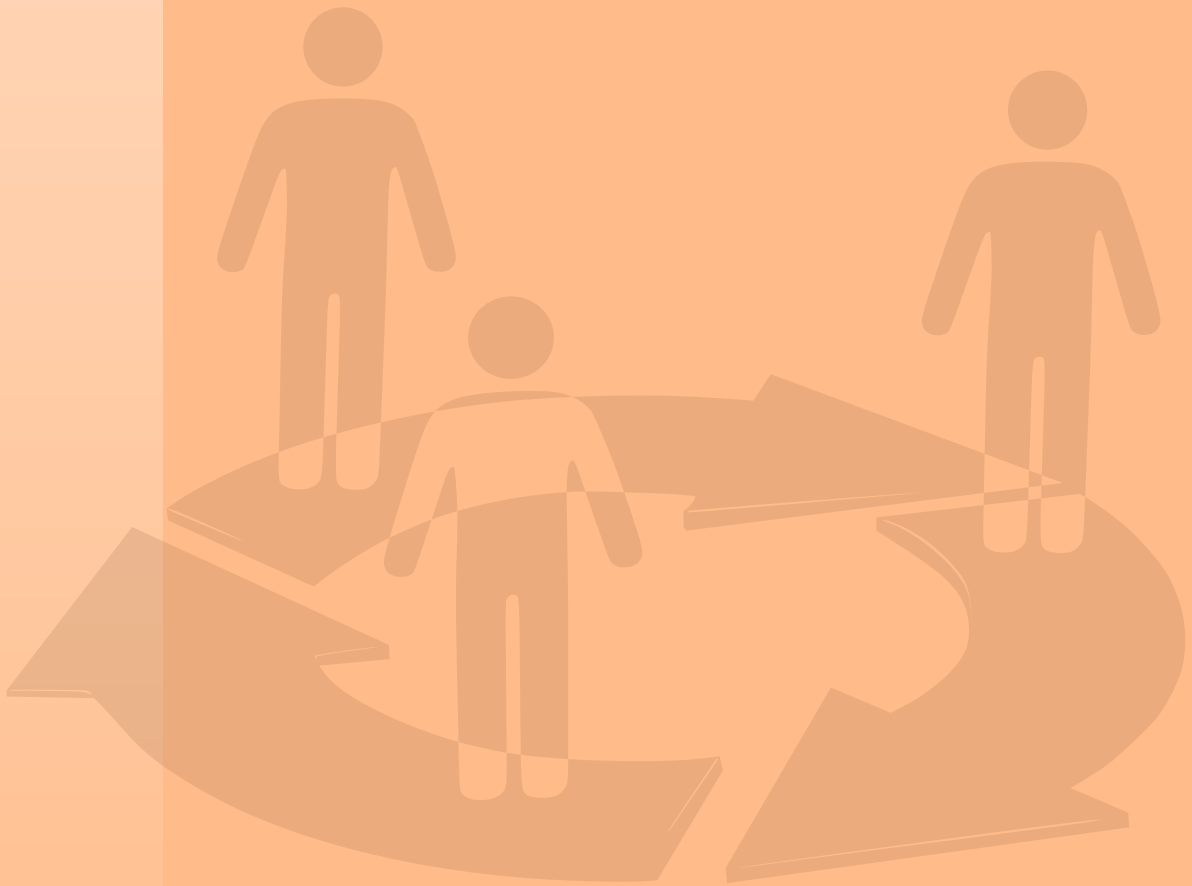
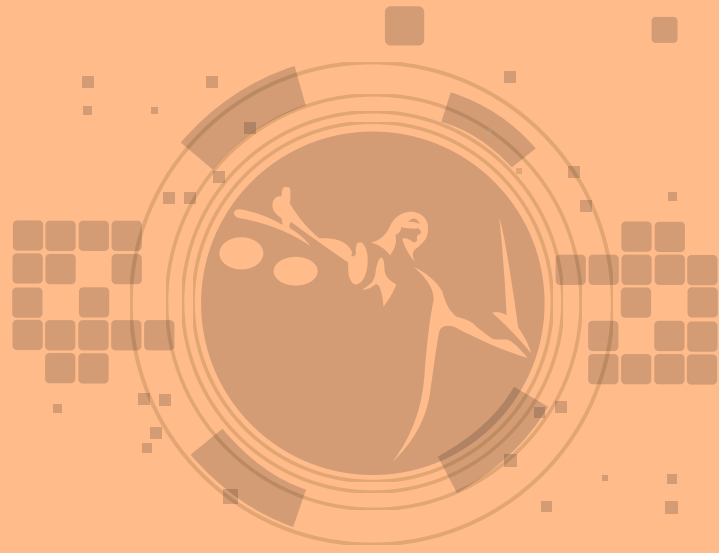
GRINOVER, Ada Pellegrini. *Novas tendências do direito processual*. São Paulo: Forense Universitária, 1990.

AMARAL, Roniberto Morato do. *Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas*. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>> Acesso em: 27 fev. 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

VAINER, Carlos B. Pátria, empresa e mercadoria. Notas sobre a estratégia discursiva do Planejamento Estratégico Urbano. **Anais: Encontros Nacionais da ANPUR**, v. 8, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2003.





**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO**

**JOÃO BATISTA ROMANHOLY  
WELLEN FONTES DE OLIVEIRA**

**A contribuição da comunicação interna como fator  
estratégico para o desempenho dos servidores do  
Tribunal de Justiça do Estado do Pará**

BELÉM-PA  
2016



**João Batista Romanholy**  
**Wellen Pimentel Fontes de Oliveira**

**A contribuição da comunicação interna como fator  
estratégico para o desempenho dos servidores do  
Tribunal de Justiça do Estado do Pará**

Monografia apresentada para  
obtenção do grau de Especialista em  
Gestão e Liderança, do Curso de  
Administração do Centro Universitário  
do Estado do Pará.

Orientador: Prof. Dr. Eunápio Dutra do  
Carmo.

BELÉM-PA  
2016

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	04
2.CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO E LOCUS PESQUISADO.....	05
3. DESENHO DA PESQUISA.....	08
4. REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA.....	09
4.1. A gestão do conhecimento e da informação nas organizações públicas.....	09
4.2. Gestão da Comunicação como um processo aliado à interação social dentro da organização.....	10
4.3. A Gestão da Comunicação como caráter estratégico no cenário de mudanças.....	11
4.4. A Gestão do Processo da Comunicação nas Organizações – redes, barreiras, níveis e fluxos.....	13
4.5. A influência de uma boa comunicação interna para um clima organizacional favorável.....	16
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	20
6. PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO.....	27
6.1. Quadro-Síntese de Estratégias e Produtos.....	27
7. CONCLUSÃO.....	28
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
9. ANEXOS.....	31

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando as condições atuais de continuas transformações no que diz respeito ao acesso às informações, bem como, as diversas possibilidades de comunicação entre as pessoas. Considerando também que a Era da Informação e do Conhecimento que vivenciamos atualmente nos revela um mundo moderno, na qual o trabalho humano é feito por maquinários, cabendo ao homem a tarefa para a qual é imprescindível: ser criativo, ter boas ideias. Há algumas décadas, a era da informação vem sendo superada pela onda do conhecimento. Logo, o aumento de informações disponibilizadas pelos meios informatizados vem crescendo bastante, a questão agora está centrada em como coordenar esse mundo de informações e retirar dele o subsídio para a tomada de decisões.

Neste sentido, conduzimos o presente trabalho com o intuito de compreendermos a comunicação interna na perspectiva de autores contemporâneos como, por exemplo, a doutora em Ciências da Comunicação, Marchiori (2008), que também é Membro do corpo de palestrantes da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), a qual argumenta que:

...a busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização. (...) É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas.

Dentro de tal perspectiva, o presente trabalho busca o entendimento da indispensabilidade de uma comunicação efetiva e de qualidade entre os servidores efetivos do Tribunal de Justiça do Estado do Pará e o Serviço de Avaliação de Desempenho. Este tema é importante na tual conjuntura organizacional em razão de que muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos servidores dentro dela, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam desordem porque não foram divulgadas da forma adequada.

O trabalho argumenta que é possível, através de transparência e clareza do processo de comunicação interna, a identificação das necessidades em busca de melhorias no processo de análise das progressões funcionais dos servidores, além disso, favoreça na adoção de medidas para que se alcancem os objetivos institucionais.

O compartilhamento e a circulação de informação, portanto, são atualmente aspectos importantes para o desenvolvimento de uma instituição. Por isso, o gestor

precisa ter em mente que o principal foco gerador de riqueza não é mais o trabalho manual, e sim o intelectual.

## **2 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO E LOCUS PESQUISADO**

Para compreendermos os elementos que afetam a organização, interna e externamente, com relação ao processo de comunicação dentro da organização, é imprescindível entendermos entre outros fatores, as condições ambientais, legais, tecnológicas, culturais e sociais.

Portanto, apresentaremos como contexto da organização a estrutura do Poder Judiciário como um todo até chegarmos em nosso locus pesquisado, que é o Serviço de Avaliação de Desempenho. Mencionaremos a partir de então a estrutura do setor, sua finalidade, as pessoas envolvidas, o tempo de existência, bem como as dificuldades relacionadas entre o Serviço de Avaliação de desempenho e os servidores que participam do processo avaliativo, entre outras questões.

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará tem como sede o Palácio Lauro Sodré, situado na Avenida Almirante Barroso, nº 3089. Tem como missão realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional visando fortalecer o Estado Democrático de Direito, como visão quer que a justiça do Pará seja reconhecida pela sociedade como instituição acessível e confiável, voltada a pacificação social e possui como principais valores a acessibilidade, a eficiência, a ética, a transparência, a humanização no atendimento, entre outros elementos que devem nortear as ações do Poder Judiciário.

Tem sua estrutura organizada conforme organograma, em anexo, e seus objetivos estão pautados na Resolução 28/2014-GP que institui as metas para o Planejamento Estratégico referente ao período 2015-2020. A descrição prévia deste planejamento, é de extrema importância para a construção deste projeto, visto que, iteniza em seus propósitos a preocupação com a boa gestão da comunicação no ambiente interno e externo da instituição a fim de melhorar continuamente a qualidade dos seus serviços prestados, além de propor a adequação permanente das diversas transformações que ocorrem no ambiente organizacional.

O Planejamento Estratégico corresponde às diversas iniciativas estratégicas do Tribunal de Justiça do Estado do Pará as quais devem ser colocadas em pratica no ambiente organizacional no período de 2015 a 2020. Ele encontra-se subdividido em 11 macrodesafios desmembrados em três perspectivas, sendo elas: macrodesafios na perspectiva da sociedade, macrodesafios na perspectiva dos processos internos e

macrodesafios na perspectiva dos recursos. As iniciativas estratégicas serão desdobradas em ações específicas e detalhadas e o planejamento será fracionado em biênios.

Uma das metas consideradas relevantes pela referida Resolução culmina com os macrodesafios na perspectiva de melhoria dos recursos na área de Gestão de Pessoas. Fato este que irá influenciar positivamente no contexto de nossa pesquisa, visto que o Serviço de Avaliação de Desempenho está intimamente vinculado às demandas da Secretaria de Gestão de Pessoas.

Além disso, podemos citar também outros macrodesafios que nos conduzem para repensar em melhorias na comunicação interna no Poder Judiciário que são a Otimização da Gestão da Informação e a Melhoria da infraestrutura e governança de TIC. De acordo com o Planejamento Estratégico, o primeiro tem como objetivo adoção de práticas adequadas de comunicação interna e externa, por meio da ampliação da publicidade institucional com o objetivo da divulgação de ações planejadas e resultados alcançados, promovendo a transparência do processo. O segundo visa garantir confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais da justiça, por meio do incremento e modernização dos mecanismos tecnológicos, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos, assim como a otimização dos recursos humanos, orçamentários e tecnológicos.

O Serviço de Avaliação de Desempenho, nosso *locus* de pesquisa, está vinculado à Secretaria de Gestão de Pessoas, diretamente ligada hierarquicamente à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal e a Divisão de Desenvolvimento e Avaliação de Pessoal, respectivamente.

A Secretaria de Gestão de Pessoas foi criada pela Lei 7558/2011-GP, à qual alterou o organograma funcional com base nas perspectivas do Planejamento Estratégico acima mencionado. A Secretaria de Gestão de Pessoas é a unidade administrativa do Tribunal de Justiça do Estado do Pará responsável por, entre outras responsabilidades, planejar, executar, controlar e acompanhar a implantação e a implementação das ações de modernização de gestão de pessoas.

O sistema utilizado para inclusão e fornecimento de dados de pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas é denominado Mentorh. Também existe o sistema de tramitação de processos designado por Sigadoc, o qual favorece na transparência dos processos produzidos pelos servidores, sejam eles, requerimentos, memorandos, anexos, entre outros.

Partiremos agora para o entendimento sobre o Serviço de Avaliação de Desempenho, nosso foco neste estudo. Atualmente, o Serviço de Avaliação de Desempenho está localizado na sede do TJPA e conta com a colaboração de quatro servidores, sendo três efetivos – um analista judiciário e dois auxiliares judiciários - além de um ocupante de cargo exclusivamente comissionado.

A Avaliação Periódica de Desempenho é realizada junto aos servidores efetivos do TJ/PA e é um processo definido desde 2007 pelo Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração, Lei 6.969/2007, e regulamentado internamente pela Resolução 003/2009-GP, de lavra da Presidência do TJ/PA.

Destarte, as progressões funcionais dos servidores efetivos nos cargos das carreiras são feitas da seguinte forma:

I - Progressão Horizontal: consiste na movimentação do servidor efetivo, após avaliação de desempenho, à referência imediatamente seguinte àquela a que pertencer, dentro da mesma classe, respeitado o interstício de 02 (dois) anos de efetivo exercício na referência em que se encontrar; devendo, para sua efetivação, o servidor efetivo atingir a média aritmética de 80 (oitenta) pontos em suas avaliações;

II - Progressão Vertical: consiste na movimentação do servidor efetivo alocado na última referência de uma classe para outra, dentro do mesmo cargo, após avaliação de desempenho, observado o interstício avaliatório de 03 (três) anos devendo, para sua efetivação, atingir a média aritmética de 90 (noventa) pontos em suas avaliações.

A avaliação de desempenho, para todas as áreas de atividades, abrange cada período de 12 (doze) meses de exercício no cargo e é operacionalizada pelo Serviço de Avaliação de Desempenho, conforme tabela divulgada pelo Serviço de Avaliação de Desempenho, sendo utilizado como instrumento do processo de avaliação o Formulário de Avaliação de Desempenho.

Os servidores efetivos, os quais participam do processo de Avaliação Periódica de Desempenho são aqueles que ingressam/ingressaram através de concurso público e possuem pelo menos quatro anos de efetivo exercício dentro do Tribunal de Justiça do Estado do Pará e não sofreram nenhum impedimento relacionado na Resolução e na Lei que regulamentam o processo de análise para progressões funcionais dos referidos servidores.

O sistema de gestão de pessoas utilizado como parâmetro para registros das avaliações – Mentorh – ainda não possui um módulo automático em funcionamento para as avaliações periódicas. Ou seja, não há registro das avaliações no sistema, apenas o

registro da progressão funcional. Portanto, esta pode ser considerada a principal dificuldade encontrada no setor, visto que, a falta de visibilidade de seus processos dificulta o conhecimento integral da metodologia e resultados por parte dos servidores avaliados.

Outra dificuldade que podemos apresentar é que, atualmente, toda sistemática de funcionamento é feita de forma manual, onde o Serviço de Avaliação de Desempenho recebe os formulários de desempenho, via Sigadoc (o sistema de tramitação de processos), registra em planilha eletrônica, elabora em editor de texto “parecer para progressão” para então finalizar com a “minuta de portaria de progressão funcional”.

Ressalta-se que a finalização do processo de progressão dá-se após a publicação da portaria de progressão funcional, no Diário da Justiça. Caso a progressão esteja atualizada, o Serviço de Avaliação de Desempenho registra a referida progressão no sistema Mentorh no campo Cargo Efetivo – Classe/Padrão, após encaminha-se para o respectivo arquivo. Ou, caso contrário, se a progressão estiver atrasada, encaminha-se para o Serviço de Pagamento para cálculo de progressão retroativa.

Por conseguinte, verificando todo o funcionamento do setor de Avaliação de Desempenho, podemos afirmar a importância precípua do processo de comunicação entre os servidores avaliados e o referido setor, em razão de lidar com situações primordiais referentes a vida funcional das pessoas que fazem parte da organização, tais como: a necessidade de ter conhecimento dos benefícios gerados na carreira funcional, da inclusão e contagem de tempo de serviço para cada progressão, informações sobre médias das avaliações, entre outras informações de extrema importância no dinamismo avaliativo.

### **3 DESENHO DA PESQUISA**

Este trabalho foi realizado a partir da perspectiva qualitativa, ou seja, com o intuito de observarmos as expectativas e opiniões do público alvo de nossa pesquisa – os servidores efetivos do Poder Judiciário que participam do processo de avaliação de desempenho – com relação à importância de uma boa comunicação interna dentro da instituição. Desta forma, temos a seguinte situação-problema: De que modo a comunicação interna favorece no processo de avaliação de desempenho funcional do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

Para isso, elaboramos um formulário contendo dez perguntas com quatro opções de resposta cada uma. Para efeito da elaboração do questionário foram levadas em

consideração temas relacionados não apenas à comunicação em si, objeto primordial de nosso trabalho, mas também à conteúdos que irão nortear o tema central da pesquisa e nos ajudarão nas análises e interpretações, como por exemplo, as barreiras da comunicação, a gestão estratégica dentro do Poder Judiciário, entre outras. Foram pesquisados um total de trinta e sete servidores efetivos de vários cargos lotados na Sede do Poder Judiciário do Estado do Pará, bem como na Secretaria de Gestão de Pessoas durante o período de 07 a 15 de julho do corrente ano.

Também apreciaremos as opiniões do gestor do setor através de entrevista contendo cinco perguntas. Desta forma, compreenderemos também a visão interna do processo de comunicação dentro do Serviço de Avaliação de Desempenho.

Portanto, o objetivo deste projeto é analisar de que maneira o processo de comunicação interna beneficia o clima organizacional entre servidores efetivos do Tribunal de Justiça do Estado do Pará e os assuntos relacionados ao Serviço de Avaliação de Desempenho.

## **4 REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA**

### **4.1 A gestão do conhecimento e da informação nas organizações públicas.**

Considerando a literatura sobre o tema, percebeu-se a importância do processo de gerenciamento do conhecimento e das informações dentro das instituições públicas devido, entre outras questões, a forma e a velocidade rápida com que são conduzidos e as grandes distâncias as quais as notícias são percorridas. Além disso, a necessidade da ampliação da transparência, bem como pelo controle pelo cidadão conduz a uma inevitável transformação no que diz respeito a gestão das comunicações dentro das organizações públicas.

Considerando que o foco desta pesquisa baseia-se na importância de uma Gestão da Comunicação interna nas organizações públicas, torna-se inevitável que o entendimento vá além da percepção da comunicação como um instrumento em si, ou seja, torna-se necessária a busca pelo entendimento de outros elementos, como por exemplo:

- A importância da comunicação como um processo o qual permite a construção de relações internas onde todos os participantes são necessariamente importantes no contexto da organização;
- A relevância dos elementos que influenciam no processo de transformação da atual conjuntura, fazendo com que a comunicação tenha um caráter



estratégico dentro da organização contemplando a visão da Nova Administração Pública (NAP). Permitindo, desta forma, uma visão mais ampla e integrada de todos os envolvidos a fim de que possam refletir a verdadeira missão das instituições públicas.

- Os processos de comunicação nas Organizações, as redes interna e externa, as definições – formal ou informal; suas barreiras e níveis de fluxo, permitindo uma construção de gestão estratégica e eficiente.

#### **4.2 Gestão da Comunicação como um processo aliado à interação social dentro da organização.**

Considerando o pensamento de Bogoná (2012), Gestão do conhecimento e da informação no setor público: perspectivas, é necessário pensar em comunicação como um processo para que seja possível entendê-lo como um sistema, que auxilia na organização de ideias e enfatiza a mensuração e a busca de melhorias dentro das organizações. Além disso, identificar a necessidade dos participantes, sua distribuição de modo eficiente e é possível também verificar as falhas e quais pontos precisam ser melhorados em cada setor.

