

Coleção Estudos sobre

Gestão Estratégica

no Poder Judiciário de Santa Catarina - 2018



Volume 1

Políticas Institucionais e Estratégia Organizacional

Sérgio Weber
Organizador



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina



ISBN 978-85-66149-35-7

ISBN 978-85-66149-34-0 obra completa



Organizador

Sérgio Weber

**Coleção Estudos sobre Gestão Estratégica no Poder
Judiciário de Santa Catarina - 2018**

Volume 1

**Políticas Institucionais e Estratégia
Organizacional**

Edição Eletrônica

Florianópolis

2018





CENTRO DE ESTUDOS JURÍDICOS - CEJUR

CONSELHO TÉCNICO-CIENTÍFICO

Desembargador Rodrigo Tolentino de Carvalho Collaço

Desembargador Moacyr de Moraes Lima Filho

Desembargador Henry Petry Junior

Desembargador Luiz César Medeiros

Desembargador Volnei Celso Tomazini

Juiz de Direito Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e Silva

Juíza de Direito Vânia Petermann

Juiz de Direito Marcelo Pizolati

Juíza de Direito Janiara Maldaner Corbetta

CONSELHO EDITORIAL

Desembargador Volnei Celso Tomazini

Juiz de Direito Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e Silva

Juíza de Direito Janiara Maldaner Corbetta

Juiz de Direito Fernando de Castro Faria

Juiz de Direito João Batista da Cunha Ocampo Moré

Juiz de Direito Antônio Zoldan da Veiga

Rua Almirante Lamego, 1386

88015-601 Centro, Florianópolis/SC

Fone: (48) 3287-2801

academia@tjsc.jus.br | www.tjsc.jus.br/academia



C691 Coleção estudos sobre gestão estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina - 2018 : políticas institucionais e estratégia organizacional [recurso eletrônico] / Sérgio Weber, organizador. - Documento eletrônico. - Florianópolis: CEJUR, 2018. v. 1

ISBN: 978-85-66149-34-0 (obra completa)

ISBN: 978-85-66149-35-7 (v. 1)

1. Gestão estratégica. 2. Gestão de pessoas. 3. Poder Judiciário. 4. Gestão do conhecimento. 5. Políticas institucionais. I. Weber, Sérgio. II. Título.

CDDir: 658.401



EDITORIAL

Artigos científicos produzidos pelos alunos do Curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina - Turma 2017/2018. Trata-se de uma amostra do conhecimento gerado durante o período de estudos e que visa contribuir na disseminação e aplicação de técnicas de gestão capazes de melhorar a efetividade na prestação adequada da solução de conflitos, em resposta aos desafios do judiciário.



O conteúdo deste livro é de responsabilidade dos autores e não expressa qualquer posição técnica ou institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina



SUMÁRIO

Apresentação.....	8
Gestão da Responsabilidade Social no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina na Perspectiva da Norma ABNT NBR 16001:2012 ADILSON RIBEIRO (7958) e LUIZ CARLOS CELA ZOLET	11
Avaliação Institucional de Desempenho dos Servidores e Qualidade nos Serviços Públicos: o Caso do TJSC ALVARO JOAO PEDROSO.....	37
O Princípio da Efetividade da Justiça: a Influência do Sistema de Trabalho Adotado pelos Serventuários do Poder Judiciário de Santa Catarina na Produtividade e Celeridade Processual e a Investigação de sua Melhoria com a Adoção do Teletrabalho Semipresencial CLÁUDIA CRISTINA DA CUNHA e LETÍCIA LICHES NASCIMENTO PERETTO.....	58
Teletrabalho no Poder Judiciário Catarinense como Alternativa a Licenças para Tratamento de Saúde DANIELA LAVRATTI INFELD.....	85
O Programa Tempo de Diálogo como Meio de Fomento da Motivação dos Colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina GABRIELA NUNES LEMES e REGINA MARIA ANIS ASSAD.....	113
O Papel da Comunicação Institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina no Fortalecimento da sua Relação com a Sociedade MARCOS LUIZ CANALLE.....	135

APRESENTAÇÃO

Muito me honra prefaciар os artigos da coleção “Estudos sobre Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina - 2018”, pois ilustra o legado de conhecimento produzido durante o curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica no Poder Judiciário de Santa Catarina - Turma 2017/2018, que teve a nobre missão de coordenar.

Diante dos desafios do Poder Judiciário, qualificar o quadro de colaboradores e desenvolver competências na área de Gestão Pública é condição vital para a realização da Justiça. Ao se dispor de gestores bem preparados, maximizam-se as possibilidades de se propor e executar soluções efetivas no âmbito da prestação jurisdicional. Nesses termos, a presente coleção, dividida em três volumes e 26 artigos, merece ser entendida como uma resposta aos desafios do Poder Judiciário e como auxílio ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais vigentes na Corte catarinense.

Neste primeiro volume, os seis artigos versam sobre “Políticas Institucionais e Estratégia Organizacional”, que podem ser compreendidas como grandes norteadores no cumprimento da missão de uma instituição. Políticas claras e direcionamento estratégico são aspectos-chave na gestão e componentes de grande relevância para alcance dos resultados almejados. Nesse contexto, ao abordar em seus artigos temas como responsabilidade social, comunicação, avaliação de desempenho e teletrabalho, os autores destacaram alguns dos elementos capazes de agregar valor ao negócio, compor políticas institucionais e representar iniciativas estratégicas.

Muito mais do que um formalismo avaliativo, testemunhei o empenho e o esmero dos discentes, orientadores e avaliadores na elaboração dos artigos que se encontram a seguir. Portanto, espero que apreciem o conteúdo e que a leitura possa auxiliar a aplicação e refinamento do conhecimento produzido.

Agradeço ao corpo diretivo e técnico da Academia Judicial pela promoção do curso e pela necessária capacitação dos nossos servidores. Outrossim, congratulo os ilustres mestres pela partilha do saber e alto nível formativo. Por fim, aos estimados discentes agradeço o carinho e ressalto a certeza de que saíram fortalecidos pelas ricas reflexões e laços de amizade firmados do decorrer do curso.

Cordial saudação,

Sérgio Weber - Coordenador do Curso



Relação de Professores do Curso

Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen
Dr. André Saito
MSc. Anna Claudia Krüger
Esp. Carolina Ranzolin Nerbass Fretta
MSc. Eugênio do Carvalhal
MSc. Flavia de Martins Faria Vieira Domingues
Dra. Graziela Dias Alperstedt
Esp. Ivan Gomes Bonifacio
Dr. Leonardo Secchi
Juiz de Direito Luis Felipe Canever
Dr. Marcelo Guedes Nunes
Dra. Marília Maragão Costa
Esp. Moisés Hoegenn
Esp. Nevelis Scheffer Simão
MSc. Sérgio Weber
MSc. Vânia Bueno Cury
MSc. Wanderley Horn Hülse

Relação de Orientadores dos Trabalhos de Conclusão do Curso

MSc. Alexandre Dittrich Buhr
MSc. André Gavazini
Dr. André Saito
MSc. Anna Claudia Kruger
MSc. Cassiano Reis
MSc. Flavia de Martins Faria
Dra. Graziela Dias Alperstedt



Dra. Marília Magarão Costa
Dr. Orlando Luiz Zanon Junior
MSc. Rudson Marcos
MSc. Sabrina Fávero
MSc. Sérgio Weber
MSc. Vânia Bueno Cury
MSc. Wanderley Horn Hulse
MSc. Xedes Ribeiro Freitas

Relação de Avaliadores dos Artigos Científicos

Esp. Anderson Dutra
Esp. Anderson Luz dos Santos
MSc. André Antônio Gavazini
MSc. Anna Claudia Kruger
Esp. Bianca Wisbeck Bernstorff Mansur
MSc. Cassiano Reis
MSc. Claudio Henrique Schons
Esp. Daniel Moro de Andrade
MSc. Kleber Steinbach
Marco Tulio De Camargo Dolberth
Esp. Priscila de Aquino Marcelino
Esp. Rafael Ulguim Da Rosa Oliveira
Esp. Renata Polidoro Aguiar
MSc. Sérgio Weber
MSc. Wanderley Horn Hulse
MSc. Xedes Ribeiro Freitas

GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA NA PERSPECTIVA DA NORMA ABNT NBR 16001:2012

MANAGEMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE JUDICIARY POWER OF THE STATE OF SANTA CATARINA IN THE PERSPECTIVE OF THE STAN- DARD ABNT NBR 16001:2012

Adilson Ribeiro

Bacharel em Ciências Sociais. Técnico Judiciário Auxiliar.

E-mail: aribeiro@tjsc.jus.br

Luiz Carlos Cela Zolet

Bacharel em Filosofia e em Direito. Técnico Judiciário Auxiliar.

E-mail: lcz13868@tjsc.jus.br

Resumo: A intenção do estudo é dar conta da indagação, de como a gestão de Responsabilidade Social (RS) se apresenta no Plano Estratégico do PJSC, no que se refere à ABNT NBR 16001:2012. A metodologia utilizada constitui-se de pesquisa científica de revisão. Considerou-se como objetivo geral analisar a Gestão Estratégica (GE) do PJSC no escopo da RS, conforme a Norma. Os objetivos específicos elencados têm como finalidade apresentar os conceitos de RS trazidos pela NBR citada; abordar as orientações estratégicas do PJSC versus NBR 16001:2012; identificar ações de RS implementadas na gestão do PJSC, com base na Norma; e propor estratégias e ações que possam estar voltadas à consolidação ABNT NBR 16001: 2012 dentro do PJSC. Assim, pode-se afirmar que o PJSC desenvolveu sua GE dentro das diretrizes apresentadas pela Norma, estabelecendo requisitos mínimos relativos ao sistema de gestão da RS, formulando sua política com missão, visão e objetivos. O atendimento aos requisitos da norma não significa que a organização é socialmente responsável, mas que possui um sistema de gestão de RS. A norma é auditável, e somente as empresas que desenvolvem sistema de RS e a praticam conforme seus princípios poderão ser avaliadas e certificadas com o título de empresa socialmente responsável, inserindo-se em um mundo pós-moderno que urge por pessoas físicas e jurídicas plenas de responsabilidade, contribuindo para a salvaguarda de um futuro com pessoas humanas dignamente sustentável.

Palavras-chave: Poder Judiciário. Responsabilidade Social. Gestão Estratégica. Gestão Pública. Ética.

Abstract: The intention of the study is to answer the question, how the management of Social Responsibility is presented in the Strategic Plan of the PJSC regarding the ABNT NBR 16001: 2012. The methodology used is scientific review research. It was considered as a general objective to analyze the Strategy Management (SM) of the PJSC within the scope of RS, according to ABNT NBR16001: 2012. The specific objectives listed have the purpose of presenting the RS concepts brought by the cited NBR; discuss the strategic guidelines of the PJSC versus NBR 16001: 2012; identify RS actions implemented in the Management of the PJSC, based on said NBR; and propose strategies and actions that may be aimed at the consolidation of NBR within the PJSC. So, it can be said that the PJSC developed its SM, within the guidelines presented by the standard, establishing minimum requirements for SR management system, formulating its policy with mission, vision and objectives. Meeting the requirements of the standard does not mean that the organization is socially responsible, but that it has a SR management system. The standard is auditable, only companies that develop a system of SR and practice it according to its principles, can be evaluated and certified with the title of socially responsible company, inserting itself in a postmodern world that urges individuals and legal entities full of contributing to the safeguarding of a future with human dignity.

Keywords: Judicial Power. Social Responsibility. Strategic Management. Public Management. Ethic.

1 INTRODUÇÃO

A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2005, iniciou uma nova fase no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, notadamente em relação ao seu papel como fomentador de políticas públicas. A partir da visão clássica, que configurava os tribunais para exercer um poder extremamente legalista, passou-se a repensá-los como instituições estratégicas para referendar as democracias contemporâneas. Nesse sentido, “tais experiências inovadoras merecem estudos mais aprofundados, devido à crescente importância do Poder Judiciário nas sociedades modernas e em função do grande impacto social que geram no funcionamento desse poder e, por consequência, na própria sociedade” (SILVA; FLORENCIO, 2011 p. 120).

Seguindo essa linha de pensamento, procura-se estabelecer um vínculo entre o papel da justiça brasileira, notadamente o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), em relação às instruções normativas que regem os conceitos e as chamadas “práticas”, capazes de estar em consonância com uma sociedade mais harmonizada e preparada para a reflexão e, assim, tentar entender se há mesmo convergência entre aquilo que a Justiça prega e o que ela efetivamente faz como parte do cotidiano do Judiciário catarinense.

É a partir dessa reflexão que o artigo pretende divulgar a norma ABNT NBR 16001:2012, que institui critérios para definir o conceito de Responsabilidade Social (RS) em âmbito mundial, com foco no objeto de análise, o PJSC, buscando alinhar-se aos desafios e objetivos estratégicos institucionais e àqueles previstos pelo CNJ para os 91 tribunais que compõem a Rede de Governança Colaborativa do Judiciário Na-

cional, e os objetivos estratégicos institucionais do PJSC definidos na Resolução TJ nº 28/2014 (TJSC, 2014).

Esses objetivos podem ou não estar disseminados com a relevância que o papel da justiça exige, ou seja: garantir os direitos da cidadania e a efetividade na prestação jurisdicional; combater a corrupção e improbidade; celeridade e produtividade; melhoria da gestão de pessoas, visando garantir a humanização no atendimento; buscar a satisfação dos cidadãos para promover a cidadania e iniciativas de valor social; desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes, como forma de disseminar a cultura do planejamento, com ênfase no alinhamento estratégico; assegurar gestão participativa; otimizar a aplicação dos recursos; estabelecer prioridades para a execução da estratégia; implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho; aperfeiçoar a comunicação interna; concretizar a gestão do conhecimento, direcionada e sustentada nos três pilares básicos da norma: promoção da cidadania; promoção do desenvolvimento sustentável e transparência das suas atividades (TJSC, 2018).

A pergunta geradora do trabalho sobre como a gestão de Responsabilidade Social (RS) se apresenta no Plano Estratégico do PJSC, no que se refere à norma ABNT NBR 16001:2012, originou-se das inquietações geradas por quase meio século de trabalho, somando os tempos dos autores em suas funções de servidores efetivos no PJSC, das novas estratégias de gestão mundiais apresentadas nas disciplinas do curso de Gestão Estratégica (GE) na Academia Judicial do PJSC e da análise crítica da vida de cada autor em suas interligações com o trabalho judicial e suas implicações sociais no dia a dia das comunidades em que estão inseridos, bem como seus reflexos na segurança jurídica, a qual busca a paz social.

No que tange ao objetivo geral, este visa analisar a Gestão Estratégica do PJSC no escopo da Responsabilidade Social, conforme a Norma ABNT NBR16001:2012. Já os objetivos específicos pretendem: apresentar os conceitos de Responsabilidade Social de que trata a norma ABNT NBR 16001: 2012; abordar sobre as orientações estratégicas do Poder Judiciário do Estado de SC diante da norma ABNT NBR 16001:2012; identificar ações de Responsabilidade Social implementadas na Gestão do Poder Judiciário de Santa Catarina, com base na norma ABNT NBR 16001: 2012; e propor estratégias e ações que possam estar voltadas à consolidação da norma ABNT NBR 16001: 2012 dentro do PJSC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Busca-se desenvolver para a fundamentação teórica dois pontos basilares, quais sejam: o conceito de responsabilidade social relacionado com a definição da norma ABNT NBR 16001:2012 que, como regra de gestão, apresenta-se dentro de um ciclo de elementos inter-relacionados voltados para estabelecer políticas e objetivos e; o plano estratégico do PJSC, sua relação com o conceito de justiça e o contato da responsabilidade social com os seus objetivos.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

No atual cenário mundial, a sociedade civil organizada tem questionado as mudanças em relação ao papel do Estado e sua interferência na economia. Esse fato vem acompanhado do significativo aumento na produção das riquezas geradas pelas grandes corporações. Como decorrência desse fator, cada vez mais discute-se a forma de atuação dessas empresas nas questões que dizem respeito ao interesse público. Essa visão vem ao encontro da importância e do discurso predominante de se produzir bens e serviços baseados no desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, a análise parte da premissa que pode derivar de uma postura mais pragmática ao se definir como objetivos, a missão e as políticas da empresa, objeto do estudo em relação ao papel do poder público, notadamente do PJSC.

A partir dessa perspectiva, vários autores definiram RS, sendo que um dos primeiros autores a trabalhar o conceito foi Howard Bowen (1957), na década de 1950, com uma visão empresarial de negócios. Para ele, ao se gerar negócios criam-se centros de poder e decisão e que a vida das pessoas é afetada de várias formas. O pensamento evoluiu para o questionamento de quais responsabilidades com a sociedade pode-se esperar dos *“homens de negócio”*.

O autor defende a ideia de que as empresas devem compreender melhor seu impacto social, que o desempenho social e ético deve ser avaliado por meio de auditorias e devem ainda ser incorporados à gestão de negócios. Na mesma linha, na década de 60, são publicados vários textos e a discussão em torno do conceito de RS começa a se difundir:

Nesta fase predomina a visão de que a responsabilidade social vai além da responsabilidade de maximizar lucros e incorporam-se a esta a necessidade de uma postura pública perante os recursos econômicos e humanos da sociedade e a vontade de ver esses recursos utilizados para fins sociais mais amplos e não simplesmente para os interesses privados dos indivíduos (BORTONCELLO; JÚNIOR, 2007, p. 71).

Posteriormente, a partir da década de 70:

[...] a Responsabilidade Social das empresas passou a fazer parte do debate público dos problemas sociais como a pobreza, desemprego, diversidade, desenvolvimento, crescimento econômico, distribuição de renda, entre outros. Em consequência disso, houve uma mudança no contrato social entre negócios e sociedade, o que gerou o envolvimento das organizações com os movimentos ambientais, preocupação com a segurança do trabalho e regulamentação governamental (BORTONCELLO; JÚNIOR, 2007, p. 71).

A importância do termo Responsabilidade Social vem evoluindo e, no cenário contemporâneo, passou a fazer parte da filosofia das empresas privadas e apropriadas pelas empresas públicas, que têm na gestão corporativa uma dupla função: a primeira,

de fiscalizar os setores das empresas que produzem bens e serviços e, no caso específico do PJSC, fazer cumprir a lei e; a segunda, o fato de fazer-se valer como exemplo para as primeiras, atuando como excelentes gestores desses recursos que são públicos e pertencem ao contribuinte, que através destes impostos recebem o retorno em forma de benefícios, como também apontam Morcelli e Ávila (2016):

[...] a responsabilidade social também é considerada, por muitos, uma influenciadora da imagem da organização. Assim, quando as práticas sociais são bem conduzidas, elas garantem a consolidação e o destaque da imagem da organização perante as partes interessadas, afetando de forma positiva ou negativa essa relação (MORCELLI; ÁVILA, 2016, p. 20).

Ainda segundo os autores, “hoje a organização socialmente responsável é aquela que atende as expectativas de todos os *stakeholders* atuais e futuros com o objetivo de tornar a sociedade sustentável” (MORCELLI; ÁVILA, 2016, p. 20). Nesse sentido relacionam-se algumas características muito similares no papel das partes interessadas das empresas privadas e das empresas e/ou instituições públicas.

Ashley (2006) citado por Morcelli e Ávila (2016), aponta três principais desafios que contribuem para a adoção da RS:

Primeiro desafio: Avaliação de desempenho - Estabelecer uma avaliação de desempenho conforme padrões internacionais possibilita um diálogo com os *stakeholders*. Além disso, no próprio ato de avaliar o desempenho, avalia-se os aspectos ambientais, econômicos e sociais, possibilitando a análise do quanto a organização está inserida nesses conceitos. Segundo desafio: Transcender as fronteiras da empresa. É importante que o debate a respeito da RS não esteja centrado somente na empresa. A RS é também dos indivíduos e suas ações na sociedade, por isso são importantes políticas que defendam os valores e a educação. Destaca-se também o incentivo ao mercado e o consumo responsável e a formação de profissionais de nível técnico e superior. Terceiro desafio: Transparência organizacional. As empresas, a partir de princípios e valores assumidos com seus *stakeholders*, deverá contribuir para a construção de relações de confiança, estabelecer normas de conduta, fomentar e desenvolver ações que agreguem valor mutuamente e tomar decisões de acordo com os aspectos ambientais, sociais e econômicos (MORCELLI; ÁVILA, 2016, p. 22).

Como abordado na visão de Ashley (2006) e também conforme os estudos de Morcelli e Ávila (2016), é importante destacar a responsabilidade da gestão pública no controle e implantação de políticas que possam estar em consonância com a ABNT NBR 16001:2012, notadamente no parâmetro que atenda aos requisitos do que há de mais evoluído mundialmente em termos de certificação. “Assim, a empresa pública socialmente responsável destaca-se por “agregar valor” para a relevância que o conceito de responsabilidade social é capaz de mensurar através de seus atos e estes contribuindo para uma sociedade melhor”. (MORCELLI; ÁVILA, 2016, p. 22).

2.1.1 Responsabilidade Social - Norma ABNT NBR 16001:2012

Antes de entrar efetivamente no tema proposto, cogita-se que seja importante historicizar o conceito genérico do tema RS, tal a magnitude da sua importância no mundo globalizado, sobretudo quando o que está em questão é a sobrevivência do planeta diante dos atos que lhes são frequentemente praticados por governos, corporações públicas e privadas e até mesmo por membros isolados da sociedade civil. Teoricamente, temos ações de responsabilidade social quando as organizações decidem, conscientemente, que suas ações podem estar voltadas para a produção de bens ou serviços, gerando lucro ou não, porém com a responsabilidade de contribuir para uma sociedade justa e para um meio ambiente equilibrado.

Segundo Ashley (2006), responsabilidade social pode ser definida:

[...] como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, ou a alguma comunidade, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e sua prestação de contas para com ela” assumindo assim, além das obrigações legais, obrigações morais (ASHLEY, 2006, p. 3).

O tema tem grande importância para os autores do artigo e sua relevância está também vinculada com o resgate da cidadania. O papel do cidadão contribuindo para a visão coletiva reforça o compromisso com a RS. Tomar conhecimento, ouvir falar, participar e contribuir com o tema requer maturidade e consciência coletiva dos direitos e deveres. Suas características tem sido destaque de grande importância na sociedade brasileira e catarinense, diante da crise institucional que se abateu sobre o País. Assim, a RS deve se fazer presente na maioria absoluta da população brasileira e com o firme propósito de deixar a sociedade melhor para as gerações futuras.

O conceito de Responsabilidade Social sob o manto da ABNT NBR 16001 teve sua primeira edição publicada em novembro de 2004 e sua segunda versão em julho de 2012. A versão de 2012, por sua vez, baseou-se na diretriz internacional ISO 26000, publicada em novembro de 2010.

A NBR 16001 é uma norma de sistema de gestão, passível de auditoria, estruturada em requisitos verificáveis, permitindo que a organização busque a certificação por uma terceira parte. O Instituto Nacional de Metrologia Qualidade e Tecnologia (INMETRO) foi quem desenvolveu o Programa de Certificação em Responsabilidade Social de acordo com a NBR 16001, desde a sua primeira versão, e definiu um plano de transição por meio da Portaria INMETRO/MDIC, número 407 de 02/08/2012, para as organizações que quisessem migrar para a nova base (MORCELLI; ÁVILA, 2016).

De acordo com a norma ABNT NBR 16001:2012, trata-se aqui a definição de RS como sendo a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável; seja consistente com as

normas internacionais de comportamento; esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações (ABNT, 2012).

A ABNT NBR 16001:2012 tem como característica ser aplicada a todos os tipos e portes de organizações (pequenas, médias e grandes) e de todos os setores (governo, ONG's e empresa privada). Nesse sentido, as atividades incluem produtos, serviços e processos, ao passo que as relações se referem às atividades da organização dentro do escopo do sistema de gestão da responsabilidade e da cadeia de valor.

2.1.2 Ciclo PDCA - A Base da Norma ABNT NBR 16001:2012

O tema Responsabilidade Social traz, em seu bojo, o conceito de uma norma de sistema de gestão, conjunto de elementos inter-relacionados ou interativo, voltados para estabelecer políticas e objetivos, bem como para atingi-los, que deve estar integrado com toda a organização.

Assim, conforme figura 1, a norma adota a estrutura do PDCA (Plan-Do-Check-Act ou planejar - fazer - verificar - agir). Nesse sentido, a alta direção da organização deve definir sua política de RS e que esta esteja documentada, implementada e mantida, bem como comunicada para todas as pessoas que trabalham para ou em nome da organização, devendo estar acessível às partes interessadas (MORCELLI; ÁVILA, 2016).

Figura 1 - Ciclo PDCA



Fonte: Desenvolvida pelos autores

Apesar dos requisitos para obtenção da norma, ficou determinado que o atendimento a eles não significa que a organização é socialmente responsável, mas que possui um sistema de gestão da responsabilidade social. A introdução da norma traz em seu texto essa preocupação e destaca a auditabilidade, sendo que é estruturada em requisitos para permitir que a organização busque a certificação de seu sistema da responsabilidade social junto a uma organização externa.