Para Bogoná (2012) a gestão da comunicação requer análise crítica da organização e a avaliação de seus participantes, revelando a necessidade de feedback contínuo, visto que, a comunicação, segundo Matos (2000), é sempre um processo de interação humana. E para que o conhecimento seja usado com o intuito de melhorar o desempenho das organizações, é essencial que seu sistema esteja alinhado com a sua missão, visão e futuro. Portanto, a necessidade de uma gestão da comunicação se torna essencial neste processo, haja vista, ela ser a principal responsável pelo gerenciamento das informações repassadas.

Marchiori (2010), também relata a importância e um bom gerenciamento das informações dentro das organizações. Em sua literatura denominada “Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações”, cita Berto (2010), o qual relata que uma organização de qualquer espécie só existe através da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados.

Ainda na perspectiva de Marchiori (2010) a comunicação passa, portanto, a ser vista como determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações, produtos, orientação e avaliação de

desempenho, o que, para a administração, exige um alto nível de capacidade de comunicação. É necessário ampliar a visão da comunicação organizacional. As empresas que passarem a entender e praticar a comunicação nesta perspectiva certamente estarão evoluindo enquanto organização.

Marchiori (2010) cita também que organização e comunicação constituem processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, visto que ela cria por meio das pessoas uma realidade. Esta mesma realidade sofre alterações, pois as situações são recriadas a cada mudança de contexto. Dessa forma, ela prevê que os processos e as interações comunicativas devem ser continuamente analisadas para que se tenha o real retrato do estágio de desenvolvimento de comunicação das organizações.

Em um trecho de seu artigo, Marchiori (2010) faz a citação de Wood (2000), o qual diz que a comunicação é elemento central, é processo generativo, que dá forma para aquilo que experimentamos como relacionamento. Há um incremento das relações e conseqüentemente da disseminação do poder. O incremento nas relações permite o desenvolvimento de redes de relacionamento. Já estamos falando em nível teórico de cultura relacional: são “processos, estruturas, e práticas que criam, expressam e sustentam relacionamentos pessoais e as identidades” (WOOD, 2000, p. 77).

#### **4.3 A Gestão da Comunicação como caráter estratégico no cenário de mudanças.**

Considerando o artigo “As novas configurações da gestão pública: comunicação, conhecimento e pessoas” de Ferreira (2014), a sociedade da informação, a qual caracteriza-se por constantes mudanças, necessita de respostas mais rápidas e por uma cultura acentuadamente voltada aos relacionamentos internos e externos. Tais transformações localizam-se principalmente nas formas e no tempo de distribuição das informações as quais são resultado de inovações tecnológicas e da importância ofertada ao desenvolvimento social.

Nesta mesma perspectiva, Bogoná (2012) relata que devido ao acesso cada vez mais amplo às informações e as possibilidades de comunicação, independente do tempo e distância, houve um impacto transformacional em várias dimensões das atividades humanas, inclusive nas relações de trabalho.

Portanto, para ambas as autoras citadas acima, devido a tais transformações, é indispensável o gerenciamento das comunicações para que se chegue ao principal objetivo das organizações, que é o de informar a sociedade, dar transparências de seus atos e manifestar agilidades em suas decisões.

Ainda de acordo com Bogoná (2012), as grandes transformações que ocorrem em nosso dia a dia fomenta a necessidade de mudanças também no que diz respeito ao processo de comunicação dentro das instituições públicas. Contudo, a má gestão aliada a transmissão de uma grande demanda de informação dificulta o desenvolvimento de ferramentas que facilitam na gestão da comunicação, com o intuito de auxiliar a pensar, organizar, decidir e agir.

Admitindo os ideais de Bogoná (2012), para Oliveira (2014), em “Apostar em comunicação é estratégico?”, a comunicação passa a exercer, no atual cenário interno das organizações de intensas transformações, um importante papel no estabelecimento de canais efetivo de ligação com os diversos seguimentos relacionados a uma organização. É a comunicação que proporciona espaços de interação e diálogo para a construção de relacionamentos, sentidos e significados compartilhados, resultando em comprometimento e participação.

Ainda de acordo com Oliveira (2014) a comunicação organizacional deve participar das transformações políticas, sociais, tecnológicas, culturais, econômicas. As organizações não são meras produtoras de bens e serviços, mas interagem em um sistema mais amplo, onde desempenham um relevante papel nas transformações desse sistema.

Portanto, além disso, segundo os autores citados acima, o papel da comunicação organizacional vai no sentido de promover a coesão interna em torno dos valores e da missão da empresa, aumentando a visibilidade pública da organização e divulgando seus produtos e serviços. Num cenário globalizado, a informação revela-se uma arma poderosa de gestão empresarial. Isso, se aplica tanto à comunicação interna, como às ações de fortalecimento da imagem institucional, relações com a imprensa, governo, propaganda, etc.

Para Ferreira (2014) o processo de gestão também caracteriza-se como um processo em constante transformação no qual é necessário priorizar pontos estratégicos da administração pública, entre eles: o planejamento estratégico, a padronização de processos, gestão do capital intelectual, ambiente de inovação, aprendizagem contínua com foco central na comunicação produtiva.

De acordo com as ideias da autora, a partir da intervenção, transformação, ampliação, aperfeiçoamento e democratização do processo de comunicação interna na gestão pública, será possível assegurar maior eficiência e eficácia aos processos decisórios, visto que, tal processo contribui com a gestão da organização,

consequentemente com a boa condução das políticas públicas e com a resolução de conflitos.

Portanto, voltando aos pensamentos de Marchiori (2010) a comunicação deve entender a organização como um complexo, um ambiente mutável e em constante transformação. Partindo daí, vemos que a análise da organização levará ao seu total entendimento e nos processos comunicativos que ocorrem na interação social e no desenvolvimento de atividades que tenham sentido para as pessoas. Para tanto, A comunicação deve passar a construir significado e ser geradora de novos contextos em todos os relacionamentos organizacionais. Os significados são ativamente produzidos, reproduzidos, negociados e mantidos por meio da interação social.

Por conseguinte, podemos arrematar que as suposições dos autores elencados acima conjecturam que as interações comunicativas e a relação com o contexto institucional passam a ser prioridades na condução de processos de gestão da comunicação a fim de que se chegue nos principais objetivos organizacionais.

#### **4.4 A Gestão do Processo da Comunicação nas Organizações – redes, barreiras, níveis e fluxos.**

Ao analisar o processo comunicativo nas organizações devemos ter como suporte os estudos de Baldissera (2000). O autor apresenta definições a partir de diversos focos de interesse para atender objetivos pontuais da comunicação, que tornando as definições parciais e simplistas, e que procura compreender a comunicação organizacional não só na sua complexidade, mas atentar para visões fragmentadas da comunicação formal e oficial.

Baldissera (2000) apresenta a afirmação de que a comunicação organizacional compreende a comunicação interna e externa, relações públicas, estratégias organizacionais, marketing, propaganda e demais atividades de que a organização se relaciona ou depende. Entretanto elas atendem a comunicação formal, a de caráter oficial, planejada nos setores de comunicação e marketing ou pelas lideranças na organização.

Para se compreender melhor as diferenças dos processos de comunicação formais ou oficiais, e informais, não oficiais o autor Baldissera (2000), apresenta que em uma organização somente a comunicação oficial é analisada pela instituição, é aquela de autoridade reconhecida. “É o discurso solene, a fala autorizada que anuncia diretrizes, os valores e crenças organizacionais, apresenta e reafirma os padrões e sanções, informa e institui normas e regras da organização como única” (BALDISSERA, P. 54, 2000).

Portanto, para o autor, a comunicação formal mantém relação direta entre as necessidades de informação e a comunicação da organização e seus objetivos. Sua legitimidade implica em dar estabilidade e assegurar o equilíbrio do grupo. A oficialidade da comunicação concede ao processo de planejamento, seja ele estratégico ou não sua legalidade. Além disso, previne com que os sentidos postos na comunicação atendam aos objetivos institucionais, bem como, aos agentes de interesse.

Percebemos, segundo o pensamento de Baldissera (2000), que, procura-se gerenciar a comunicação de maneira formal, para que estrategicamente as informações circulem e cheguem aos seus destinos com altos índices de qualidade, eliminando-se as possíveis e prováveis resistências, ameaças e obstáculos. Usam-se estratégias de relações públicas e propaganda para preparar os receptores, como se fossem “terras a serem plantadas”, ampliando a probabilidade de a comunicação oficial atinja seus propósitos, reduzindo focos de resistência e influenciando positivamente a organização.

A comunicação formal também faz o papel de “bombeiro”, servindo de certo modo como prestadora de contas a respeito das ideias e dos comportamentos organizacionais nem que seja para justificá-los.

Quanto ao que se denomina barreiras, apresenta-se, também, dentro das organizações, o fenômeno da comunicação informal, classificada aqui como a crítica, boato, comentário, desabafo, fofoca, subversão, avaliação, elogio, resistência, criatividade, crença, questionamento, cumplicidade, e tantos outros conceitos. Ela nasce, vive e morre nos corredores dentro das organizações “rádio-corredor” (na região norte denominada de “rádio-cipó”), também nos banheiros, refeitórios, vestiários, confraternizações, e, com muita intensidade, antes, durante e após as reuniões formais de trabalho.

Considera-se que a comunicação informal é tão relevante para organizações quanto a comunicação formal. A título de exemplo, vale citar Rego (1986): “São boatos, surgidos de uma suspeita ou informação, verdadeira ou não, alastram-se à velocidade da luz por todo o âmbito organizacional e que, frequentemente, exigem vultosos investimentos e complexas estratégias para que sejam exterminados e/ou expurgados.” São os casos de mal entendidos, distorções, confusões, boatos, denúncias, etc., que circulam informalmente. É importante ressaltar que embora distintos e antagônicos a comunicação formal e informal constituem na verdade um único e indissociável processo organizacional.

Para se entender as barreiras de comunicação a melhor percepção é analisar os

problemas que as interferem e dificultam, Kunsch (2003) classifica-os conforme sua natureza: Mecânica ou Física, são os barulhos ruidos produzidos por equipamentos; Fisiológicos que são de ordem orgânica dos emissores e receptores – deficiências fonoaudiológicas; Semânticas que são de uso inadequados de uma linguagem incomum nos grupos e, por fim, Psicológicas que afetam os indivíduos através de preconceito e estereótipos, e aqui vale ressaltar o bullying.

Portanto, entendemos que, se o objetivo é diminuir as barreiras, a demora no compartilhamento das informações e evitar a distorção da comunicação, o primeiro passo é perceber se as rotinas e os processos estão funcionando bem. Caso não estejam, é importante rever ou criar um plano de comunicação estratégica que auxilie na tomada dos objetivos e alcance dos mesmos.

A mesma autora, também aponta quatro classes de barreiras de comunicação nas organizações, que são: Pessoais, relacionado ao foro íntimo de cada pessoa e que pode facilitar ou dificultar a comunicação, conforme sua personalidade, estado de espírito, condições emocionais ou valores próprios; administrativo/burocráticos, refere-se como as organizações atuam e processam suas informações; excesso de informações – sobrecargas, de variadas formas comproliferações de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, por meio impresso e eletrônicos.

Quanto aos níveis de análise da comunicação, vamos ver em Thayer (1972, p.47-49) em que o autor distingue em dois tipos e objetivos que são: intrapessoal e interpessoal. O Primeiro, intrapessoal - tem como maior preocupação o estudo do indivíduo e sua forma de se comunicar e seu comportamento, como nele é processada a comunicação, suas reações. Para o autor, com muito cuidado deve ser feita esta análise, pois é nos indivíduos que realmente a comunicação se efetiva.

No Segundo, interpessoal, é analisada a comunicação entre os indivíduos, suas relações pré-existentes, suas interações e expectativas entre si, cujo foco é estudar como os personagens atuam e se afetam mutuamente através da comunicação.

Quanto ao nível que trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos, em que se ligam entre si os membros da organização, é que está armazenado o produto da comunicação, utilizando-os como meios e canais esses sistemas de dados, analisando-se a tomada de decisões relacionadas com as atividades organizacionais a serem executadas, e o rendimento e a eficácia da organização.

Ao fluxo da mensagem da Comunicação na Organização, citados como os mais comuns, Kunsch (2003) os identifica dentro da organização como: descendentes,

ascendentes, horizontal, vertical e circular. O primeiro como se denomina vertical é a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e diretrizes da organização. Na comunicação ascendente, são as pessoas do *staf* que remetem à cúpula suas informações. A lateral ou horizontal, ocorre em níveis de hierarquia assemelhadas, entre os dirigentes intermediários, que, quando bem conduzida, realiza as condições favoráveis à otimização de recursos e desempenho organizacional.

Por conseguinte, para Melo (2009), considerando que, independentemente do nível hierárquico ocupado na organização, todos os funcionários são agentes comunicadores e, interagir dentro do processo, mesmo através da comunicação informal, facilitará a integração e a participação de todos os envolvidos na empresa. Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa. (RUGGIERO, 2002).

#### **4.5 A influência de uma boa comunicação interna para um clima organizacional favorável.**

De acordo com Assad (2011) clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Segundo a mesma autora o clima organizacional é um conjunto de comportamentos e atitudes que os colaboradores vivenciam nos seus contatos profissionais.

Portanto, segundo Saad (2011), não é suficiente uma avaliação do desempenho dos colaboradores numa dada organização para se ter uma ideia correta dos recursos humanos no seu conjunto, torna-se necessário, também, fazer uma avaliação de caráter macro, isto é, da organização no seu conjunto, por isso surgiu a análise do clima que tem como objetivo determinar o clima organizacional por meio da medição do grau de motivação dos membros da mesma organização, ou seja, analisa-se o estado de saúde da organização com o diagnóstico por meio de análises estatísticas da pesquisa, identificando-se onde é necessário intervir, melhorar.

Nos últimos tempos, as empresas mais bem-sucedidas vêm se transformando em organizações de conhecimento, nas quais o capital intelectual é incrementado por processos de Gestão do Conhecimento. Para reter e aprimorar o conhecimento, as organizações de sucesso têm proporcionado continuamente o fluxo de informação e de novas experiências de trabalho, a fim de agregar novos conhecimentos às pessoas. A

Comunicação é considerada pelos estudiosos um diferencial de competitividade. Por diálogo, entendemos a comunicação como ferramenta basal para os líderes modernos, contando com todo o aparato técnico possível: redes de comunicação formais e informais, dispositivos de comunicação interna, boletins e fóruns, reuniões de portas abertas etc.

Para Morgan (1996), a cultura de uma organização tem como componentes:

- Normas: são padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta seu significado, podendo ser explícitas, ou seja, definidas em manuais, estatutos, regulamentos, etc; ou implícitas, quando as pessoas obedecem, mas não possuem consciência das mesmas.
- Valores: o conjunto daquilo que a força de trabalho considera positivo ou negativo em uma organização constitui o seu sistema de valores.
- Recompensa: as pessoas tendem a se comportar em função daquilo que receberam em troca, e assim sendo, no desenvolvimento do trabalho os diretores devem buscar estimular os colaboradores.
- Poder: As organizações possuem distribuições diferentes de poder, ou seja, possuem graus diferentes de centralização ou descentralização da autoridade.

A pesquisa de Clima Organizacional é uma valiosa ferramenta de Gestão Estratégica, de acordo com Carvalho (2012), pois permite a análise interna e externa da organização e o acompanhamento do estado de satisfação e comprometimento dos funcionários. Esse tipo de pesquisa constitui em um excelente instrumento de feedback e de intervenção organizacional, contribuindo para o conhecimento do funcionamento da empresa.

Chiavenato (1997) define o clima organizacional como sendo o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Dentre as variáveis que afetam o clima organizacional temos: condições de trabalho, mudança, liderança, comunicação, motivação e aspectos pessoais. A pesquisa de clima deve abranger os seguintes fatores: Estrutura e ambiente físico; cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho; participação nas decisões; reconhecimento de mérito; sentido de valor e satisfação no trabalho; controles; autonomia funcional; conflitos; remuneração e incentivos; falta de perspectivas e desmotivação. (MOL, 2010).



O processo de interação humana encontra-se presente nas organizações, e a forma como se dão essas interações influencia os resultados de toda a empresa e no bom clima organizacional como um todo. A efetiva comunicação interpessoal nas empresas é um dos itens fundamentais para o alcance dos resultados planejados pela organização, pois é através dela que se promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas.

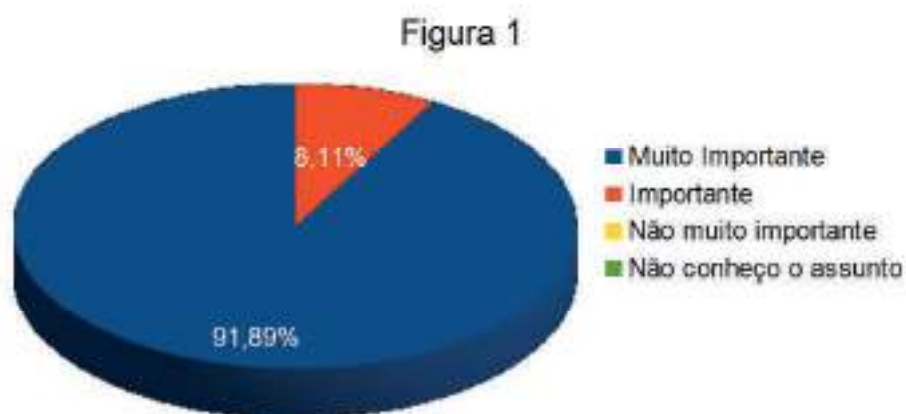
As pessoas precisam trabalhar a comunicação interpessoal para que suas ideias e mensagens possam ser passadas de uma maneira efetiva e eficaz, colaborando assim para o bom andamento da empresa e da realização de tarefas entre as equipes. O sucesso na comunicação não depende só da forma como a mensagem é transmitida, a compreensão dela é fator fundamental, pois vivemos em uma sociedade de cultura diversificada, e o que às vezes parece óbvio, não é. A comunicação depois de transmitida de forma correta ao seu interlocutor, deve ter um acompanhamento para ele saber se está agindo de forma correta, ou se precisa corrigir ou melhorar, esse processo chamamos de *feedback*.

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS	INDICADORES	OBJETIVOS
COMUNICAÇÃO INTERNA	GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E DA INFORMAÇÃO MARCHIORI (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</li> <li>ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL</li> </ul>	PERMITIR O DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ASPIRANDO PROSPERIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO BEM SUCEDIDA.
	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO (TICs) MARCHIORI (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>PROGRESSO INSTITUCIONAL</li> <li>TRANSPARÊNCIA</li> </ul>	CRIAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO ADAPTADA ÀS TRANSFORMAÇÕES FRUTO DOS DIVERSOS TIPOS DE COMUNICAÇÕES E INFORMAÇÕES EXISTENTES.
	FEEDBACK BOGONÁ (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>BUSCA DE SOLUÇÕES / MELHÓRIAS</li> <li>CULTURA ORGANIZACIONAL</li> </ul>	CONSTRUÇÃO DE PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA QUE FAVOREÇAM O RETORNO DOS INTERESSES INDIVIDUAIS E SOCIAIS.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados da pesquisa desenvolvida junto aos servidores e gestor serão analisadas e interpretadas, seguindo a sequência das questões do questionário explicando a sua relação com o referencial de análise teórica.

Com relação à importância de um bom relacionamento interno dentro da organização, a grande maioria dos servidores, 91,89%, responderam que é muito importante se ter um bom relacionamento na instituição, conforme figura 1. Como vimos em nosso referencial teórico para se ter um bom relacionamento, é necessária uma boa gestão da comunicação entre os pares. Portanto, corrobora o pensamento de Marchiori (2008) a qual denomina a comunicação como um processo determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais. A mesma autora cita também que organização e comunicação constituem processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, visto que ela cria por meio das pessoas uma realidade. Realidade esta que sofre alterações, pois as situações são recriadas a cada mudança de contexto. Portanto, apesar da satisfação dos servidores pesquisados, é de fundamental importância se ter a gestão da comunicação de forma contínua para que se tenha um bom clima organizacional de relacionamento na organização.

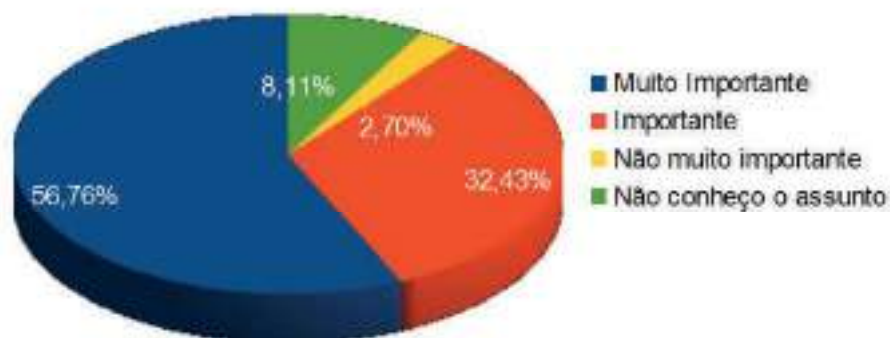


Pesquisa de Campo (2016)

Conforme a figura 2, as políticas estratégicas são vistas pela maioria, 56,76%, como muito importantes no que diz respeito à Gestão da comunicação interna para o Serviço de Avaliação de Desempenho. 32,43% entendem-nas como importantes, 2,70% consideram não muito importante e não conhecem o assunto corresponde a 8,11%. Logo, também corrobora a visão de Oliveira (2014), onde prevê que a comunicação organizacional deve participar das transformações políticas, sociais, tecnológicas,

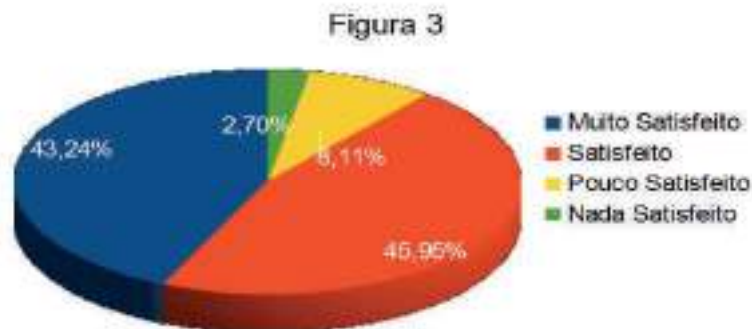
culturais, econômicas. Para ele, as organizações não são meras produtoras de bens e serviços, mas interagem em um sistema mais amplo, onde desempenham um relevante papel nas transformações desse sistema. Por conseguinte, a aplicação de políticas estratégicas irão beneficiar no progresso organizacional sempre que realizada dentro dos objetivos da intuição.

Figura 2



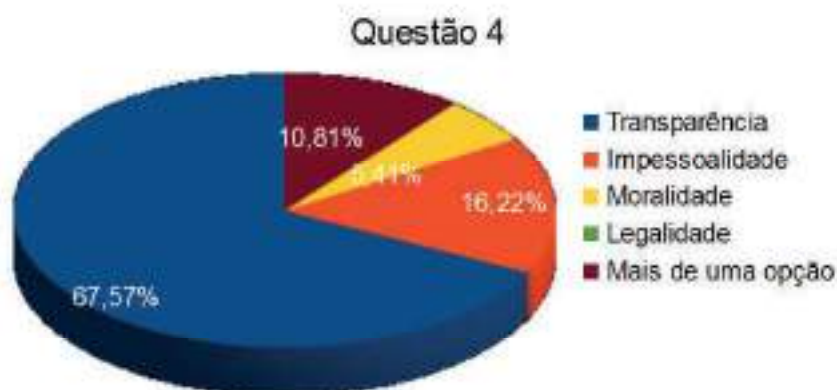
Pesquisa de Campo (2016)

A maioria dos servidores pesquisados, cerca de 89,19%, sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos com relação as informações prestadas pelo Serviço de Avaliação de Desempenho de acordo com a figura 3. 10,81% estão pouco satisfeitos ou nada satisfeitos. Por conseguinte, podemos depreender que o setor compreende em grande parte uma boa comunicação, seja ela formal ou informal, conforme o que o autor Baldissera (1998) apresenta em nosso referencial. Contudo, também de acordo com o mesmo autor, devemos perceber as falhas, as barreiras do processo de comunicação que impedem a minoria de se tornarem satisfeitos com tais informações prestadas a eles. Podemos inferir através de nossos estudos que, através do *feedback*, será possível transformar e melhorar o ambiente organizacional, para que desta forma todos se tornem satisfeitos com o processo comunicacional dentro da instituição.



Pesquisa de Campo (2016)

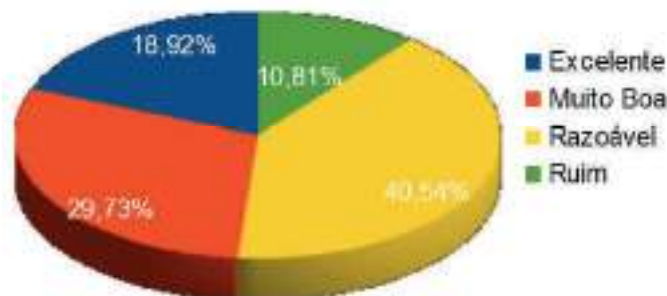
Com relação aos aspectos essenciais para uma boa gestão da comunicação interna a considerada mais importante entre as opções foi a transparência com 67,57%, a impessoalidade ficou em segundo lugar com 16,22%, a moralidade em terceiro com 5,41% e 10,81% responderam mais de uma opção entre as apresentadas, conforme figura 4. Logo, podemos afirmar segundo Oliveira (2014) que o papel da comunicação organizacional vai no sentido de promover a coesão interna em torno dos valores e da missão da empresa, aumentando a visibilidade pública da organização e divulgando seus produtos e serviços. Num cenário globalizado, a informação revela-se uma arma poderosa de gestão empresarial. Isso, se aplica tanto à comunicação interna, como às ações de fortalecimento da imagem institucional, relações com a imprensa, governo, propaganda etc. A transparência institucional favorece para o conhecimento pleno de informações, objetivos, metas e ainda proporciona espaços de interação e diálogo para construção de relacionamentos, sentidos e significados compartilhados, visto que, segundo Bogoná (2012), a comunicação plena e efetiva possibilita o comprometimento e a participação dos envolvidos.



Pesquisa de Campo (2016)

Na figura 5 a apreciação a respeito da Gestão da Comunicação interna entre o Serviço de Avaliação de Desempenho e seu público efetivo foi considerada pela maioria, em torno de 48,65% como excelente ou muito boa, 40,54% consideraram razoável e 10,81% consideraram ruim. Considerando a análise de acordo com o referencial teórico podemos destacar os pensamentos de Ferreira (2014) onde vê a sociedade da informação a qual caracteriza-se por constantes mudanças, necessita de respostas mais rápidas e por uma cultura acentuadamente voltada aos relacionamentos internos e externos. Tais transformações localizam-se principalmente nas formas e no tempo de distribuição das informações as quais são resultado de inovações tecnológicas e da importância ofertada ao desenvolvimento social. Logo, devido a tais transformações, é indispensável o gerenciamento das comunicações para que se chegue ao principal objetivo das organizações que é o de informar a sociedade, dar transparências de seus atos e manifestar agilidades em suas decisões, inclusive ao seu público interno como é o caso do público alvo de nossa pesquisa.

Figura 5



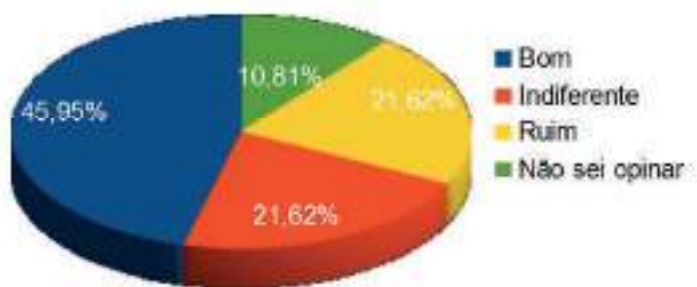
Pesquisa de Campo (2016)

As expectativas dos servidores com relação a comunicação informal na organização, de acordo com a figura 6, é considerada pela maioria uma comunicação boa, com 45,95%. Um total de aproximadamente 21,62% consideram-se indiferentes com o assunto e esse mesmo percentual consideram-na ruim. Apenas 10,81% não souberam opinar sobre o assunto.

Na mesma perspectiva relatada acima, podemos analisar a sétima figura que também trata sobre barreiras da comunicação quanto à avaliação de desempenho. A grande maioria relatou não haverem barreiras, ou seja, 40,54% dos interrogados. 16,22% disseram que a maior barreira vem do setor de avaliação de desempenho, 13,51% disseram que o formulário de avaliação é o principal agente ocasionador de barreiras, 18,92% afirma ser a chefia imediata e 10,81% não responderam ou responderam mais de um fator responsável por ser a principal barreira quanto ao processo de avaliação de desempenho.

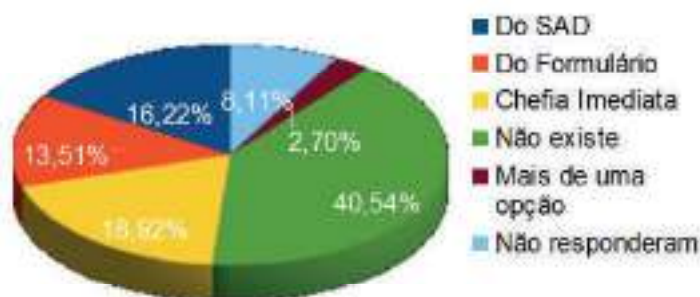
O assunto é tratado por Baldissera (1998), que propôs ser a comunicação organizacional entendida por diversas abordagens, uma delas é a importância da comunicação formal e informal dentro das organizações. Geralmente, a comunicação informal é tratada como barreira da comunicação dentro das organizações, portanto, é necessário que as barreiras da comunicação sejam entendidas para que tenhamos a melhor percepção a fim de analisar os problemas que as interferem e dificultam no processo comunicativo. Para isso, voltamos a questão de serem realizadas políticas estratégicas e uma boa gestão da comunicação a fim de que sejam percebidas as falhas e conseqüentemente possamos eliminá-las do cenário institucional.

Figura 6



Pesquisa de Campo (2016)

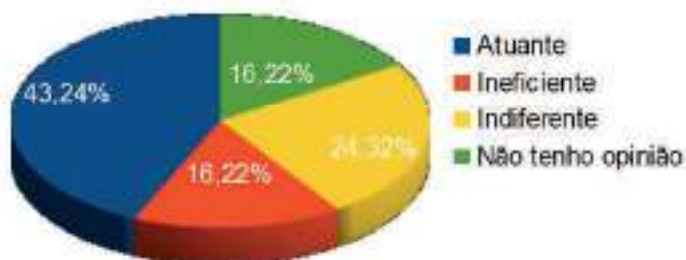
Figura 7



Pesquisa de Campo (2016)

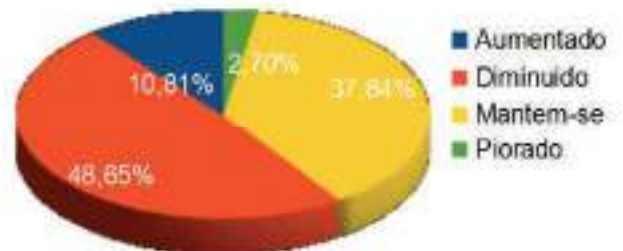
Na figura 8 foram questionados sobre a questão da eliminação das resistências quanto ao processo de avaliação de desempenho e o posicionamento do Poder Judiciário quanto a este assunto no decorrer dos tempos. 43,24% dos participantes opinaram que o Poder Judiciário está sendo atuante quanto a eliminação das resistências junto ao processo de avaliação de desempenho; 16,22% acham uma atuação ineficiente; 24,32% sentem o Poder Judiciário indiferente sobre o assunto e 16,22% disseram não ter opinião. Os participantes ao mesmo tempo, conforme figura 10, foram indagados sobre o aumento ou a diminuição das barreiras da comunicação dentro da instituição, 48,65% disseram que as barreiras da comunicação vêm diminuindo, 37,84% disseram que mantem-se 10,81% disseram ter aumentado e apenas 2,7% disseram que as barreiras aumentaram. De acordo com os autores já pesquisados é necessário se ter uma boa gestão da comunicação por parte dos gestores e seus pares dentro da organização, pois, através do diálogo será possível evitar barreiras e consequentes resistências no processo de comunicação, a fim de beneficiar e assegurar a eficiência e eficácia no processo de avaliação. Essas ideias podem ser corroboradas pelo gestor da área em sua entrevista, quando afirma que “É necessário que a comunicação tenha quantidade (nem mais nem menos), qualidade (com veracidade), relacional (adequada ao propósito da comunicação), que tenha significância (importância), clareza e seja adaptada ao receptor”.

Figura 8



Pesquisa de Campo (2016)

Figura 10



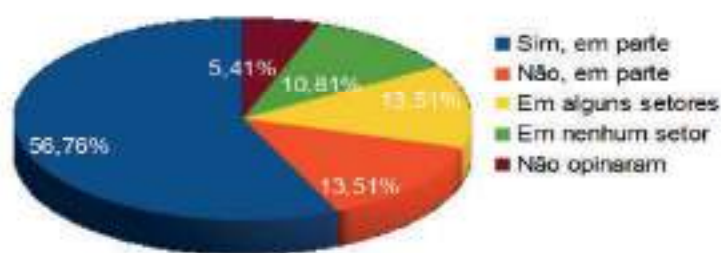
Pesquisa de Campo (2016)

Com relação à possibilidade de haver intrinsecamente no processo de avaliação de desempenho o vínculo com a filosofia, missão, visão e valores do Poder Judiciário, ligado à perspectiva da Gestão da Comunicação, podemos perceber tal qual a figura 9 que, 56,76% dos que responderam a questão acharam que sim, em parte há esta conexão entre filosofia, missão, visão e valores do Poder Judiciário e o processo de avaliação.



de desempenho. 13,51% acham que não, em parte possui este vínculo; o mesmo percentual, 13,51% diz haver apenas em alguns setores do tribunal (para quem já foi lotado em mais de um setor durante a carreira) e 10,81% diz que não há esta relação em nenhum setor e por fim 5,41% não quiseram opinar sobre a questão. Segundo Bogoná (2012) necessário pensar em comunicação como um processo para que seja possível entendê-lo como um sistema que auxilia na organização de ideias, e enfatiza a mensuração e a busca de melhorias dentro das organizações. E para que o conhecimento seja usado com o intuito de melhorar o desempenho das organizações, é essencial que seu sistema esteja alinhado com a sua missão, visão e futuro. Portanto, a necessidade de uma gestão da comunicação se torna essencial neste processo, haja vista ser ela a principal responsável pelo bom entendimento das informações repassadas entre os servidores.

Figura 9



Pesquisa de Campo (2016)

## 6 PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO.

### 6.1 Quadro-síntese de estratégias e produtos

ESTRATÉGIAS	PRODUTO/OBJETIVO	AVALIAÇÃO
<p>Elaboração de técnicas de pesquisa sobre clima organizacional a respeito da comunicação interna e o serviço de avaliação de desempenho.</p>	<p>Favorecer uma cultura organizacional virtuosa, desta forma esse ciclo amplificará comportamentos construtivos de comunicação interna, gerando mais produtividade com qualidade de vida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetivação de pesquisa de satisfação após a implementação das técnicas de pesquisa sobre clima organizacional.</li> <li>• Levantamento qualitativo sobre as metas alcançadas, considerando as perspectivas de uma boa comunicação interna, referenciada no planejamento estratégico do tjpa.</li> </ul>
<p>Preparação de manuais que incentivem um bom relacionamento entre os pares através do diálogo, da comunicação e informação clara, consistente, contínua e frequente.</p>	<p>Considerar a gestão da comunicação e da informação como elemento estratégico para a um bom relacionamento interpessoal e consequentemente para o sucesso profissional dos envolvidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver trabalhos em equipe a fim de se perceber o nível de interação e relacionamento interpessoal entre os servidores.</li> </ul>
<p>Criação de sistemas de informação e comunicação a fim de facilitar a apresentação e compartilhamento dos conteúdos relacionados à avaliação de desempenho e direcionados aos servidores efetivos.</p>	<p>Possibilitar que as tecnologias surjam como uma alternativa da era moderna, facilitando a compreensão das informações veiculadas entre o serviço de avaliação e os servidores efetivos através da inclusão digital, permitindo que a transmissão dos conteúdos seja repassada de forma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento e Diagnóstico do aprendizado tecnológico por parte dos servidores através da oferta de workshop, o qual venha facilitar e contribuir com uso de sistemas e procedimentos relacionados ao processo de avaliação de desempenho.</li> </ul>

	transparente.	
Implementação de uma estação de intercomunicação que favoreça a interação entre os servidores e/ou entre os servidores e o Serviço de Avaliação.	Feedback torne-se um instrumento de mão dupla entre os objetivos da organização e os interesses dos servidores, através do retorno fidedigno, contínuo e transparente das informações necessárias para um bom desempenho profissional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de seminário para percepção de como está sendo realizado o feedback entre os servidores e o Serviço de Avaliação de Desempenho.</li> </ul>

## 7 CONCLUSÃO

Neste projeto buscamos entender a indispensabilidade de uma comunicação efetiva e de qualidade entre os servidores efetivos do Tribunal de Justiça do Estado do Pará e o Serviço de Avaliação de Desempenho. Assim sendo, dentro desta perspectiva e através de conceitos e argumentos de diversos autores como Marchiori e Oliveira, bem como da aplicação de uma pesquisa de campo realizada entre os servidores efetivos, foi possível concluir que uma boa gestão da comunicação interna entre os servidores efetivos e o Serviço de Avaliação de Desempenho favorece incontestavelmente no processo de avaliação de desempenho funcional dos participantes. Visto que, é através do diálogo, da comunicação e informação clara, consistente, contínua e frequente que é possível estimular o envolvimento das pessoas no processo de avaliação de desempenho funcional e conseqüentemente obter o sucesso profissional desejável.

As estratégias adotadas neste projeto têm como finalidade favorecer o processo de comunicação interna entre os servidores efetivos e o Serviço de Avaliação de Desempenho à medida que os interesses dos envolvidos vão sendo entendidos com clareza e atendidos dentro das perspectivas de missão, visão e valores da instituição. Logo, devemos considerar para isso, um clima organizacional favorável, a introdução de uma gestão da comunicação e informação como elemento estratégico para a um bom relacionamento interpessoal, a introdução de tecnologias como uma alternativa que facilita a compreensão das informações veiculadas através da inclusão digital e permita a transmissão do conteúdo de forma transparente, além da utilização adequada do feedback de forma contínua.

Com relação aos principais desafios e dificuldades apresentados na pesquisa sobre o processo de gestão da comunicação entre os servidores efetivos e o Serviço de Avaliação de Desempenho condizem aos fatos de não existirem atualmente indicadores de desempenho que reflitam resultados do processo, mais sim fornecem resultados pontuais do departamento.

Apesar dos resultados bastante favoráveis com relação às variáveis do tema pesquisado, podemos considerar também como obstáculo apresentado durante o processo de pesquisa, a apresentação de uma gestão funcional focada em uma visão vertical, ou seja, hierárquica dentro da instituição o que dificulta, algumas vezes, a comunicação entre os pares e seus gestores.

Portanto, através deste projeto de pesquisa foi possível entender que a comunicação interna dentro de uma Instituição é um processo complexo e se faz necessário o seu entendimento para que seja possível evitar insatisfações e descontentamento no ambiente de trabalho. A utilização dos vários canais da comunicação pode tornar este processo mais eficiente e as barreiras superadas, permitindo a intervenção dos servidores na apresentação de sugestões para a melhoria da comunicação na Organização.

Portanto, apreendem-se neste contexto quantos aos fatos, que estes apenas trouxeram indícios de variáveis pertinentes ao tema abordado. Em virtude da complexidade não tão somente do assunto, bem como da própria organização estudada. O significado mais importante que o trabalho levantou, deve-se que em percentual superior à média, tanto o poder Judiciário quanto os Servidores em consonância com a estratégia Organizacional vêm trabalhando com afinco e produzindo resultados, satisfatório, e mais além trabalhando incansavelmente para desenvolver e melhorar o mais próximo do possível para uma comunicação interna de qualidade.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ASSAD, Nancy. Comunicação, clima e cultura organizacional, 2011. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/nancy-assad/comunicacao-clima-e-cultura-organizacional> acesso em 07/09/2016.