2.1.3 Princípios da Responsabilidade Social Segundo a Norma ABNT NBR 16001:2012

Em seu escopo, a Norma estabelece os requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão de RS, permitindo que a organização formule e implemente uma política e objetivos que leve em conta seus compromissos com: responsabilidade social (*accountability*) e transparência; comportamento ético; respeito pelos interesses das partes interessadas; atendimento aos requisitos legais e outros requisitos subscritos pela organização; respeito às normas internacionais de comportamento; respeito aos direitos humanos e a promoção do desenvolvimento sustentável, como princípios de ação política da RS conforme a norma:

Responsabilidade social (*accountability*): condição de responsabilizar-se por decisões e atividades, e de prestar contas destas decisões e atividades aos órgãos de governança, autoridades legais e às partes interessadas da organização. Transparência: franqueza sobre as decisões e atividades que afetam a sociedade, a economia e ao meio ambiente e a disposição de comunicá-las de forma clara, precisa, tempestiva, honesta e completa. Comportamento ético: comportamento que esteja de acordo com os princípios aceitos de uma conduta moral e correta no contexto de uma situação específica e que seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Respeito pelos interesses das partes interessadas (*stakeholders*): ouvir, considerar e responder aos interesses das pessoas ou grupos que tenham interesse em qualquer decisão ou atividade da organização ou por ela possam ser afetados. Atendimento aos requisitos legais e outros requisitos subscritos pela organização (cumprimento da Lei e outros requisitos). Respeito às normas internacionais de comportamento: comportamento organizacional socialmente responsável, oriundos do direito internacional consuetudinário, dos princípios geralmente aceitos de leis internacionais e ou de acordos intergovernamentais que sejam universalmente ou praticamente universalmente reconhecidos. Direito aos humanos: reconhecer a importância e a universalidade dos direitos humanos, cuidando para que as atividades da organização não os agrudem direta ou indiretamente, zelando pelo ambiente econômico, social e natural que necessitam (ABNT, 2012, p. 2).

Cumprir também, reforçar a tese de que a ABNT NBR 16001:2012, estabelece requisitos mínimos relativos ao sistema de gestão da RS, permitindo à organização formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta as exigências da legislação, seus compromissos éticos e sua preocupação com a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável, além da transparência das suas atividades.

Os autores Ursini e Sekiguchi (2005) estabeleceram onze temas da RS, para o qual as organizações devem desenvolver programas com objetivos e metas:

[...] boas práticas de governança; combate à pirataria, sonegação, fraude e corrupção; práticas leais de concorrência; direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil; direitos do trabalhador, incluindo o de livre associação, de negociação, a remuneração justa e benefícios básicos, bem como o combate ao trabalho forçado; promoção da diversidade e combate à discriminação (por exemplo: cultural de gênero, de raça/etnia, idade, pessoa com deficiência); compromisso com o desenvolvimento profissional; promoção da saúde e segurança; promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando fornecedores, prestadores de serviço, entre outros; proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras; ações sociais de interesse público (URSINI; SEKIGUCHI, 2005, p. 63).

Como observa-se, a ABNT NBR 16001:2012, está alicerçada em parâmetros exaustivamente debatidos nos mais amplos segmentos da sociedade civil organizada. É o reflexo do cenário internacional, dos fóruns mundiais com agenda para desenvolvimento sustentável e que evoluiu para esse documento, que é utilizado como cartilha para os diversos países e suas empresas públicas e privadas definirem suas políticas de gestão administrativa e gerencial.

2.2 PLANO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

A gestão estratégica corresponde a um modelo de gestão organizacional com foco em ações estratégicas. Para tanto, utiliza métodos, técnicas e ferramentas de gestão e de avaliação de desempenho para operacionalizar a estratégia organizacional, ao mesmo tempo que, por meio do acompanhamento das atividades da organização, fornece informações para a tomada de decisões. Dessa forma, promove a melhoria do desempenho organizacional, a qual objetiva o atendimento das expectativas e necessidades de seus clientes, externos e internos.

A eficiência operacional não significa estratégia, mas exercer atividades semelhantes melhor do que os demais, inclui todo tipo de práticas que permitem a uma empresa utilizar melhor os seus recursos e exercer atividades diferentes ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente. Para Michael Porter (2002), o principal foco das organizações, atualmente, não deve ser o crescimento do faturamento – algo que muitas empresas insistem equivocadamente em priorizar –, mas a estratégia em si, pois ela é mais importante do que qualquer projeção de crescimento de mercado.

Buscando significado na ciência da administração, o PJSC define que gerir é planejar, organizar, dirigir e controlar. Considerando-se estratégia como sendo a aplicação do conjunto de recursos necessários para que uma organização alcance seus objetivos, por meio de uma gestão estratégica, é possível planejar o estado futuro que se almeja, estabelecer e monitorar as ações necessárias, permitindo também, conhecer e acompanhar a performance da organização (TJSC, 2018).

Seguindo determinações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o PJSC buscou alinhar-se ao novo paradigma de gestão pública e, assim, definiu seu Planejamento Estratégico (PE) como sendo:

[...] uma metodologia administrativa utilizada para desenvolver a estratégia da organização levando em consideração o ambiente na qual está inserida. Inclui atividades que envolvem a definição da Missão, Visão e Valores da Organização, o estabelecimento de seus Objetivos e o desenvolvimento de Estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente (TJSC, 2018, n. p).

O planejamento estratégico, sendo uma ferramenta para administração de empresas, torna-se foco de atenção da alta administração das gestões empresariais, de todos os tipos e tamanhos, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, empresas públicas e os demais tipos, pois as organizações devem decidir os rumos mais adequados aos seus interesses e fazer frente as modernas demandas da contemporaneidade (ALDAY, 2000).

O processo temporal para se chegar a esse desiderato se deu a partir do ano 2000, com a intenção da Administração do PJSC, à época, de humanizar a Justiça, fazendo uma administração compartilhada e democrática, livrando-se definitivamente do empirismo e aproveitando, para tanto, da ferramenta do PE.

Na sequência, o PJSC definiu suas orientações estratégicas e começou a trabalhar com a gestão de projetos, para que seus principais objetivos fossem alcançados. A partir de 2006 começou a trabalhar com o *Balanced Scorecard* - BSC, ferramenta utilizada para mensurar a performance institucional.

Com a edição da Resolução nº 70/2009, o CNJ inicia o trabalho dentro da metodologia que até então o PJSC já vinha utilizando e a difundiu a todos os 91 tribunais que compõem a Rede de Governança Colaborativa. Em seguida, no âmbito estadual, foi editada a Resolução 29/2009-TJ, que seguiu as determinações do CNJ.

Em 2014 é publicada a Resolução 198/2014-CNJ, que definiu as novas orientações estratégicas para o judiciário nacional, desta feita considerando-se o sexênio de 2015 a 2020. No PJSC, foi publicada a Resolução nº 28/2014-TJ, que definiu as atuais orientações estratégicas para o mesmo período (TJSC, 2018).

Conforme a metodologia e determinação do CNJ, o PJSC delimitou sua visão, sua missão e seus valores estratégicos, que norteiam suas atividades atuais e formam a razão de ser. **Missão:** realizar justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos; **Visão:** ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado; **Atributo de Valor para a Sociedade:** acessibilidade, celeridade, confiança, ética, inovação, probidade, responsabilidade social e ambiental, transparência e valorização das pessoas; **Perspectiva Cidadãos:** garantir a humanização do atendimento e buscar a satisfação dos cidadãos - aprimorar a comunicação institucional; **Perspectiva Serviços:** tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva - aprimorar práticas autocompositivas - promover a cidadania e iniciativas de valor social; **Perspectiva Pessoas e Recursos:** desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes - fomentar ações para a melhoria da saúde e

do clima organizacional – assegurar soluções adequadas de tecnologia da informação e comunicação – garantir infraestrutura adequada à prestação de serviços; **Perspectiva Gestão:** disseminar a cultura do planejamento com ênfase no alinhamento estratégico assegurando a gestão participativa – otimizar a aplicação dos recursos estabelecendo prioridades para a execução da estratégia – implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho, aperfeiçoar a comunicação interna, concretizar a gestão do conhecimento (TJSC, 2018).

Figura 2 - Mapa estratégico PJSC 2015-2020



Fonte: TJSC (2018)

A base metodológica adotada para o plano estratégico do PJSC, como também da norma ABNT NBR 16001, segue a mesma estrutura do PDCA, ou seja, planejar, fazer, verificar e agir. Essa base deve ser introjetada, principalmente, pela alta direção para que a ressalva de Alday (2000) citando Albrecht (1994), não corrompa a estratégia:

Muitos líderes organizacionais tendem a confundir orçamento com planejamento. Nas instituições estatais, por exemplo, em que os orçamentos são quase em sua totalidade dirigidos para os custos da folha de pagamento, o líder simplesmente extrapola os custos do ano vigente para o ano seguinte, com correções para ajustes de salários e fatores relacionados ao custo de vida. Todos eles compõem seus orçamentos corretamente, com mínimas mudanças, e o processo passa de um ano para outro. Esse tipo de atividade com base no orçamento ilude as pessoas, levando-as a pensar que estão planejando, mas de fato frequentemente há muito pouco ou nenhum planejamento (ALBRECHT, 1994 *apud* ALDAY, 2000, p. 11).

A gestão estratégica deve ser pensada na visão macro, pois inúmeras variáveis impactarão nos resultados do planejamento. Como citado no exemplo de Albrecht (1994 *apud* ALDAY, 2000), há sempre uma inversão dos verdadeiros papéis a serem desempenhados na administração pública. A falta ou mesmo um mal planejamento compromete recursos e desestimula as novas ações de gestão, que em tempos de escassez, exigem cada vez mais do administrador uma postura de equilíbrio no compromisso com a “coisa pública”. Vive-se também uma era de incertezas, inclusive na postura de alguns Tribunais em relação ao propósito de se posicionar com maior eficiência na administração pública. Com frequência tem-se convivido com ações e políticas que tem sido motivo de “confusão” entre o público e o privado, principalmente quando as administrações passam a desenvolver suas políticas com o foco de análise numa gestão mais “corporativa” e de menor abrangência pública. Aliás, quando se menciona o termo corporativismo, aumenta-se muito a predisposição à reflexão, na medida em que o contribuinte espera que seus impostos sejam direcionados de forma transparente e em benefício da contrapartida oferecida (ALBRECHT, 1994 *apud* ALDAY, 2000).

2.2.1 Gestão Estratégica e Justiça

A missão, historicamente vinculada à criação do Estado como administrador da coisa pública e do controle das contendas particulares, no intuito de estabelecer o bem comum de maneira que os interesses particulares não prevaleçam sobre o interesse público, atrelava o Judiciário ao Executivo, criando a cultura organizacional em que vigoravam o distanciamento da sociedade e a neutralidade política, estabelecendo um sentimento reverencial dos cidadãos para com o Judiciário e fomentando relações de nepotismo na atuação forense.

Com a nova ordem constitucional estabelecida pela Constituição Federal de 1988, o Estado Democrático de Direito, o Poder Judiciário foi chamado a assumir seu papel de poder político, haja visto ser o poder da União responsável em guardar a Constituição Federal, proteger os direitos fundamentais e a dignidade da pessoa humana, zelar pela cidadania e, assim, influenciar por meio das suas decisões os comportamentos sociais e a atuação dos demais Poderes Executivo e Legislativo.

Com a edição da Emenda Constitucional nº 45/2004, criando o Conselho Nacional de Justiça como órgão de controle do Poder Judiciário e definindo suas atribuições de gerenciamento, implementa-se o plano estratégico como política pública, fazendo frente às novas demandas contemporâneas. A gestão estratégica, sendo uma ferramenta do plano estratégico do Poder Judiciário, será formulada pela Resolução nº

198/2014-CNJ, refletindo premissas importantes para o processo estratégico e declarando a missão do Poder Judiciário como sendo Realizar Justiça.

Reconhecer o efeito político da atuação do Poder Judiciário para alcançar sua missão de fazer justiça é uma das tarefas da pós-modernidade em sua cultura líquida, segundo Ashley (2006):

Se a noção de autoridade não deve ser dissociada das concepções democráticas, percebe-se, por outro lado, que a ideia de administração não deve ser dissociada do exercício da política. Conforme atesta Chanlat, a dicotomia entre campo administrativo e campo político tem como origem o chamado management, orientação teórica resultante de abordagens gerenciais privadas, predominantes em grandes corporações norte-americanas e que parte da concepção de total separação entre opções econômico-produtivas e políticas. Dentro dessa abordagem, a definição de critérios de eficiência se dá independentemente de escolhas políticas, devendo sempre prevalecer no exercício da administração a escolha racional dos procedimentos econômicos mais eficientes. Ao adotar tal orientação, a gestão pública torna-se, dessa forma, refém de uma racionalidade econômico-administrativa pretensamente não política. Para Chanlat, trata-se de um grande equívoco conceitual, na medida em que a esfera da administração é perpassada pela arena política, e vice-versa. O papel do administrador, tanto em organizações privadas quanto no comando da máquina pública, é marcado pela confluência entre autoridade gerencial e autoridade política. Ou seja, gestão é política e política é gestão (ASHLEY, 2006, p. 251).

Para Severo (2009), descrevendo a ética dos agentes públicos na gerência da coletividade, se age politicamente e vincula-se o comportamento dos atores sociais que estão inseridos nas organizações públicas:

[...] quer dizer, servidores, gestores, cidadãos beneficiários das políticas públicas, fornecedores, dentre outros, é guiado pela ética das responsabilidades. Isso porque, no cotidiano, principalmente no contexto das sociedades contemporâneas, a presença de diferentes visões, valores, concepções e culturas em um mesmo grupamento social torna o apego a normas universais rígidas extremamente contraditório do ponto de vista da ação social. Os desafios de construir uma reflexão ética na função gerencial incorrem na maior capacidade de difusão da noção de ética das responsabilidades dentro das organizações públicas, abrindo perspectivas para se trabalhar efetivamente com a autonomia das pessoas (SEVERO, 2009, p. 373).

A não observância do princípio ético nas ações em geral e principalmente, nas ações públicas, abre caminho para a insegurança jurídica e chega-se a atual crise das instituições públicas que apresenta a autora:

Atualmente, existe toda uma expectativa sobre a atuação do Poder Judiciário. A sociedade brasileira manifesta um incomensurável descrédito nos parlamentares e nos governantes. O lastro de corrupção e demagogia, caracterizado pelo esquecimento dos interesses sociais, é perceptível em todos os setores de governabilidade, principalmente naqueles mais importantes, como educação e saúde. A função precípua do Executivo é, com o auxílio de seus órgãos consultivos e dos seus ministérios, estabelecer as diretrizes para a implementação do bem comum. E a função precípua do Legislativo, criar normas para delimitar e orientar a conduta em sociedade. Todas as vezes que os poderes estatais não cumprem os seus objetivos adequadamente, originam vilipêndios a direitos, restando ao Poder Judiciário solucionar estes conflitos, que, muitas vezes, são de cunho eminentemente político (DONATO, 2006, p. 85).

O reflexo maior na sociedade insegura juridicamente se dá nas camadas mais sensíveis economicamente, como alertam Bittar e Almeida (2017), comentando autores clássicos da literatura mundial, como Erich Fromm, Zygmunt Bauman e Umberto Eco:

Não por outro motivo, as representações discursivas em torno da pobreza fazem-na, não raras vezes, alvo da atenção negativa da sociedade e do legislador, no processo de criminalização da pobreza. Aqui se vê que o maior mal da pobreza não é 'estar pobre', mas a 'pobreza de espírito' das classes dirigentes que criam a ontologia do mal na situação da pobreza, e querem enxergar na privação material a imagem do inimigo social, que merece algo que gravita entre o desprezo e a polícia. Nesta medida, as classes dirigentes que se despedem do compromisso, ou favorecem o desprezo, ou fomentam a insensibilidade ou geram a anestesia sobre os graves problemas sociais que afetam a todos e todas - quando não se mobilizam o próprio ódio político em face da opinião pública autoritária para que esta faça do outro-pobre o inimigo social - tem sua parcela de responsabilidade no processo de conversão da pobreza num mal irremediável. Por isso, a principal pobreza não é a pobreza material, mas sim a pobreza de espírito, que domina as classes dominantes (econômica; política; burocrática; midiática), inseridas nos círculos da consciência reificada, do materialismo cego, da mercantilização da vida e do consumismo futilizante (BITTAR; ALMEIDA, 2017, p. 831).

O chamamento da magistratura para se fazer presente nas discussões contemporâneas de insegurança jurídica nas relações institucionais é fundamental:

[...] a principal das reformas a ser feita no Judiciário é a mudança de mentalidade dos magistrados, para que apresentem soluções justas e viáveis, em face da realidade social, a despeito das carências materiais, das imperfeições da legislação, dos vícios da sua estrutura e dos demais obstáculos que impeçam a realização da justiça segundo o espírito democrático da Constituição Federal (DONATO, 2006, p. 103).

A ferramenta de gestão estratégica não possui valor em si mesma, como qualquer

instrumento inventado pela humanidade, assim vai depender das mãos e cabeças que vão agregar valor substancial as políticas públicas que o Judiciário gerência na vida democrática, para a importância da existência do controle eficaz na atuação da gestão pública. O controle na administração caracteriza-se como um processo cíclico e sistêmico, necessário e permanente, visando não só monitorar o desempenho da sociedade, mas também compreender a razão de insucessos, identificando ameaças e oportunidades, revendo objetivos e metas estabelecidas e, enfim, conduzir o Poder Judiciário à sua missão de fazer justiça. Concatena-se, desse modo, a responsabilidade do Poder Judiciário em realizar sua missão, envidando esforços ao encontro da Carta Cidadã, principalmente no exercício da jurisdição constitucional que o capacitou da atribuição política, dada a insegurança jurídica perpetrada por instituições públicas e privadas, vislumbrando assim, uma práxis de Estado Democrático de Direito.

2.2.2 Responsabilidade Social ao Encontro dos Objetivos da Justiça

Declinando-se o objetivo do Poder Judiciário como sendo fazer justiça, passando-se por um serviço público a cargo do Estado e a RS, se inserindo no escopo das determinações mundiais como objetivo para todos os tipos de organizações, chega-se ao Poder Judiciário como organização pública inserida no contexto de bem social constitucionalmente protegido e ao desiderato da junção de objetivos perseguidos por conceitos distintos para um bem comum e coletivo. É nesse contexto de ruptura que o preceito da RS, inicia seu caminho ao encontro dos objetivos da justiça.

Assim, pode-se avaliar Pasold (2011), quando declina que:

Sob o ponto de vista prescritivo proponho que tais características sejam compostas da seguinte maneira: a) as conformações jurídicas necessitam guardar relação fiel com a realidade que lhes cabe representar e regular; b) as colocações juridicamente estabelecidas quanto à submissão do Estado à Sociedade, pressupõem que sejam fixados e eficientemente operados os mecanismos políticos voltados para a realização dos princípios que as sustentam; c) o reconhecimento constitucional e infraconstitucional dos compromissos do Estado para com a Sociedade que o mantém, não é suficiente quando desacompanhado do aparelhamento institucional e administrativo, necessário à sua consagração prática; d) os fundamentos e as modernas técnicas para um desempenho administrativo eficaz somente se justificam se todo o conjunto tentacular estiver submisso às demandas que, em função da realidade, a Sociedade reclama que sejam atendidas com presteza pelo Estado Contemporâneo; e) o Estado Contemporâneo deve comportar-se sob a égide da primazia do humano, submetendo o econômico à força social (PASOLD, 2011, p. 14-15).

As mudanças propostas para uma responsabilidade social efetiva e condizente com a missão de fazer justiça, nem sempre são bem-vindas:

[...] especialmente para aqueles que se arvoram na condição de conservadores das estruturas reinantes. Neste sentido, conta-se com a omissão

da maioria, com a desmobilização dos intelectuais, e também com a inconsciência das novas gerações, adestradas que foram pelo consumismo e pela consciência do imediatismo (BITTAR; ALMEIDA, 2017, p. 11).

Segue Pasold (2011) com uma proposta para fazer frente ao alerta de Bittar e Almeida (2017):

O que proponho, com ênfase, é que o Estado seja um instrumento eficaz a serviço do Todo Social. Nesta perspectiva, o Estado deve ser um conjunto de atividades legítimas efetivamente comprometidas com uma Função Social, esta entendida na sua conexão com ações que - por dever para com a Sociedade - o Estado executa, respeitando, valorizando e envolvendo o seu Sujeito (que é o Homem individualmente considerado e inserido na Sociedade), em correspondência ao seu Objeto (conjunto de áreas de atuação que dão causa às ações estatais) e cumprindo o seu Objetivo (o Bem Comum ou Interesse Coletivo, fixado de forma dinâmica pelo Todo Social) (PASOLD, 2011, p. 15).

Assim sendo, declinam Bittar e Almeida (2017), sem perder de vista o liame que vincula a RS e a Justiça, uma possibilidade de construção de futuro com contingências, pois a incerteza é o principal item a ser avaliado neste cenário de pós-modernidade fluida:

[...] o que se constata é que, apesar da insuficiência do modelo anterior (modernidade), e de suas instituições (modernidade jurídico-política), no cumprimento de seus ideais ideológicos (igualdade, liberdade, fraternidade), nenhuma nova mostra de um universalismo abstrato ocupa este lugar. Não poderia ser diferente, pois a pós-modernidade é avessa às respostas universais, abstratas, pretensiosas e futurologistas. Nesse contexto, emergem inúmeras reflexões sobre a diversidade, o pluralismo e a heterogeneidade na consideração normativa para a regência da vida social. O olhar crítico sobre esta realidade nos consente já desenvolver a percepção necessária para, a partir do solo das lutas sociais (Boaventura de Souza Santos), detectarmos o sentido a ser impresso à ação, cujo ímpeto reformista não pode ser seguido do mero pessimismo pelo desmonte das estruturas existentes, e muito menos pelo otimismo ufanista sobre o futuro, porque se trata de construir um novo sentido para a liberdade, esta que não se sabe em que resultará (BITTAR; ALMEIDA, 2017, p. 768).

Para o Professor Pasold (2011), a responsabilidade social se vincula a uma legitimidade dos poderes públicos instituídos para um futuro democrático:

A Função Social que o Estado Contemporâneo deve ter e cumprir somente se viabiliza, em minha opinião, caso os dois requisitos básicos que seguem sejam atendidos: 1º - prioridade para a realização de valores fundamentais do Homem (com a coerente atuação em favor do Meio Ambiente, Saúde, Educação, Trabalho, Liberdade, Igualdade); 2º - ambiente político-jurídico de constante Legitimidade, portanto, com prática per-

manente das medidas clássicas de Legitimidade dos detentores de Poder governamental e das ações estatais (isto é, eleições diretas, secretas, universais e periódicas, plebiscitos e referendos). Para conduzir este processo, os Governantes do Estado Contemporâneo devem ser sempre detentores temporários do Poder Estatal e legitimados de forma constante. Renovo, aqui, a minha manifestação no sentido de que é este o Estado Contemporâneo que proponho e que desejo ver concretizado, já neste início de Século, para que a Humanidade tenha uma Paz segura e viva em Democracia, com um desenvolvimento social e econômico que, sob o valor máximo da mais elevada qualidade de vida dos Seres Humanos, contemple as Sociedades todas e todas as Sociedades (PASOLD, 2011, p. 15-16).

3 METODOLOGIA

A metodologia estruturante do trabalho seguiu os passos interpretativos (TRIVIÑOS, 1987), caracterizando a pesquisa de natureza básica e abordagem qualitativa, classificando de descritiva, quanto aos fins e, bibliográfica e documental, quanto aos meios.

Buscou-se um trabalho científico de revisão (OLIVEIRA, 2011), reunindo as principais ideias e fatos do tema proposto com as publicações pesquisadas, estabelecendo relações entre elas e, assim, procurando respostas às inquietações iniciais.

A sustentação metodológica desenvolveu-se conforme a abordagem do professor Pedro Demo (2007), reproduzindo a milenar sabedoria socrática:

Nada é mais tolo que o argumento de autoridade, mas a ciência, mesmo provindo de outro horizonte (da autoridade do argumento), teima em oferecer-se como proposta unicamente válida, replicando contraditoriamente o que sempre quis suplantar. Aceitar validades relativas exige cidadania que sabe pensar. Por ser normalmente expressão de certa elite, é quase inevitável o tom elitista da ciência, tendendo a postular um monopólio do saber. Seu êxito tecnológico tem sido tão grandioso que se torna difícil esperar uma autocrítica. No entanto, nada é mais contraditório do que a crítica sem autocrítica. Sócrates continua mais atual que nunca: a coerência da crítica está na autocrítica. Quem se dá conta dos limites da ciência pode fazer uma ciência melhor (DEMO, 2007, p. 188).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Dado o desenvolvimento dos conceitos de responsabilidade social relacionado com a definição da norma ABNT NBR 16001:2012, sua base metodológica e seus princípios, seguiu-se em busca do plano estratégico do PJSC e sua correlação com a ferramenta de gestão estratégica, o conceito de justiça e a relação de pertinência da RS com os objetivos da Justiça.

A seguir, analisa-se as práticas desenvolvidas no PJSC através da sua comunicação institucional, declinadas em relação a gestão estratégica e que se apresentam dentro do escopo da teoria desenvolvida em dois momentos, quais sejam: a situação atual da Responsabilidade Social na Gestão Estratégica do PJSC e, em seguida, as diretrizes ao encontro da norma ABNT NBR 16001:2012 para a GE do PJSC.

4.1 SITUAÇÃO ATUAL EM RELAÇÃO À RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

O Poder Judiciário, como um todo, e mais notadamente nos últimos anos, tem sido chamado para exercer o papel de exceção à regra, diante do atual cenário jurídico a que está inserido. Essa transformação é resultado de toda estrutura arcaica, pesada e ineficiente da máquina pública dos Poderes da União, Estados e Municípios.

Apesar da inconstância política do Brasil contemporâneo e mesmo com a crítica a amplos segmentos do Poder Judiciário, este ainda detém para si as prerrogativas legais de guardião da lei, sob o prisma da judicialização no Brasil.