BALDISSERA, Rudimar. A importância da comunicação interna nas organizações, 2000. Disponível em: [www.administradores.com.br/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/47941/](http://www.administradores.com.br/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/47941/). Acesso em: 03/07/2016.

BOGONÁ, Marli Zavala de. GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: PERSPECTIVAS, 2012. Disponível em: <http://seer.fclar.unesp.br/temasadm/article/view/6185> acesso em 01/07/2016.

CARVALHO, Rafael de. A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL, 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/> acesso em 07/09/2016.

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. São Paulo: Makron Books, 1997.

FERREIRA, Michelle Karem de Brunnis. As Novas configurações da Gestão Pública, 2014. Disponível em: [www4.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf](http://www4.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf). acesso em 02/07/2016.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações, 2010. Disponível em <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466>. acesso em 02/07/2016.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações., 2008. Disponível em [http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Comportamento\\_organizacional/comunicacao%20interna.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comportamento_organizacional/comunicacao%20interna.pdf). acesso em 02/07/2016.

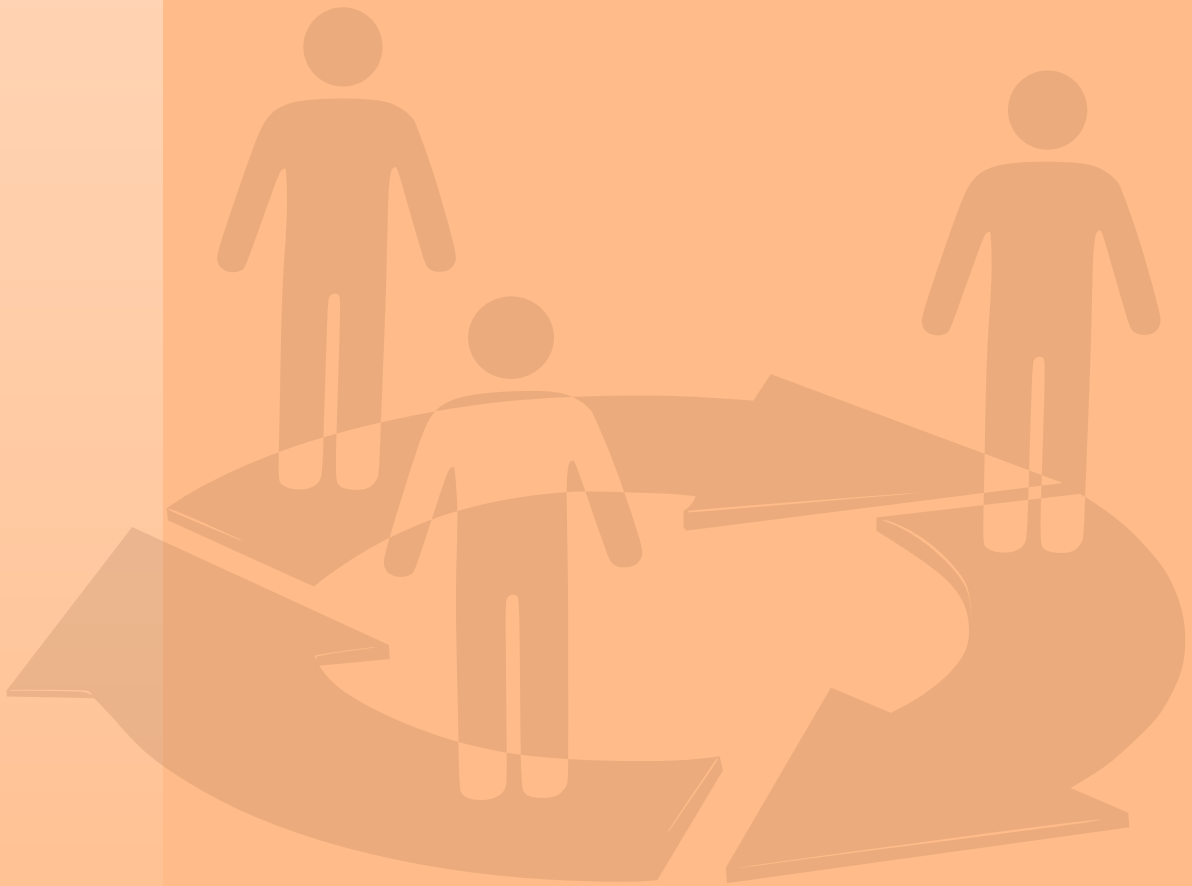
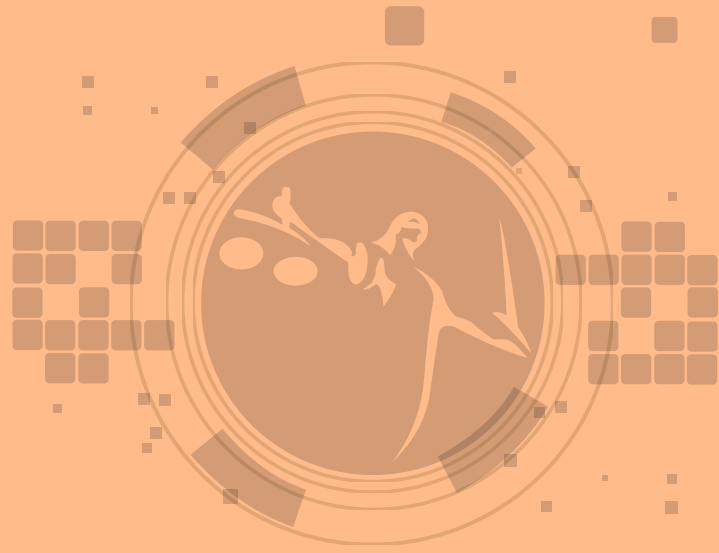
MENDES, Tania Rodrigues. GESTÃO DO CONHECIMENTO DA INFORMAÇÃO, 2014. Disponível em : <http://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto%20aula%20gestao%20do%20conhecimento.htm>. acesso em: 01/07/2016.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. A comunicação interna e sua importância nas organizações, 2015. Disponível em: [http://www.google.com.br/url?url=http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/BOGONA\\_gestao\\_conhecimento.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwi4jcmspMbOAhWHjpAKHWGRDaAQFggIjMAA&sig2=6H\\_aBPYhEq0FCtUJOyttsQ&usq=AFQjCNHTCgw9wyUaCi97fOyae\\_PRlIeJCg](http://www.google.com.br/url?url=http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/BOGONA_gestao_conhecimento.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwi4jcmspMbOAhWHjpAKHWGRDaAQFggIjMAA&sig2=6H_aBPYhEq0FCtUJOyttsQ&usq=AFQjCNHTCgw9wyUaCi97fOyae_PRlIeJCg). Acesso em: 01/07/2016.

MÓL, Anderson Luiz Rezende. Clima Organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Administração do RN. Disponível em: [www.searh.rn.gov.br](http://www.searh.rn.gov.br) Acesso em: 10. Mai. 2011.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Tiago Mainieri. Apostar em Comunicação é estratégico?, 2014. Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/convicomartiotiagomainieri.htm>. Acesso em 03/07/2016





**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER  
JUDICIÁRIO**

Muiracatiara Miranda Chagas  
Rosa Neuma Bezerra Gomes

**O TELETRABALHO E A QUALIDADE  
DOS SERVIÇOS EM UM SETOR  
ADMINISTRATIVO DO TJPA**

**BELÉM  
2016**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER  
JUDICIÁRIO**

Muiracatiara Miranda Chagas  
Rosa Neuma Bezerra Gomes

**O TELETRABALHO E A QUALIDADE  
DOS SERVIÇOS EM UM SETOR  
ADMINISTRATIVO DO TJPA**

Projeto de Intervenção, apresentado ao Professor M.Sc. Júlio Cezar dos Santos Patrício, orientador do Trabalho de Conclusão da Especialização em Gestão e Liderança no Poder Judiciário - Centro Universitário do Estado do Pará - CESUPA.

**BELÉM  
2016**



Chagas, Muiracatiara Miranda

Gomes, Rosa Neuma Bezerra

O Teletrabalho e a Qualidade dos Serviços em um Setor Administrativo do TJPA.

Muiracatiara Miranda Chagas, Rosa Neuma Bezerra Gomes – Belém, 2016.

Projeto de Intervenção: Pós Graduação em Gestão e Liderança no Poder Judiciário,  
Centro Universitário do Estado do Pará - Cesupa.

Orientador: Prof. M.Sc. Júlio Cezar dos Santos Patrício

1. O Teletrabalho e a influência na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida do servidor de um setor administrativo do TJPA.

Peça a Deus que abençoe os seus planos, e eles darão certo.

É melhor conseguir sabedoria do que ouro; é melhor ter conhecimento do que prata.

(Prov. 16: 3 e 16)

Agora, nosso Deus, damos-te graças e louvamos o Teu Glorioso nome.

(I Cr. 29:13)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, pelo dom da vida, pelo conhecimento que nos proporcionou e pela benção de iniciar e concluir este curso de especialização.

Agradecemos aos nossos familiares pelo apoio, incentivo e compreensão.

Agradecemos ao Tribunal de Justiça do Estado do Pará - TJPA, instituição da qual somos servidoras efetivas e nos orgulhamos de fazer a nossa parte na promoção da justiça em nosso Estado, pela oportunidade de cursar esta pós-graduação, bem como à Escola Superior da Magistratura pela infraestrutura cedida e pela excelência dos serviços dedicados a todos que lá estudam.

Agradecemos ao Centro Universitário do Estado do Pará - CESUPA e aos professores pelos conhecimentos e experiências compartilhadas em sala de aula, destacando a gratidão ao nosso orientador, Professor Mestre Júlio Cezar dos Santos Patrício, pela dedicação, empenho e por sua maneira segura e tranquila de nos transmitir seu vasto conhecimento.

Agradecemos ainda aos colegas que nos ajudaram direta ou indiretamente, revisando o texto, ajudando na confecção de gráficos, respondendo à pesquisa, com especial reconhecimento aos colegas de setor que assumiram nossas tarefas enquanto estávamos em aula, torceram e se alegraram com nossas conquistas.

**Muiracatiara Miranda Chagas  
Rosa Neuma Bezerra Gomes**

## RESUMO

Este projeto foi realizado com o objetivo de analisar a viabilidade de implantação do Teletrabalho, e sua influência na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida do servidor de um setor administrativo do TJPA, no período de agosto a outubro de 2014. E considerando esta experimentação, realizamos uma pesquisa para responder o seguinte questionamento: os servidores do Serviço de Licitação, participantes da experiência na modalidade Teletrabalho perceberam melhoria nos serviços e na qualidade de vida? Assim, por se tratar de um tema ainda pouco estudado no Brasil e por sua regulamentação no Judiciário ter acontecido recentemente, relacionamos o tema às percepções de vantagens e desvantagens na perspectiva dos servidores. Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado aos 6 servidores participantes da experimentação do teletrabalho. Os resultados apontaram que houve uma aceitação favorável dos servidores no que diz respeito a melhoria na produtividade e na qualidade de vida dos servidores quando estavam nos dias de trabalho no modo teletrabalho, considerando que a maioria das respostas foram satisfatórias, bem como quando questionados se tivessem a opção de escolha entre o trabalho presencial e o teletrabalho a grande maioria optou pelo teletrabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho. Qualidade de vida do servidor. Vantagens do teletrabalho. Desvantagens do teletrabalho.

## **ABSTRACT**

This project was carried out in order to analyze the feasibility of deployment of telework, and its influence on quality of services and quality of life of an administrative sector TJPA server, from August to October 2014. And considering this trial, we conducted a survey to answer the following question: the servers Bidding Service, experience participating in telework modality realized improvement in services and quality of life? So, as a little studied topic in Brazil and its regulation in the judiciary have happened recently, relate the subject to perceptions of advantages and disadvantages from the perspective of servers. Data were collected through a questionnaire administered to 6 participants servers trial teleworking. The results showed that there was a favorable acceptance of servers with regard to improvement in productivity and quality of life of the servers when they were in the days of work in teleworking mode, considering that most of the answers were satisfactory and when asked if they had the option to choose between classroom work and teleworking the vast majority opted for teleworking.

Keywords: Telecommuting. server life quality. Advantages of teleworking. telework disadvantages.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PERFIL DOS SERVIDORES QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA DE CAMPO.....	21
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – SEXO.....	21
GRÁFICO 2 - ESTADO CIVIL.....	22
GRÁFICO 3 – FILHOS.....	22
GRÁFICO 4 – IDADE.....	23
GRÁFICO 5 - NÍVEL DE ESCOLARIDADE.....	23
GRÁFICO 6 - TEMPO DE DESLOCAMENTO DE CASA PARA O TRABALHO E DO TRABALHO PARA CASA?.....	24
GRÁFICO 7 - HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NO SETOR DE LICITAÇÃO? .....	24
GRÁFICO 8 - QUANTO TEMPO DUROU A EXPERIÊNCIA DE TELETRABALHO NO SERVIÇO DE LICITAÇÕES?.....	25
GRÁFICO 9 - DURANTE O PERÍODO DE TELETRABALHO, QUANTAS VEZES VOCÊ TRABALHAVA EM CASA? .....	25
GRÁFICO 10 - VOCÊ SENTIU FALTA DO AMBIENTE DE TRABALHO (COLEGAS, SALA, MESA, HORA DO ALMOÇO, ETC.)?.....	26
GRÁFICO 11 - DE QUE FORMA SEU CHEFE IMEDIATO PASSAVA AS TAREFAS?...26	
GRÁFICO 12 - QUAIS AS VANTAGENS DE SE TRABALHAR EM DOMICÍLIO?.....27	
GRÁFICO 13 - QUAIS AS DESVANTAGENS DE SE TRABALHAR EM DOMICÍLIO?...27	
GRÁFICO 14 - VOCÊ PERCEBEU ALTERAÇÕES NA PRODUTIVIDADE E NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS EXECUTADOS NA MODALIDADE TELETRABALHO?.....	28
GRÁFICO 15 - OS EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIAS UTILIZADOS DURANTE O TELETRABALHO PERTENCIAM A VOCÊ OU AO TJPA?.....	28
GRÁFICO 16 - SE VOCÊ PUDESSE ESCOLHER ENTRE TRABALHAR EM CASA OU TRABALHAR NO ESPAÇO LABORAL OFERECIDO PELO TJPA, QUAL SERIA SUA OPÇÃO?.....	29

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
2	<b>CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	13
3	<b>DESENHO DA PESQUISA</b> .....	155
4	<b>REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA</b> .....	17
4.1	QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL.....	17
4.2	O TELETRABALHO E A GESTÃO PÚBLICA.....	17
4.3	O TELETRABALHO E O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	20
5	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	21
6	<b>PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO</b> .....	31
6.1	REGULAMENTAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ .....	31
6.2	A EXPERIÊNCIA DE TELETRABALHO DO SERVIÇO DE LICITAÇÕES DO TJPA .....	33
6.3	PROPOSTA .....	34
6.4	QUADRO-SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS .....	36
7	<b>CONCLUSÃO</b> .....	37
8	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	38
	APÊNDICE - FORMULÁRIO DE ENTREVISTA.....	42
	ANEXO - Resolução N° 227/2016 de 15/06/2016, do Conselho Nacional de Justiça.	46



## INTRODUÇÃO

A dinâmica do serviço público nas últimas décadas tem sido fortemente influenciada por muitos fatores, como o rápido avanço das tecnologias e a maior cobrança da sociedade, que apresenta manifestações de insatisfação, deixando uma mensagem clara para os gestores, governantes e políticos brasileiros: é urgente e necessário que se dediquem a melhorar a qualidade do atendimento, dos serviços prestados, o desempenho da gestão pública no país. Diante desse novo panorama, a sociedade passa a exigir mudanças profundas, há um sentimento que emana de um espírito coletivo de renovação e modernização da administração pública no Brasil.

Com essa constatação, observa-se a importância do debate sobre novas ferramentas que podem ser utilizadas para alcançar esse objetivo. O Teletrabalho, ou Home Office, modalidade de trabalho à distância já em consolidação no setor privado e de aplicação mais recente no setor público, e sua influência na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida dos servidores. Trata-se de assunto que provoca polêmica e gera incerteza, mas também gera certo fascínio, fato que motivou a realização deste trabalho.

Neste sentido, quando se observa um cenário em que muitas entidades públicas já adotam ou estudam a adotar o teletrabalho em diferentes áreas, tendo em vista suas funções facilitadoras, elaborou-se como tema deste trabalho de conclusão o seguinte tema: o Teletrabalho e sua influência na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida do servidor em um setor administrativo do TJPA, no período de agosto a outubro de 2014. Diante da realidade imposta pelo mundo globalizado, o avanço da tecnologia da informação, o emprego com sucesso comprovado pelo setor privado que amparado na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) a partir da Lei 12.551/2011, como função operacional em milhões de empresas, formulou-se a seguinte situação problema: de que maneira o Teletrabalho influencia na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida do servidor de um setor administrativo do TJPA, nos meses de agosto a outubro de 2014? Na época, ainda não havia regulamentação específica para o Teletrabalho no Poder Judiciário, o que só veio a ocorrer muito recentemente, em junho/2016, através da Resolução nº 227, de 15/06/2016, do CNJ – Conselho Nacional de Justiça.

Na produção deste estudo, foi aplicado um caminho metodológico, na busca de melhor responder a situação problema formulada, que é verificar de que maneira o Teletrabalho influenciou na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida do servidor de um setor administrativo do TJPA, no período de agosto a outubro de 2014. Inicialmente, a observação

direta possibilitou a aproximação com o objeto, o Teletrabalho, em seguida foi realizada a revisão bibliográfica, as entrevistas e a aplicação de questionário. Diante dos materiais coletados pretende-se atender o objetivo deste trabalho, que trata de analisar o Teletrabalho e sua influência na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida do servidor de um setor administrativo do TJPA, no período de agosto a outubro de 2014.

Como estrutura, além dessa parte introdutória, o trabalho se complementa com o contexto da organização; desenho da pesquisa; referencial de análise teórica; análise e interpretação dos dados; proposições estratégicas de fortalecimento e/ou criação e, finalmente, a conclusão.

## 2 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com o Artigo 92 da Constituição Federal de 1988, o Tribunal de Justiça do Estado do Pará é um dos Órgãos do Poder Judiciário e que faz parte de um dos três poderes da República Federativa do Brasil, tendo como função primordial, fiscalizar o cumprimento das leis. O Tribunal de Justiça do Estado do Pará, assim como os demais Tribunais estaduais possuem autonomia financeira e administrativa.

O setor administrativo a que nos referimos no tema do trabalho é o Serviço de Licitações, que passou a compor o Organograma do TJPA recentemente, através da Lei Estadual nº 8.313, de 30/11/2015. Já existia de fato, sendo composto pela Comissão Permanente de Licitação (CPL), responsável pelas modalidades convencionais de licitação e pelos Pregoeiros designados para atuar na condução de licitações da modalidade Pregão, em seus modos presencial e eletrônico, sendo este último o mais utilizado. Este novo setor é subordinado à Coordenadoria de Convênios e Contratos, integrante da Secretaria de Administração (SEAD), que é unidade administrativa diretiva do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, subordinada diretamente à Presidência.

A função precípua do Serviço de Licitações é conduzir os processos licitatórios de aquisições de bens e contratações de serviços que dão suporte à atividade fim do Poder Judiciário no Estado do Pará, consoante as diretrizes traçadas no Planejamento Estratégico e Plano de Gestão, tendo sempre em vista a missão da instituição e o interesse público.

Com o advento da informática nos últimos anos, os recursos tecnológicos têm sido implantados e largamente utilizados no dia-a-dia do Serviço de Licitações, havendo uma interligação de todos os setores administrativos do TJPA proporcionada pela comunicação *online* através da rede mundial de computadores.

Os processos licitatórios, assim como todos os processos administrativos, tramitam em meio digital, via sistema SIGADOC. Assim sendo, pode-se facilmente vislumbrar a possibilidade de implantação do Teletrabalho ou *Home Office*, como é mais conhecido o serviço prestado sem a presença física do servidor na instituição, podendo o mesmo trabalhar em casa ou em qualquer outro lugar que ofereça o suporte tecnológico necessário.