O poder judiciário, atuando no papel de guarda da vontade geral contida nos princípios positivados na ordem jurídica, surge como alternativa importante para a garantia da cidadania, no contexto de uma pauta de facilitação do acesso à justiça. O sistema judicial foi inclusive exposto a formas de interpelação direta de grupos sociais e até de partidos (exemplo das ações diretas de inconstitucionalidade, no caso brasileiro). Juízes tornaram-se guardiões das promessas em um cenário de crescente institucionalização do direito na vida Social (SILVA; FLORENCIO, 2011, p. 191).

Com essa visão, analisa-se sob quais condições os tribunais têm influenciado as decisões que são tomadas, também no que diz respeito aos Poderes Executivo e Legislativo.

Entretanto, nem tudo foram “flores”, e a crise de legitimidade do Executivo e do Legislativo causaram um grande fluxo de ações direcionadas ao Poder Judiciário, fruto da insatisfação com a precarização dos direitos, tanto econômico e social e, em contrapartida, da ampliação jurídica, que criou possibilidades a segmentos desamparados da população, transformando o acesso ao Poder Judiciário em enorme contingenciamento de ações.

Nesse ambiente surgiram inúmeros debates acerca da capacidade do Poder Judiciário de se viabilizar como instituição célere e eficiente, porém ainda sob efeitos de uma política clientelista que se instalou desde o Brasil-Colônia e se estruturou com o regime republicano.

A situação do PJSC não é muito diferente do cenário nacional, embora tenha se destacado perante os demais ao longo do tempo, pois o tribunal tem enfrentado dificuldades para se aproximar com maior destaque dentro do que a ABNT NBR 16001:2012 define como RS.

Na prática, seguindo orientações do CNJ, o PJSC redefiniu as diretrizes do seu mapa estratégico, revisando seus conceitos de missão e visão, buscando se adequar também à questão da RS.

A missão do PJSC de realizar justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos, destaca-se por uma série de iniciativas. Como exemplo, os chamados “mutirões” de conciliação, onde as partes são chamadas a comparecer em juízo através das audiências conciliatórias, com o objetivo de chegarem a um acordo. A perspectiva é sempre evitar o dano que se apresenta irreparável diante do enorme tempo de tramitação do processo na esfera judicial e, que junto da parte que cabe ao PJSC, chama-se de responsabilidade intrínseca da legislação, a qual possibilita um excesso de recursos, em grande parte com caráter procrastinatório.

No aspecto da visão proposta pelo PJSC, esta encontra-se inserida dentro da proposta da ABNT NBR 16001:2012, no que diz respeito aos interesses das partes interessadas, atendimento aos requisitos legais e outros subscritos pela organização. O labor reside na quantificação dos processos para julgamento, como se o compromisso com essa quantidade exacerbada fosse diretamente proporcional ao número de baixas na relação entre a frequente demanda ao poder judiciário e a sua “angústia” de dar resposta à sociedade, sem a devida análise de que há uma legislação que tem dificultado essa relação com seu produto final, que é o julgamento.

O segundo aspecto aborda a visão de “ser reconhecido como um judiciário célere eficiente e humanizado”. A proposta do PJSC tem procurado se orientar nesse sentido, porém quando se analisa a norma da ABNT, chama a atenção para a dicotomia entre ser reconhecido como um judiciário “célere” e “eficiente”. Ao propor uma gestão eficiente, o PJSC adota como procedimento na administração pública a visão gerencialista, ou seja, burocrática e gerencial, o que acaba de certa forma se contrapondo ao conceito de celeridade, pois adota uma gestão de muita hierarquia, regulamentos rígidos e rotina inflexível, ao passo que a administração pública eficiente adota o modelo horizontal que busca envolver todas as partes interessadas.

Por mais que a estratégia do PJSC seja pensada e planejada no conjunto de que a celeridade possa caminhar de mãos dadas com a eficiência, isso é uma via de mão dupla, e ainda há um longo caminho a ser percorrido para melhorar esses resultados.

O termo “judiciário humanizado” tem relação direta com os indivíduos e, nesse tema, a instituição tem investido em projetos de capacitação, que tem como objetivos principais o atendimento de excelência e o respeito às partes envolvidas no processo, notadamente atendendo determinações do CNJ.

Tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva, aprimorando práticas autoconpositivas, bem como promover a cidadania e iniciativas de valor social, embora com alguma limitação e análise descrita acima, tem sido o foco do PJSC sob a ótica da análise, já que a instituição procura caminhos que convergem ao encontro da norma ABNT NBR 16001:2012.

Pode-se inferir que é na gestão de pessoas e recursos que se está por evoluir, sobre o grande desafio da instituição de se posicionar com maior transparência em relação aos seus stakeholders e com a sociedade em geral. Um dos itens da ABNT NBR 16011:2012 aborda o “Respeito pelos interesses das partes interessadas, Stakehol-

ders - ouvir, considerar e responder aos interesses de pessoas ou grupos que tenham interesse em qualquer decisão ou atividade da organização ou por ela possam ser afetados” (ABNT, 2012).

Os tribunais brasileiros sempre foram objeto de muita observação por parte da imprensa e outros segmentos da sociedade civil, diante da magnitude do poder que estes detêm se comparado com os outros poderes. Isso acabou gerando uma política interna não muito divulgada e, quando exposta, era motivo para questionamentos diversos, como por exemplo a estrutura remuneratória, o orçamento anual, a prestação de contas das verbas que lhe eram destinados e tantas outras demandas que não se coadunam com uma administração eficiente, transparente e responsável socialmente.

As últimas administrações, diante da escassez de recursos públicos, têm utilizado alguns expedientes equivocados. Como exemplo tem-se a criação de um canal de diálogo que tem o condão de estratégia mais “proforma”, do que efetivamente contribuir para as soluções dos conflitos internos. A comunicação institucional para o público externo, por outro lado, é canalizada com todo um aparato ideológico, para gerar a impressão de que tudo funciona, a destempero das demais instituições públicas. O papel exercido pelo judiciário excede seus objetivos quando exterioriza, de forma genérica, os projetos sociais do judiciário, em contrapartida ao exibicionismo dos seus mandatários que estão mais preocupados com a publicidade oficial do que efetivamente demonstrar a capacidade e até mesmo a dificuldade que o PJSC enfrenta, diante do quadro nacional, para obter êxito nos projetos que são destinados aos seus clientes.

Para Dallari (2010):

Está ocorrendo no Brasil, ultimamente, uma degradação da imagem da autoridade e da verdadeira eficiência de órgãos do Judiciário, como guarda da Constituição e instrumento da justiça e do Estado Democrático de Direito. Essa degradação é decorrente de um grave desvio de comportamento, que pode ser identificado como vedetismo judiciário (DALLARI, 2010, p. 1).

Ainda segundo o autor,

[...] a par disso, tem ficado evidente a prática de um demagógico exibicionismo, incluindo a auto louvação mal disfarçada ou o anúncio de providências inovadoras, revolucionárias, à procura de sensacionalismo. Isso é vedetismo judiciário gravemente prejudicial em termos de resguardo do respeito devido às instituições democráticas e que, por isso, jamais deveria ter acolhida ou, menos ainda, a cumplicidade da imprensa (DALLARI, 2010, p.1).

A crítica não se torna assimilada apenas porque está exposta. Os autores elencaram como um dos objetivos, inclusive objeto de inúmeras discussões nos debates da Pós- Graduação, abordar a dificuldade que o PJSC tem de se comunicar efetivamente com a sociedade civil catarinense, porque tem como destinatário final aqueles que procuram a justiça, mas também toda a população que, democraticamente, pode co-

nhecer com maior propriedade a importância que a justiça catarinense desempenha para os cidadãos, quando promove e divulga corretamente as ações que tornam efetivas a justiça social e o conceito de cidadania. Este é um dos desafios ainda em evolução dentro do conceito mais amplo de RS.

Por fim, essa dificuldade da comunicação reflete-se de forma a gerar um desequilíbrio que prejudica o desempenho da própria instituição. São pontos que devem ser repensados dentro dos princípios basilares da ABNT NBR 16001:2012, ou seja, responsabilidade social para uma prática democrática e efetiva da Justiça.

4.2 NORMA ABNT NBR 16001:2012 COMO DIRETRIZ PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Demonstrada a realidade atual da gestão estratégica do PJSC em relação a norma da ABNT, apontam-se algumas diretrizes ao seu encontro e, para tal, busca-se o aporte das determinações da atual gestão administrativa do PJSC, declinadas no caderno “TJSC Mais Justo. Mais Forte. Novos Rumos”, 2017, apresentada em seminário no Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica do PJSC, na Academia Judicial, proposto como Plano de Gestão para o biênio 2018-2019.

O propósito, para a nova gestão, é apresentado como “ajudar o Poder Judiciário de Santa Catarina a que, a bem da sociedade, honre seu constante compromisso de julgar cada vez mais e melhor”, destacando-se os itens: princípios da gestão; expectativa do grupo; priorização da atividade-fim; racionalização administrativa; racionalização jurisdicional; comunicação institucional; Corregedoria-Geral da Justiça (TJSC, 2018).

A norma estabelece os requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão de RS, permitindo que a organização formule e implemente uma política e objetivos que leve em conta seus compromissos com: responsabilidade social (*accountability*) e transparência; comportamento ético; respeito pelos interesses das partes interessadas; atendimento aos requisitos legais e outros requisitos subscritos pela organização; respeito às normas internacionais de comportamento; respeito aos direitos humanos e a promoção do desenvolvimento sustentável (ABNT, 2012).

Da análise dos princípios da nova gestão do PJSC, ou sejam: relação independente e harmônica entre poderes; transparência e impessoalidade; democratização efetiva; valorização dos magistrados e servidores; prioridade a atividade-fim; especial atenção ao primeiro grau de jurisdição; desburocratização e pragmatismo nos procedimentos e efetividade na prestação jurisdicional em relação a norma da ABNT e seus princípios, pode-se declinar que há correlação na busca de uma teoria de princípios para avanço do estado atual da gestão.

Destaca-se que a norma ABNT 16001:2012 é uma norma de gestão auditável e, como tal, necessita da avaliação prática dentro de um prazo temporal, o que para o caso da atual gestão tem-se apenas a teoria, ficando assim prejudicada uma análise mais apurada. Assim, aguarda-se, pois, o lapso temporal para futura avaliação com novos estudos.

A teoria apresentada ainda não cabe avaliação, dado o tempo de aplicação, mas pode-se averiguar a possibilidade de análise do PJSC em relação a norma da ABNT e o judiciário nacional aonde se está inserido.

Para balizar a análise, destacam-se as considerações de Bittar e Almeida (2017), comentando o filósofo Axel Honneth e o Nobel em economia Amartya Sen:

Para isso, temos de fortalecer as nossas instituições sociais. Mais do que isso, temos de nos reconhecer nas instituições sociais e temos de fazer valer a democracia social e econômica centrais para a reconstrução do tecido social.[...] Assim, a liberdade de cada membro da comunidade cívica, passa pela justiça social que a todos(as) beneficia, por meio da redistribuição de recursos, prioritariamente atribuída não como concessão, mas como direito fundamental, àquelas classes sociais mais vulneráveis. Segundo essa visão, sem a consagração da autonomia de todos os membros da sociedade, a liberdade não é senão ilusão e fantasia individual. A liberdade individual somente existe como imagem diáfana do individualismo motorizada pela economia capitalista atual, e isto, pois, em verdade, a “autonomia individual já não se separa da ideia de justiça social e das reflexões sobre como ela deve ser instituída na sociedade para tornar justos os interesses e necessidades de seus membros”.[...] Daí a importância estratégica de deslocar o olhar para o âmbito das políticas públicas e da conquista de bens sociais, ancorando a luta social no processo de afirmação, melhoria e qualificação das instituições públicas, atuando por meio de políticas duradouras, estáveis e consolidadas,[...] estas que devem encabeçar o longo processo de erradicação da pobreza por meio de políticas sociais dirigidas, sem nunca descurar de caminhar juntamente com a transformação das mentalidades. Aí, então, a política não será mais serva da economia, nem a cidadania será refém da política institucionalizada (BITTAR; ALMEIDA, 2017, p. 836).

Assim, dada a notícia do CNJ apresentando os números da gestão da justiça para o ano de 2017, através do Relatório Justiça em Números 2018 (CNJ, 2018b) e ressalvas de Bittar e Almeida, pode-se averiguar que os dados apresentados não se coadunam com os princípios da norma ABNT NBR 16001:2012.

A responsabilidade social (*accountability*), a transparência e o comportamento ético são parciais, pois tratam servidores da justiça sem a devida isonomia, ou seja, os dados de produtividade de alguns servidores são destacados em detrimento aos demais servidores e, para a norma como também para as teorias de gestão estratégica, a quantificação e qualificação dos dados é de suma importância para uma previsão científica das possibilidades de ação real com responsabilidade. A exemplo, tem-se a pauta do CNJ, na primeira sessão presidida pelo Ministro Dias Toffoli, em 19 de setembro de 2018, com onze processos pautados e com destaque para duas notícias: “CNJ pune desembargador por venda de sentença em plantão” e “Plenário do CNJ proíbe nomeação de mais desembargadores na Bahia” (grifo nosso), como também para o pedido de providências que segue:

Item 1: Pedido de Providências 0006315-78.2017.2.00.0000 - Relator: conselheiro Luciano Frota Assunto: O processo foi retirado de pauta após pedido de vistas da conselheira Maria Tereza Uille. Trata-se de um pedido de providências apresentado pela Associação dos Analistas Judiciários do Estado do Paraná contra o Tribunal de Justiça do Paraná (TJ-PR) acer-

ca da priorização do Primeiro Grau de Jurisdição (Resolução 219/2016). **O pedido ressalta a necessidade de unificação das carreiras dos servidores do primeiro e do segundo grau de jurisdição no Estado, cujos salários são díspares, além da redistribuição da força de trabalho** (CNJ, 2018a, p. --, grifou-se).

O respeito aos interesses das partes interessadas: fica demonstrado nos números da justiça o não atendimento deste princípio, haja vista a alta taxa de congestionamento que atinge a grande maioria dos Tribunais, causando morosidade na prestação da justiça e insegurança jurídica reflexa para toda a sociedade.

Atendimento aos requisitos legais e outros requisitos subscritos pela organização: este princípio pode ser relacionado com os números apresentados dos vencimentos dos servidores da justiça, sendo que na grande maioria dos Tribunais os proventos estão acima do teto Constitucional, mas declara-se que o acima está dentro da lei por ser auxílios e ajudas que, assim, ficam fora dos proventos e da tributação. O atendimento da legalidade deve estar amparado na ética que espera uma moral responsável.

Princípio do respeito aos direitos humanos e à promoção do desenvolvimento sustentável: os números demonstrados colocam a morosidade da justiça como impasse para a afirmação de direitos básicos, desrespeitando a dignidade da pessoa humana e colaborando insipidamente com o desenvolvimento sustentável. Conforme lista da Organização das Nações Unidas, o estado brasileiro, onde o Judiciário é um dos poderes, consta como a nona economia do mundo e como a septuagésima nona no Índice de Desenvolvimento Humano-IDH (ONU, 2018), demonstrando a dificuldade do serviço público em atender a norma, conforme apontam Bittar e Almeida (2017):

E, de fato, no Brasil contemporâneo, a pobreza extrema veio se reduzindo de 13,6% da população, em 2011, para 3,7% da população, em 2014. Mas, seguindo as análises mais recentes do Banco Mundial, a crise econômico-financeira empurra, novamente, o País para o aumento do número de pobres. O enorme salto na redução da pobreza, de 24,3% para 8,4%, no período 2001-2012, vem sendo estancado e prejudicado, sem dúvida nenhuma, pelas perdas econômicas geradas pela crise econômica global, pela crise moral que gera apatia e desorientação, pela crise política que retira os horizontes de ação, pela crise de credibilidade das instituições de representação dos interesses populares, e pelo mais concreto aumento do nível de desempregos no país, na curva declinante 2013-2017. Após uma década de dados apontando para a redução da pobreza, entre 2016 e 2017, o número de brasileiros em situação de pobreza se encontra, atualmente, em torno de 22 milhões de pessoas. (BITTAR; ALMEIDA, 2017, p. 833)

A atualidade do Poder Judiciário brasileiro, um dos judiciários mais caros do mundo, evidenciado em seus números no Relatório Justiça em Números 2018 do CNJ, poderá servir de balizador para o PJSC se inscrever na busca por princípios da Responsabilidade Social, demonstrando praticamente mudanças no setor público, criando possibilidades com justiça social e equidade, motivando as instituições que levam uma parte considerável das riquezas sociais à mudança de paradigma necessária a uma sociedade pós-moderna e carente do retorno dos investimentos despendidos aos serviços públicos (CNJ, 2018b).

5 CONCLUSÃO

Com a pergunta geradora do trabalho, ou seja, como a gestão de Responsabilidade Social se apresenta no Plano Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina no que se refere à norma ABNT NBR 16001:2012, produziu-se o presente estudo na busca da inquietação proposta e, neste momento conclusivo, pode-se afirmar que o PJSC desenvolveu seu Plano Estratégico dentro das diretrizes apresentadas pela ABNT NBR 16001:2012, estabelecendo requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da RS, permitindo formular uma política com missão, visão e objetivos, que levam parcialmente em conta as exigências da legislação, sua preocupação com a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável, ressaltando-se a determinação da norma de que, **o atendimento aos seus requisitos não significa que a organização é socialmente responsável, mas que possui um sistema de gestão da Responsabilidade Social.**

Como a norma é estruturada para ser auditada, somente as empresas que desenvolverem um sistema de Responsabilidade Social, e este for praticado conforme seus princípios, poderão ser avaliadas, auditadas e certificadas com o título de empresa socialmente responsável, se inserindo em um mundo pós-moderno, que urge por pessoas físicas e jurídicas plenas de responsabilidade, contribuindo para a salvaguarda de um futuro com pessoas humanas dignamente sustentável.

Com a ressalva da norma, conclui-se o presente trabalho com a certeza de que o estudo é preliminar para que outros pesquisadores, especialmente do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, como órgão público e gestor da missão do Poder Judiciário – fazer justiça –, possam seguir as diligências e buscar a prática diária que possibilite direcionar as próximas conclusões para a certificação da Responsabilidade Social do PJSC, iniciando, assim, um processo sistêmico e contributivo com nosso judiciário nacional e toda a sociedade, para um novo paradigma de práticas socialmente responsáveis.

Finaliza-se o estudo com a indicação de novas assimilações, ou seja, a realidade pós-moderna demonstra sua fluidez com contingências e requer que as práticas responsáveis sigam no tempo e, portanto, chamam-se novos trabalhos vinculados à realidade do presente, para tal, encerra-se o labor com as indicações de Bittar e Almeida (2017), balizando-se novos empenhos.

Os autores comentam ainda sobre a sociedade contemporânea e vaticinam:

A dignidade humana é um sismógrafo que mostra o que é constitutivo para uma ordem jurídica democrática – a saber, precisamente os direitos que os cidadãos de uma comunidade política devem se dar para poderem se respeitar reciprocamente como membros de uma associação voluntária de livres e iguais. Somente a garantia desses direitos humanos cria o status de cidadãos que, como sujeitos de direitos iguais, pretendem ser respeitados em sua dignidade humana [...] “A justiça entendida numa perspectiva deontológica exige como contrapartida a solidariedade. [...] A justiça tem a ver com as iguais liberdades de indivíduos inalienáveis e que se autodeterminam, enquanto a solidariedade tem a ver com o bem-estar das partes irmanadas numa forma de vida partilhada intersubjetivamente – e, assim, também com a preservação da integridade dessa pró-

pria forma de vida. As normas morais não conseguem proteger uma coisa sem a outra: nem conseguem preservar os direitos e liberdades iguais do indivíduo sem o bem-estar do próximo e da comunidade a que pertencem.” [...] Qual a principal marca da sociedade contemporânea senão a de uma sociedade que nos convida à anestesia reflexiva sobre ela mesma, à apatia política sobre os desafios futuros comuns, à inércia expectadora e à aceitação do status quo, e, enfim, ao consumo compensador? Será que quanto mais razão, quanto mais técnica, quanto mais informação, quanto mais desenvolvimento material pode-se avançar no sentido de se afirmar haver mais consciência, mais democracia, mais engajamento, mais moralidade, mais desenvolvimento social, mais justiça social? A sociedade pós-moderna é a prova de que esta equação funciona em proporção inversa. Como todo processo histórico, nenhuma ruptura se faz do dia para a noite, nenhuma transformação se dá de um instante para o outro, nenhuma desconstituição de paradigmas se faz sem maiores comprometimentos das estruturas envolvidas (BITTAR; ALMEIDA, 2017, p. 8; 834).

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Wanderley Horn Hulse, pela excelência nas aulas ministradas, por seu exemplo de servidor público e por sua amizade na orientação deste estudo.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Revista da FAE, v. 3, n. 2, 2000.

ASHLEY, Patrícia Almeida Coordenação. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502087762/pageid/279>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 16001:2012: **Responsabilidade social: sistema de gestão: requisitos**. 1. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 26000: **Diretrizes sobre responsabilidade social**. 1. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

BITTAR, Eduardo B., ALMEIDA, Guilherme de. **Curso de filosofia do direito**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597014402/epubcfi/6/128\[;vnd.vst.idref=html64\]!/4/170/2/2/2\[fn1n46\]@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597014402/epubcfi/6/128[;vnd.vst.idref=html64]!/4/170/2/2/2[fn1n46]@0:0)>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BORTONCELLO, Silvio Luiz; JÚNIOR, João Chang. **A importância da responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação**. FACOM, n. 17 - 1. Semestre de 2007.

BOWEN, Howard R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CNJ. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Boletim da sessão de 19 de setembro de 2018**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/boletim-da-sessao/newsletter/archi-ve/view/mailid-11284>>. Acesso em: 21 set. 2018a.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório justiça em números: 2018**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/87512-cnj-apresenta-justica-em-numeros-2018-com-dados-dos-90-tribunais>>. Acesso em: 30 ago. 2018b.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O vedetismo judiciário**. Observatório da Imprensa, ed. 575, 2010. Disponível em: <<http://observatoriodaimprensa.com.br/caderno-da-cidadania/o-vedetismo-judiciario/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

DEMO, Pedro. **Praticar ciência: metodologias do conhecimento científico**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502148079/pageid/0>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

DONATO, Verônica Chaves Carneiro. **O poder judiciário no Brasil: estrutura, críticas e controle**. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp041679.pdf>>. 2006. Acesso em: 15 ago. 2018.

MORCELLI, Aier Tadeu; ÁVILA, Veiga Lucas. **Responsabilidade social**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil, 2016.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2018.

ONU, **Lista PIB**. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Wikimedia, 2018. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_pa%C3%ADses_por_PIB_nominal. Acesso em: 28 ago. 2018.

_____. **Lista IDH**. Wikipédia: a enciclopédia livre. Wikimedia, 2018b. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_pa%C3%ADses_por3%8Dndice_de_Desenvolvimento_Humano>. Acesso em: 28 ago. 2018.

PASOLD, Cesar Luiz. **Concepção para o estado contemporâneo: síntese de uma proposta**. Disponível em: <<http://egov.ufsc.br/portal/conteudo/concep%C3%A7%C3%A3o-para-o-estado-contempor%C3%A2neo-s%C3%ADntese-de-uma-proposta>>. 2011. Acesso em 18 ago. 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2002.

SEVERO, Sérgio. **Tratado de responsabilidade pública**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502139503/pageid/606>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

SILVA, Jeovan Assis da; FLORÊNCIO, Pedro de Abreu e Lima. **Políticas judiciárias no Brasil: o judiciário como autor de políticas públicas no Brasil**. Revista do Serviço Público, n. 62 (2): p. 119-136. Abr./Jun, Brasília, 2011.

TJSC. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Histórico do planejamento estratégico institucional**. TJSC, 2018. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategicoinstitucional/historico>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA - TJSC. 2018. **Resolução TJ n. 28/2014**. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=140741&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=&prox4=>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

URSINI, Tarcila R. e SEKIGUCHI, Celso. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: rumo à terceira geração de normas ISO. In: **Inovação, Legislação e Inserção Social, v. 4**. In: Coleção Uniemp Inovação. São Paulo: Instituto Uniemp, 2005.

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES E QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS: O CASO DO TJSC

INSTITUTIONAL EVALUATION OF SERVERS PERFORMANCE AND QUALITY OF PUBLIC SERVICE: THE CASE OF TJSC

Álvaro João Pedroso

Graduado em Direito. Técnico Judiciário Auxiliar.

E-mail: alvaro.pedroso@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo do presente estudo é analisar como as avaliações institucionais de desempenho dos servidores contribuem para a melhoria da qualidade do serviço público prestado pelo TJSC. A metodologia usada para realizar a pesquisa constitui-se de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica, na forma de um questionário encaminhado aos servidores de diversas comarcas do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, os resultados alcançados para ele concentram-se em descrever etapas e características do processo de avaliação institucional praticado no TJSC, verificar o papel do processo de avaliação institucional dos servidores para a melhora da qualidade dos serviços prestados pelo TJSC, na percepção dos atores envolvidos, identificar mudanças nas práticas diárias dos servidores, a partir da aplicação da avaliação institucional do TJSC, propor alternativas de ação para o aprimoramento da aplicação da avaliação institucional para a melhoria dos serviços prestados pelo TJSC. Por fim, conclui-se que, embora a atual situação não esteja satisfatória aos servidores, o que interfere diretamente na qualidade de serviços prestados aos jurisdicionados, uma possível solução é de fácil aplicação e não envolve aumento significativo de custos operacionais ao TJSC.