No Brasil, muitas empresas e alguns órgãos públicos, inclusive Tribunais de Justiça Estaduais, já utilizam o *Home Office*, que entre outras vantagens, demonstra praticidade, redução de custos e melhoria da qualidade de vida do servidor.

Evidentemente, se faz necessária a normatização da atividade de Teletrabalho, com fixação de metas, regras claras sobre que tipo de serviço poderá ser realizado no sistema de

*home office*, definição do perfil do servidor apto a trabalhar nesta modalidade de trabalho, enfim, todos os critérios e condições para a boa prestação de serviços. E é neste ponto que será focado o nosso trabalho, em verificar a realidade do setor a ser estudado a fim de propor o *Home Office* como ferramenta para aprimorar os serviços públicos prestados, com ganhos significativos de qualidade de vida para o servidor e aumento da qualidade e celeridade na prestação dos serviços.

Diante dessa contextualização, elaborou-se como tema deste projeto de intervenção para conclusão do curso de especialização: o teletrabalho e sua influência na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida do servidor de um setor administrativo do tjpa, no período de agosto a outubro de 2014. Desta maneira, tendo em vista a realidade imposta pelo mundo globalizado, o avanço da tecnologia da informação, o emprego com sucesso comprovado pelo setor privado que, amparado na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) a partir da Lei 12.551/2011, como função operacional em diversas de empresas, formulou-se a seguinte situação problema: de que maneira o Teletrabalho influenciou na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida do servidor de um setor administrativo do TJPA, no período de agosto a outubro de 2014?

Desta feita, para responder à situação problema foi formulado, como objetivo deste trabalho: analisar o Teletrabalho e sua influência na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida do servidor de um setor administrativo do TJPA, no período de agosto a outubro de 2014.

### 3 DESENHO DA PESQUISA

O objetivo deste projeto é analisar o Teletrabalho e sua influência na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida do servidor de um setor administrativo do TJPA, no período de agosto a outubro de 2014.

Na produção deste estudo, foi aplicado um caminho metodológico, na busca de melhor responder à situação problema formulada, que é verificar de que maneira o Teletrabalho influenciou na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de vida do servidor de um setor administrativo do TJPA.

Para atingir tal objetivo, foi utilizada uma metodologia do tipo exploratória, com a aplicação de duas técnicas de pesquisa, o questionário e a pesquisa documental.

A construção deste trabalho se caracterizou como pesquisa exploratória descritiva, uma vez que segundo Gil (1994, p. 43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Concomitante a isso, a pesquisa descritiva tem como objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1994, p. 44). Por conseguinte, este estudo foi desenvolvido ainda, com base na pesquisa qualitativa, pois de acordo com Neves (1996, p.1), compreende a “um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”.

Com o intuito de coletar as demais informações e elementos necessários para o desenvolvimento do trabalho, foram efetivados procedimentos metodológicos como a observação, análise documental e a entrevista.

De acordo com Marconi & Lakatos (2002, p. 88), a observação “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Para tanto, Ander-Egg (1978:96, apud MARCONI & LAKATOS, 2002) considera algumas modalidades de observação no que diz respeito aos meios utilizados, participação do observador, número de observações e lugar onde se realiza. Logo, no presente estudo a observação caracteriza-se como estruturada (sistemática), participante (artificial), em equipe e em trabalho de campo.

Referente à análise documental, a mesma tem característica de que “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”

(LAKATOS & MARCONI, 1991, p. 174). Logo, os documentos analisados foram relatos de visitas ao setor e exame de documentos e arquivos privados.

A entrevista, para Lakatos & Marconi (1991, p. 195), “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Sendo assim, para o desenvolvimento do estudo utilizou-se a entrevista estruturada, uma vez que as perguntas direcionadas ao entrevistado eram predeterminadas.

Na elaboração das questões, inicialmente, foram aplicadas algumas perguntas para que fosse traçado o perfil dos servidores, contemplando a idade, o estado civil, o número de filhos (se for o caso), o tempo de serviço no setor, o tempo de deslocamento casa-trabalho-casa.

Após, foi utilizado um questionário com perguntas objetivas respondidas pelos servidores que exerciam suas funções no Serviço de Licitações do TJPA no período da pesquisa, com o intuito de verificar as impressões de cada um sobre a experiência de trabalhar com a modalidade *home office*.

A partir dos dados obtidos foram construídas tabelas e gráficos, sendo sequencialmente analisados com a pretensão de atingir o objetivo do trabalho e de forma específica verificar possíveis ganhos não só na qualidade de vida do servidor, além de vantagens reais na produtividade, com a melhora no atendimento das solicitações, resultando num ganho de qualidade na operacionalização do Serviço de Licitações ao permitir a experiência de Teletrabalho.

## 4 REFERENCIAL DE ANÁLISE TEÓRICA

Nosso estudo buscou na literatura e em páginas da rede mundial de computadores referências ao Teletrabalho, abrangendo sua definição e seu histórico, com base nas bem sucedidas experiências com essa modalidade de trabalho nas empresas privadas, que foram pioneiras na utilização do *Home Office* no Brasil, como também nas mais recentes, mas não menos significativas, iniciativas no serviço público, especialmente no Poder Judiciário.

Percebemos as visões diferentes dos autores, mas que consideram o Teletrabalho um avanço diante de suas vantagens e desvantagens para empregadores e colaboradores, tanto do setor privado como do setor público.

### 4.1 QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL

TEMA CENTRAL	CATEGORIAS PRINCIPAIS AUTORES	INDICADORES	RELAÇÃO COM O OBJETIVO
O TELETRABALHO NA GESTÃO DO SERVIÇO DE LICITAÇÕES DO TIPA	<b>QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO</b> BARROS (2014) BELMONTE (2002)	Motivação  Flexibilidade na escolha do regime de trabalho	Criação de relações de fortalecimento interno e externo visando a qualidade do serviço e a valorização dos profissionais.
	<b>PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO</b> PEREIRA (2013)	Aumento do desempenho individual  Redução de custos operacionais.	Carga imensa de responsabilidade no cumprimento das metas

Fonte: O autor (2016)

### 4.2 O TELETRABALHO E A GESTÃO PÚBLICA

Na busca de atender ao objetivo deste trabalho, que tem como tema central o Teletrabalho na Gestão Pública, recorremos a Rosenfield e Alves (2006), quando entende que o Teletrabalho é a realização de atividade laboral com a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TICs), fora da organização ou longe do cliente contratante de um serviço. Complementando este entendimento, Costa (2007) afirma que o teletrabalho é ferramenta e produto da reestruturação global do capital, que gera uma acumulação flexível.

Na virada do século, no fervor do dinamismo da globalização que passa a exigir inovações, inclusive nos postos de trabalho, surge um grande movimento que estimula o mundo acadêmico e pesquisadores ao estudo de novas formas de flexibilização do trabalho, surgindo o Teletrabalho uma dessas modalidades de trabalho flexível. Costa (2004, 2007), Silva (2008), Tombari e Spinks (1999) e White et al (2003) são alguns desses pesquisadores.

Entretanto, ainda não há consenso no que se refere aos efeitos dessas práticas nos trabalhadores, nas organizações e na sociedade. Tietze (2005) cita alguns efeitos negativos percebidos pelos indivíduos, como maior controle exercido pelas organizações, menor criatividade nas atividades executadas e jornadas de trabalho mais prolongadas. Já Dewett e Jones (2000) e Tombari e Spinks (1999), apontam como vantagens para os teletrabalhadores das modalidades de trabalho à distância mediadas pela tecnologia: melhor entendimento dos processos organizacionais, compartilhamento de conhecimentos, agilidade na execução das tarefas e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Papalexandris e Kramar (1997), acreditam que essas novas modalidades de trabalho podem beneficiar toda a sociedade, elevando a produtividade e a competitividade, além de reduzir o desemprego.

O Teletrabalho no Brasil foi iniciado em meados da década de 1990, sendo que a primeira pesquisa sobre organizações virtuais foi a de Melo e Sakuda (1997), realizada em São Paulo, com 12 organizações e mais de mil teletrabalhadores.

A referida pesquisa concluiu que existem alguns inibidores do Teletrabalho, destacando os seguintes:

- a) A falta de conhecimento dos gestores sobre como planejar e organizar as atividades;
- b) problemas relacionados à proteção, confidencialidade, e seguro;
- c) dificuldades de gerenciar e supervisionar os teletrabalhaores;
- d) razões relacionadas à produtividade e qualidade do trabalho;
- e) alto investimento tecnológico;
- f) resistência dos sindicatos e



g) falta de interesse por parte dos empregados (GREEN; ROBERTS, 2010, p.50).

Barros e Silva (2010) apontam como desvantagens do Teletrabalho a dificuldade de interação com colegas, o maior envolvimento com questões domésticas em detrimento dos assuntos profissionais, a falta de suporte organizacional e a elevação dos custos com energia elétrica e internet. Mas a flexibilidade e a melhoria na qualidade de vida seriam a compensação para o teletrabalhador.

No serviço público brasileiro, o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) <http://www.serpro.gov.br/> foi pioneiro na implantação do Teletrabalho, em 2005. No Poder Judiciário, o Teletrabalho foi instituído pelo Tribunal de Contas da União (TCU), com um projeto piloto, conforme Portaria nº 139, de 09 de março de 2009. Em 2012, com base na Resolução nº 109/2012 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT, outros órgãos passaram a aderir ao trabalho remoto, como por exemplo:

- Tribunal Superior do Trabalho (TST), conforme Resolução Administrativa n. 1499, de 1º de fevereiro de 2012

- Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), conforme Resolução nº 92, de 28 de maio de 2013

- Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), conforme Provimento Conjunto nº 05, de 21 de maio de 2015.

Em maio/2015, foi realizado o 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, na cidade de Santa Maria/RS, onde o Teletrabalho foi amplamente discutido, com destaque para sua aplicação no serviço público.

A partir dos documentos, experiências e relatos, é possível perceber que o Teletrabalho, como tema em questão, tem crescido muito, tanto nas empresas privadas como no serviço público. O CNJ publicou a Resolução 227/2016, como resultado do Procedimento de Competência de Comissão 0003437-54.2015.2.00.000 - uma proposta de resolução para regulamentação do Teletrabalho em todo o Poder Judiciário brasileiro, considerando a demanda de diversos Tribunais de Justiça estaduais e outros órgãos da Justiça.

Isto revela que há um reconhecimento do Teletrabalho como uma boa ferramenta para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade e para benefício da qualidade de vida dos servidores da Justiça.

Como indicativo da importância e da necessidade da implantação da metodologia do Teletrabalho, o site oficial do Conselho Nacional de Justiça (<http://www.cnj.jus.br/>)

fornece todas as informações a cerca do Teletrabalho no Poder Judiciário Brasileiro, desde as demandas iniciais dos órgãos que passaram a adotar essa modalidade de trabalho remoto, até a regulamentação através da Resolução nº 227/2016.

#### **4.3 O TELETRABALHO E O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

O Gerenciamento da Qualidade Total (GQT) é definido por CAMPOS (1992), como “um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades dos clientes e estabelece padrões para o atendimento dessas necessidades, a partir de uma visão estratégica aliada a uma abordagem humanista, entendendo-se por cliente todos aqueles afetados pela existência da empresa: consumidores, empregados, acionistas e sociedade”. Para ISHIKAWA (1993), “praticar um bom controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade: mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor, através da participação de todos os departamentos e todos os funcionários”.

Nessa ordem de ideias, a preocupação com a qualidade passa a ser um elemento diferencial de gestão, como tal, o ambiente de trabalho torna-se fator estratégico do planejamento. Por conseguinte, esse ambiente a ser planejado deve ser pautado em indicadores da qualidade, que para além do quantitativo, devem refletir um espírito organizacional focado nas pessoas. Nesse cenário, de acordo com RODRIGUES (1994:76), “a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

O objetivo principal dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho são as reformulações a nível do trabalho, visando garantir maior eficácia e produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores. Conforme FERNANDES (1996:36), quando adequadamente proposto, um programa de QVT tem como meta “gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo”.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste campo, serão apresentados os dados obtidos através da pesquisa realizada no Serviço de Licitação com a participação de 6 servidores lotados nesse setor e que experimentaram o trabalho na modalidade *home office*.

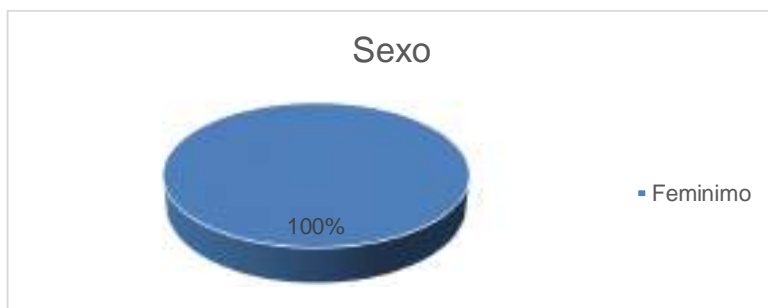
A tabela abaixo mostra o perfil dos servidores, mostrando aspectos como: sexo, idade, estado civil, filhos, nível de escolaridade, tempo de deslocamento casa-trabalho-casa, bem como, há quanto tempo o servidor trabalha no Serviço de licitação.

### 5.1 Tabela 1 – Perfil dos servidores que participaram da pesquisa de campo

PARTICIPANTES	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	NÍVEL DE ESCOLARIDADE	TEMPO DE DESLOCAMENTO DE CASA PARA O TRABALHO E DO TRABALHO PARA CASA	HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NO SETOR DE LICITAÇÃO?
QUEST. 1	Fem	35-44	casada	1	Pós-graduação completa	30min - 1h	Menos 1 ano
QUEST. 2	Fem	25-34	União Estável	1	Superior Completo	30min - 1h	4-7 anos
QUEST. 3	Fem	25-34	Casada	Não	Pós-graduação completa	30min - 1h	4-7 anos
QUEST. 4	Fem	25-34	Casada	Não	Pós-graduação completa	30min - 1h	1-3 anos
QUEST. 5	Fem	25-34	Solteira	Não	Superior Completo	30min - 1h	1-3 anos
QUEST. 6	Fem	25-34	casada	2	Pós-graduação completa	2h-3h	4-7 anos

Fonte: O autor (2016)

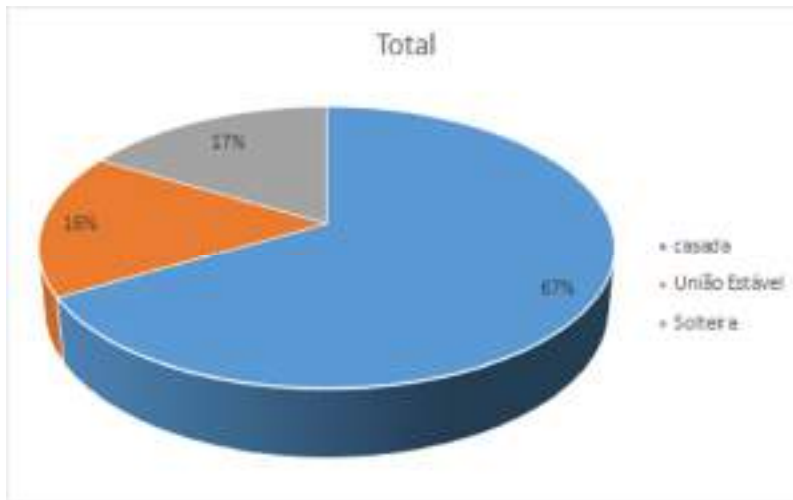
### 5.2 Gráfico 1: Sexo



Fonte: O autor (2016)

O gráfico 1 mostra que 100% dos participantes da pesquisa são do sexo feminino.

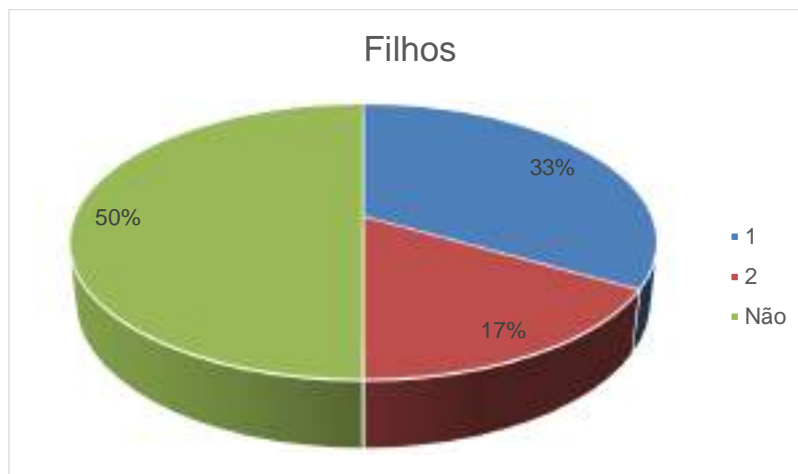
### 5.3 Gráfico 2: Estado Civil



Fonte: O autor (2016)

Como mostra o gráfico 2, a maior parte dos participantes da pesquisa são casados, representando 67%.

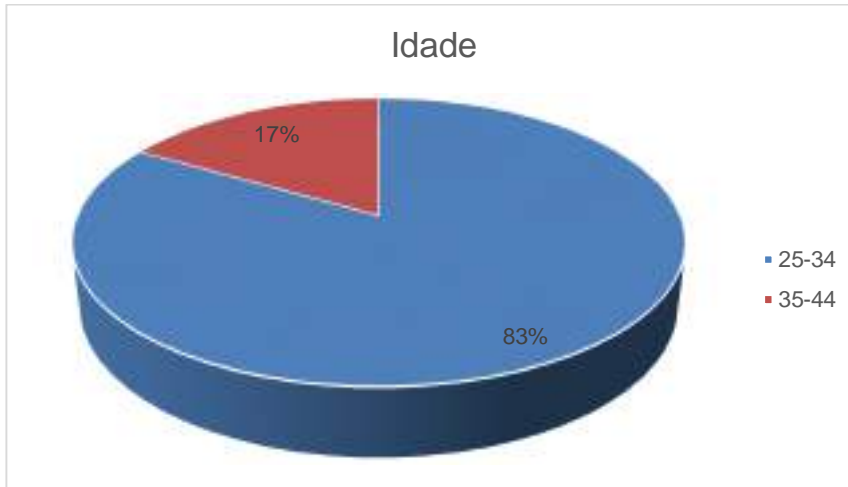
### 5.4 Gráfico 3: Filhos



Fonte: O autor (2016)

O gráfico 3, revela que 50% dos participantes não tem filhos, 33% tem apenas 1 filho e 17% têm 2 filhos.

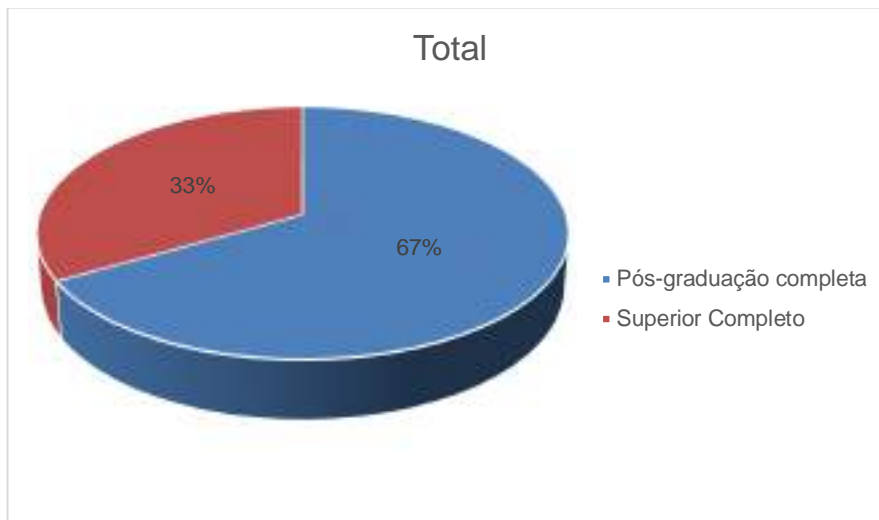
### 5.5 Gráfico 4: Idade



Fonte: O autor (2016)

O gráfico 4, nos mostra que 83% servidores que participaram da pesquisa tem entre 25-34 anos e o restante 17% tem entre 35-44 anos.