Palavras-chave: Avaliação institucional dos servidores. Impacto no ambiente de trabalho. Melhoria de qualidade do serviço. Valorização do servidor.

Abstract: The objective of the present study is to analyze how the institutional evaluations of servers performance contribute to the improvement of the quality of the public service provided by the TJSC. The methodology used to carry out the research consisted of a qualitative research, through bibliographical researches and a quiz send to the servers from different districts of the Court of Justice of the State of Santa Catarina. Considering the specific objectives formulated for this study, the results achieved for

it focus on describing stages and characteristics of the institutional evaluation process practiced in the TJSC, verify the role of the institutional servers evaluation process for the improvement of the quality of services provided by the TJSC, in the perception of the actors involved, to identify changes in the daily practices of the servers, based on the application of the institutional evaluation of the TJSC, propose alternatives for action to improve the application of the institutional evaluation for the improvement of the services provided by the TJSC. Finally, it is concluded that, although the current situation is not satisfactory to the servers, which directly interferes with the quality of services provided to the jurisdictions, a possible solution is easy to apply and does not involve a significant increase in operational costs to the TJSC.

Keywords: Institutional servers evaluation. Impact on the work environment. Improvement of quality of service. Appreciation of the server.

1 INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais globalizado, onde a comunicação ocorre praticamente em tempo real, as pessoas são avaliadas continuamente, demandando, cada vez mais, a necessidade de melhorar a qualidade de atendimento ao público. O Poder Judiciário, órgão cujo escopo principal é atender ao jurisdicionado, não poderia ficar alheio a esse processo.

Primeiramente, torna-se importante definir o que é qualidade, para os efeitos desse artigo. Num segundo momento, define-se qualidade no serviço público, com base na literatura especializada, para então compreender o que o Poder Judiciário de Santa Catarina - PJSC vem fazendo em busca de entregar um serviço de qualidade ao jurisdicionado.

Desde o ano de 2016, o PJSC tem buscado implementar avaliações institucionais dos servidores mais abrangentes com o intuito de obter um panorama mais real e elucidativo acerca das habilidades, aptidões e anseios dos seus colaboradores, visando melhorar o atendimento aos jurisdicionados, atividade fim do Poder Judiciário. Além disso, busca também insumos que possibilitem avaliar a forma como os jurisdicionados percebem a prestação de serviços por parte do PJSC.

Embora se trate, na verdade, de determinação constitucional, a avaliação durante o estágio probatório, conta com questões mais atinentes a fatores como assiduidade, ética, conhecimento e desempenho técnicos. O que induz ao mero cumprimento de exigência legal. Contudo, há, paralelamente, uma avaliação institucional durante o mesmo período, e que não se encerra com o término do estágio probatório. Essa, sim, um pouco mais robusta, aborda questões mais técnicas do que morais, como, por exemplo, a evolução na desenvoltura para dar cumprimento aos expedientes à medida que o servidor se torna mais familiar ao sistema e às práticas, além, é claro, do teor da Lei, embora essas permaneçam subjacentes, com a finalidade de identificar, ou levar o avaliado a identificar, através de uma autoanálise, pontos a serem melhorados e oportunidades de melhoria.

Sob essa ótica, após um treinamento via EaD dos servidores, promovido pela Aca-

demia Judicial do TJSC, foi implementado, no ano de 2017, um sistema de avaliação informatizado, disponibilizado, oportunamente, através do e-mail funcional dos servidores, que deverão acessar o referido programa no “acesso restrito”.

Entretanto, em que pesem os esforços despendidos, os resultados dessas ações não estão, ao que parece, atingindo seus objetivos devido a alguns fatores, entre eles podemos citar a falta de tratamento adequado aos resultados obtidos, a diminuta, ou mesmo, a total falta de comprometimento de alguns servidores ao utilizar o sistema, o não reconhecimento da importância de uma avaliação de desempenho bem-feita para a instituição, entre outros. Esses pontos acabam por causar um esvaziamento da função das referidas avaliações, item, aliás, de grande importância e destaque na maioria das empresas, sejam de iniciativa privada ou pública.

O presente trabalho visa justamente preencher essa lacuna buscando investigar o efeito das avaliações institucionais de desempenho na melhoria da qualidade do serviço público prestado pelo PJSC. Dessa forma, procura-se analisar o conteúdo das avaliações, sua periodicidade, os reflexos ocasionados nos servidores avaliados, e toda a problemática gerada por um processo avaliativo, uma vez que nosso sistema educacional, que prima pela utilização das avaliações como forma de aprovação ou reprovação, causa, certamente, impactos positivos ou negativos durante a vida escolar, que, não raro, nos acompanhará durante a vida inteira.

Por fim, o trabalho procura analisar a real utilização prática do resultado do processo de avaliação pelo PJSC. Para isso, parte-se de uma pesquisa quantitativa, por amostragem, através de questionário junto aos servidores de diversos setores da Justiça de 1º Grau do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por entender que são esses elementos que têm o contato direto com o jurisdicionado.

A intenção do trabalho, de maneira nenhuma, é esgotar o assunto, até porque a modalidade da produção textual escolhida não o permite, nem se presta a isso, mas sim trazer à luz questionamentos que, quiçá, sirvam como base para eventuais transformações no sentido de melhorar a qualidade da prestação de serviço no Poder Judiciário, tanto para o jurisdicionado, quanto para o servidor.

Nesse sentido, torna-se importante observar que o resultado apresentado se baseou na coleta e tabulação imparcial dos dados, procurando manter a maior fidelidade possível acerca do problema proposto, qual seja: como as avaliações institucionais de desempenho contribuem para a melhoria da qualidade do serviço público prestado pelo PJSC?

Para responder ao problema colocado, foram definidos os objetivos geral e específicos na sequência.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como as avaliações institucionais de desempenho dos servidores contribuem para a melhora da qualidade do serviço público prestado pelo TJSC.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever etapas e características do processo de avaliação institucional dos servidores praticado no TJSC;
- b) Verificar o papel do processo de avaliação institucional dos servidores para a melhora da qualidade dos serviços prestados pelo TJSC, na percepção dos atores envolvidos;
- c) Identificar mudanças nas práticas diárias dos servidores, a partir da aplicação da avaliação institucional do TJSC;
- d) Propor alternativas de ação para o aprimoramento da aplicação da avaliação institucional dos servidores para a melhoria dos serviços prestados pelo TJSC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo tratar-se-á, primeiramente, do Poder Judiciário brasileiro, algumas considerações a esse respeito. Na sequência, introduzir-se-á, com finalidade ilustrativa, alguns conceitos de qualidade, segundo alguns autores e seus diferentes pontos de vista. Logo após abordar-se-á, propriamente, a qualidade no serviço público, preparando o leitor para que consiga compreender, mais facilmente, o escopo do presente artigo, qual seja, como a utilização da avaliação institucional dos servidores pode impactar a qualidade da prestação de serviço público no Poder Judiciário Catarinense.

Na mesma toada, buscar-se-á apresentar conceitos e considerações acerca do tema avaliação de desempenho das pessoas, bem como a utilização racional dos resultados apresentados por estas em prol da instituição em que trabalham, visando agregar cada vez mais qualidade ao atendimento dos jurisdicionados.

2.1 O PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL

A sociedade, conforme observam Edson Pacheco Paladini e Eduardo Bridi (2013, p. 4), vem cobrando cada vez mais resultados do setor público. O Judiciário, como um dos elementos que o compõem, não ficaria de fora dessa tendência. Atentos aos fenômenos sociais contemporâneos, os autores tecem os seguintes comentários a esse respeito:

Os últimos anos parecem ter evidenciado que hoje os mercados são compostos por um novo tipo de consumidor, que, por sua vez, gerou um novo mercado. Os mais diversos fatores confluíram para a gênese deste novo contexto. Observe-se, por exemplo, a questão do acesso à informação. Essa facilidade tornou o consumidor mais exigente, como no caso da disponibilidade de conhecimento prévio das características dos produtos que se desejava adquirir. Além disso, deve-se observar que a década de 1980 foi, especialmente no Brasil, um período em que se constatou considerável queda do poder aquisitivo dos consumidores, o que também contribuiu, e muito, para o aumento do nível de exigência do mercado. De

fato, nesse contexto, cada aquisição é um investimento e precisa ser bem considerada.

Conforme considerado acima, o Poder Judiciário também é alvo dessa cobrança. A população, com cada vez menor poder aquisitivo, passa a analisar mais detalhadamente o padrão de qualidade dos serviços públicos oferecidos. Aliás, esse é, aparentemente, um fenômeno não adstrito ao Brasil, mas globalizado, de acordo com o que se pode constatar a seguir, ainda nas considerações de Paladini e Bridi (2013, p.2):

Hoje, já não se discute mais a importância econômica e social das atividades de prestação de serviços no contexto mundial. E isso vale tanto para aqueles países que integram o bloco das nações mais desenvolvidas quanto para países emergentes. Mesmo países que, historicamente, tiveram seu desenvolvimento ancorado em processos industrializados, como Alemanha e Inglaterra, hoje observam parte majoritária de seu Produto Interno Bruto depender, diretamente, da prestação de serviços. Este é o caso, por exemplo, da Alemanha. Em 2012, o setor de serviços contribui com 70% para o PIB total do país, enquanto o setor industrial tem contribuição de 29% e, para o setor agrícola, essa participação oscila em torno de 1% (IMF, 2012A). Esses números pouco variam no caso da Inglaterra, berço da revolução industrial. De fato, em 2012, o setor de serviços perfaz 78% do PIB inglês, enquanto o setor industrial entra com 21% (IMF, 2012B). Essa tendência é a mesma no resto do mundo. Na Índia, por exemplo, o setor de serviços responde por quase 60% do PIB (DATT; SUNDHARAM, 2009) e por 69% na Coreia do Sul (KIM, 2012); nos Estados Unidos, por 79,6% (CIA, 2011) e na União Europeia por 70,5% (IMF, 2012C). O Brasil não foge à regra. De fato, hoje no Brasil, segundo o IBGE (2012), o setor de serviços corresponde a cerca de 70% do Produto Interno Bruto (PIB), ou seja, considerando a soma de tudo o que a atividade econômica do país produz, de cada dez unidades, sete vem da prestação de serviços.

Além da eficiência, prosseguem os autores, na mesma obra já citada, palavra de ordem desde os anos 90, ao menos no setor privado, também a eficácia e a efetividade estão em evidência nos meios sociais atualmente.

O usuário dos serviços públicos, dizem eles, tem aumentado o nível de exigência em relação ao resultado das demandas. Não basta apenas buscar a melhor relação custo-benefício, se o resultado atingido não for o almejado e as necessidades legítimas não forem supridas.

Obviamente que a ética, a transparência, a legalidade e a moralidade continuam sendo valores cobrados, e nem poderiam deixar de ser. Essas mudanças exigem uma maior flexibilidade e adaptação do setor público. Embora isso não seja novidade no setor privado, é relativamente recente essa onda de modernização, assim digamos, no serviço público. Entretanto, não é tão simples quanto parece.

Historicamente a formação legalista e formal da administração pública, associada à cultura brasileira, predominantemente patrimonialista e individualista, criam um

cenário bastante desafiador aos administradores públicos. Se, por um lado, busca-se a celeridade, a desburocratização da prestação de serviços, por outro, não se abre mão da impessoalidade e da burocracia profissional existente nos órgãos públicos, fatores esses essenciais para que “a coisa pública” não seja manobrada para satisfazer ao interesse de alguns.

Isto posto, percebe-se que para que haja uma avaliação satisfatória e condizente com os desafios que se nos apresentam, necessário se faz um olhar um pouco mais aguçado acerca do tema “Qualidade no serviço público”, por extensão, no Poder Judiciário brasileiro.

Assim, antes de adentrar ao mérito da questão, necessário se faz uma rápida explanação acerca de alguns conceitos essenciais ao presente artigo.

2.1.1 Qualidade no Serviço Público

De acordo com Aurélio Buarque de Holanda (*Apud* AMBROZEWICZ, 2015, p. 40), sob um olhar filosófico, “teremos uma definição baseada na RAZÃO: “É a propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las das outras e lhes determinar a natureza”.

Para W. E. Deming (IDEM, p. 34), “Qualidade é a capacidade de satisfazer desejos”.

Juran e Fiengenbaun (IBID, p. 35), homens do marketing, dizem, respectivamente, que qualidade é “a adequação ao uso” e “o conjunto de todas as características de um produto, desde o Marketing até a Assistência Técnica, que determina o grau de satisfação das exigências do cliente”.

Philip B. Crosby (IBID., p. 36), engenheiro de produção, considera que qualidade é “conformidade aos requisitos”.

Para o administrador de empresas R. A. Broh (IBID., p. 40), qualidade “É o grau de excelência de um produto a um preço compatível e com variabilidade controlada a um custo aceitável”.

Pode-se dizer, após esse breve apanhado, que qualidade, de um modo geral, é o atendimento dos anseios e aspirações dos consumidores de maneira econômica, segura e que apresente um desempenho satisfatório. Não necessariamente significa dizer que um produto de melhor qualidade é aquele que custa mais caro, o que se deve levar em consideração é a adequação que apresenta para a situação proposta.

Não é de hoje que essa preocupação existe, na verdade normatizações para garantir a execução repetitiva com os mesmos resultados satisfatórios já havia, por exemplo, desde o Egito antigo:

Seguindo o nosso raciocínio, você ficará surpreso em saber que o primeiro manual da qualidade de que se tem registro foi desenvolvido há milhares de anos, no Egito antigo. O Livro dos Mortos detalhava o processo de embalsamamento de cadáveres. Ele era tão eficiente que muitas múmias chegaram intactas até os nossos dias. Já na Idade Média, cada artesão

marcava suas peças com as iniciais do próprio nome ou algum símbolo que o identificasse, permitindo que a sua produção fosse reconhecida pelos compradores e usuários. Assim, aonde quer que uma peça chegasse, era possível saber quem a tinha feito. Isso é parte do que se convencionou chamar de rastreabilidade, ou seja, descobrir todo o histórico daquela peça. (AMBROZEWICZ, 2015, p. 1).

Dito isto, pode-se avançar no assunto.

Conforme visto, o conceito de qualidade é, deveras, amplo e pode ser aplicado a vários segmentos de serviços e produtos. O foco do presente trabalho, todavia, é a qualidade aplicada ao serviço público, ao qual nos ateremos um pouco mais detalhadamente.

Pode-se perceber que a qualidade atingida pelo segmento público está muito aquém da qualidade do setor privado. Além da reestruturação sofrida pelo setor privado na década de 90, que acabou desencadeando uma busca pela qualidade, pode-se citar como um fator que interfere na melhoria da qualidade do setor público, o fato de ele ainda ser fortemente influenciado pelo sistema político formalista vigente.

Partimos do entendimento de que, enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, os órgãos ou entidades públicas são regidos pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, tratando a todos igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. Por outro lado, as organizações privadas utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais. A Administração Pública tem como objetivo de suas ações os cidadãos, sociedade e partes interessadas, demandantes da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável. O modelo considera que o conceito de partes interessadas no âmbito da Administração Pública é ampliado em relação ao utilizado pela iniciativa privada, pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade. (AMBROZEWICZ, 2015, p. 26)

É claro que não é somente pelo fator político formalista que as diferenças de melhoria da qualidade são tão veementes, há outros fatores. Traçando um paralelo entre os setores, de acordo com o exposto por Sandro Trescastro Bergue (2014, p. 22) temos que a finalidade do setor privado é o lucro e a sobrevivência num ambiente altamente competitivo, enquanto que no setor público busca-se o bem-estar comum, alicerçado na democracia; no setor privado, a satisfação do cliente é baseada no interesse, enquanto que no público, busca-se o cumprimento do dever; a remuneração do setor privado é feita diretamente pela clientela, enquanto que no setor público, é indireta, através de impostos e taxas, totalmente desconexas à quantidade ou qualidade do serviço recebido e o valor dos impostos recolhidos; enquanto no setor privado as metas são baseadas na competitividade e a busca por manter-se no mercado, no setor público busca-se a excelência do atendimento à população ao menor custo possível; e assim por diante.

Há vários fatores implicados no conceito de qualidade, principalmente por se tratar de termo de domínio público, o que, por sua vez, acaba por gerar equívocos, já que não se trata de uma definição delimitada a um segmento, tampouco utilizada por *experts*. Por analogia, pode-se dizer que a definição de qualidade nos setores público e privado também costumam gerar vários equívocos, por serem, da mesma forma, de domínio público, ou seja, o que é qualidade para um, pode não ser, ou ser uma definição incompleta para outro e assim por diante. Por isso o comparativo não é tão simples de se fazer, mas a intenção era tão somente dar uma noção do que é qualidade no setor público.

2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (NO PODER JUDICIÁRIO)

Não existe, segundo Chang e Huang (*apud* MARRAS, Jean Pierre, 2010), uma definição única de Gestão Estratégica de Pessoas, mas alguns acadêmicos concordam que, no seu âmago, refere-se à implementação planejada de um conjunto de práticas que seja capaz de proporcionar uma melhoria no capital humano, a ponto de que esse contribua para o alcance das metas e objetivos da empresa ou instituição.

Na mesma toada, Wright e Boswell (*apud* MARRAS, Jean Pierre, 2010), visando compreender melhor a significação do termo “estratégico” na área de gestão de pessoas, classificam a pesquisa em micro, que se ocupa em estudar o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre os indivíduos, e macro, que examina o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre a organização como um todo.

Dessa forma, ainda segundo estes autores, Gestão Estratégica de Pessoas procura manter mais o foco nos negócios e menos nas tarefas tradicionais de Recursos Humanos, o que acaba por refletir uma preocupação maior no investimento que busque desenvolver talentos necessários para aumentar o índice de competitividade da instituição ou empresa, e, concomitantemente, o alcance das metas organizacionais.

No estudo de gestão de pessoas, anota Jean Pierre Marras (ORG.) (p. 197, 2010) a existência de três perspectivas teóricas básicas: a universalista, a configuracional e a contingencial. A primeira defende que existem “melhores práticas” de gestão de pessoas que podem ser aplicadas a qualquer situação. A perspectiva configuracional, por sua vez, como a própria denominação sugere, traz como ideia principal que uma estratégia de gestão de pessoas só apresentará um bom resultado final se combinada com outras práticas de gestão de pessoas, formando, assim, um conjunto de práticas de gestão. Já a contingencial defende que as estratégias de gestão de pessoas serão mais efetivas se considerarem o contexto ambiental da instituição e as estratégias organizacionais, formando um aspecto específico à instituição ou empresa em que estiver sendo aplicada.

Passar-se-á à conceituação de gestão, segundo alguns autores.

Gestão pode ser definido como “o processo de gerenciamento de algo ou alguém” (MALHEIROS, Taranto, B., ROCHA, Coelho, A. R. (09/2014). Série MBA - Gestão de Pessoas - Avaliação e Gestão de Desempenho. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2679-4/>). Surgido nos anos 50 do século passado, baseava-se em quatro pilares: planejar, organizar, dirigir e acom-

panhar. Pode ser um processo contínuo ou estanque, dependendo da natureza da organização em que é empregado.

Desempenho, na definição dos mesmos autores citados acima, por sua vez, também conhecido como performance, apesar de inicialmente associado a máquinas e equipamentos, é um conceito que vem sendo aplicado a recursos humanos também, melhor dizendo, a pessoas.

Em 1970, ainda de acordo com Malheiros e Rocha (09/2014), desempenho era compreendido como o esforço do indivíduo para atingir a meta estabelecida. Nos anos 2000, entretanto, essa concepção foi ampliada, não se trata apenas de uma equação matemática, mas sim de todo um complexo sistema de relações humanas X relações de trabalho.

Precisamos distinguir, ainda, desempenho individual de desempenho institucional ou organizacional. Na atualidade, para uma empresa se destacar no mercado, ou para uma instituição ser bem-conceituada, nas considerações dos autores retro citados, necessário investir em conhecimento. Conhecimento implica capacitar pessoas, que são os detentores do conhecimento. Todavia, há uma variável muito importante, se não essencial, nessa, digamos, nova equação, que é justamente o indivíduo. Investir em capacitação das pessoas não significa garantir que elas vão, de fato, realizar aquilo que foram treinadas da maneira como o foram. É justamente aí que entra a avaliação de desempenho, através da gestão de pessoas.

A gestão de pessoas, historicamente, tem sido compreendida como uma questão organizacional. Entretanto a Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças do mundo hodierno. As empresas, sejam elas de natureza privada ou pública, estão reconhecendo que as pessoas são o sistema nervoso que as movimenta. É delas que vêm as decisões baseadas na inteligência e razoabilidade. É claro que os sistemas informatizados auxiliam, todavia, não têm capacidade para eleger qual a alternativa mais razoável em face de determinada questão fática. Dessa forma, tratar pessoas como meros recursos organizacionais é um desperdício e vem de encontro com a atual Gestão de Pessoas, aliás, como vem sendo chamada agora, e não mais de Recursos Humanos de uma empresa, como podemos depreender do trecho a seguir:

As três eras ao longo do século XX - da industrialização clássica e neoclássica e a Era da informação (Figura 5) - trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo dessas três eras, a área de ARH passou por três etapas distintas: RI, RH e GP. Cada abordagem estava ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações (CHIAVENATO, 2014, p. 37).

Mesmo em face dessa evolução gritante, explana Chiavenato (2014, p. 40) o sistema de gerir pessoas no setor público ainda está atrelado aos moldes do passado, onde a meritocracia dificilmente prevalece, onde o concurso público é colocado à mercê das contratações de livre indicação, onde o quadro de servidores está defasado tanto quantitativamente, quanto qualitativamente.

Continua o autor, explicando que esse quadro demonstra um mecanismo que vai

de encontro à busca de resultados, pois não dá ênfase ao desempenho nem incentivo ao aprimoramento e à aquisição de competências que seriam aplicadas nas organizações públicas para buscar alcançar os objetivos e metas estratégicas.

Por fim, conclui o mesmo autor, para citar algumas características que acabam ocasionando essa letargia no serviço público, pode-se elencar a rigidez da legislação, a desvinculação do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, mecanismo de remuneração que desvincula os vencimentos do desempenho, poucos mecanismos de planejamento, pouca preocupação com a gestão, rotatividade das posições de chefia, etc.

Importante observar, ainda, que muitas pessoas nas organizações, quer públicas, quer privadas, acreditam na necessidade de se fazer avaliação de desempenho. Entretanto, segundo Ugo Franco Barbieri (2014, p. 42), não gostam de utilizá-la pois envolve a realização de um *feedback*, bem como de uma crítica construtiva ou um elogio ao desempenho do avaliado. Segundo o autor, se o resultado for positivo, elogiar o servidor pode gerar o temor de o avaliado questionar sobre uma eventual promoção futura ou algo do gênero, ao passo que se for negativo, caso de uma “crítica construtiva”, corre-se o risco de ser pouco objetivo e transparente ao servidor, que, ainda, poderá questionar os critérios subjetivos sob os quais fora avaliado, o que implicará no desenvolvimento de uma ferramenta mais objetiva, que realmente auxilie o servidor a investir nos seus supostos pontos negativos e melhorar os positivos.

Outros fatores observados, continua Barbieri (IDEM), é que, no período que antecede a avaliação, o desempenho do servidor tende a piorar, em função da preocupação deste sobre como será avaliado, ainda mais que não obteve um *feedback* do superior hierárquico acerca da última avaliação pela qual passou. Significa dizer que a maioria das empresas, públicas e privadas, costuma saber como bem investir em tecnologia e processos inovadores, porém, não alcançam o mesmo sucesso no que tange ao desenvolvimento das habilidades dos seus colaboradores.

A boa notícia é que essa realidade vem mudando.

Tal conjunto, entretanto, vem sendo transformado no plano institucional; movimento para o qual concorrem as transformações constitucionais operadas desde o final da década de 1990 até recentes atos executivos como os Decretos no 5.707/2006 e 7.133/2010, que tratam, respectivamente, dos temas da gestão por competências e da avaliação de desempenho. Essas transformações têm promovido movimentos orientados para mudanças em alguns traços característicos comumente associados à organização do serviço público e ao conjunto dos servidores públicos que reclamam um repensar. (SCHIKMANN, 2.010, p. 14).

O maior desafio, segue o autor (2010), parece ser aplicar os modernos conceitos da gestão estratégica de pessoas ao setor público, pois, conforme citado anteriormente, a própria legislação, muitas vezes antiquada, acaba por “engessar” o serviço público, servindo como um desincentivo ao ocupante do cargo de se aprimorar, por saber que não há a possibilidade de progressão na carreira. É notório, então, que a gestão estratégica não diz respeito somente à organização, mas também às pessoas que atuam nela.

Todas essas mudanças devem ser supervisionadas pelo setor de Recursos Humanos da organização, que, nesse mote, assevera Schikmann (2010), deixaria de ser apenas um setor de contratação, folha de pagamento e demais documentações, e passaria a atuar como um setor de gestão de pessoas, como vem sendo chamado atualmente, detentora dos perfis dos funcionários, seus resultados, atuando estrategicamente para alocar a força de trabalho adequada no local apropriado.

2.3 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Avaliar o desempenho, de acordo com Malheiros e Rocha (2014, cap. 3. Minha Biblioteca) de alguém parece tarefa das mais árduas da gestão de pessoas. “Isso porque o homem da nossa cultura tem o forte hábito de avaliar o outro e sabe que está sendo avaliado, em qualquer situação, constantemente. Acontece que essa ação é ambivalente na perspectiva psicológica”.

A avaliação institucional em órgãos públicos deve ser utilizada de maneira que traga um resultado mais próximo à realidade possível, para que sirva, aliás, esse é o propósito, como instrumento que possibilite a melhoria contínua da prestação de serviço ao público, como se pode ver, ainda, nas considerações de Malheiros & Rocha (2014, Cap. 3. Minha Biblioteca):

O último modelo de relações de trabalho apresentado é chamado de modelo administrativo. Trata-se de um modelo que atende muito mais aos funcionários públicos estatutários, já que é uma relação entre o trabalhador e o Estado (representado pelo governo, mas que não é o governo). O entendimento no nível do direito é de que se trata de uma relação administrativa, já que a figura do empregador não é clara, além de todas as limitações para o término desse tipo de relação. Nesse contexto, a avaliação surge como uma tarefa que também é administrativa, e se presta a checar até que ponto as atividades foram executadas conforme se havia planejado (grifo nosso).

Para que isso ocorra, ou seja, para que a avaliação se transforme em melhoria real da qualidade de atendimento ao cidadão, é necessário que não seja um processo isolado, é preciso que seja adotado um sistema de gestão de desempenho, significa dizer que a avaliação é subprocesso que envolve competências como a comunicação e negociação.

Não se pode pensar a gestão de desempenho como um processo isolado, senão como elemento de um sistema maior, interagindo com o processo de capacitação, notadamente nas fases de diagnóstico das necessidades de ações de educação corporativa, com o processo de remuneração, entre outros. Ampliando ainda mais a perspectiva de análise, tem-se o imperativo de reconhecer os conceitos a ela afetos, tomados no contexto cultural brasileiro, algo que de antemão se pode sugerir como revelador de uma postura refratária ao procedimento. Sabe-se que, no âmbito da administração pública, por imperativo cultural, pouca inclinação se tem para avaliar um colega de trabalho, em geral reconhecido como alguém na condição temporária de subordinado. Presentes aqui traços culturais

como o personalismo (conduta orientada pelas dimensões pessoal e afetiva) e o clientelismo (relação de troca de favores). (BERGUE, Sandro Trescarro. Gestão estratégica de pessoas no setor público. Atlas, 01/2014).

O Conselho Nacional de Justiça – CNJ, recomenda, fortemente, que os órgãos do judiciário busquem uma gestão estratégica, o que deve compreender, principalmente, investimentos em pessoal, uma vez que a principal função desses referidos órgãos é a prestação de serviços ao público por meio dos servidores. Seguindo a linha de raciocínio até agora empregada, a gestão de desempenho é item indispensável nesse processo, já que não se pode aferir o grau de satisfação do usuário sem considerar um dos principais aspectos, qual seja, a interação humana envolvida nos processos de atendimento aos usuários.

Para auxiliar os tribunais, o CNJ lançou, no ano de 2016 um Guia de gestão por competências no Poder Judiciário, material em que aborda a questão da busca pela melhoria contínua da prestação de serviço ao público através do melhor aproveitamento das competências dos servidores.

Nesse material, são abordados os vários tipos de competências e a formação de avaliações e avaliadores que terão condições de sugerir onde estão as deficiências, chamadas, na obra, de lacunas de competência, de maneira que sejam ocupadas pelos servidores mais adequados, de acordo com as competências.

Constitucionalmente, é exigido uma avaliação obrigatória de todo ocupante de cargo público em que se ingressa através de concurso público, chamado de estágio probatório, que dura três anos e serve como critério para efetivação ou não do servidor, o que será verificado após o período. Entretanto, muitos tribunais possuem sistemas de avaliação concomitante, os quais utilizam, quase que exclusivamente, como critério para as progressões da carreira dos servidores. O CNJ sugere utilizar um sistema de avaliação para, antes de tudo, promover a melhoria continuada da prestação de serviço ao público. Cabe ao órgão público, no caso em tela, o Poder Judiciário de Santa Catarina a implantação de um sistema de avaliação coerente com a realidade de cada tribunal, capaz, ainda, de proporcionar subsídios empregáveis para o aprimoramento dos servidores, de acordo com a função desempenhada por cada um deles.

É tarefa difícil, sem dúvida, aliás, como qualquer atividade de avaliação, porém de vital importância, uma vez que envolve pessoas que se dispõem a ser avaliadas com a finalidade de identificar e melhorar suas deficiências, bem como aprimorar suas aptidões. Uma avaliação bem estruturada é essencial. A obra do CNJ sugere, ainda, que uma avaliação deve conter questões pertinentes a cada função desempenhada pelos servidores, ser aplicada num lapso temporal regular, de modo que se possa aplicar as melhorias sugeridas e que se consiga identificar novas oportunidades de melhoria. Não basta identificar erros e sugerir melhorias, deve haver um *feedback* em que avaliador e avaliado sentem e conversam, buscando minimizar as falhas e potencializar os acertos. Para isso, essencial que o avaliador também seja bem preparado para que possa melhor gerir seus subordinados, servindo como incentivador e líder.

A realidade dos tribunais, aqui inclui-se a do Poder Judiciário de Santa Catarina, ainda está um tanto distante das propostas do CNJ, porém, buscando aproximar-se de maneira a construir um sistema avaliativo mais concreto, coerente com a realidade

que se deseja alcançar e confiável, para que, ao final, o mais beneficiado seja a população, objetivo primário do serviço público.

A título de ilustração, existem, no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, duas modalidades de avaliação institucional dos servidores: a primeira decorre de norma constitucional e se trata da avaliação que servirá de parametrização para a análise do estágio probatório, isto é, se o servidor será ou não definitivamente efetivado no cargo que faz jus, o qual ingressou através de concurso público.

As questões dessa avaliação são mais voltadas para a análise comportamental do servidor, se vem correspondendo às exigências inerentes ao cargo que ocupa, como assiduidade, ética profissional, urbanidade, etc.

A segunda modalidade de avaliação, esta desenvolvida pelo próprio órgão, visa analisar o progresso do servidor no desempenho de seu trabalho e função, buscando mensurar, no universo de todos os servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em que estágio, por assim dizer, encontra-se referido servidor, bem como possíveis formas de melhorar, se necessário, seu desempenho, ou, ainda, se for o caso, aplicar as práticas de determinado servidor a outros, ao menos em situações similares.

Obviamente, nem sempre é o que acontece. Muitas das vezes, as avaliações acabam sendo tratadas apenas como meros procedimentos burocráticos e simplesmente arquivados junto à documentação profissional do servidor para fins de comprovação de cumprimento de norma Constitucional ou institucional.

Cabe ao gestor fazer uma boa utilização das ferramentas que dispõe para que os objetivos, ou seja, melhor atender à população, sejam atingidos da melhor maneira possível.

3 METODOLOGIA

Este trabalho, considerando o problema proposto, foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, com fins descritivos, baseada, primariamente, em pesquisa de campo, na modalidade questionário. O levantamento de dados foi desenvolvido por intermédio de uma amostra, com a aplicação de um questionário, elaborado em software de edição de textos compatível com Open Office Writer 4.0, durante um intervalo de tempo de dez dias. A abordagem qualitativa foi escolhida pois, segundo Godoy (1995) é a mais indicada, em estudos de caráter descritivo, quando se procura entender o fenômeno como um todo.

As perguntas utilizadas no estudo foram as seguintes:

- a) Você já foi avaliado em alguma avaliação de desempenho institucional desde seu ingresso no Poder Judiciário de Santa Catarina?
- b) Você considera oportuna a periodicidade semestral com que é realizada essa avaliação institucional?
- c) Você concorda com os quesitos propostos na avaliação institucional?
- d) Existe, de fato, um *feedback* acerca do resultado da avaliação institucional por parte dos superiores hierárquicos?

- e) Você concorda que a metodologia com que é aplicada a avaliação institucional contribui para a melhoria da qualidade do serviço prestada pelo servidor ao público e à instituição?
- f) Você considera que melhorou seu desempenho individual após ser avaliado institucionalmente?

A população pesquisada compreendeu servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo, lotados em cartórios, gabinetes ou divisões administrativas do TJSC. Escolheu-se essa população por apresentar um vínculo mais estável com o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, uma vez que ingressaram em seus cargos por intermédio de aprovação em concurso público. Pelo motivo de ocuparem cargo de caráter efetivo, estão sujeitos a avaliações semestrais, por força de ordenamento constitucional. Ultrapassado o período probatório legal, a instituição mantém uma avaliação periódica definida em regimento próprio. Por motivos de economicidade de tempo e operacionalidade, os dados foram levantados por meio de amostragem. O questionário foi encaminhado a todas as comarcas do Tribunal de Justiça do Estado, através de correio eletrônico, nos endereços de e-mail funcional. Retornaram a pesquisa 23 (vinte e três) servidores de comarcas do Oeste (Modelo, São José do Cedro), Meio-Oeste (Joaçaba, Videira, Fraiburgo, Curitibanos, etc.), planalto serrano (Lages), região litorânea (Piçarras), nordeste do Estado (Joinville) e também da Capital e cercanias (Grande Florianópolis). Não se buscou reinquirir os servidores, tampouco esgotar o número de servidores a serem inquiridos porquanto não se trata de análise puramente quantitativa, mas mais de cunho qualitativo.

Foi utilizada, ainda, pesquisa bibliográfica, cujos temas centrais foram gestão de pessoas, gestão estratégica e avaliação institucional nos órgãos públicos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar a análise dos dados coletados.

Buscou-se responder as perguntas de modo a satisfazer os objetivos específicos apresentados no presente trabalho. Para melhor análise dos dados, dividiu-se o presente capítulo em quatro tópicos.

No primeiro tópico temos uma breve descrição das características das avaliações institucionais empregadas pelo TJSC. No segundo, qual a importância dessas avaliações para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos servidores do TJSC. O terceiro tópico traz as eventuais mudanças ocasionadas por intermédio da análise de resultados das avaliações institucionais. E o quarto e último tópico apresenta possíveis oportunidades de melhoria, com base nos resultados das já referidas análises das avaliações institucionais aplicadas pela instituição aos seus servidores.

4.1 AS ETAPAS E CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PRATICADO NO TJSC

As avaliações institucionais no TJSC, que ocorrem semestralmente, sofreram, recentemente, uma significativa mudança no seu *modus operandi*. O que antes era reali-

zado através de um questionário encaminhado pelo setor responsável do TJSC através de um formulário impresso, atualmente se apresenta de forma digital.

Trata-se de um questionário virtual pré-estabelecido, contendo questões subdivididas em classes, quais sejam, assiduidade, disciplina, eficiência, idoneidade moral, comportamentos e atitudes e relacionamento interpessoal, encaminhado ao servidor, através de um acesso restrito ao próprio servidor, para que este proceda, primeiramente, à autoavaliação. Em seguida, o sistema encaminha esse formulário, incluindo as respostas da fase de auto avaliação, ao chefe imediato. Este procede a uma segunda avaliação, na qual pode simplesmente ratificar a avaliação realizada pelo próprio servidor ou alterá-la. Feito isso, o sistema encaminha o formulário para o superior hierárquico responsável pela Unidade Judiciária, no caso de um cartório judicial, por exemplo, trata-se do Juiz de Direito que responde pela Vara onde trabalha o servidor, para uma terceira avaliação. Superadas essas etapas, o sistema disponibiliza a avaliação dos superiores hierárquicos ao servidor, ao qual deverá ser dado um *feedback* acerca da avaliação, tanto do superior imediato quanto do responsável pela Unidade em que está lotado. Quando disparada a avaliação nessa modalidade, um aviso do prazo estipulado acompanha os trâmites iniciais, para que, tanto avaliado quanto avaliador, respeitem tais prazos.

Analisando os questionários devolvidos, notou-se que, na maioria das vezes, não ocorre, ou ocorre apenas parcialmente a etapa do *feedback* da avaliação. Ou seja, em que pese o atual sistema de avaliação institucional apresentar um fluxo automatizado, este não é aplicado, de fato, pelos envolvidos nos procedimentos.

4.2 O PAPEL DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A MELHORA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO TJSC, NA PERCEPÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS

Segundo a população questionada, a avaliação institucional, da forma como vem sendo aplicada, muito pouco ou nada agrega à melhoria da qualidade dos serviços por eles prestados, uma vez que, aparentemente, vem sendo feito meramente como um ato proforma, como se pode observar nesse depoimento de um servidor: *“A proposta metodológica não é ruim. Mas, na prática, ela não é observada. O acordo de trabalho, revisão do acordo, registro de ocorrências (pontos a melhorar e pontos positivos), feedback pontuais ou ao final do semestre são pontos importantes que compõem a avaliação e são, em grande parte dos setores, negligenciados pelos avaliadores”*.

Não obstante, melhorias existem, conforme observado nas respostas dos servidores questionados, mas por iniciativa dos próprios servidores, que buscam aperfeiçoamento por conta própria, não por atitudes decorrentes da análise do resultado das avaliações, a propósito:

“Minha busca pelo aperfeiçoamento é contínua, procuro ser autocrítica e me espelhar em bons exemplos para melhorar como profissional. O feedback recebido pelo avaliador não foi determinante nessa busca pela melhoria”.

A função desse procedimento, mais especificamente a classe “eficiência”, acredita-se, deveria ser utilizada de forma mais criteriosa para, identificados os pontos possíveis de melhoria, já recomendar um programa, ou algo do gênero, de melhoria da

qualidade do serviço, aplicado internamente ou não, de modo a fomentar as melhorias no funcionamento da instituição, uma vez que se trata de um retorno de como o prestador de serviços vê a qualidade de seu trabalho, comparada à forma que o superior imediato espera, bem como o responsável pela Unidade onde o servidor está lotado, dentro de uma grande engrenagem, em que o objetivo final do processo, ou seja, o atendimento ao jurisdicionado, resulte na satisfação deste.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DE MUDANÇAS NAS PRÁTICAS DIÁRIAS DOS SERVIDORES, A PARTIR DA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO TJSC

Como já mencionado, o público-alvo interno do TJSC não consegue identificar, e se o faz, o faz raramente, melhorias sensíveis em suas práticas diárias decorrentes da atual maneira como vem sendo aplicada a avaliação institucional. Alegam, os avaliados, que, se buscam um aperfeiçoamento da qualidade dos serviços que prestam ao TJSC, é por perceberem, espontânea e esporadicamente suas possibilidades de melhoria: *“Não. O comprometimento com o trabalho não é oriundo da avaliação institucional, até porque não há feedback efetivo. A melhora do desempenho individual, na minha opinião, não está atrelada a essa ferramenta porque não há incentivo institucional”*.

Parece tratar-se de um caso de má utilização do procedimento de avaliação existente e não propriamente de um sistema ineficaz, como se pode perceber em mais uma contribuição de um participante da pesquisa: *“Eu considero que sim, porem (sic) por iniciativa própria, ao me auto avaliar, e não pela avaliação da instituição em si”*.

Caso venha a ser melhor empregada, acredita-se, e nesse sentido os pesquisados também concordam, a avaliação institucional dos servidores poderá converter-se em importante ferramenta na melhoria da qualidade do serviço prestado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina: *“Em alguns casos, quando é feita com feedback e de forma assertiva, sim. Em outros casos, que tenho ciência, é apenas uma atividade com prazo a cumprir, sem maiores consequências”*; *“Sim, concordo. Todavia, a metodologia é somente parte da equação. Cabe ao servidor público utilizar o feedback recebido para reflexão e busca de melhorias no seu desempenho”*.

Todavia, ainda, de acordo com a observação dos dados coletados, a atual sistemática está muito aquém de um resultado mais substancial.

4.4 ALTERNATIVAS DE AÇÃO PARA O APRIMORAMENTO DA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO TJSC

Uma alternativa para o aprimoramento da utilização do procedimento de avaliação institucional, acredita-se, seria uma capacitação dos avaliadores através de uma equipe multidisciplinar apta para tal tarefa, composta não apenas por servidores técnicos ou analistas, mas por profissionais das áreas das ciências humanas, habilitados para ensinar, ou mesmo treinar, as pessoas que ocupam cargos de avaliadores, apresentando técnicas de *feedback* e/ou outros tipos de interação entre avaliador e

avaliado. Para ilustrar, cabe a transcrição de uma resposta obtida na pesquisa, onde o servidor sugere uma avaliação integral. *“Em parte. Ainda falta evoluir para uma avaliação 360º e a reunião de feedback é que faz toda diferença. Se não for realizada esta etapa, perde-se muito”*.

Com treinamento adequado, acompanhamento profissional e apoio secundário das áreas afins, internas ou até mesmo externas, do TJSC, acredita-se ser possível atingir melhor grau de utilização do procedimento de avaliação institucional, de modo que venha a surtir efeitos na melhoria efetiva da qualidade dos serviços prestados pelos servidores avaliados, em outras palavras, é o que resume muito bem uma resposta apresentada na pesquisa por um servidor: *“Depende muito do servidor e do avaliador. Um bom avaliador pode “salvar” um péssimo servidor, já o contrário não acontece!!”*.

Outra alternativa que se mostra viável seria um acompanhamento mais de perto por parte do TJSC acerca das avaliações institucionais dos servidores, uma vez que o resultado incide diretamente na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos jurisdicionados, como bem pontuou um dos servidores questionados: *“Penso que o método melhorou, mas frente as novas técnicas de abordagem e perfis de servidores e cargos, poderia melhorar para surtir efeitos nos casos de readaptação e exoneração”*.

Este artigo não tem como missão primordial apresentar soluções a serem tomadas pelo TJSC em relação à avaliação institucional e seus efeitos, mas simplesmente apresentar as impressões e sugestões de melhoria colhidas dentre os próprios servidores que participaram da pesquisa elaborada.

5 CONCLUSÃO

Caberia aqui, talvez, com base na observação das contribuições dos servidores que responderam à pesquisa, uma reorganização da maneira de gerir pessoas no setor público, mais especificamente no TJSC, no caso em análise, que contemplasse aspectos mais específicos à questão, tais como a definição de critérios para capacitação de pessoal, uma estratégia de desenvolvimento que estimule o servidor profissionalmente, atrelado à possibilidade de ascensão na carreira. Significa dizer: um sistema de avaliação de desempenho que forneça insumos para a progressão, identificando as deficiências a serem melhoradas nos servidores, apontando oportunidades de melhorias, ao mesmo tempo em que disponibiliza procedimentos de formação adequados e direcionados, considerando a possibilidade de realocação e redistribuição de funcionários de acordo com os perfis e com a quantidade adequada de servidores para cada setor da organização.

Independente da opção elegida pelo TJSC para melhorar, ou ainda, dar maior visibilidade ao procedimento avaliativo periódico dos servidores, sem que o transforme num simples sistema de premiação, do tipo “operário padrão”, já que, na maioria das vezes, os serviços prestados aos jurisdicionados pelos servidores não se resume em meramente executar tarefas técnicas ou mecânicas, mas realmente atender ao cidadão que procura o Sistema Judiciário Estadual Brasileiro, com base nas teorias colacionadas e nos resultados das entrevistas, essa ferramenta deve, ou ao menos deveria, ser mais propriamente empregada, com o intuito de realmente utilizar os seus diagnósticos para investir em tecnologias, ferramentas e material humano que tragam, efetivamente, uma melhoria

substancial da prestação de serviços aos jurisdicionados, a ponto de os cidadãos reconhecerem o TJSC como uma instituição que cumpre a missão que apresenta à sociedade.

Obviamente, essas mudanças, se ocorrerem, não serão da noite para o dia, mas de maneira gradual e sólida, contando com revisões periódicas para eventuais adequações necessárias, sempre visando a objetividade na avaliação do desempenho dos servidores, buscando verificar se a ferramenta, de fato, está cumprindo seu papel, ou seja, se está alcançando o servidor, de uma forma ampla e irrestrita, no que tange à compreensão dos seus quesitos; se está tendo “força” para desencadear uma mudança comportamental do servidor, em decorrência da observação de oportunidades de melhoria; e se proporciona ao servidor subsídios caso este se interesse em apurar a qualidade do seu trabalho e, fornecendo as coordenadas de como deve proceder para tanto.

As teorias da gestão de pessoas consultadas, algumas citadas acima, apontam numa direção similar, qual seja, para entregar um serviço de qualidade ao usuário final, necessário estarem os prestadores de serviço satisfeitos com suas próprias condições de trabalho, para assim conseguirem compreender a missão almejada pela instituição, seja ela qual for, a ponto de se tornar um construtor operativo dessa missão. Pouco ou nada adianta manter servidores atrelados a suas funções, por força da estabilidade que um concurso público garante, porém insatisfeitos com o trabalho que desempenham. Mais grave se torna a situação se constatada a insuficiência de investimentos na melhoria da qualidade dos servidores e das condições de trabalho a eles oferecida.

Considerando, ainda, as participações dos próprios servidores, através dos questionários por eles respondidos, percebe-se que esse aparente descaso do TJSC para com os resultados apresentados pelas avaliações periódicas, na maioria dos casos, utilizada somente como forma de cumprir determinações legais, sem que lhes seja dado a devida atenção ou valor, acabam dando a entender que o empregador não leva em consideração as opiniões dos seus colaboradores, mas está mais preocupado em cumprir atos proforma visando satisfazer exigências legais e mesmo sociais atribuídos a instituições públicas, como é o caso.

Por derradeiro, percebe-se que não é difícil desfazer essa impressão, ainda que aparente, de descaso por parte do TJSC em relação aos seus servidores avaliados. Tampouco se necessita de grandes investimentos financeiros. Na realidade, pelo que se pode perceber do questionário respondido pelos servidores, e mesmo analisando a estrutura física dos locais de trabalho dos entrevistados, existem iniciativas no sentido de tornar mais efetivas as avaliações periódicas, entretanto, não há uma continuidade dessas iniciativas.

Talvez causadas pela constante alternância da direção do TJSC, bianual, o que acaba por gerar uma descontinuidade nos projetos postos em funcionamento, sob a égide de reavaliação e/ou validação das práticas adotadas até então. Essa prática, ao ser melhor administrada, contribuiria em muito para a formação e manutenção de um corpo de servidores mais integrado à missão do TJSC e, conseqüentemente, mais dedicado a atender os anseios da sociedade.

Não é tarefa fácil, mas possível de ser realizada, mediante um planejamento a médio e longo prazo, calcado nas diretrizes apresentadas por casos bem sucedidos de

Gestão Estratégica, em relação à gestão de pessoas e de processos, que tenham uma continuidade, reavaliada periodicamente para devidas adequações, visando garantir uma melhoria continuada à qualidade dos serviços prestados pelo TJSC aos jurisdicionados a ponto de, porque não, elevar o Tribunal de Justiça de Santa Catarina a um patamar merecedor de premiação do segmento de qualidade de serviço no setor público, não apenas pela titulação, mas sim pelo compromisso e comprometimento com a sociedade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Grande Arquiteto do Universo, por me proporcionar, todos os dias, a oportunidade de aprender cada vez mais e conhecer pessoas que me auxiliam nesse caminho. Aos meus familiares, especialmente minha esposa, Maria Odete, por me darem o suporte necessário para seguir meus estudos. Agradeço a minha orientadora, Professora Graziela Dias Alperstedt, pela paciência e extrema colaboração. Agradeço aos colegas que me auxiliaram, de uma forma ou de outra, a concluir o presente artigo com êxito.

CRONOGRAMA

ATIVIDADES	MESES/2018						
	MAIO	JUN	JUL.	AGO.	SET.	OUT	NOV
Elaborar pré-projeto disciplina Orientação TCC	X						
Entregar pré-projeto prof. Disciplina Orientação ao TCC		X					
Entregar projeto ao prof. Orientador			08/07				
Análise dos resultados do questionário encaminhado aos servidores do TJSC				A t é 21/08			
Envio da primeira versão do artigo ao professor orientador				26/08			
Receber considerações do professor orientador					09/09		
Entregar a versão final do artigo à Secretaria Acadêmica					26/09		
Receber artigo com notas e observações/correções dos avaliadores para ajustes e geração da versão final						19/10	
Prazo final para entregar a versão final corrigida							04/11

Fonte: Elaborado por Álvaro João Pedroso.

REFERÊNCIAS

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da qualidade na administração pública:** histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações:** o talento humano na Sociedade da Informação. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo: Atlas, 2014.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (ORG.). **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acessado em 28 de junho de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2014.

Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação. Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/c9ec89148e4d75a841a660d37303ddae.pdf>>. Acesso em 28 de junho de 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acessado em: 21 out. 2018.

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

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados.** São Paulo: Atlas, 2004.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. RAMAL, Andrea (Org.). **Avaliação e gestão de desempenho.** 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. (MBA Gestão de Pessoas).

MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão estratégica de pessoas - Conceitos e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. BRIDI, Eduardo. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo: Atlas, 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza e BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.) **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. (ENAP) - Brasília: 2010.

ANEXO A - Questionário encaminhado a todas as comarcas para coleta de dados acerca do problema proposto, com base nos objetivos geral e específicos

Centro de Estudos Jurídicos - CEJUR

Academia Judicial

Poder Judiciário de Santa Catarina

Pós-Graduação em Gestão Estratégica no Poder Judiciário

Título: A influência da avaliação institucional na melhoria da qualidade do serviço no Poder Judiciário

Autor: Álvaro João Pedroso

Olá! Sou aluno do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica no Poder Judiciário, ministrado pela Academia Judicial. Para poder concluir meu Trabalho de Conclusão do Curso, um Artigo Científico, necessito da ajuda dos colegas. Peço que, se possível, respondam o questionário abaixo até sexta-feira (10.8.2018), e, por gentileza, encaminhem para o meu endereço eletrônico, qual seja, alvaro.pedroso@tjsc.jus.br. As respostas podem conter uma breve descrição/sugestão por parte do entrevistado.

Posso contar com sua ajuda?

Questionário sobre a avaliação institucional

1 Você já foi avaliado em alguma avaliação de desempenho institucional desde seu ingresso no Poder Judiciário de Santa Catarina?