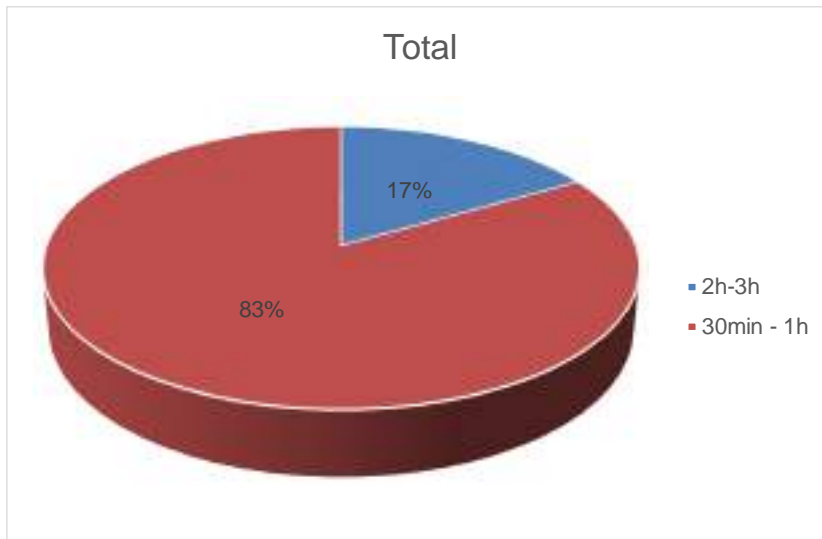
### 5.6 Gráfico 5: Nível de Escolaridade



Fonte: O autor (2016)

O gráfico 5 revela que 67% dos participantes da pesquisa têm pós-graduação completa e 33% têm nível superior completo.

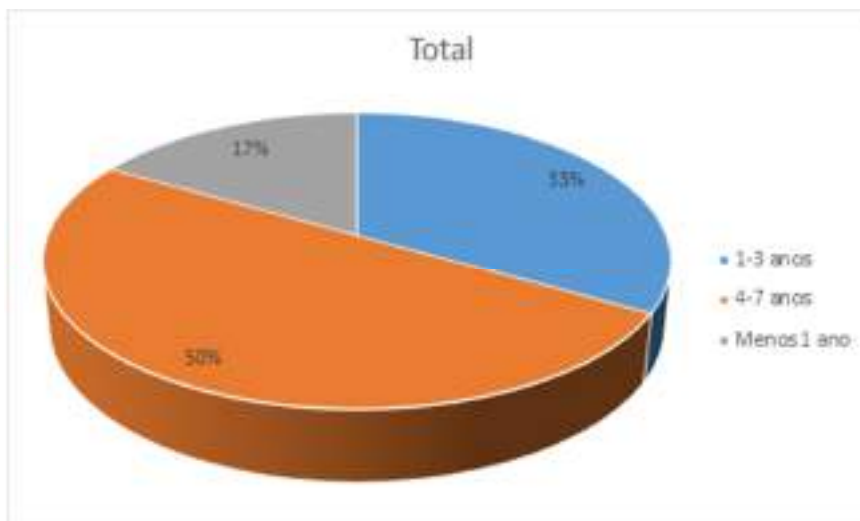
### 5.7 Gráfico 6: Tempo de deslocamento de casa para o trabalho e do trabalho para casa



Fonte: O autor (2016)

O gráfico 6 mostra que 83% dos participantes da pesquisa gastam entre 30 minutos a uma hora para se deslocarem de casa para o trabalho e do trabalho para casa.

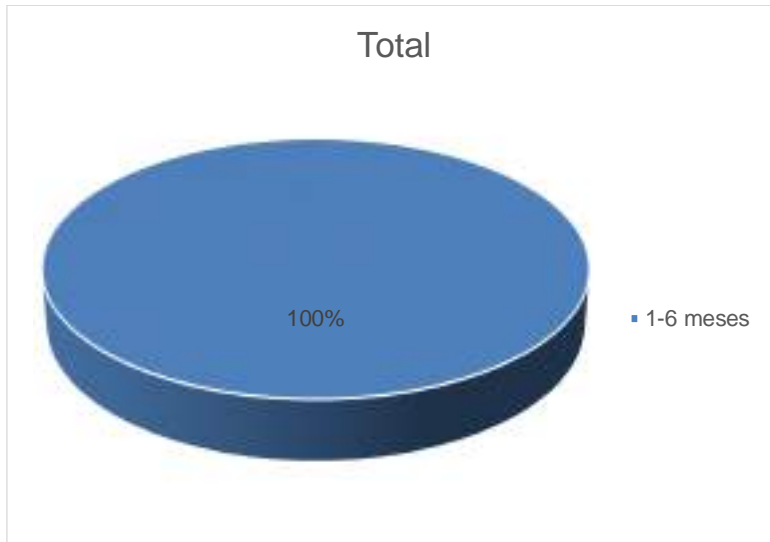
### 5.8 Gráfico 7: Há quanto tempo você trabalha no setor de licitação?



Fonte: O autor (2016)

O gráfico 7 mostra que 50% dos participantes da pesquisa trabalham no Serviço de Licitações de 4 a 7 anos, enquanto 33% trabalham de 1 a 3 anos.

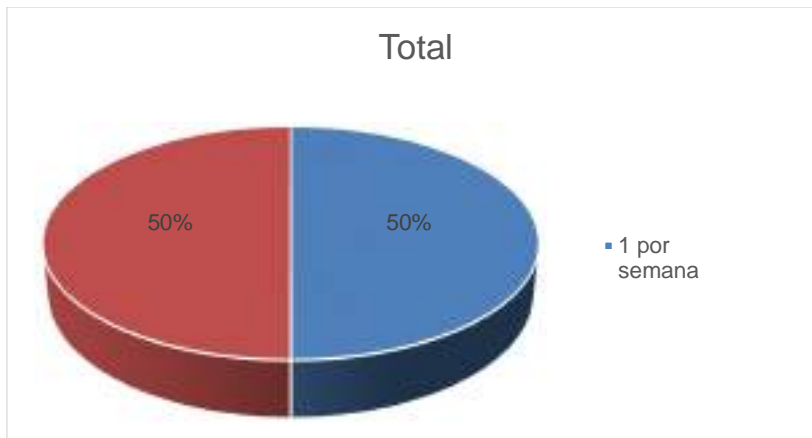
**5.9 Gráfico 8: Quanto tempo durou a experiência de teletrabalho no serviço de licitações?**



Fonte: O autor (2016)

O gráfico 8, mostra que 100% dos participantes tiveram o tempo de experiência na modalidade teletrabalho compreendido entre 1 a 6 meses.

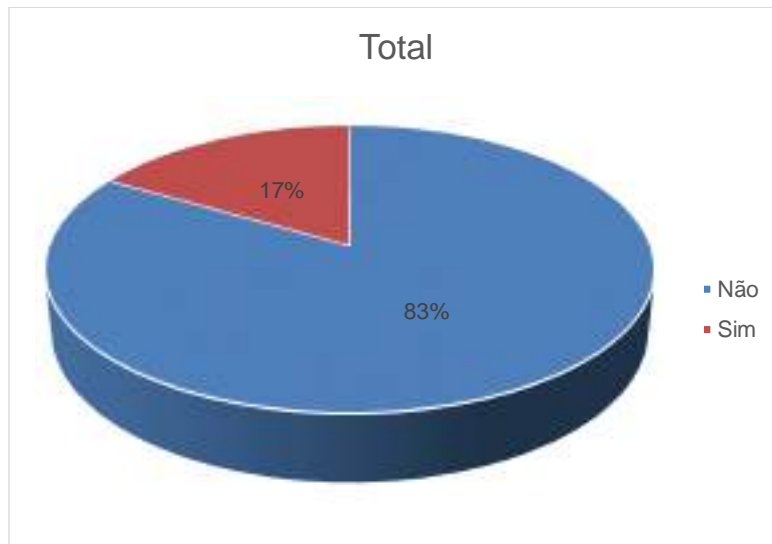
**5.10 Gráfico 9: Durante o período de teletrabalho, quantas vezes você trabalhava em casa?**



Fonte: O autor (2016)

O gráfico 9 mostra que 50% dos participantes informaram que quando estavam trabalhando em *home office*, trabalhavam em casa 1 vez por semana, e os outros 50%, 2 vezes por semana.

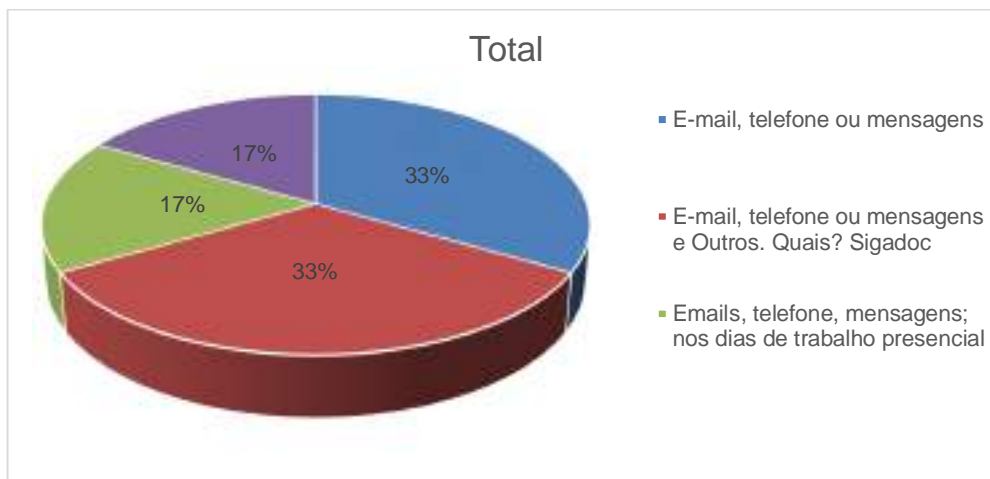
**5.11 Gráfico 10: Você sentiu falta do ambiente de trabalho (colegas, sala, mesa, hora do almoço, etc.)?**



Fonte: O autor (2016)

O gráfico 10 mostra que 83% dos participantes não sentiram falta do ambiente de trabalho quando estavam trabalhando em *home office*.

**5.12 Gráfico 11: De que forma seu chefe imediato passava as tarefas?**

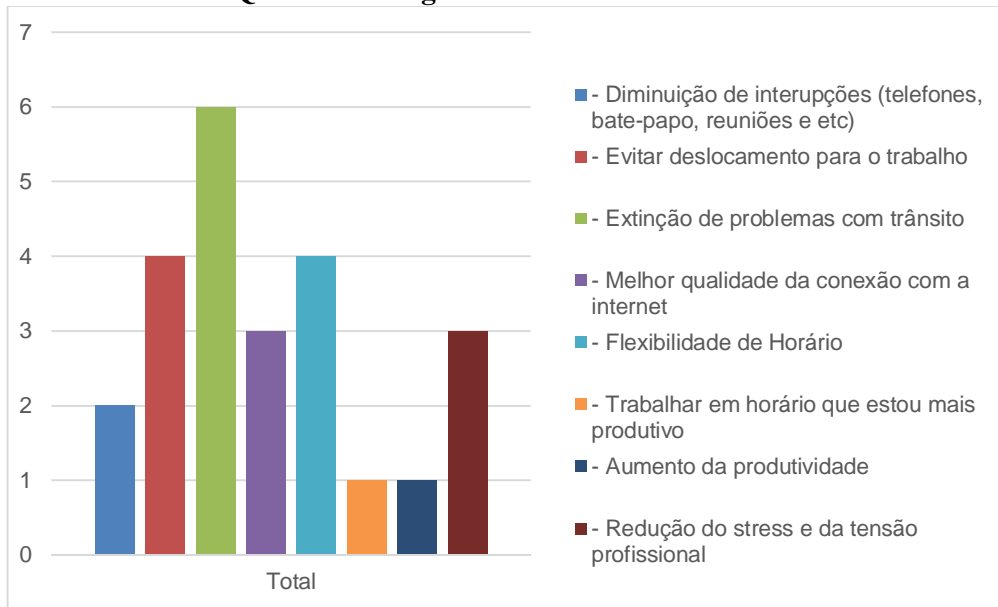


Fonte: O autor (2016)

O gráfico 11 revela que 33% dos participantes recebiam suas tarefas via E-mail, telefone ou mensagens e que outros 33% recebiam por E-mail, telefone ou mensagens e outros. Quais? Sigadoc, bem como, 17% recebiam via E-mail, telefone ou mensagens; nos dias de trabalho presencial e o restante, os outros 17% recebiam via E-mail, telefone, mensagens; nos dias de trabalho presencial; Outros. Quais? Sigadoc.



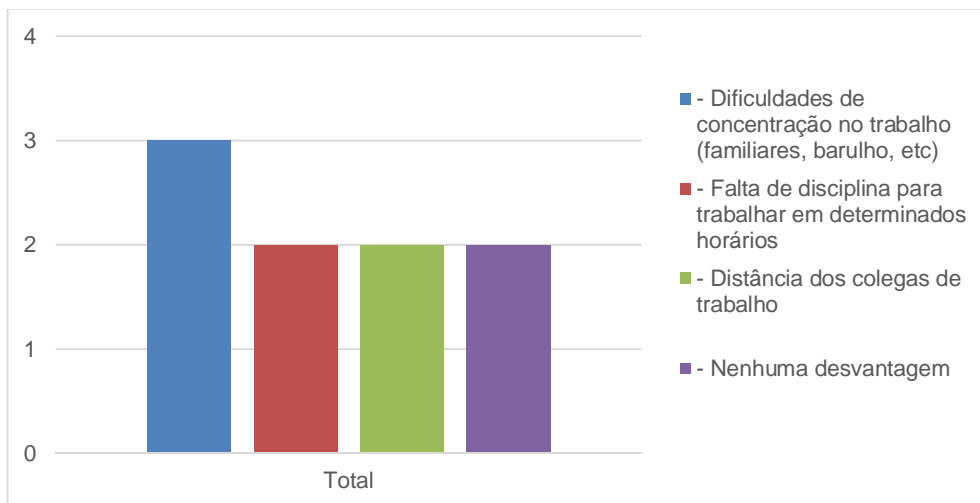
### 5.13 Gráfico 12: Quais as vantagens de se trabalhar em domicílio?



Fonte: O autor (2016)

O gráfico 12, nos mostra que dentre o total de participantes, 2 disseram que as vantagens de se trabalhar em domicílio é: diminuição de interrupções (telefones, bate-papo, reuniões e etc); 4 disseram que é evitar o deslocamento para o trabalho; 6 informaram que é a extinção de problemas com o trânsito; 3 disseram que é a melhor qualidade da conexão com a internet; 4 falaram que é a flexibilidade de horário; 1 disse que é trabalhar em horário que está mais produtivo; 1 falou que é o aumento da produtividade e 3 informaram que é a redução do stress e da tensão profissional.

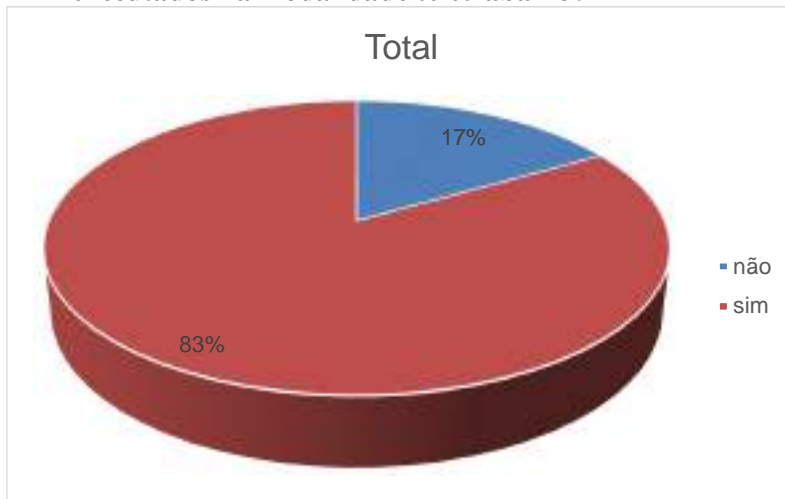
### 5.14 Gráfico 13: Quais as desvantagens de se trabalhar em domicílio?



Fonte: O autor (2016)

Já o gráfico 13, mostra que dentre o total de participantes, 3 informaram que as desvantagens de se trabalhar em domicílio são: as dificuldades de concentração no trabalho (familiares, barulho, etc); 2 disseram que é falta de disciplina para trabalhar em determinados horários; outros 2 falaram que é a falta de disciplina para trabalhar em determinados horários e mais 2 disseram que não há nenhuma desvantagem.

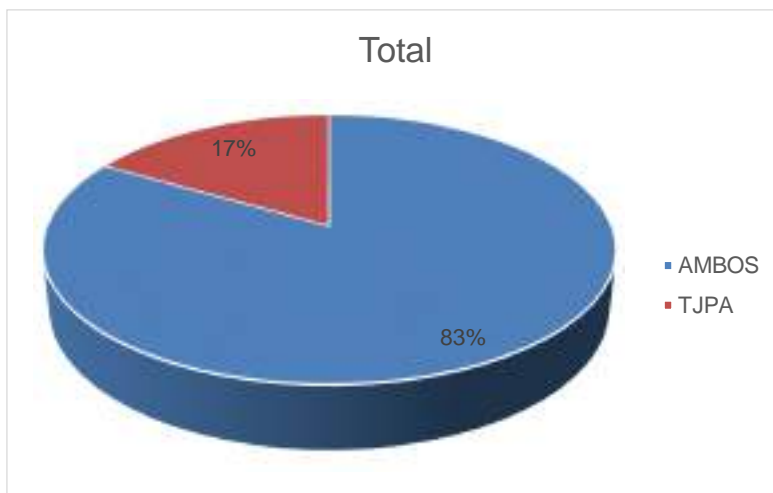
**5.15 Gráfico 14: Você percebeu alterações na produtividade e na qualidade dos serviços executados na modalidade teletrabalho?**



Fonte: O autor (2016)

Conforme mostra o gráfico 14, a maioria, ou seja, 83% dos participantes disseram que perceberam alterações na produtividade e na qualidade dos serviços executados na modalidade teletrabalho.

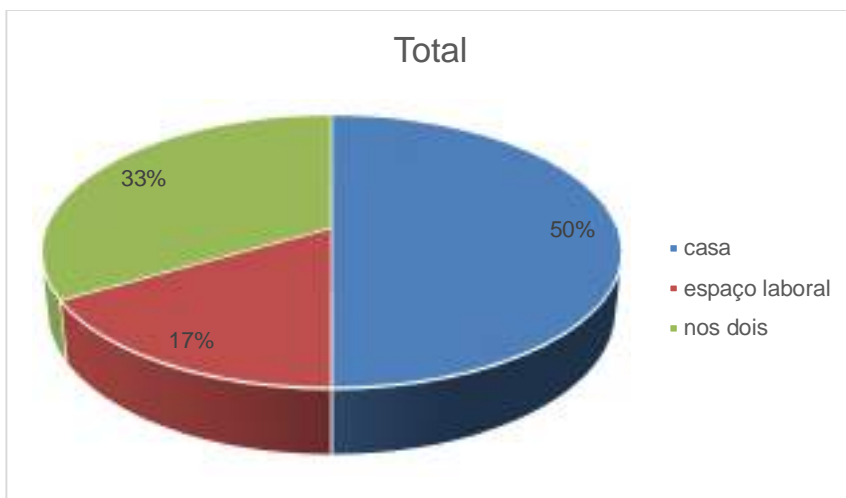
**5.16 Gráfico 15: Os equipamentos e tecnologias utilizados durante o teletrabalho pertenciam a você ou ao TJPA?**



Fonte: O autor (2016)

O gráfico 15, revela que 83% dos participantes informaram que os equipamentos e tecnologia utilizados durante o período do trabalho na modalidade teletrabalho pertenciam a ambos (servidor e TJPA).

**5.17 Gráfico 16: Se você pudesse escolher entre trabalhar em casa ou trabalhar no espaço laboral oferecido pelo tjpa, qual seria sua opção?**



Fonte: O autor (2016)

O gráfico 16 mostra que 50% dos participantes da pesquisa informaram que se pudessem escolher entre trabalhar em casa ou no espaço laboral oferecido pelo TJPA, escolheriam trabalhar em casa.