- 2 Você considera oportuna a periodicidade semestral com que é realizada essa avaliação institucional?
- 3 Você concorda com os quesitos propostos na avaliação institucional?
- 4 Existe, de fato, um *feedback* acerca do resultado da avaliação institucional por parte dos superiores hierárquicos?
- 5 Você concorda que a metodologia com que é aplicada a avaliação institucional contribui para a melhoria da qualidade do serviço prestada pelo servidor ao público e à instituição?
- 6 Você considera que melhorou seu desempenho individual após ser avaliado institucionalmente?

O PRINCÍPIO DA EFETIVIDADE DA JUSTIÇA: A INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE TRABALHO ADOTADO PELOS SERVENTUÁRIOS DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA NA PRODUTIVIDADE E CELERIDADE PROCESSUAL E A INVESTIGAÇÃO DE SUA MELHORIA COM A ADOÇÃO DO TELETRABALHO SEMIPRESENCIAL

**THE PRINCIPLE OF THE EFFECTIVENESS OF JUSTICE: THE INFLUENCE OF
THE WORK SYSTEM ADOPTED BY THE SERVANTS OF THE JUDICIARY OF
SANTA CATARINA IN THE PRODUCTIVITY AND PROCEDURAL CELERITY
AND THE INVESTIGATION OF ITS INCREASE BY THE ADOPTION OF THE
BLENDED MODE TELEWORKING**

Cláudia Cristina da Cunha

Graduada em Direito. Especialista em Direito Constitucional. Servidora Pública do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: claudia.cunha@tjsc.jus.br

Letícia Lichs Nascimento Peretto

Graduada em Direito. Especialista em Direito Processual Civil. Professora da Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Servidora Pública do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: leticialichs@icloud.com

Resumo: Este trabalho tem como objetivo pesquisar a implantação da modalidade de teletrabalho semipresencial, como uma forma de concretização do princípio processual da efetividade da justiça, sob o enfoque da tempestividade da tutela jurisdicional. O estudo se caracteriza como método dedutivo, e a pesquisa bibliográfica como produção descritiva. São utilizados como fontes estudos recentes que abordam o problema objeto desta pesquisa. Considerando os objetivos específicos delineados para o estudo, os resultados alcançados para ele foram de que o teletrabalho possui mais vantagens do que desvantagens e uma modalidade semipresencial pode encontrar maior número de interessados por equalizar melhor as desvantagens e minimizar a sensação de isolamento, refletindo ganho de produtividade e de qualidade de vida ao servidor, bem como impactando positivamente no princípio da efetividade processual.

Palavras-chave: Princípio da efetividade. Teletrabalho. Modalidade semipresencial.

Abstract: This study aims to research on the implementation of the semi - private teleworking modality, as a form of concretization of the procedural principle of the effectiveness of justice, under the approach of the timing of judicial protection. The study is characterized as a deductive method and the bibliographic research, with descriptive production. Recent studies that address the problem of this research are used as sources. Considering the specific objectives outlined for the study, the results obtained for it were that teleworking has more advantages than disadvantages and a blended mode may find a greater number of stakeholders by better equalizing the disadvantages and minimizing the feeling of isolation, reflecting gain of productivity and quality of server life, positively impacting the principle of procedural effectiveness.

Keywords: Effectiveness procedural principle. Teleworking. Blended mode.

1 INTRODUÇÃO

Os processos de planejamento e gestão estratégica têm se mostrado um grande desafio em qualquer organização pública ou privada na atualidade, em especial no Poder Judiciário, uma vez que a produtividade dos tribunais tem sido cada dia mais exigida, considerando a importância do princípio processual da efetividade da justiça, sob o enfoque da tempestividade da tutela jurisdicional.

O Conselho Nacional de Justiça divulgou o ranking de produtividade dos magistrados dos Tribunais referentes ao ano de 2017, no qual o Tribunal de Justiça de Santa Catarina aparece em 3º lugar entre os tribunais de médio porte, perdendo o 2º lugar alcançado em 2016. A taxa de congestionamento, indicador que afere a efetividade de um tribunal em um determinado período¹, está em 74,2%, o que indica que o órgão tem muito trabalho para melhorar seus índices, pois não basta propiciar acesso à justiça se ela for prestada a destempo (CNJ, 2018).

Considerando que a missão do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) é realizar justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos e que sua Visão Estratégica é ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere, e humanizado², tal objetivo jamais poderá ser alcançado sem uma metodologia adequada, ou seja, sem o devido planejamento de ações, estabelecendo prioridades e responsabilidades.

1 Segundo o CNJ, esse índice considera o total de casos novos que ingressaram, os casos baixados e o estoque pendente ao final do período anterior ao período base. (<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/indicadores/486-gestao-planejamento-e-pesquisa/indicadores/13659-03-taxa-de-congestionamento>)

2 <https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>

Assim, este trabalho tem como tema a efetividade da justiça e aborda a implantação de uma modalidade de trabalho semipresencial como forma de aumentar a produtividade dos servidores e lhes propiciar uma melhor condição de vida, o que, por sua vez, tem efeitos reflexos na qualidade do serviço prestado.

Diante da efetividade como missão, o Tribunal de Justiça catarinense vem desenvolvendo diversas ações com a finalidade de se tornar um órgão mais produtivo e dentre essas, tem se destacado o Teletrabalho, forma pela qual alguns servidores exercem suas atividades remotamente, com a obrigatoriedade de produzir 20% (vinte por cento) a mais do que a média da equipe que permanece trabalhando de forma presencial, ou seja, estão vinculados a uma meta e sofrem consequências punitivas caso não a alcancem.

O presente estudo tem como problema investigar como a implantação da modalidade semipresencial de teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina pode contribuir para a efetividade da justiça na perspectiva da celeridade processual e seu objetivo geral é pesquisar sobre a implantação da modalidade de teletrabalho semipresencial como uma forma de concretização do princípio processual da efetividade da justiça, sob o enfoque da tempestividade da tutela jurisdicional.

Para o alcance de tal objetivo, propõe-se a discorrer sobre o conceito do princípio processual da efetividade da justiça e tempestividade da tutela jurisdicional aplicada à gestão de pessoas no serviço público, bem como sobre o conceito, classificação e regulamentação do teletrabalho em face da Resolução TJ n. 22 do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Ainda, pretende-se investigar acerca das vantagens e desvantagens do teletrabalho para os servidores do Judiciário Estadual Catarinense, apresentar a realidade do PJSC em relação ao teletrabalho e verificar a relação entre a implantação da modalidade de jornada semipresencial e a produtividade no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Por fim, relevante salientar que a presente pesquisa atende aos requisitos previstos no Edital AJ n. 07/2017 no que tange à originalidade do tema proposto, bem como a relação do estudo com o curso e com as orientações estratégicas relacionadas à celeridade e produtividade na prestação jurisdicional e melhoria da gestão de pessoas, todas em vigor para o Poder Judiciário nacional no sexênio 2015-2020, além de sua aplicabilidade em ações e políticas de gestão no PJSC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a revolução tecnológica e o avanço do processo eletrônico, é crescente o número de organizações públicas que estão percebendo que seus servidores podem desenvolver suas atividades fora do ambiente formal de trabalho, com maior produtividade e mais qualidade, inclusive de vida, vindo ao encontro do princípio constitucional da efetividade.

Assim, o presente estudo passará a abordar as implicações que a adoção de uma jornada de trabalho mista, ou seja, parcialmente presencial e parte prestada à distância, pode exercer sobre a produtividade e sobre a qualidade de vida do servidor, colaborando diretamente para um Judiciário mais efetivo.

Na fundamentação teórica será abordada inicialmente a relação entre a produ-
ti-

vidade e a razoável duração do processo sob o enfoque do princípio da eficiência. Posteriormente serão traçadas algumas linhas conceituais acerca do Teletrabalho, bem como analisadas as suas principais vantagens e desvantagens.

2.1 A FUNÇÃO JURISDICIONAL E O PRINCÍPIO DA EFETIVIDADE: A RELAÇÃO ENTRE A PRODUTIVIDADE E A RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO

A separação dos poderes é princípio geral do Direito Constitucional, indispensável para a existência de um Estado Democrático de Direito, cuja origem como doutrina política, consoante bem adverte André Ramos Tavares (2010), é feita de Montesquieu, apesar de antecedentes de tal teoria terem sido atribuídos às obras de Aristóteles e Locke (FERREIRA FILHO, 2007).

Na sua formulação atual, a separação dos poderes corresponde à forma tripartite, que confere a função legislativa - edição de regras gerais, abstratas, impessoais e inovadoras da ordem jurídica - precipuamente ao Poder Legislativo. Ao Executivo cabe, primordialmente, a administração da máquina pública e o Poder Judiciário, por sua vez, foi incumbido de prestar essencialmente a função jurisdicional, qual seja, a aplicação do Direito aos casos concretos, dirimindo conflitos de interesses (SILVA, J., 2006).

O Estado desempenha, assim, a função jurisdicional através do processo, substituindo os titulares dos interesses em conflito, outorgando a solução deste de forma imperativa, seja por meio de uma sentença ou através da execução forçada (CINTRA; GRINOVER; DINAMARCO, 2006).

Convém ressaltar que a maioria das pretensões é necessariamente sujeita à atuação jurisdicional, não cabendo às partes resolvê-la por sua própria força. Lembra Cassio Scarpinella Bueno (2015) que a autotutela é vedada e sua contrapartida é a tutela jurisdicional, o que leva à conclusão de que a proteção dos direitos submetidos à jurisdição depende do processo.

Em razão da inafastabilidade da jurisdição, o Estado, quando provocado, não pode se furtar à entrega da solução ao caso concreto como ocorria no Direito Romano, o qual contava com uma regra conhecida como *non liquet*, que permitia ao juiz eximir-se do julgamento da causa se entendesse que ela não estava clara ou por não ter encontrado uma solução reputada adequada ao caso (MARMELSTEIN, 2009).

Tal faculdade não foi absorvida pelo Direito brasileiro, uma vez que o Código de Processo Civil de 1973, em seu artigo 126, adverte o julgador da vedação ao *non liquet*, ou seja, proíbe ao juiz esquivar-se do julgamento da causa com base em lacuna ou obscuridade da lei. No mesmo sentido, a Lei 13.105/2015, que instituiu o novo Código de Processo Civil, trouxe idêntica previsão no art. 140, mantendo no ordenamento jurídico brasileiro a vedação à utilização do instituto romano.

É uma consequência também do princípio da plenitude do ordenamento jurídico ou, nas palavras de Rizzato Nunes (2011, p. 322), completude do sistema jurídico, por ele conceituado como “uma onipresença de normas, regulando todas as ações e comportamentos”. Não cabe ao juiz, então, recorrer ao *non liquet*, pois, considerando o princípio da plenitude do ordenamento jurídico, tem ele o dever de preencher as la-

cunas e realizar a entrega da prestação jurisdicional, fazendo uso dos mecanismos de integração do direito, quais sejam, a analogia, os costumes e os princípios gerais do direito, estampados no art. 4º da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro.

Porém, não se pretende a outorga de qualquer resposta. Hodiernamente é possível constatar no mundo jurídico a intensa preocupação com a efetividade da prestação jurisdicional que, segundo Marcos Destefenni (2012, p. 215), “somente será atingida quando o processo puder satisfazer o titular de um direito de maneira rápida e satisfatória”.

Não se pode olvidar, entretanto, da ideia do Estado Social, em que se atribui a este a função fundamental de promover a plena realização dos valores humanos, lugar em que ganha destaque a função jurisdicional pacificadora como causa de eliminação de conflitos (CINTRA; GRINOVER; DINAMARCO, 2006).

Na atualidade, portanto, o Poder Judiciário alcançou consciência de que exerce papel de proporção muito mais expressiva da de mero aplicador do direito, considerando que é o guardião dos direitos fundamentais e que deve, por imposição constitucional, promover a efetivação de tais direitos através de uma postura mais ativa, sem que isto seja visto, entretanto, como relativização do princípio da separação dos poderes (DESTEFENNI, 2012).

A visível falta de comprometimento dos demais Poderes em relação à garantia dos direitos fundamentais, visto que estes não têm sido devidamente promovidos, representa um fator de legitimação à intervenção do Poder Judiciário, demonstrando nítida expansão da jurisdição constitucional (DESTEFENNI, 2012).

No entanto, ao estar na condição de poder protagonista, o Judiciário logo se viu sobrecarregado com processos e recursos judiciais, deixando de corresponder plenamente às expectativas criadas. Rapidamente, a “solução judicial” passou a ser um problema e a transferência de legitimidade estatal dos demais Poderes para o Judiciário acarretou o correspondente aumento da cobrança social sobre os sistemas judiciais (SILVA e FLORENCIO, 2011).

Além desse fator, a Constituição da República enfatizou o direito ao acesso à justiça no art. 5º, XXXV, contribuindo para aumentar a litigiosidade no País, acarretando uma sobrecarga de trabalho nos Fóruns e, conseqüentemente, demora na entrega da prestação jurisdicional.

Considerando que a jurisdição, como visto acima, é inafastável, o processo deve respeitar determinadas garantias, como o devido processo legal – com o contraditório e a ampla defesa – a igualdade, a publicidade dos atos judiciais e a duração por tempo razoável. Porém, considerando que esta última garantia não está sendo observada, diante da ampliação da morosidade da justiça, as expectativas sociais estão cada vez mais frustradas e a credibilidade do Judiciário também (PINHO, 2012).

É certo que o Estado tem buscado, a partir do processo legislativo, aperfeiçoar os procedimentos judiciais, a fim de reduzir o tempo de tramitação do processo. No entanto, essa iniciativa não tem apresentado resultado expressivo, restando evidente que outras práticas precisam ser desenvolvidas.

Nesse viés, mas especificamente a partir dos anos 90, os países passaram a adotar reformas que reforçam a capacidade de organização, planejamento e gestão da justiça,

baseadas em adaptações de técnicas de gestão da esfera privada, buscando uma administração mais eficiente, profissional e menos empírica (FACCHINI NETO, 2010).

O próprio princípio da efetividade ganhou destaque constitucional com sua inserção no art. 5º, XXXV, da Constituição da República e entende-se concretizado quando os mecanismos processuais são aptos a propiciar aos jurisdicionados decisões justas, úteis e tempestivas (WAMBIER; TALAMINI, 2012).

Assim, a efetividade está relacionada à adequada tutela jurisdicional ao direito material, por meio de instrumentos hábeis e adequados às especificidades do caso concreto. Nas palavras de Luiz Guilherme Marinoni e Sérgio Cruz Arenhart (2006, p. 61), o destinatário do serviço jurisdicional “não desejava outra coisa senão um processo que fosse capaz de conferir ao cidadão o mesmo resultado que alcançaria caso o agir (a ação) privado (de direito material) não estivesse proibido pelo Estado”.

Também em razão do mandamento constitucional da efetividade processual, o princípio da tutela tempestiva foi introduzido no art. 5º, com a reforma protagonizada com a Emenda Constitucional n. 45/2004, objetivando combater a morosidade da Justiça. A efetividade deve ser vista sob o ângulo da tutela adequada aliada à tutela tempestiva (PINHO, 2012).

No mesmo sentido, Luiz Guilherme Marinoni defende a ideia de que a efetividade do processo está relacionada com a razoável duração deste, salientando que o processo “será tanto mais efetivo quanto mais rápido” (2004, p. 9).

Assim, a doutrina traça uma íntima relação entre a efetividade da justiça e o princípio da razoável duração do processo, o que também se corrobora na lição do Magistrado Jean Carlos Pimentel dos Santos, para quem “a efetividade é gênero no qual está contida e ideia de duração razoável do processo, como consequência lógica de que a efetividade está relacionada à jurisdição e a tempestividade do processo” (SANTOS, 2015).

O princípio da razoável duração do processo impõe, portanto, que a atividade jurisdicional e os métodos por ela empregados sejam racionalizados, tornados mais eficientes, o que vai ao encontro de toda a atividade estatal, conforme se extrai do princípio da eficiência, previsto expressamente do art. 37 da Constituição da República (BUENO, 2015).

Pode-se concluir, por conseguinte, que é dever do Estado buscar mecanismos para implementar o princípio da efetividade, principalmente no que tange ao aspecto da razoável duração do processo, visto que este tem sido um dos maiores problemas do Poder Judiciário.

Nessa perspectiva, a Emenda Constitucional n. 45 foi a responsável pela criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão que integra o Poder Judiciário e que tem por finalidade o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (CRFB, 1988).

Desde então, o CNJ, entre outras tarefas, tem se dedicado incessantemente à busca pelo melhoramento da atividade jurisdicional e pelo aperfeiçoamento do serviço público de prestação da justiça e, para tanto, desenvolve uma série de levantamento de dados, que têm sido utilizados como norte para a definição das políticas públicas do Poder Judiciário.

Nas palavras delineadas pela Ministra Carmen Lúcia na apresentação do Relatório Justiça em Números 2018 com dados referentes ao ano de 2017, “tem-se, no Relatório, os problemas que precisam ser resolvidos para a prestação da jurisdição em tempo razoável, como constitucionalmente assegurado ao cidadão”.

Assim, o levantamento e análise de dados estatísticos tem se mostrado uma ferramenta valiosa para evitar as escolhas aleatórias das opções para a definição do rumo a ser seguido pelo Poder Judiciário, na busca por uma justiça mais célere e efetiva, razão pela qual começa a ser detalhado na sequência.

2.2 DADOS ESTATÍSTICOS DO PODER JUDICIÁRIO NO TOCANTE À PRODUTIVIDADE E CONGESTIONAMENTO

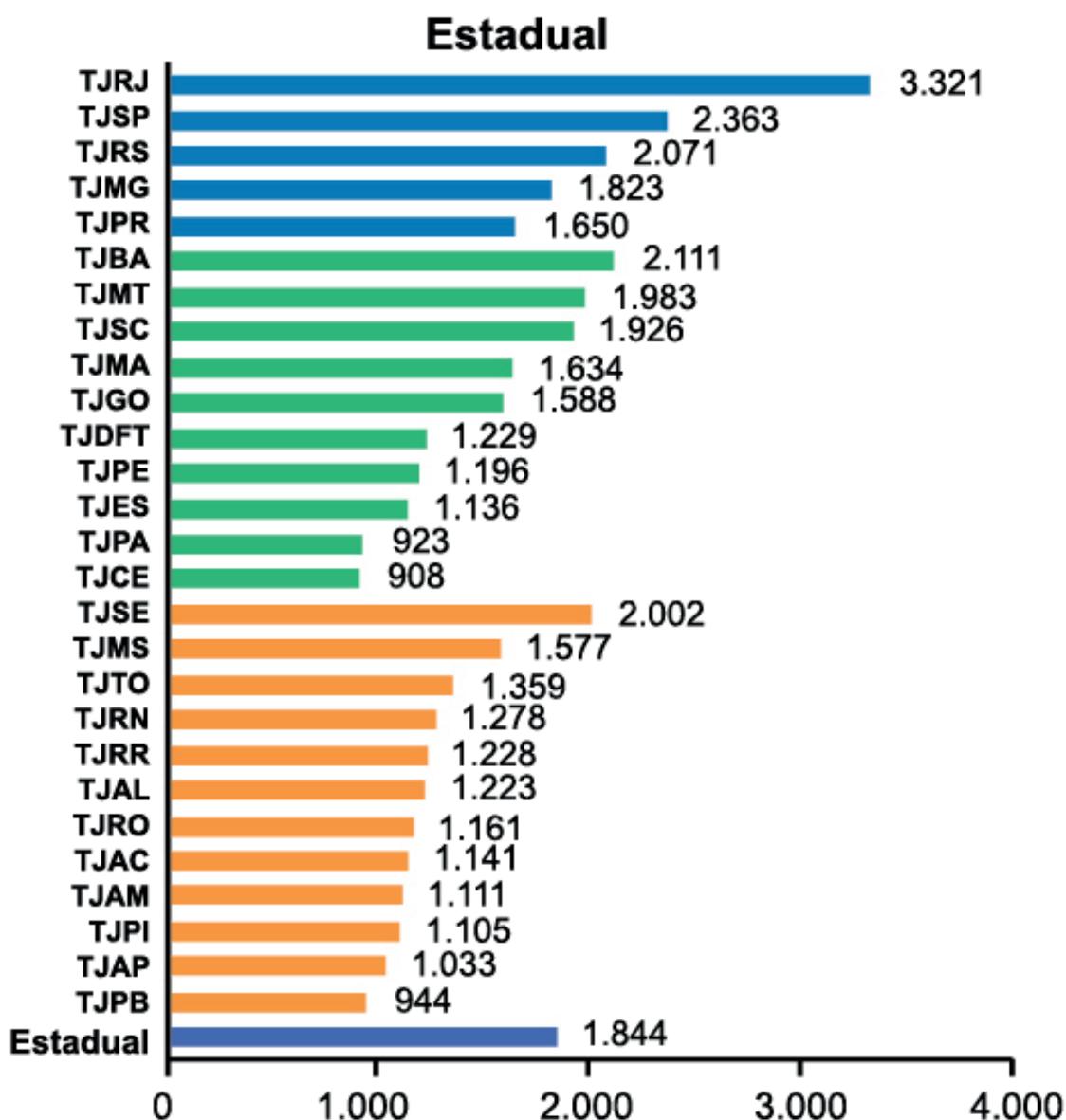
Em dados divulgados pelo CNJ por meio do Relatório Justiça em Números relativo ao ano de 2016, o Brasil, naquele ano, tinha quase 80 milhões de processos em tramitação, com deflagração de novos processos 5,6% maior do que no ano de 2015. Já no ano de 2017, a quantidade de processos em tramitação ultrapassou os 80 milhões, conforme dados divulgados no relatório deste ano de 2018 (p. 74). É possível constatar também que, desde 2009 o número de processos pendentes continua crescendo, o que demonstra que a taxa de congestionamento, que mede o percentual de processos em tramitação, continua aumentando (CNJ, 2017, 2018).

De acordo com uma pesquisa realizada pela Associação de Magistrados Brasileiros (AMB), sob a coordenação da professora Maria Tereza Sadek, os magistrados brasileiros julgaram em 2013 uma média de 1.684 ações, uma taxa de produtividade superior à taxa média dos 42 países pesquisados, que é de 736 processos por juiz ao ano. O Brasil está atrás apenas da Áustria, segunda colocada do ranking, com 1.848 processos por magistrado, e da Dinamarca, com 8.075 processos julgados (2015).

Assim, os magistrados brasileiros estão entre os que mais produzem no mundo, pois o Brasil aparece em 3º lugar nesse ranking. No Relatório Justiça em Números de 2018, essa média de processos julgados aumentou para 1844 (p. 163). No entanto, tal desempenho não é suficiente para atender à quantidade de novas demandas que entram diariamente nos protocolos do Poder Judiciário. A taxa de congestionamento de processos no Brasil é de 70%, o que implica em dizer que, para cada 100 casos em andamento, apenas 30 são baixados, causando um crescimento contínuo e expressivo do estoque de demandas pendentes (ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS, 2015).

Segundo esse mesmo relatório, os magistrados catarinenses produzem acima da média nacional de 1844 (pág. 86), pois julgam 1926 processos por ano (Figura 1). No entanto, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina está em terceiro lugar entre os tribunais de médio porte e em sétimo entre todos os tribunais, conforme ilustra a figura abaixo, extraída do Relatório Justiça em Números 2018.

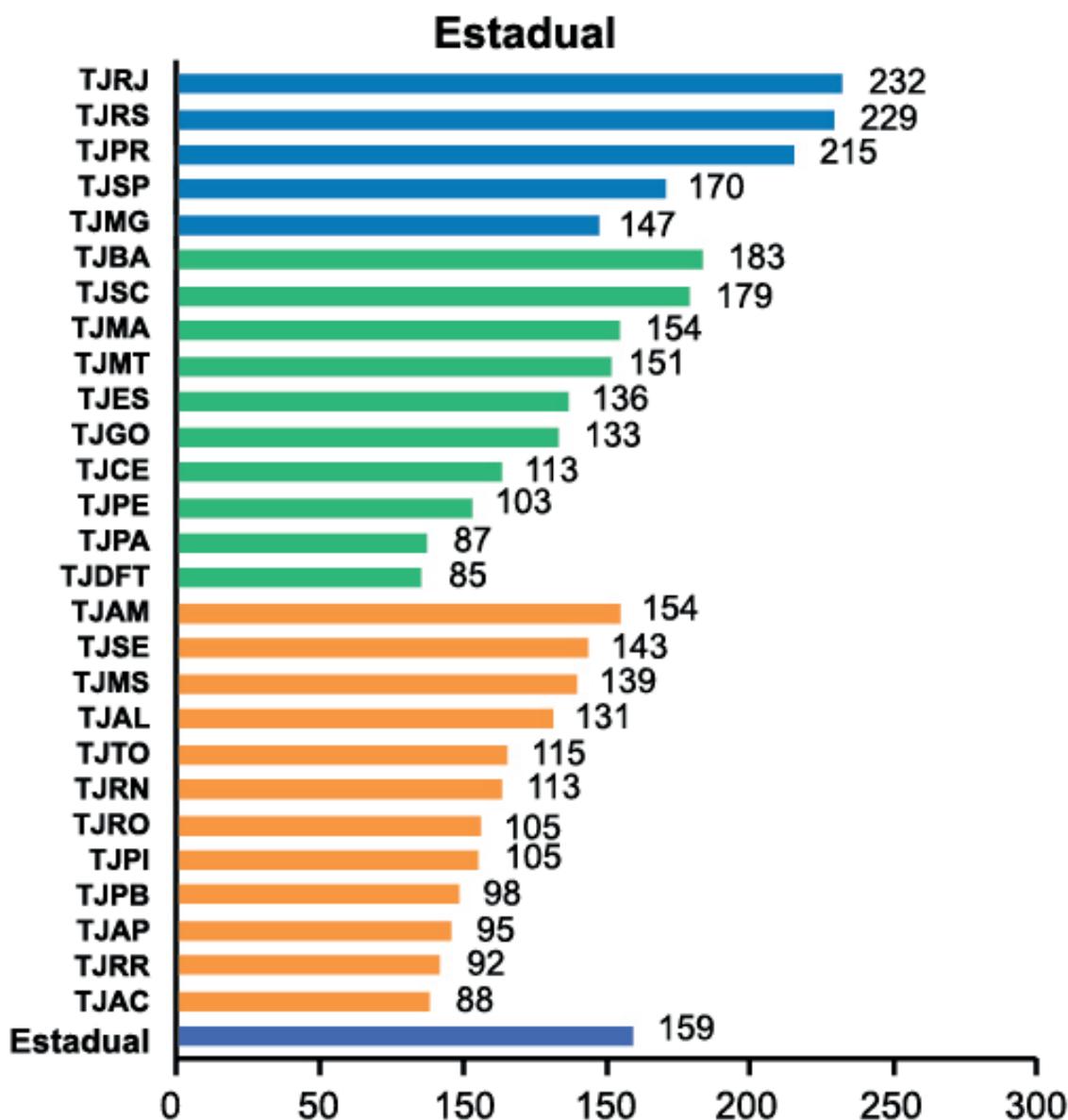
Figura 1: Produtividade dos magistrados em 2017.