A pesquisa apontou algumas vantagens destacadas pelos servidores, quais sejam: flexibilidade de horário, extinção de problemas com trânsito e congestionamento, extinção de deslocamento para o trabalho, diminuição de interrupções (telefones, bate-papo, reuniões e etc), melhor qualidade da conexão com a internet, redução do stress e da tensão profissional e a opção de trabalhar em horário que está mais produtivo.

Uma pequena minoria destacou como desvantagens, dificuldades de concentração no trabalho por causa da família, barulho e etc, falta de disciplina para trabalhar em determinados horários e a distância dos colegas.

Desta forma, podemos observar que a pesquisa mostra que há uma aceitação positiva dos participantes no que diz respeito a melhoria na produtividade e na qualidade de vida dos servidores quando estavam nos dias de trabalho no modo teletrabalho, considerando que a maioria das respostas foram satisfatórias, bem como quando questionados se tivessem a opção de escolha entre o trabalho presencial e o teletrabalho a grande maioria optou pelo teletrabalho.

Foi observado que os resultados da pesquisa coincidem com as considerações evidenciadas no referencial teórico sobre Teletrabalho, principalmente no que diz respeito às vantagens e desvantagens para o teletrabalhador, de Barros e Silva (2010).

Uma das maiores desvantagens apontadas na literatura é o isolamento causado pelo distanciamento da sede. Nossa pesquisa evidenciou que isso pode ser minimizado com a

realização das atividades em *home office* somente em alguns dias da semana, alternando com o serviço presencial, já que um percentual significativo (50%) ao ser questionado se preferia trabalhar em casa ou nas instalações do TJPA, respondeu que preferia prestar seus serviços em ambos os locais. Isso resolveria o problema do isolamento, apontado pela literatura como uma das maiores desvantagens do Teletrabalho para os profissionais.

## 6 PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS DE FORTALECIMENTO E/OU CRIAÇÃO

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.

Missão do CNJ - Contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da Sociedade

Visão do CNJ - Ser um instrumento efetivo do Poder Judiciário

Fonte: <http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-visitas-e-contatos>

### 6.1 Regulamentação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ

A Resolução nº 227/2016 do CNJ veio exatamente para regulamentar o Teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Isto revela que há reconhecimento do Teletrabalho como uma boa ferramenta para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade e para benefício da qualidade de vida dos servidores da Justiça.

O CNJ fornece informações em seu site oficial a cerca do Teletrabalho no Judiciário Brasileiro, como no artigo “Servidores em teletrabalho superam metas de produtividade nos tribunais”, de onde foram extraídos os seguintes dados:

*“Justiça Estadual – Na Justiça Estadual, em geral, a implantação do teletrabalho ainda é incipiente e adotada em caráter experimental. O Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), que recebe o maior volume processual do país, possui atualmente 68 escreventes técnicos judiciários na Capital, enquanto o Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul (TJMS) conta com apenas quatro.*

***Bons resultados** – O teletrabalho foi instituído pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) em 2013 com limite de 30% da lotação efetiva de servidores por unidade. No entanto, devido aos bons resultados de produtividade dos servidores em regime de teletrabalho, em 2015 o limite foi ampliado para 40%, pela Resolução n.53/2015 do tribunal, podendo ser superior ao percentual quando apresentado plano de gestão e demonstração, por escrito, de que a medida não comprometerá o adequado funcionamento da unidade.*

***Metas e produtividade elevadas** – No Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJPE), o teletrabalho foi regulamentado pela Instrução Normativa TJPE n. 6, de 1º/2/2016, que fixa condições e metas de produtividade. O regime começou a funcionar, em caráter experimental, em abril, com adesão de 19 servidores que, de acordo com as informações do tribunal, estão superando as metas de produtividade estabelecidas na norma. No documento, a presidência do Tribunal expressa preocupação com os problemas de mobilidade em grandes centros urbanos, que provocam impacto na produtividade e na qualidade de vida dos servidores.*

***Curso preparatório** – Em abril, o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) deu início a um projeto-piloto de teletrabalho com 12 servidores de 1ª instância e dos juizados especiais da comarca de Belo Horizonte e da segunda instância, por meio da Portaria Conjunta 493/PR/2016. De acordo com a assessoria de comunicação do tribunal, o projeto está permitindo “sair” da cultura da jornada,*

*com ponto de entrada e saída e a exigência da presença física do servidor na instituição, para a ideia do trabalho por produtividade e metas.*

**Justiça do Trabalho** – *Na Justiça Trabalhista, o número de servidores em regime de teletrabalho, subordinados aos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), também está aumentando: o TRT do Maranhão possui atualmente 22 servidores que atuam na modalidade; o TRT da Paraíba adotou o regime em 2013, que já foi aderido por 36 servidores que estão desempenhando suas funções em suas próprias casas; o TRT do Piauí, que possui 415 servidores, registra 23 deles no teletrabalho e, no TRT de Goiás, existem 54 servidores no regime.”*

De acordo com a referida Resolução, os Tribunais de Justiça de cada Estado e os demais Órgãos da Justiça, a seu critério, poderão aderir a esta modalidade de trabalho, conforme seu artigo 4º:

*“Art. 4º A realização do teletrabalho é facultativa, a critério dos órgãos do Poder Judiciário e dos gestores das unidades, e restrita às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho, não se constituindo, portanto, direito ou dever do servidor.”*

Está evidenciado que não se trata de direito do servidor, mas de faculdade da Administração, que poderá optar pelo Teletrabalho levando em consideração a sua conveniência e suas necessidades, percebendo que poderá ter muitos ganhos com a utilização do trabalho remoto de seus servidores.

Trata-se de uma regulamentação bastante nova, condizente com o advento da tecnologia da informação, mas já existem críticas, como o comentário de um internauta sobre a matéria:

*“A Resolução 227/CNJ veio regulamentar o teletrabalho que já vinha sendo desenvolvido por diversos Tribunais por meio de Resoluções próprias cujos requisitos, objetivos, metas, direitos e deveres foram fixados. Não obstante os limites impostos por cada Tribunal, a resolução limitou o exercício do teletrabalho a servidores dentro do país, exceto em caso de servidor com direito à licença para acompanhamento de cônjuge. Trata-se de uma regra excessivamente limitativa que não contempla o direito do servidor, por exemplo, que está se especializando em cursos de pós-graduação, tipo mestrado e doutorado, a continuar exercer suas funções, observada a compatibilidade pelo gestor e por eventuais comissões gestoras do teletrabalho, e com isso possibilitar até um retorno para o Tribunal dos conhecimentos adquiridos. E surge a pergunta: qual a diferença de um servidor de um Tribunal do Norte do país estar residindo no Rio Grande do Sul, por exemplo, e do servidor que resida na Argentina? Atendidas as condições e metas, trata-se de regra que vai de encontro ao próprio objetivo do teletrabalho. A especialização do servidor, uma vez que prevista em Estatutos Federal e Estaduais, não deveria ter a mesma importância que o acompanhamento de cônjuge? Aqui se protege a família e na especialização, a eficiência do serviço público. A limitação deve ser feita por cada Tribunal, dentro de suas realidades, uma vez que há previsão na Resolução 227 de percentuais de servidores aderindo ao Teletrabalho, assim como o revezamento no sentido de possibilitar a todos o exercício do direito.”*

Comentário de um leitor, em <http://www.blogsoestado.com/heraldomoreira/2016/06/16/aprovada-resolucao-do-cnj-que-regulamenta-o-teletrabalho-no-poder-judiciario/> consultado em 10/08/2016

Em que pese a polêmica e as críticas que a publicação dessa legislação poderão ocasionar, há que se considerar que a Resolução do CNJ vem normatizar uma realidade que já

se fazia presente em vários órgãos e demonstrava vantagens à Administração e aos servidores. Foi uma resposta à demanda por modernização, atualização e melhorias na prestação dos serviços. Certamente, serão necessárias novas atualizações e adaptações à medida que seja colocado em prática o que preconiza a Resolução. Mas é urgente a necessidade de se aplicar no serviço público algo que já se mostrou eficiente no setor privado, sendo largamente utilizado com sucesso, inclusive com teletrabalhadores que realizam suas atividades permanentemente fora das instalações de seus empregadores, comparecendo periodicamente a reuniões de avaliação.

A Administração Pública tem plenas condições tecnológicas e de gestão de pessoas para implantar com sucesso, com foco nos resultados, todas as possibilidades de melhoria dos serviços prestados à sociedade, de forma a atender à reivindicação popular que exige renovação e inovação da gestão pública, tão latente face às crises que nosso país tem enfrentado.

## **6.2 A EXPERIÊNCIA DE TELETRABALHO DO SERVIÇO DE LICITAÇÕES DO TJPA**

Este trabalho está fundamentado como um estudo de caso do período que o Serviço de Licitações do TJPA experimentou a modalidade de trabalho *Home Office* com sucesso, entre agosto e outubro de 2014, quando o sistema de refrigeração do Prédio Sede apresentou problemas. Na oportunidade, foi elaborada uma escala, devidamente aprovada pela Secretaria de Administração, podendo cada servidor trabalhar em casa por até dois dias na semana, com notebook (equipamento pertencente ao patrimônio do TJPA) adaptado com acesso aos sistemas através de ferramenta disponibilizada pela Secretaria de Informática.

Embora não tenha sido medida a produtividade, não houve nenhum tipo de prejuízo nos serviços. Pelo contrário, houve um significativo aumento do número de licitações eletrônicas realizadas naquele ano, totalizando 151 pregões eletrônicos, o que parece confirmar a viabilidade do Home Office para a qualidade dos serviços prestados e melhoria da qualidade de vida do servidor. No ano anterior, foram realizados 79 pregões eletrônicos e no ano seguinte 63, conforme relatórios anuais de gestão do TJPA. Obviamente existem muitas causas para o aumento ou diminuição do número de licitações realizadas, mas o que fica demonstrado é que o serviço realizado na modalidade Teletrabalho se mostrou satisfatório, mesmo com o aumento da demanda.

Enquanto o TJSP focou na área judicial, assim como a maioria dos órgãos do Poder Judiciário que utilizam o Teletrabalho, nossa proposta seria a implantação dessa modalidade, inicialmente, em setor administrativo, como o Serviço de Licitações ou outro setor a critério da Administração, considerando que todas as unidades administrativas já utilizam sistema informatizado para alimentação e tramitação dos processos. No caso específico do setor estudado, todas as licitações para aquisições e contratações que dão apoio à atividade finalística do Poder Judiciário Paraense são processadas por meio digital, podendo ser acessadas remotamente, com a tecnologia necessária disponível para sua operacionalização.

### 6.3 PROPOSTA

Nossa proposta seria a implantação de um projeto piloto, onde a escolha pelo Home Office seria facultativa, a critério da Administração. O servidor selecionado se responsabilizaria pela estrutura física e tecnológica necessárias, também tendo que atingir produtividade igual ou superior à produtividade alcançada pelo trabalho no modo presencial. Poderão ser criados parâmetros para auferir a produtividade, de acordo com as particularidades de cada setor. Os teletrabalhadores teriam ainda que consultar e-mails diariamente, manter telefones de contato atualizados e reunir-se periodicamente com sua chefia para apresentar resultados parciais e finais. O TJPA, através da Secretaria de Administração e da Secretaria de Gestão de Pessoas, criaria um comitê gestor para avaliar a iniciativa, conforme disciplina a Resolução nº 227/2016 do CNJ:

*Art. 17. Os órgãos que adotarem o regime de trabalho previsto nesta Resolução deverão instituir Comissão de Gestão do Teletrabalho com os objetivos, entre outros, de:*

*I – analisar os resultados apresentados pelas unidades participantes, em avaliações com periodicidade máxima semestral, e propor os aperfeiçoamentos necessários;*

*II – apresentar relatórios anuais à Presidência do órgão, com descrição dos resultados auferidos e dados sobre o cumprimento dos objetivos descritos no art. 3º desta Resolução;*

*III – analisar e deliberar, fundamentadamente, sobre dúvidas e casos omissos.*

*Parágrafo único. A Comissão de que trata o caput deste artigo deverá ser composta, no mínimo, por 1 (um) representante das unidades participantes do teletrabalho, 1 (um) servidor da unidade de saúde, 1 (um) servidor da área de gestão de pessoas e 1 (um) representante da entidade sindical ou, na ausência desta, da associação de servidores.*

O perfil dos servidores deverá ser muito bem analisado pela Secretaria de Gestão de Pessoas, a fim de selecionar quem realmente poderá prestar seus serviços na modalidade



Teletrabalho, já que serão exigidas qualidades como disciplina, concentração e muito comprometimento para atingir os resultados almejados. A escolha de profissionais com perfil adequado é um dos maiores desafios para os gestores. Vejamos a manifestação de um diretor de secretaria na página oficial do CNJ:

*De acordo com Carlos Alberto Colombo, diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRF4, foi estabelecida uma estratégia de acompanhamento individual do servidor em regime de teletrabalho, com entrevistas periódicas e oficinas de capacitação. “Quando a escolha é feita de forma segura, há um grande ganho de motivação, o servidor reconhece a autonomia recebida e isso se reverte em produtividade”, diz Colombo. Na opinião dele, ainda existem preconceitos e desconhecimento em relação ao teletrabalho.*

*O teletrabalho é uma opção pessoal do servidor, mas precisa ser aceita pelo gestor responsável por seu trabalho. “Não são todos que possuem o perfil adequado para exercer o teletrabalho, já tivemos casos em que foi detectado, por exemplo, um isolamento social e o servidor voltou ao regime presencial de trabalho”, diz Colombo.*

<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82662-servidores-em-teletrabalho-superam-metas-de-productividade-nos-tribunais> consultado em 10/08/2016

Conforme constatação do setor privado e diante das boas experiências vivenciadas no setor público, a implantação do Teletrabalho poderá trazer muitos ganhos em praticidade, modernização, eficiência, melhorias significativas da produtividade e da qualidade dos serviços prestados aos jurisdicionados, além dos ganhos relacionados à qualidade de vida dos servidores em motivação, sensação de reconhecimento e confiança da instituição, que serão revertidos em serviços exercidos com excelência.

A informatização dos processos administrativos no TJPA, com o advento do Processo Administrativo Digital, que através do Sistema Integrado de Gestão Administrativa - SigaDoc, automatizou o registro e a tramitação dos expedientes no Poder Judiciário paraense, dando mais um passo da Administração do TJPA na adoção de modernos métodos de trabalho. Trata-se de ferramenta essencial para o sucesso da implantação do Teletrabalho, juntamente com o sistema VPN, que permite acesso a todos os sistemas fora das dependências do TJPA.

O TJPA dispõe das ferramentas tecnológicas necessárias para a implantação desta moderna modalidade de trabalho, que certamente será uma grande aliada à economia de recursos e à busca por melhores resultados na prestação jurisdicional e na oferta de melhores condições de trabalho a seus servidores.

Entretanto, depende da aprovação da Presidência do TJPA, com o apoio da Secretaria de Administração e das chefias imediatas, além da parceria da Secretaria de Gestão de Pessoas e Secretaria de Informática. Ou seja, seria um projeto conjunto de toda a parte administrativa do TJPA em prol da melhoria da qualidade dos serviços prestados em favor da sociedade,

visando aumentos em produtividade, celeridade e excelência, além de proporcionar melhorias na qualidade de vida dos servidores, com vistas à manutenção da supremacia do interesse público.

#### 6.4 QUADRO-SÍNTESE DE ESTRATÉGIAS E PRODUTOS

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>PRODUTOS/OBJETIVO</b>	<b>AValiação</b>
AÇÕES INTELIGENTES QUE COLABORAM PARA O Atingimento DO OBJETIVO: FAZER ACONTECER	RESULTADOS APONTADOS A PARTIR DE CADA ESTRATÉGIA: SABER O QUE VAI ACONTECER/EFEITO	COMO A ESTRATEGIA SERÁ AVALIADA A FIM DE REALMENTE ATENDER O OBJETIVO: PERCEBER O IMPACTO DA AÇÃO
IMPLANTAÇÃO DO PROJETO PILOTO DE TELETRABALHO EM SETORES ADMINISTRATIVOS	ESTIMULAR AS POTENCIALIDADES DE FORMAÇÃO TECNICA VISANDO DAR OPORTUNIDADES DE TRABALHAR EM CASA A SERVIDORES QUE SE ENQUADREM NO PERFIL DESEJADO	EFETIVAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO. CONSTRUÇÃO DE ESTUDO QUANTITATIVO DE PROFISSIONAIS QUE OBTIVERAM PRODUTIVIDADE IGUAL OU MAIOR À DO SERVIÇO PRESENCIAL ANTES E APÓS A EFETIVAÇÃO DO PLANO.

Fonte: O autor (2016)

## 7 CONCLUSÃO

O sucesso do teletrabalho na iniciativa privada pode ser motivadora para a Administração Pública, que se depara com necessidades comuns como a redução de custos e a melhoria da qualidade na prestação dos serviços. Assim, entende-se que, com as devidas adaptações e adequações à realidade do serviço público, com todas as suas nuances e características, o *Home Office* traria como consequência muitas vantagens para os servidores, para os gestores e para a Administração Pública como um todo. As desvantagens seriam superadas pelos ganhos em produtividade para os órgãos, tão necessitados de celeridade e eficiência, e qualidade de vida para os servidores, que seria refletida na melhor prestação de serviços à sociedade, como está sendo experimentado pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e de vários outros Estados, além de órgãos federais como Tribunal de Contas da União e os Tribunais Regionais do Trabalho. Diante do êxito do projeto-piloto para implantação do *Home Office* no TJSP, que resultou em aumento de produtividade conforme informativo do referido Tribunal, concluímos que sua implantação no nosso Tribunal de Justiça do Estado do Pará poderia trazer os mesmos benefícios, desde que implantado com a devida adaptação à realidade local, e levando em consideração a regulamentação do Teletrabalho estabelecida na Resolução nº 227/2016 do CNJ.

Serviu de base para este trabalho o estudo de caso do período que o Serviço de Licitações do TJPA experimentou a modalidade de trabalho *Home Office* com sucesso, entre agosto e outubro de 2014, sendo percebida a satisfação dos servidores envolvidos, além de um significativo aumento do número de licitações eletrônicas realizadas naquele ano, o que nos leva a vislumbrar a confirmação da viabilidade do *Home Office* para a qualidade dos serviços prestados e melhoria da qualidade de vida do servidor.

Nossa proposta encontra amparo também na Resolução nº 227 de 15/06/2016, que regulamentou o Teletrabalho e foi resultante do Procedimento de Competência de Comissão 0003437-54.2015.2.00.000 - uma proposta de resolução para regulamentação do Teletrabalho em todo o Poder Judiciário brasileiro, considerando a demanda de diversos Tribunais de Justiça estaduais e outros órgãos da Justiça.

## 8 REFERÊNCIAS

ABRÃO, Chafia. Teletrabalho: Vantagens e desvantagens na perspectiva de servidores do Instituto Serzedello Corrêa (ISC) / Chafia Abrão. – Brasília, 2013. 55 f. : il.

BARROS, A.M; SILVA, da J.R.G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. CADERNOS EBAPE. BR, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Mar. 2010

BARROS, Maria Regina Castro. O teletrabalho em domicílio e a transformação social e jurídica da relação laboral. Revistas UNIMEP. Rio de Janeiro, RJ: 2014.

BELMONTE, Alexandre Agra. Problemas jurídicos do teletrabalho. In: MANNPICH, Nelson (Org.). revista do Direito do Trabalho. Ano 33. N. 127, jul-set/2007. São Paulo, SP: Revista dos Tribunais, 2007.

BRASIL. Consolidação das leis do trabalho. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho., partir da Lei 12.551/2011..

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

CAMPOS, Vicente F. Controle da qualidade total: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça , Resolução nº 227, de 15/06/2016.

CSJT, Conselho Superior da Justiça do Trabalho Portaria nº 139, de 09 de março de 2009.

COSTA, I. S. A. Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho. 2004. 124f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.

\_\_. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. Revista de Administração Pública, v.41, n.1, p.105-124, 2007

DEWETT, T.; JONES, G. R. The role of information technology in the organization: a review, model and assessment. *Journal of Management*, v.27, p.313-346, 2000.