Fonte: Relatório Justiça em Números CNJ 2018, dados de 2017.

No mesmo relatório, a produtividade dos servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina é 179 processos - também supera a média nacional que é de 159 (pág. 89) e neste quesito o Tribunal de Justiça catarinense ocupa atualmente a segunda posição entre os tribunais de médio porte e quinto entre todos os 27 tribunais de justiça estaduais (Figura 2).

Figura 2 - Produtividade dos magistrados em 2017



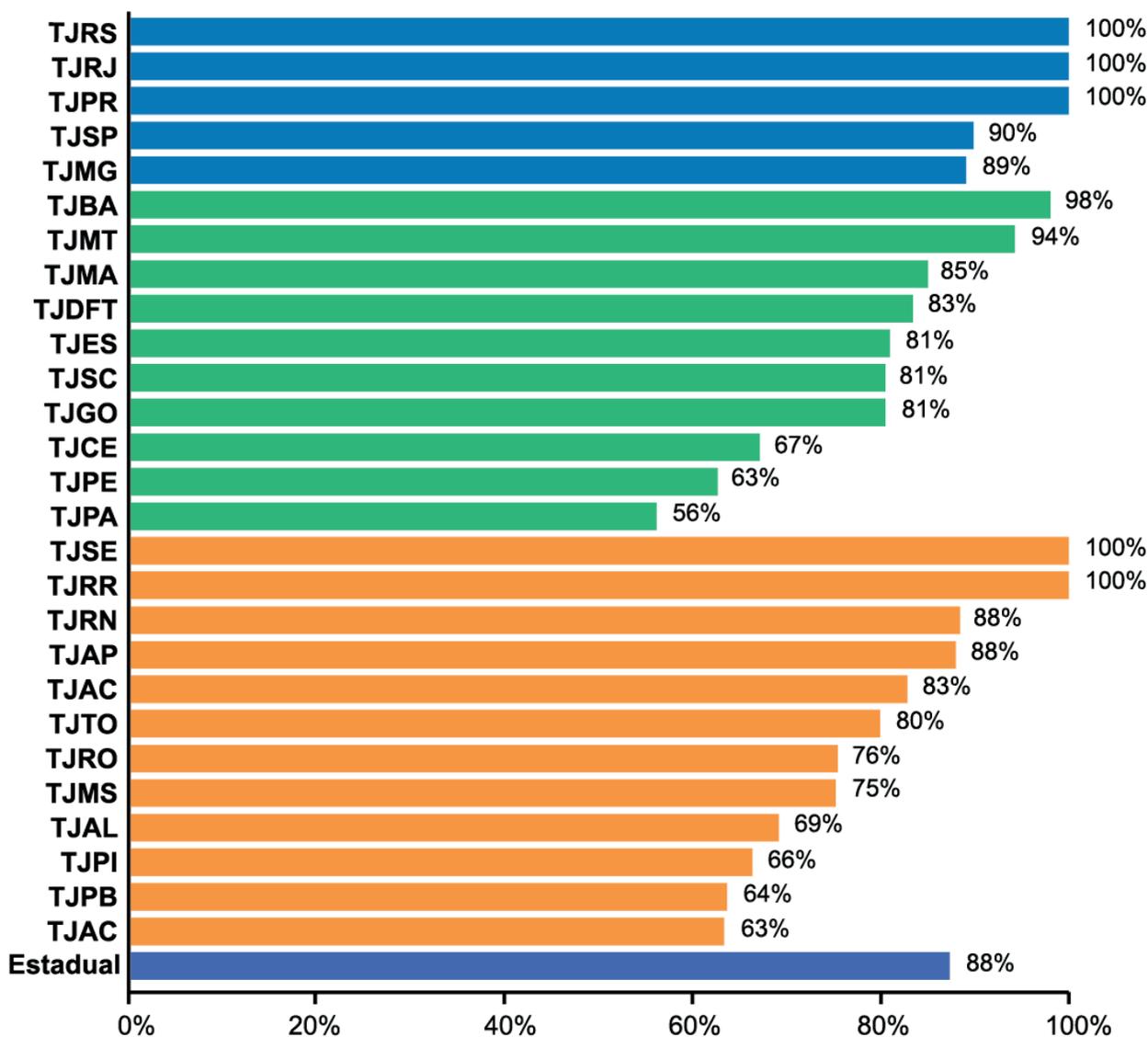
Fonte: Relatório Justiça em Números CNJ 2018, dados de 2017

Assim, apesar de os dados estatísticos demonstrarem que o magistrados e servidores do PJSJ possuem bons índices de produtividade, também revelam que há muito a ser melhorado, principalmente comparando com os tribunais que estão em primeiro lugar em cada um dos índices.

Avançando mais um pouco sobre os resultados apresentados pelos tribunais de justiça estaduais, chega-se ao Índice Produtividade Comparada - IPC-Jus, que é uma medida que busca resumir a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais em um único escore. Em resumo, os dados mostram quanto cada tribunal produz a partir dos recursos humanos e financeiros disponíveis. No ano de 2017, conforme demonstra na

Figura 3, extraída do Relatório Justiça em Números 2018 (pág. 159), Santa Catarina ficou em sexto lugar entre os tribunais de médio porte e décimo sétimo considerando todos os tribunais do país.

Figura 3 - IPC-Jus por Tribunal em 2017



Fonte: Relatório Justiça em Números CNJ 2018, dados de 2017

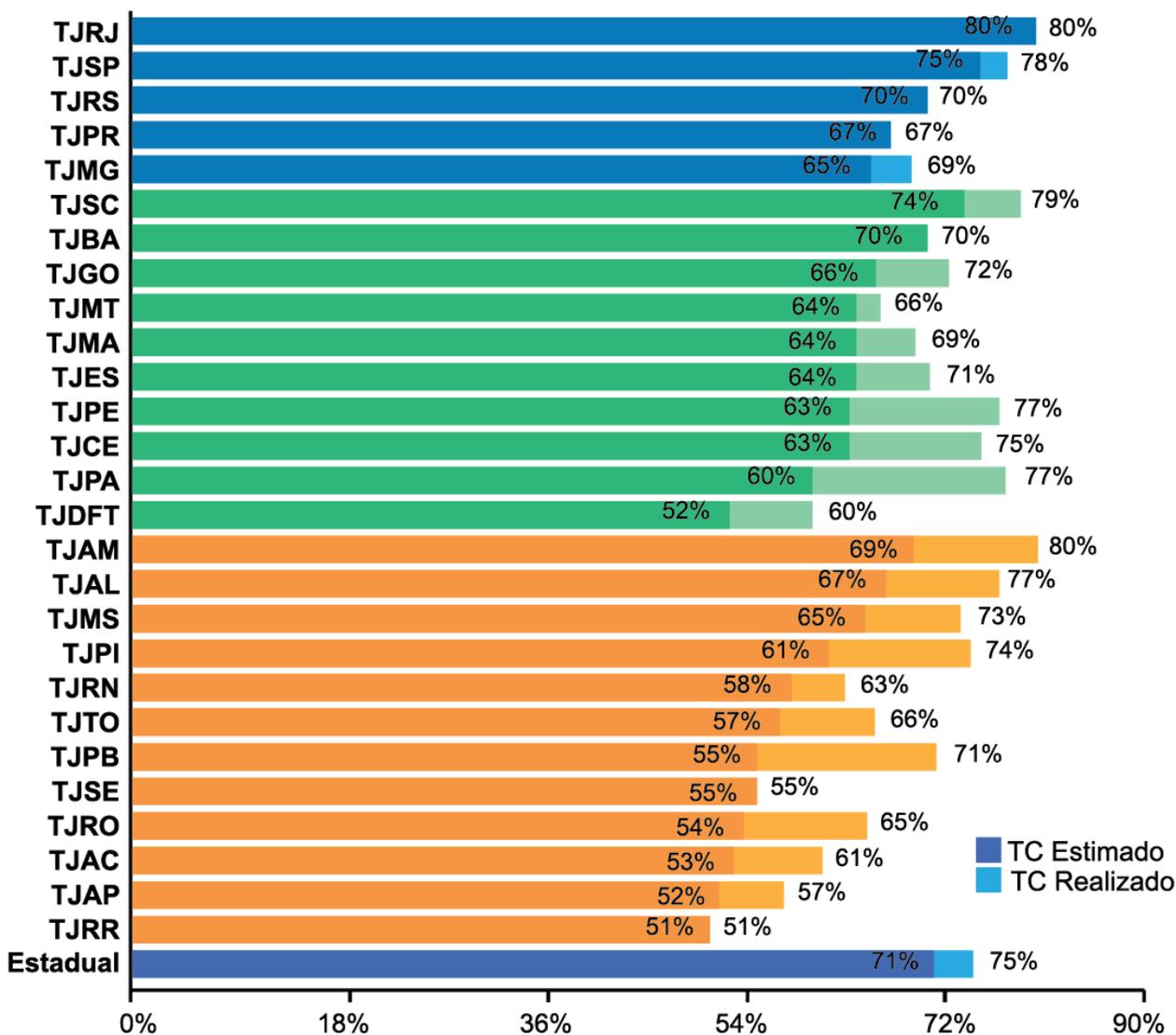
Os resultados do PJSC apresentados na Figura 4 são, claramente, resultantes da altíssima taxa de congestionamento atual, ou seja, apesar da alta produtividade de seus magistrados e servidores, a quantidade de processos em andamento é extremamente alta.

Na pior colocação entre os tribunais de médio porte e terceiro pior entre todos, Santa Catarina apresentou uma taxa de congestionamento de 79% no ano de 2017.

Na prática, a taxa de congestionamento representa que, a cada 100 processos em tramitação no ano de 2017, o PJSC conseguiu baixar somente 21, ficando 79 para o ano seguinte.

O índice de 74% demonstrado na Figura 4 representa o quanto deveria ser a taxa de congestionamento para que o PJSC atingisse um IPC-Jus de 100%.

Figura 4 - Taxa de congestionamento em 2017



Fonte: Relatório Justiça em Números CNJ 2018, dados de 2017

Essa realidade, aliada à exigência dos cidadãos por serviços públicos de qualidade, fez com que o setor público passasse a buscar uma gestão voltada para resultados, trabalhando com a relação custo-benefício, com o objetivo de atender às demandas da população com os princípios da eficiência, eficácia e efetividade. Desse modo, o Estado se viu obrigado a rediscutir o seu papel e suas maneiras de funcionamento, através

da implantação de programas focados na eficiência e melhoria dos serviços públicos (AIRES E OUTRO, 2016).

Nesse contexto de busca de mecanismos aptos à satisfação das necessidades sociais e de difusão do dever de eficiência, percebe-se os que avanços tecnológicos têm proporcionado novas interações sociais, possibilitando o surgimento de formas diversas de prestação de trabalho, como a possibilidade de trabalhar em *home-office*, em razão da implantação do processo digital (PINTO, 2013).

Destarte, o setor público vem percebendo que a gestão estratégica de pessoas tem se apresentado como um dos instrumentos mais eficientes no alcance dos seus objetivos organizacionais. O maior aproveitamento dos recursos humanos com vistas a uma gestão mais eficiente e com menor desperdício de recursos públicos tem colocado o servidor público como peça estratégica na organização, facilitando o alcance das metas estabelecidas para uma melhor prestação dos serviços públicos (AIRES e FERREIRA, 2016).

Surge, então, o teletrabalho, como uma alternativa para melhorar a qualidade de vida e do trabalho prestado pelos servidores públicos e, como consequência, aumentar a produtividade nas organizações, indo ao encontro da implementação do princípio da efetividade.

2.3 O TELETRABALHO

A definição de teletrabalho ainda é objeto de dissenso na doutrina pátria.

Para Vólia Bomfim Cassar (2015), esta modalidade consiste no trabalho realizado à distância, fora do estabelecimento do empregador, sem que haja a necessidade de se utilizar de instrumentos de informática ou telecomunicação.

Para Pinho Pedreira, “teletrabalho é a atividade do trabalhador desenvolvida total ou parcialmente em locais distantes da sede principal da empresa, de forma telemática” (2000, p. 3). Para esse doutrinador, há teletrabalho, também, quando exercido parte na empresa, parte em locais distintos dela.

Utilizado por alguns Tribunais há algum tempo, o teletrabalho, isto é, a modalidade de trabalho realizada de forma remota, porém em local adequado com relação às condições de privacidade e segurança exigidas na atividade, por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação disponíveis, tem se mostrado valiosa ferramenta para o aumento da produtividade do Judiciário e, conseqüentemente, na celeridade do andamento do processo, segundo notícia veiculada pelo Conselho Nacional de Justiça. (CNJ, 2018, b).

Essa espécie de trabalho surgiu na iniciativa privada e foi definida pela Organização Internacional do Trabalho em sua Convenção 177 de 1996. Segundo a Organização, “teletrabalho é a forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que se utilize uma nova tecnologia que facilite a comunicação” (CARVALHO PINTO, 2013, p. 4).

A citada convenção, no entanto, não foi ratificada pelo Brasil, sendo o tema tratado pela legislação nacional apenas em 2011, com o advento da Lei 12.551, que alterou o

art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), equiparando os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios informatizados àquela exercida por meios pessoais e diretos. A partir dessa lei, o codex trabalhista passou a dizer que não há distinção entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, daquele executado no domicílio do empregado, tampouco daquele realizado à distância, quando caracterizados os pressupostos da relação empregatícia. A lei também acrescentou o parágrafo único ao art. 6º da CLT, esclarecendo que, para fins de subordinação jurídica, os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão são equiparados aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho do empregado (BRASIL, 1943).

No setor público, notadamente no Poder Judiciário, o tema foi regulamentado de forma pioneira pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, que, em 28.5.2013, editou a Resolução n. 92, disciplinando o teletrabalho no âmbito da Justiça Federal tanto de primeiro como de segundo graus dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (CNJ, 2017).

Para tanto, a então Presidente daquele Tribunal levou em consideração a implantação dos processos eletrônicos, tanto na via judicial quanto administrativa; o princípio constitucional da eficiência; a regulamentação do assunto na esfera privada pela Lei n. 12.551/11; as vantagens e benefícios trazidos pelo teletrabalho, tanto para a administração, como para o servidor e a sociedade em geral; e, também, a importância da prevenção e monitoramento dos fatores de risco decorrentes das mudanças nas organizações de trabalho.³

Embora o Tribunal Regional Federal da 4ª Região tenha sido o primeiro a normatizar o tema, há experiência com o teletrabalho no Poder Judiciário já no ano de 2012, quando o Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul aprovou pedido feito por um servidor, de nome Leo Alves, para que pudesse trabalhar de forma remota, uma vez que sua esposa havia sido aprovada em concurso público no Estado do Rio Grande do Sul (CNJ, 2017, b).

Não fosse a possibilidade de se trabalhar à distância, o servidor teria que abandonar o emprego em razão da remoção da esposa para outro Estado da Federação. Nesse caso, perderiam tanto o funcionário quanto o próprio Tribunal, pois, segundo a coordenadora da área de Relações Públicas do Tribunal sul-mato-grossense, tratava-se de profissional tecnicamente muito qualificado, sendo difícil conseguir alguém à altura em curto prazo.

Em abril de 2016, o conselheiro Carlos Eduardo Dias apresentou proposta ao Conselho Nacional de Justiça sobre o tema, cuja aprovação ocorreu em 14.6.2016, nascendo, assim, a Resolução 227, de 15.6.16.

A Resolução 227 é fruto da reunião de 185 sugestões recebidas em consulta pública, aberta em agosto de 2015 pela Comissão de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas do Conselho Nacional de Justiça, cujo objetivo foi aumentar a discussão sobre a criação de regras para essa prática já adotada por alguns tribunais brasileiros (CNJ, 2016)

A aprovação da resolução deu-se apenas meses depois da apresentação da proposta em razão de pedidos de vista. O julgamento foi retomado pela corregedora nacional de Justiça, à época, Ministra Nancy Andrighi, que, em seu parecer, sugeriu fosse vedada a possibilidade de autorização para teletrabalho a ser realizado fora

3 https://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/svr_resolucao-92-2013---teletrabalho.pdf

do Brasil, a não ser em casos em que o servidor conseguisse do Tribunal ao qual é vinculado licença para acompanhamento de cônjuge. Recomendou, também, que houvesse instauração automática de processo administrativo disciplinar em desfavor de servidor que recebesse em sua casa advogado de partes, além da imediata suspensão da permissão para teletrabalho. Esse posicionamento foi contrário ao do conselheiro relator, que defendia fosse a situação analisada caso a caso. Prevaleceu, no entanto, a ideia da Corregedora Nacional de Justiça.

O CNJ, quando da edição da Resolução n. 227, levou em consideração, também, o princípio da eficiência. Para o Conselho, o aprimoramento na gestão de pessoas, isto é, a necessidade de motivá-las e buscar o seu comprometimento, é um dos macrodesafios do Poder Judiciário, assim como o é a busca pela melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos seus servidores. Também não deixou de levar em conta a experiência bem-sucedida dos Tribunais que já tinham implementado essa dinâmica, a exemplo do Tribunal Superior do Trabalho e do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

Para o CNJ, os objetivos do teletrabalho são: (i) aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho dos servidores do Poder Judiciário brasileiro; (ii) criar mecanismos de atração, motivação e comprometimento dos servidores com os objetivos da instituição; (iii) economia de tempo e redução de custo de deslocamento dos servidores até seus postos de trabalho; (iv) contribuir para o aprimoramento de programas socioambientais, diminuindo a emissão de poluentes e reduzindo o consumo de água, esgoto, energia elétrica e outros insumos disponibilizados nos órgãos do Judiciário; (v) ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores portadores de necessidades especiais ou que por algum outro motivo tenham dificuldade de deslocamento; (vi) aumentar a qualidade de vida dos servidores; (vii) promoção da cultura orientada para os resultados, focando no aperfeiçoamento da eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade; (viii) estimular o desenvolvimento de talentos, trabalho criativo e 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.⁴

Segundo determina o CNJ, a quantidade de servidores em teletrabalho não pode superar 30% (trinta por cento) dos servidores que fazem parte da unidade, podendo, no entanto, de modo excepcional, chegar a 50% (cinquenta por cento), a critério da Presidência do órgão. Essa limitação é necessária para que haja pleno funcionamento dos setores em que haja atendimento ao público, tanto interno quanto externo, sendo facultada à Administração a realização de revezamento entre servidores que tenham interesse no teletrabalho.⁵

Conforme notícia veiculada pelo próprio CNJ, nos Tribunais que adotaram a prática do teletrabalho, houve aumento da produtividade nas atividades, uma vez que essa modalidade permitiu que os servidores se organizassem da melhor forma possível para o desenvolvimento de suas tarefas sem sair de suas casas, levando à otimização da rotina diária, com o melhoramento da qualidade de vida, sem prejuízo da qualidade e celeridade na execução do trabalho, uma vez que o funcionário tem maior liberdade

4 Art. 3º da Resolução 227/2016, do Conselho Nacional de Justiça, disponível em <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3134>

5 Art. 5º, III, da Resolução 227/2016, do Conselho Nacional de Justiça, disponível em <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3134>

para gerenciar seu tempo e programar as atividades cotidianas, além de reduzir despesas com alimentação, deslocamento e vestuário (CNJ, 2018, b).

A modalidade de teletrabalho tem ganhado vários adeptos com o passar do tempo. Um ano após a regulamentação da atividade pelo CNJ, três dos cinco Tribunais Regionais Federais já tinham aderido à modalidade. Nesse mesmo tempo, os Tribunais Estaduais de Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Roraima, São Paulo e Santa Catarina já haviam aderido ao teletrabalho, ao passo que os Tribunais Estaduais do Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Maranhão, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte e Sergipe estavam em fase de regulamentação. Desses, o Tribunal de Justiça do Sergipe apresentou um diferencial: ao fazer a seleção dos candidatos interessados na modalidade de trabalho remoto, a Comissão de Gestão analisa, também, o potencial impacto do teletrabalho na vida social e familiar do servidor antes de dar o seu parecer (CNJ, 2017, b)

No âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina, o home office, como também é chamado o teletrabalho, foi disciplinado por meio da Resolução TJ n. 14, de 3 de junho de 2015, alterada recentemente pela Resolução TJ n. 22, de 15 de agosto de 2018.

Conforme preceitua o art. 2º, I, da Resolução de 2018, o teletrabalho é a modalidade de trabalho realizada de forma remota e em local adequado às condições de privacidade e segurança que o serviço exige, valendo-se das tecnologias de informação e comunicação disponíveis. Assim como dispõe o art. 6º da CLT, a normativa em comento também não oferece qualquer distinção entre o trabalhador remoto daquele que desempenha suas funções nas dependências do Poder Judiciário Catarinense (art. 3º).

Isto posto, importante discorrer sobre os aspectos positivos e negativos da modalidade de trabalho à distância, a fim de verificar, da mesma forma, a relação entre ela e a produtividade no Poder Judiciário.

2.3.1 Vantagens do Teletrabalho

A vida moderna apresenta um paradoxo para a sociedade atual em relação ao tempo. Por um lado, o avanço da tecnologia apresenta instrumentos de comunicação mais modernos, meios de transportes mais velozes e várias funcionalidades para a facilitação da prática de diversos atos do cotidiano, o que, em tese, implicaria em maior tempo livre para as pessoas. No entanto, o que se tem visto é exatamente o contrário. As pessoas se dedicam cada vez mais ao trabalho e têm cada vez menos tempo para o lazer e descanso, o que afeta diretamente a saúde e a sua qualidade de vida e, consequentemente, o serviço por elas prestado.

Dessa maneira, o teletrabalho, como uma forma de prestação de serviço fora do ambiente formal de trabalho, tem sido uma ferramenta muito útil para aliar o aumento da produtividade com o ganho da qualidade de vida de quem o exerce e do trabalho que oferece.

A modalidade de trabalho à distância traz importantes benefícios para a instituição, para o servidor e, relevante que se destaque, para a sociedade.

Para a Instituição, o teletrabalho possibilita a redução de custos fixos com infraestrutura, diminuição da rotatividade e do absenteísmo, aumento da produtividade, além da melhoria da reputação institucional (GIGLIO *et al*, 2016).

A redução dos custos para a Instituição é bastante significativa, uma vez que há menor necessidade de espaço físico estruturado com mobiliário e equipamentos necessários ao desenvolvimento do trabalho, bem como dispêndio com a manutenção associada (OLIVEIRA JUNIOR, 2013).

No que tange ao aumento da produtividade, segundo Oliveira Junior (2013), esta é reflexo da diminuição das faltas ao trabalho (absenteísmo), seja por questões relacionadas ao deslocamento, como atrasos ou greve dos serviços de transporte, seja por casos de doenças leves ou motivos pessoais e familiares. Além disso, a diminuição das interrupções inerentes ao desempenho do trabalho in loco, como ligações telefônicas, atendimento ao público, etc., importa num maior grau de concentração na execução das tarefas, facilitando um desempenho superior àquele apresentado quando trabalhado nas dependências da Instituição.

Quando aos benefícios sentidos pelo teletrabalhador, Adriana Araújo Martins Melo (2009) destaca que a flexibilização da jornada de trabalho se mostra como a característica positiva mais marcante dessa modalidade de prestação de serviços. Podendo administrar melhor o tempo, o trabalhador tem a como exercer sua jornada nos horários em que sabe ser mais produtivo. Nesse ponto, valoroso trazer importante ponto destacado por Artur Emílio de Carvalho Pinto:

Cada ser humano, dada a sua idiosincrasia, possui um *modus operandi* próprio, o qual, para obter a excelência, precisa ser desenvolvido segundo as peculiaridades da realidade biopsicossocial de cada sujeito, não sendo possível ao setor de recursos humanos ou à chefia imediata promover uma standartização máxima universal da rotina de trabalho. (PINTO, 2013, p. 24).

Além disso, consegue realizar atividades que lhe proporcionem prazer, como hobbies, bem como passar mais tempo com sua família. Também, como destaca Ferreira Junior (1999 *apud* Melo, 2009), a prescindibilidade de estar fisicamente no escritório diminui o nível de tensão do trabalhador, o que eleva seu moral, aumentando o nível de confiança na empresa, culminando numa grande satisfação pessoal.