EBAPE. BR, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Mar. 2010

FERNANDES, Eda C. *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antônio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1994.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. *Metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MELO, A; SAKUDA, I. *Teleworking trends in Brazil: preliminary research results*. Disponível em <[http://www.geranegocio.com.br/teletrabalho/paginas/publicacoes/psq\\_trendsbr.pdf](http://www.geranegocio.com.br/teletrabalho/paginas/publicacoes/psq_trendsbr.pdf)>

NEVES, José Luiz. *Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo , v. 1, nº 3, 2º semestre/1996. São Paulo.

PAPALEXANDRIS, N.; KRAMAR, R. *Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work*. *Employee Relations*, v.19, n.6, p.581-595, 1997.

PEREIRA, José Matias. *A adoção do teletrabalho na Administração Pública*. UNB. Opinião em 20.08.2013. Disponível em <http://www.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=638>, acessado em 11/07/2016.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROSENFELD, C.L; ALVES, D. A. de. (2006). Teletrabalho. in A. D. Cattani e L. Holzmann (orgs.). Dicionário de Trabalho e Tecnologia. Porto Alegre, UFRGS, pp. 304-307.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia de Pesquisa. 3. Ed, São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio. A aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro. 3º. Congresso Internacional de direito e contem poraneidade. Edição 2015. UFSM. Santa Maria / RS, 2015. Disponível em <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf> , acessado em 11/08/2016

TIETZE, S. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. Journal of Organization change management, v.18, n.1, p.48-62, 2005.

TJSP, Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, Provimento Conjunto nº 05, de 21 de maio de 2015.

TOMBARI, N.; SPINKS, N. The work/family interface at Royal Bank Financial Group: successful solutions - a retrospective look at lessons learned. Women in Management Review, v.14, n.5, p.186-193, 1999.

TRF4, Tribunal Regional Federal da 4ª Região, conforme Resolução nº 92, de 28 de maio de 2013

TST, Tribunal Superior do Trabalho, Resolução Administrativa n. 1499, de 1º de fevereiro de 2012.

VERGARA, S. C. Relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, M. Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional, RAE–Revista de Administração de Empresas, v.9, n.2, p.103-119, 2005.

Sites da Internet:

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n3/v4n3a05.pdf>

<http://www.serpro.gov.br/> - Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)

<http://www.cnj.jus.br/> - Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82662-servidores-em-teletrabalho-superam-metas-de-productividade-nos-tribunais> consultado em 10/08/2016

<http://www.tst.jus.br/> - Tribunal Superior do Trabalho (TST)

<http://www2.trf4.jus.br/trf4/> - Tribunal Regional Federal da Quarta Região (TRF4)

<http://www.tjsp.jus.br/> - Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP)

<http://www.tjpa.jus.br/> - Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA)

<http://www.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=638>

## APÊNDICE – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ - CESUPA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO

Este questionário é parte de uma pesquisa de avaliação do perfil dos servidores lotados no Serviço de Licitações, com o intuito de analisar a experiência deste setor e estudar a viabilidade de implantação do Teletrabalho em outras Unidades Administrativas do TJPA.

Desde já, agradecemos a sua colaboração!

### 1 - Sexo

- Masculino
- Feminino

### 2 - Idade

- 18 - 24
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55+

### 3 - Estado Civil

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- União Estável
- Viúvo

### 4 - Filhos

- Não
- 1
- 2
- 3
- 4 +



**5 - Nível de escolaridade**

- Ensino Médio
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-graduação Incompleta
- Pós-graduação Completa
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo

**6 – Tempo de deslocamento de casa para o trabalho e do trabalho para casa**

- 30 minutos – 1 hora
- 1 – 2 horas
- 2 – 3 horas
- 4 horas +

**7 – Há quanto tempo você trabalha no Setor de Licitação?**

- Menos de 1 ano
- 1 – 3 anos
- 4 – 7 anos
- 8 – 11 anos
- 12 – 15 anos
- 16 anos +

**8 - Quanto tempo durou a experiência de Teletrabalho no Serviço de Licitações?**

- Até 1 mês
- 1 – 6 meses
- 6 meses – 1 ano
- Mais de 1 ano

**9 - Durante o período de Teletrabalho, quantas vezes você trabalhava em casa?**

- 1 vez por semana
- 2 vezes por semana
- 3 vezes por semana
- 4 vezes por semana
- todos os dias

**10 - Você sentiu falta do ambiente de trabalho (colegas, sala, mesa, hora do almoço, etc.)?**

- Sim
- Não

**11 - De que forma seu chefe imediato passava as tarefas?**

- E-mail, telefone ou mensagens
- Nos dias de trabalho presencial
- Reuniões. Quantas vezes por semana? \_\_\_\_\_
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**12 - Quais as vantagens de se trabalhar em domicílio?**

- Flexibilidade de horário
  - Extinção de problemas com trânsitos e congestionamentos
  - Ausência de competição entre colegas
  - Evitar deslocamento para o trabalho
  - Diminuição de interrupções (telefones, bate-papo, reuniões etc.)
  - Melhor qualidade da conexão com a internet
  - Redução do stress e da tensão profissional
  - Outras. Quais?
- Qual a maior vantagem? \_\_\_\_\_

**13 - Quais as desvantagens de se trabalhar em domicílio?**

- Dificuldades de concentração no trabalho (familiares, barulho, etc.)
- Distância dos colegas de trabalho

- ( ) Distância da chefia imediata
  - ( ) Disciplina para trabalhar em determinados horários
  - ( ) Dificuldades para obter informações atualizadas sobre a Instituição
  - ( ) Outras. Quais? \_\_\_\_\_
- Qual a maior desvantagem? \_\_\_\_\_

**14 – Caso more com sua família, qual foi a reação dela ao ver você trabalhando em casa?**

**15 – Os equipamentos e tecnologias utilizados durante o Teletrabalho pertenciam a você ou ao TJPA?**

**16 - Se você pudesse escolher entre trabalhar em casa ou trabalhar no espaço laboral oferecido pelo TJPA, qual seria sua opção? Explique.**

**ANEXO - Resolução Nº 227/2016 de 15/06/2016, do Conselho Nacional de Justiça**



Poder Judiciário

*Conselho Nacional de Justiça*

**RESOLUÇÃO 227 DE 15 DE JUNHO DE 2016**

Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ)**, no uso de suas atribuições legais e regimentais,

**CONSIDERANDO** a importância do princípio da eficiência para a Administração Pública, art. 37 da Constituição Federal;

**CONSIDERANDO** que o aprimoramento da gestão de pessoas é um dos macrodesafios do Poder Judiciário, a teor da Resolução CNJ 198/2014, o que compreende a necessidade de motivar e comprometer as pessoas, bem como buscar a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores;

**CONSIDERANDO** que o avanço tecnológico, notadamente a partir da implantação do processo eletrônico, possibilita o trabalho remoto ou a distância;

**CONSIDERANDO** a necessidade de regulamentar o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, a fim de definir critérios e requisitos para a sua prestação;

**CONSIDERANDO** as vantagens e benefícios diretos e indiretos resultantes do teletrabalho para a Administração, para o servidor e para a sociedade;

Assinatura manuscrita em tinta preta, provavelmente do Presidente do Conselho Nacional de Justiça.



Poder Judiciário

## *Conselho Nacional de Justiça*

**CONSIDERANDO** que a Lei 12.551/2011 equipara os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos;

**CONSIDERANDO** a experiência bem-sucedida nos órgãos do Poder Judiciário que já adotaram tal medida, a exemplo do Tribunal Superior do Trabalho, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e do Tribunal Regional Federal da 4ª Região;

**CONSIDERANDO** a deliberação do Plenário do CNJ no Procedimento de Comissão 0003437-54.2015.2.00.0000, na 233ª Sessão Ordinária, realizada em 14 de junho de 2016;

**RESOLVE:**

### **CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º As atividades dos servidores dos órgãos do Poder Judiciário podem ser executadas fora de suas dependências, de forma remota, sob a denominação de teletrabalho, observadas as diretrizes, os termos e as condições estabelecidos nesta Resolução.

Parágrafo único. Não se enquadram no conceito de teletrabalho as atividades que, em razão da natureza do cargo ou das atribuições da unidade de lotação, são desempenhadas externamente às dependências do órgão.

Art. 2º Para os fins de que trata esta Resolução, define-se:



Poder Judiciário

## *Conselho Nacional de Justiça*

I – teletrabalho: modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos;

II – unidade: subdivisão administrativa do Poder Judiciário dotada de gestor;

III – gestor da unidade: magistrado ou servidor ocupante de cargo em comissão responsável pelo gerenciamento da unidade;

IV – chefia imediata: servidor ocupante de cargo em comissão ou função comissionada de natureza gerencial, o qual se reporta diretamente a outro servidor com vínculo de subordinação.

Art. 3º São objetivos do teletrabalho:

I – aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho dos servidores;

II – promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição;

III – economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;

IV – contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e de outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos do Poder Judiciário;

V – ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;

VI – aumentar a qualidade de vida dos servidores;

VII – promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;



Poder Judiciário

## *Conselho Nacional de Justiça*

VIII – estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação;

IX – respeitar a diversidade dos servidores;

X – considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos.

Art. 4º A realização do teletrabalho é facultativa, a critério dos órgãos do Poder Judiciário e dos gestores das unidades, e restrita às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho, não se constituindo, portanto, direito ou dever do servidor.

### CAPÍTULO II

#### DAS CONDIÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DO TELETRABALHO

Art. 5º Compete ao gestor da unidade indicar, entre os servidores interessados, aqueles que atuarão em regime de teletrabalho, observadas as seguintes diretrizes:

I – a realização de teletrabalho é vedada aos servidores que:

- a) estejam em estágio probatório;
- b) tenham subordinados;
- c) ocupem cargo de direção ou chefia;
- d) apresentem contraindicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica;
- e) tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação;
- f) estejam fora do país, salvo na hipótese de servidores que tenham direito à licença para acompanhar o cônjuge;



Poder Judiciário

## *Conselho Nacional de Justiça*

II – verificada a adequação de perfil, terão prioridade servidores:

- a) com deficiência;
- b) que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência;
- c) gestantes e lactantes;
- d) que demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização;
- e) que estejam gozando de licença para acompanhamento de cônjuge;

III – a quantidade de servidores em teletrabalho, por unidade, está limitada a 30% de sua lotação, admitida excepcionalmente a majoração para 50%, a critério da Presidência do órgão;

IV – é facultado à Administração proporcionar revezamento entre os servidores, para fins de regime de teletrabalho;

V – será mantida a capacidade plena de funcionamento dos setores em que haja atendimento ao público externo e interno.

§ 1º O regime previsto neste ato não deve obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor em regime de teletrabalho, incluída a pessoa com deficiência, nem embaraçar o direito ao tempo livre.

§ 2º Recomenda-se que os órgãos do Poder Judiciário fixem quantitativo mínimo de dias por ano para o comparecimento do servidor à instituição, para que não deixe de vivenciar a cultura organizacional ou para fins de aperfeiçoamento, no caso de não estar em regime de teletrabalho parcial.

§ 3º Os órgãos do Poder Judiciário devem priorizar os servidores que desenvolvam atividades que demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como: elaboração de minutas de decisões, de pareceres e de relatórios, entre outras.





Poder Judiciário

## *Conselho Nacional de Justiça*

§ 4º As unidades de saúde e de gestão de pessoas podem auxiliar na seleção dos servidores, avaliando, entre os interessados, aqueles cujo perfil se ajuste melhor à realização do teletrabalho.

§ 5º A participação dos servidores indicados pelo gestor da unidade condiciona-se à aprovação formal da Presidência do órgão ou de outra autoridade por ele definida.

§ 6º Aprovados os participantes do teletrabalho, o gestor da unidade comunicará os nomes à área de gestão de pessoas, para fins de registro nos assentamentos funcionais.

§ 7º O servidor em regime de teletrabalho pode, sempre que entender conveniente ou necessário, e no interesse da Administração, prestar serviços nas dependências do órgão a que pertence.

§ 8º Os órgãos do Poder Judiciário disponibilizarão no seu sítio eletrônico, no Portal da Transparência, os nomes dos servidores que atuam no regime de teletrabalho, com atualização mínima semestral.

§ 9º O servidor beneficiado por horário especial previsto no art. 98 da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, ou em legislação específica poderá optar pelo teletrabalho, caso em que ficará vinculado às metas e às obrigações da citada norma.

§ 10. O servidor que estiver no gozo da licença referida no art. 5º, I, f, caso opte pela realização do teletrabalho, deverá dela declinar, para a volta ao exercício efetivo do cargo.

Art. 6º A estipulação de metas de desempenho (diárias, semanais e/ou mensais) no âmbito da unidade, alinhadas ao Plano Estratégico da instituição, e a elaboração de plano de trabalho individualizado para cada servidor são requisitos para início do teletrabalho.



Poder Judiciário

## *Conselho Nacional de Justiça*

§ 1º Os gestores das unidades estabelecerão as metas a serem alcançadas, sempre que possível em consenso com os servidores, comunicando previamente à Presidência do órgão ou a outra autoridade por esta definida.

§ 2º A meta de desempenho estipulada aos servidores em regime de teletrabalho será superior à dos servidores que executam mesma atividade nas dependências do órgão.

§ 3º O plano de trabalho a que se refere o caput deste artigo deverá contemplar:

I – a descrição das atividades a serem desempenhadas pelo servidor;

II – as metas a serem alcançadas;

III – a periodicidade em que o servidor em regime de teletrabalho deverá comparecer ao local de trabalho para exercício regular de suas atividades;

IV – o cronograma de reuniões com a chefia imediata para avaliação de desempenho, bem como eventual revisão e ajustes de metas;

V – o prazo em que o servidor estará sujeito ao regime de teletrabalho, permitida a renovação.

Art. 7º O alcance da meta de desempenho estipulada ao servidor em regime de teletrabalho equivale ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.

§ 1º Não caberá pagamento de adicional por prestação de serviço extraordinário para o alcance das metas previamente estipuladas.

§ 2º Na hipótese de atraso injustificado no cumprimento da meta, o servidor não se beneficiará da equivalência de jornada a que alude o caput deste artigo, cabendo ao órgão ou ao gestor da unidade estabelecer regra para compensação, sem prejuízo do disposto no art. 10, caput e parágrafo único, desta Resolução.



Poder Judiciário

## *Conselho Nacional de Justiça*

Art. 8º São atribuições da chefia imediata, em conjunto com os gestores das unidades, acompanhar o trabalho dos servidores em regime de teletrabalho, monitorar o cumprimento das metas estabelecidas e avaliar a qualidade do trabalho apresentado.

Art. 9º Constituem deveres do servidor em regime de teletrabalho:

I – cumprir, no mínimo, a meta de desempenho estabelecida, com a qualidade exigida pela chefia imediata e pelo gestor da unidade;

II – atender às convocações para comparecimento às dependências do órgão, sempre que houver necessidade da unidade ou interesse da Administração;

III – manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos nos dias úteis;

IV – consultar diariamente a sua caixa de correio eletrônico institucional;

V – manter a chefia imediata informada acerca da evolução do trabalho e de eventuais dificuldades que possam atrasar ou prejudicar o seu andamento;

VI – reunir-se periodicamente com a chefia imediata para apresentar resultados parciais e finais e obter orientações e informações, de modo a proporcionar o acompanhamento dos trabalhos;

VII – retirar processos e demais documentos das dependências do órgão, quando necessário, somente mediante assinatura de termo de recebimento e responsabilidade, e devolvê-los íntegros ao término do trabalho ou quando solicitado pela chefia imediata ou gestor da unidade;

VIII – preservar o sigilo dos dados acessados de forma remota, mediante observância das normas internas de segurança da informação e da



Poder Judiciário

## *Conselho Nacional de Justiça*

comunicação, bem como manter atualizados os sistemas institucionais instalados nos equipamentos de trabalho.

§ 1º As atividades deverão ser cumpridas diretamente pelo servidor em regime de teletrabalho, sendo vedada a utilização de terceiros, servidores ou não, para o cumprimento das metas estabelecidas.

§ 2º Fica vedado o contato do servidor com partes ou advogados, vinculados, direta ou indiretamente, aos dados acessados pelo servidor ou àqueles disponíveis à sua unidade de trabalho.

Art. 10. Verificado o descumprimento das disposições contidas no art. 9º ou em caso de denúncia identificada, o servidor deverá prestar esclarecimentos à chefia imediata, que os repassará ao gestor da unidade, o qual determinará a imediata suspensão do trabalho remoto.

Parágrafo único. Além da temporária ou definitiva suspensão imediata do regime de teletrabalho conferido a servidor, a autoridade competente promoverá a abertura de procedimento administrativo disciplinar para apuração de responsabilidade.

### **CAPÍTULO III DO ACOMPANHAMENTO E CAPACITAÇÃO**

Art. 11. Os tribunais promoverão o acompanhamento e a capacitação de gestores e servidores envolvidos com o regime de teletrabalho, observando-se o mínimo de:

I – 1 (uma) entrevista individual, no primeiro ano de realização do teletrabalho;

II – 1 (uma) oficina anual de capacitação e de troca de experiências para servidores em teletrabalho e respectivos gestores;



Poder Judiciário

## *Conselho Nacional de Justiça*

III – acompanhamento individual e de grupo sempre que se mostrar necessário.

Art. 12. Os tribunais promoverão a difusão de conhecimentos relativos ao teletrabalho e de orientações para saúde e ergonomia, mediante cursos, oficinas, palestras e outros meios.

### CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 13. O servidor é responsável por providenciar e manter estruturas física e tecnológica necessárias e adequadas à realização do teletrabalho.

Art. 14. Compete às unidades de tecnologia da informação viabilizar o acesso remoto e controlado dos servidores em regime de teletrabalho aos sistemas dos órgãos do Poder Judiciário, bem como divulgar os requisitos tecnológicos mínimos para o referido acesso.

Art. 15. O servidor pode, a qualquer tempo, solicitar o seu desligamento do regime de teletrabalho.

Art. 16. O gestor da unidade pode, a qualquer tempo, cancelar o regime de teletrabalho para um ou mais servidores, justificadamente.

Art. 17. Os órgãos que adotarem o regime de trabalho previsto nesta Resolução deverão instituir Comissão de Gestão do Teletrabalho com os objetivos, entre outros, de:

I – analisar os resultados apresentados pelas unidades participantes, em avaliações com periodicidade máxima semestral, e propor os aperfeiçoamentos necessários;





Poder Judiciário

## *Conselho Nacional de Justiça*

II – apresentar relatórios anuais à Presidência do órgão, com descrição dos resultados auferidos e dados sobre o cumprimento dos objetivos descritos no art. 3º desta Resolução;

III – analisar e deliberar, fundamentadamente, sobre dúvidas e casos omissos.

Parágrafo único. A Comissão de que trata o caput deste artigo deverá ser composta, no mínimo, por 1 (um) representante das unidades participantes do teletrabalho, 1 (um) servidor da unidade de saúde, 1 (um) servidor da área de gestão de pessoas e 1 (um) representante da entidade sindical ou, na ausência desta, da associação de servidores.

Art. 18. Os gestores das unidades participantes deverão encaminhar relatório à Comissão de Gestão do Teletrabalho, pelo menos a cada semestre, apresentando a relação dos servidores que participaram do teletrabalho, as dificuldades observadas e os resultados alcançados.

Art. 19. Os órgãos do Poder Judiciário poderão editar atos normativos complementares, a fim de adequar e especificar a regulamentação da matéria às suas necessidades, devendo ainda, a cada dois anos, fazer avaliação técnica sobre o proveito da adoção do teletrabalho para a Administração, com justificativa, para o CNJ, quanto à conveniência de continuidade de adoção deste regime de trabalho.

Art. 20. Os órgãos do Poder Judiciário deverão avaliar o teletrabalho, após o prazo máximo de 1 (um) ano da implementação, com o objetivo de analisar e aperfeiçoar as práticas adotadas.

Art. 21. Os órgãos do Poder Judiciário deverão encaminhar ao CNJ relatório sobre os resultados da avaliação mencionada no art. 20, visando a realização de eventuais melhorias nesta Resolução.



Poder Judiciário

*Conselho Nacional de Justiça*

Art. 22. Recomenda-se que os órgãos do Poder Judiciário fixem um prazo máximo para o regime de teletrabalho por servidor, podendo ser reavaliado sempre que se julgar necessário.

Art. 23. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ricardo Lewandowski', written over a faint circular stamp.

Ministro Ricardo Lewandowski