Outros autores como Oliveira Junior (2013) e Martins Melo (2009) ainda destacam que, para o trabalhador, o *home-office* traz como benefício a redução de tempo com deslocamento, o que, segundo Pinto (2013), por si só, já imprime uma melhora na qualidade de vida, uma vez que é possível utilizar o tempo economizado para a prática de atividades que geram bem-estar ao trabalhador, e diminuição de custos com o transporte, alimentação fora de casa e até vestuário.

Reflexamente verifica-se as benesses sentidas pela sociedade, notadamente quando se fala de instituição pública, como é o caso do Poder Judiciário. Com a redução de custos, bancados pelos cofres públicos que, por sua vez, têm fonte nos impostos pagos pelos contribuintes, os valores antes destinados à manutenção do trabalhador nas dependências da repartição podem ser alocados para outros fins públicos, igualmente importantes para os cidadãos. Com o aumento da produtividade, há a entrega do serviço prestado de forma mais célere e efetiva. Com a desnecessidade de deslocamento até o posto de trabalho, reduz-se o tráfego, a emissão de poluentes, a conturbação urbana (PINTO, 2013).

Vê-se, dessa forma, que todos os integrantes dessa tríade (Instituição – servidor – cidadão) são amplamente favorecidos pela adoção do teletrabalho.

Por outro lado, também devem ser consideradas as possíveis desvantagens decorrentes da adoção da modalidade de trabalho à distância, as quais passam a ser analisadas na sequência.

2.3.2 Desvantagens do Teletrabalho

A despeito de todos os ganhos representados pela adoção do trabalho remoto, há que se mencionar, também, os malefícios que podem ser gerados por essa modalidade de prestação de serviço.

Para a organização, verificou-se que o teletrabalho pode ocasionar conflitos entre os trabalhadores, dificuldade na supervisão do trabalho, enfraquecimento da cultura organizacional e riscos relacionados à segurança da informação (OLIVEIRA JUNIOR, 2013).

Já para o trabalhador, as dificuldades sentidas foram: riscos na parte de ergonomia e segurança do ambiente de trabalho, redução de oportunidades profissionais, prolongamento da jornada de trabalho, conflitos familiares e isolamento social e profissional (OLIVEIRA JUNIOR, 2013).

Com relação ao isolamento profissional, este tem sido apontado como uma das maiores desvantagens do teletrabalho, pois a falta de contato do teletrabalhador com os seus colegas pode afetar o seu senso de coletividade, diminuindo consideravelmente a sua vida social, bem como afastá-lo da cultura organizacional, constituindo-se um fator prejudicial ao próprio trabalho (PINTO, 2013).

Esse distanciamento do ambiente de trabalho pode prejudicar o diálogo, as relações de coleguismo e amizade, bem como as trocas de experiências que se desenvolvem como a convivência humana, podendo, inclusive, influenciar no sentimento de pertencimento à organização de que faz parte (RABELO, 2000; MELO, 2009; PINTO, 2013).

Assevera Carvalho Pinto (2013, p. 58) que “a perda dos encontros face-a-face poderá estimular a coisificação das relações humanas, assim como a desvalorização da manifestação dos sentimentos [...], ocasionando entraves nas relações sociais do obreiro e na sua saúde psíquica”.

2.4 O TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Na Justiça Estadual Catarinense, o teletrabalho foi instituído de forma experimental no ano de 2014 e tem avançado como modalidade de trabalho, sempre baseado em três pilares: melhoria da qualidade de vida do servidor, aumento da eficiência do trabalho prestado e elevação da produtividade (TJSC, 2018).

O teletrabalho, dentro do Judiciário Estadual de Santa Catarina, foi normatizado pela Resolução TJ n. 14, de 3 de junho de 2015, recentemente alterada pela Resolução n. 22, de 15 de agosto de 2018 e tem como objetivos, além do aumento da produtividade e melhoria da qualidade de vida dos servidores, otimizar o tempo e reduzir custos de deslocamento até o local de trabalho, flexibilizar dias e horários da jornada a ser de-

sempenhada pelo serventuário, comprometer os servidores com os objetivos do Poder Judiciário, estimular o desenvolvimento de competências, a criatividade e a inovação, bem como respeitar a diversidade dos servidores, dentre outros⁶.

Segundo dispõe a recente Resolução TJ n. 22/2018, o ingresso do servidor em teletrabalho pode ser dar por designação no interesse do serviço público ou por processo seletivo (art. 15), não podendo ser exercido, por exemplo, por quem ocupe cargo ou função de direção ou chefia, tampouco por quem desempenhe função de contador judicial, técnico de suporte em informática, distribuidor judicial, coordenador de central de mandados ou por quem seja designado como assistente de atividades específicas ou secretário de assuntos específicos, ou ainda para atuar em comissões ou grupos de trabalho e estudo. Também estão proibidos de desempenhar a jornada na modalidade à distância aqueles que estejam em estágio probatório, não tenha alcançado no mínimo 75 % (setenta e cinco por cento) de aproveitamento em cada fator das duas avaliações de desempenho mais recentes, bem como por aquele que resida fora do país, salvo se tiver direito à licença para acompanhar o cônjuge ou companheiro (art. 12).

A normativa dispõe que o limite do número de servidores de determinada unidade para atuar em teletrabalho é de 30% (trinta por cento), incluída a chefia imediata, sendo que esse percentual pode ser majorado para 50% (cinquenta por cento) a critério da Presidência do Tribunal de Justiça (Res. TJ n. 22/2018, art. 13).

A duração do teletrabalho é de 06 (seis) meses a 01 (um) ano, podendo ser prorrogada a requerimento (Res. TJ n. 22/2018, art. 30), sendo que, no período de duração do teletrabalho, equivalerá à jornada de trabalho o atingimento da meta de produtividade, que deve ser, no mínimo, 20% (vinte por cento) superior à média da produtividade dos servidores que executam suas atividades in loco (arts. 27 e 23, respectivamente, da Res. TJ n. 22/2018).

No que diz respeito ao desligamento dos servidores do teletrabalho, traz o art. 47 da Resolução TJ n. 22/2018 que este pode ser dar automaticamente após o decurso do prazo de duração, caso não haja prorrogação, ou no caso de ter sido aplicada ao serventuário penalidade disciplinar. O dispositivo em comento ainda dispõe que o desligamento pode ocorrer a qualquer tempo em caso de requerimento do servidor, como por solicitação justificada do gestor da unidade, como também em caso de aposentadoria, exoneração, demissão, entre outros.

Atualmente, 325 (trezentos e vinte e cinco) servidores do Judiciário catarinense desempenham suas funções por meio do teletrabalho (TJSC, 2018, b), sendo, dentre eles, 243 mulheres e 82 homens, dos quais 218 lotados nas comarcas do Estado e 107 lotados no próprio Tribunal de Justiça.

Segundo estatística apresentada pela Diretoria de Gestão de Pessoas, no acompanhamento trimestral de maio de 2018, 90% (noventa por cento) dos servidores em teletrabalho aumentaram sua produtividade, 40% (quarenta por cento) aumentaram a qualidade do trabalho e 82% (oitenta e dois por cento) aumentaram a qualidade de vida. Ainda, segundo o mesmo levantamento, 68% (sessenta e oito por cento) das equipes presenciais mostraram-se totalmente favoráveis ao teletrabalho.⁷ dados estatísticos estes que corroboram os aspectos positivos do trabalho à distância já mencionados anteriormente.

6 Art. 4º da Resolução TJ n. 22/2018.

7 <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/56168/Dados+estat%C3%ADsticos+-+Julho+2018/a79e-49f-691f-48bb-a45f-4179d4e1211e>, acessado em 31 de out de 2018.

3 METODOLOGIA

Este trabalho apresenta um estudo exploratório e descritivo sobre o tema proposto, com análise bibliográfica e levantamento de dados sobre o assunto.

No quadro 1, apresentado a seguir, segue um resumo da metodologia que foi adotada na presente pesquisa.

Quadro 1 - Aspectos a considerar na descrição do método

ASPECTO DA METODOLOGIA	ALTERNATIVAS
3.1 Caracterização da pesquisa	NATUREZA: Aplicada. ABORDAGEM: Qualitativa.
3.2 Classificação da pesquisa	QUANTO AOS FINS: Pesquisa Descritiva e Exploratória.
3.3 Delimitação da pesquisa: universo, população, amostra e sujeitos	QUANTO AOS MEIOS: Bibliográfica e Documental.
	UNIVERSO DA PESQUISA: Servidores do PJSC.
	AMOSTRA: não foi necessária.
3.4 Técnicas e instrumentos de coleta de dados	SUJEITOS DA PESQUISA: Servidores do PJSC que são aptos a participar do Programa de Teletrabalho previsto na Resolução TJ n. 22, de 15 de agosto de 2018.
	FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS: Observação direta.
3.5 Técnicas de análise de dados	FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS: Documentos, Fontes bibliográficas e Redes eletrônicas de dados.
	Análise interpretativa do conteúdo
3.6 Limitações da pesquisa	Escopo Físico: Servidores do PJSC
	Escopo Temporal: De junho a setembro de 2018.
	Teórico da pesquisa: Fontes bibliográficas, documentais e redes eletrônicas

Fonte: Elaborado pelas autoras

No próximo capítulo, traz-se a descrição e a análise dos dados coletados para a presente pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como visto na fundamentação teórica, o teletrabalho tem revelado muitas vantagens para o Poder Judiciário, para os servidores e para a sociedade de maneira geral.

A vantagem mais evidente diz respeito ao ganho de produtividade, por todas as razões já expostas, notadamente no que diz respeito à estipulação de meta ao teletrabalhador superior à média da equipe que labora integralmente de forma presencial em no mínimo 20%.

Por outro lado, a exigência de produtividade dos servidores da modalidade pre-

sencial, com o estabelecimento de metas a serem atingidas, não encontra aplicabilidade prática, pois o gestor não dispõe de mecanismos para fazê-lo, tampouco pode aplicar qualquer tipo de sanção caso não seja cumprida. É certo que as avaliações de desempenho representam uma ferramenta de controle do serviço prestado pelo servidor, mas, considerando as individualidades de cada um, não tem se mostrado ferramenta eficaz para o atingimento de metas e aumento de produção.

Assim é que o teletrabalho, além de trazer todos os benefícios já expostos neste estudo, permite inclusive uma mensuração mais efetiva da produtividade, com a real cobrança no atingimento de metas, sob pena de ser subtraída do servidor a possibilidade de exercer sua jornada nessa modalidade.

No entanto, ainda não é uma modalidade que atrai um número significativo de adeptos, uma vez que, para muitos, trabalhar em casa sem contato com colegas não se revela uma prática saudável. Aliás, como visto anteriormente, o isolamento profissional tem sido apontado como uma das grandes desvantagens desse sistema.

Contudo, a norma que regulamenta o teletrabalho nos primeiro e segundo graus do Tribunal Federal da 4ª Região, ressalta que o “aprimoramento da gestão de pessoas é um dos macrodesafios do Poder Judiciário” e esclarece que para tal é necessário “motivar e comprometer as pessoas, bem como buscar a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores”.

Neste viés, a citada resolução traz os seguintes conceitos para o teletrabalho:

- I - teletrabalho: atividade laboral executada, em parte ou em sua totalidade, em local diverso daquele estabelecido pela administração para a realização do trabalho presencial atribuído à unidade de lotação, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação;
- II - teletrabalho em domicílio: aquele executado na residência do servidor;
- III - teletrabalho distribuído: aquele atribuído a determinada unidade de lotação, executado em domicílio ou nas dependências do órgão, mas, nesse caso, a distância em relação à unidade para a qual presta auxílio, definido pela administração mediante plano de ação, tendo como principais características o trabalho em rede, as estratégias colaborativas e a visão sistêmica da gestão da carga de trabalho; [...]

Assim, ao lado de uma jornada de trabalho exercida integralmente de forma remota, a Justiça Federal permite que o servidor labore em local diverso do estabelecido pela administração, ou seja, remotamente, em parte do tempo da jornada de trabalho, o que pode minimizar as consequências do isolamento e demais malefícios que o trabalho remoto acarreta ao servidor, mas mantendo o resultado das benesses, como, por exemplo, a redução do estresse pela flexibilidade do horário de trabalho.

O trabalho exercido pelos servidores nesta espécie de jornada mista é mensurado por metas estabelecidas em um plano de trabalho que disciplinará, também, a frequência com que o teletrabalhador exercerá suas atividades no local de trabalho formal, conforme se infere do art. 8º da referida resolução:

Art. 8º A estipulação de metas de desempenho e a elaboração de plano de trabalho são requisitos para a implementação do teletrabalho na unidade.

§ 1º Os gestores das unidades estabelecerão as metas e prazos a serem alcançados, observados os parâmetros da razoabilidade e visando sempre o consenso com os servidores.

§ 2º A meta de desempenho exigida do servidor em regime de teletrabalho em domicílio deverá ser até 10% (dez por cento) superior àquela estipulada para os servidores que executarem as mesmas atividades nas dependências da Justiça Federal de 1º e 2º Graus.

§ 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 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;

VI - o endereço no qual será realizado o teletrabalho.

§ 4º Faculta-se ao servidor em regime de teletrabalho, quando entender conveniente ou necessário, prestar serviços nas dependências do órgão, hipótese em que o gestor da unidade deverá ser avisado previamente.

Portanto, o servidor que optar pelo teletrabalho semipresencial fica sujeito ao cumprimento de uma meta, com a necessidade de desempenhar maior produtividade do que a do trabalhador presencial, e, ao mesmo tempo, tem maior liberdade quanto à jornada de trabalho, ainda que apenas nos dias em que laborar remotamente.

Desta forma, ao lado da modalidade presencial e do teletrabalho integral, uma modalidade mista, ou seja, aquela em que parte da carga horária seja cumprida presencialmente e o restante seja preenchido com trabalho remoto, poderia encontrar mais adeptos e contribuir ainda mais para o aumento da produtividade do Poder Judiciário.

Há que se frisar, também, que essa flexibilização da carga horária também é vantajosa para o servidor, que pode adequar sua jornada de trabalho às suas necessidades fisiológicas, inclusive, acarretando em melhora da sua qualidade de vida e do próprio labor e, conseqüentemente, pode representar diminuição do índice de afastamentos por problemas de saúde.

A disciplina dessa modalidade pode aproveitar as regras do teletrabalho já previstas na Resolução TJ n. 22/2018, do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, inclusive com o aumento da produtividade em 20% em relação à média da equipe presencial. Seria necessário apenas estipular, no plano de trabalho, qual a periodicidade do trabalho presencial, que poderia, por exemplo, ocorrer em dois dias da semana, representando uma proporção de 60% da carga horária remota de 40% presencial.

Tal modalidade de cumprimento de jornada de trabalho está totalmente em consonância com os objetivos previstos na Resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder

Judiciário de Santa Catarina, pois possibilitará, entre outras coisas, o aumento da produtividade, a otimização do tempo e a melhoria da qualidade de vida e do labor dos servidores.

Convém ressaltar que a rotina de trabalho nas dependências do empregador envolve interrupções constantes do ato de concentração intelectual do servidor, seja através do som do toque do telefone, seja por meio de conversas paralelas, tornando o tempo de trabalho menos útil (PINTO, 2013). Assim, a possibilidade de exercer o teletrabalho de forma mista pode contribuir para um melhor aproveitamento do tempo e, conseqüentemente, aumento da produtividade.

A flexibilização dos dias e horários de trabalho também se direciona para o alcance do objetivo previsto no inciso VI do art. 4^a da citada resolução, qual seja:

VI - contribuir para a melhoria dos resultados dos programas socioambientais, com a redução de poluentes, esgoto, consumo de água, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina; [...]

O teletrabalho pode auxiliar na redução de custos para o poder público especialmente pela menor necessidade de espaço físico e manutenções associadas, assim como diminuição de investimento em mobiliário e equipamentos (OLIVEIRA JÚNIOR, 2013). Essa economia pode ocorrer ainda que na modalidade mista, pois é possível estabelecer um revezamento para o trabalho presencial, de forma que um mesmo posto de trabalho possa ser utilizado por servidores diversos, a depender do dia da semana.

Desta forma, além de atrair um número maior de interessados, a implantação da modalidade semipresencial de teletrabalho pode representar ao Tribunal de Justiça catarinense considerável redução de gastos, pois, como dito acima, postos de trabalho podem ser compartilhados durante a semana, refletindo em economia com equipamentos de informática, luz, água, café e outros insumos disponibilizados aos servidores.

O teletrabalho semipresencial também garante a manutenção do atendimento ao público interno e externo, pois é possível definir uma escala de trabalho presencial semanal, de forma a garantir a preservação da qualidade no atendimento, bem como o andamento dos processos físicos nas unidades que ainda não são 100% digital.

Assim, é possível concluir que a modalidade mista de teletrabalho vem ao encontro do princípio da efetividade, visto pelo ângulo da tempestividade da entrega da tutela jurisdicional, porquanto que logicamente, um Tribunal reconhecido pela sua produtividade, entrega a prestação jurisdicional em menor tempo.

Não é forçoso lembrar que a produtividade dos servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina teve um decréscimo no ano passado, comparada com o índice do ano anterior, o que reforça a preocupação em se encontrar mecanismos que estimulem o aumento da produtividade com qualidade.

A implantação da jornada de trabalho semipresencial no Poder Judiciário, portanto, apresenta vantagens para o servidor, para o Tribunal a que está vinculado e para a sociedade, vindo ao encontro do mandamento constitucional da efetividade.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa pretendeu investigar como a implantação da modalidade semipresencial de teletrabalho pode contribuir para a efetividade da justiça na perspectiva processual e seu objetivo geral era pesquisar sobre a implantação da modalidade de teletrabalho semipresencial como uma forma de concretização do princípio processual da efetividade da justiça, sob o enfoque da tempestividade da tutela jurisdicional.

Para atingir tal objetivo, o estudo, que utilizou o método dedutivo, abordou, inicialmente, o princípio da efetividade da justiça sob a perspectiva da tempestividade da tutela jurisdicional, aplicada à gestão de pessoas no serviço público. Nesse tópico, observou-se que o poder público precisa encontrar mecanismos para que a entrega da prestação jurisdicional não ocorra a destempo, o que tem sido um dos seus grandes desafios.

Na sequência, foram abordados alguns aspectos conceituais acerca do teletrabalho, elencando vantagens e desvantagens da adoção dessa modalidade de trabalho, destacando-se o aumento da produtividade e flexibilidade da jornada como fatores positivos, e o isolamento social e profissional como malefício do *home-office*.

Ainda, viu-se que o teletrabalho é ferramenta eficaz no que diz respeito ao estabelecimento de metas a serem cumpridas pelo servidor, no mínimo 20% superior à média da equipe que tem jornada somente presencial, tendo em vista que gera, na prática, consequências negativas caso não sejam elas atingidas.

Por fim, identificou-se a hipótese de uma modalidade mista de teletrabalho como uma forma de minimizar as desvantagens e ressaltar as vantagens do teletrabalho, o que pode tornar a modalidade mais atraente ao servidor e igualmente vantajosa à Instituição e à sociedade, demonstrando claramente o alcance dos objetivos propostos para o presente estudo.

Apesar de os estudos bibliográficos não terem confirmado a hipótese pela ausência de experimentação, é possível concluir que somente o fato de haver uma meta superior ao trabalho presencial já é o bastante para comprovar o aumento da produtividade da modalidade semipresencial de teletrabalho. No entanto, a fim de confirmar tal assertiva e reafirmar as demais vantagens apresentadas na pesquisa, um teste por prazo determinado poderia ser feito em uma unidade judicial selecionada, a fim de se levantar dados estatísticos e acompanhar todas as partes interessadas envolvidas. Ao final, se os benefícios forem alcançados, os estudos sobre o assunto poderiam prosseguir para que um programa de teletrabalho semipresencial pudesse ser implementado em definitivo e por todo o estado, gerando vantagens aos servidores, ao PJSC e à sociedade.

AGRADECIMENTOS

Nossos sinceros agradecimentos ao Tribunal de Justiça, por ofertar um curso de tão grande qualidade para nosso aprimoramento;

Agradecemos a toda a equipe de professores, coordenadores e demais servidores da Academia Judicial, que sempre tão bem nos atenderam durante o curso, provendo

a melhor estrutura possível para o desenvolvimento dos estudos;

Agradecemos ao nosso Orientador, Professor Wanderley Horn Hulse pelo carinho, paciência, direcionamento, dicas e energia empregados a nós;

Agradecemos às nossas amadas famílias, por terem entendido nossos períodos de ausência, pelo apoio, ajuda e amor incondicionais.

REFERÊNCIAS

AIRES, Vanessa Fernanda Gonzalez; FERREIRA, Viviane Paula. *Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no serviço público*. Revista Humanidades e Inovação, v. 3, n. 1, 2016.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIRA. *O uso da justiça e o litígio no Brasil*, 2015. Disponível em HTTP:// <http://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Pesquisa-AMB-10.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2018.

BRASIL, Constituição. *Constituição da República Federativa do Brasil*, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 6 set. de 2018.

_____, Decreto-Lei n. 5452 de 1º de maio de 1943. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm. Acesso em: 2 set 2018.

BUENO, Cassio Scarpinella. *Manual de direito processual civil*. São Paulo: Saraiva, 2015.

CASSAR, Vólia Bomfim. *Direito do trabalho*. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método. 2015.

CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria geral do processo*. 22. ed. Malheiros. 2006.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Resolução 227*, de 15 de junho de 2016. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3134>. Acesso em 14 de ago de 2018.

_____. *Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário*. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82591-aprovada-resolucao-que-regulamenta-o-teletrabalho-no-poder-judiciario>> Acesso em: 14 ago. 2018.

_____. *Justiça em números*, 2017. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/>

[arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf](#). Acesso em: 15 set. de 2018.

_____. *Justiça em números*, 2018. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso em: 15 de set de 2018.

_____. *Teletrabalho ganha confiança e cresce na Justiça estadual*. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/84908-teletrabalho-ganha-confianca-dos-gestores-do-judiciario>> Acesso em: 14 ago. 2018.

_____. *Tribunais: o teletrabalho aumenta a produtividade do judiciário*. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/86511-tribunais-o-teletrabalho-aumenta-produtividade-do-judiciario>> Acesso em: 14 ago. 2018.

_____. *Teletrabalho é realidade em três dos cinco Tribunais Federais*. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/84932-teletrabalho-e-realidade-em-tres-dos-cinco-tribunais-federais>> Acesso em: 14 ago. 2018.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm. Acesso em: 14 ago. 2018.

DESTEFENNI, Marcos. *Manual de processo civil individual e coletivo*. São Paulo: Saraiva, 2012.

FACCHINI NETO, Eugênio. *A gestão estratégica frente ao novo perfil das demandas contemporâneas*. VIII Seminário Internacional de Gestão Judicial Painel II. Núcleo de Inovação e Administração Judiciária, do Centro de Pesquisas Judiciário, Justiça e Sociedade, 2010.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. *Curso de direito constitucional*. 33 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIGLIO, Claudia Regina Freneda Silva, GALEGALE, Napoleão Verardi, AZEVEDO, Marília Macorin de. *Vantagens do teletrabalho: análise da produção científica nos principais congressos brasileiros*. 2016. Disponível em <http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/325.pdf>. Acesso em 15 de set de 2018.

LENGUITA, Paula. *Las relaciones de teletrabajo: entre laprotección y la reforma*. In Nueva Época. Ano 23. Número 64. Setembro - Dezembro, 2010.

MARINONI, Luiz Guilherme. *O direito à tutela jurisdicional efetiva na perspectiva da teoria dos direitos fundamentais*, 2004. Disponível em <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/15441-15442-1-PB.pdf>. Acesso em: 22 ago de 2018.

MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz. *Manual do processo de conhecimento*. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

MARMELSTEIN, George. *O asno de buridano, o non liquet e as katchangas*. Disponível em: <<http://direitosfundamentais.net/2009/01/07/o-asno-de-buridano-o-non-liquet-e-as-katchangas/>>. Acesso em: 09 out. 2015.

MELO, Adriana Araújo Martins. *Teletrabalho: uma alternativa de organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça*. Brasília/DF, 2009. Disponível em http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1530/1/2009_AdrianaAraujoMartinsMelo.pdf. Acesso em: 12 set. 2018.

NUNES, Rizzatto. *Manual de introdução ao estudo do Direito*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA JÚNIOR, Jessé de Souza. *Teletrabalho: vantagens e desvantagens para indivíduos, organizações e sociedade*, 2013. Disponível em https://social.stoa.usp.br/articles/0028/9731/Oliveira_Jr_-_Teletrabalho_-_TCC_-_MBA_USP_GE_T1-2011.pdf. Acesso em: 5 set. 2018.

PINHO, Humberto Dalla Bernardina de. *Direito processual civil contemporâneo*. Vol. 1. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

PINTO, Artur Emílio Carvalho. *Da possibilidade de adoção do teletrabalho pelo poder judiciário*. In *Themis - Revista da Esmesc*. Vol. 11. 2013. Disponível em <http://revistathemis.tjce.jus.br/index.php/THEMIS/article/view/59>. Acesso em: 9 set. 2018.

RABELO, Air. *Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação?* In *Revista de Administração Faces Journal*. Vol. 1, nº 1 - maio 2000.

SANTOS, Jean Carlos Pimentel dos. *A efetividade da tutela jurisdicional*. Disponível em http://www2.tjam.jus.br/esmam/index.php?option=com_content&view=article&id=258:a-efetividade-da-tutela-jurisdicional&catid=70:artigos-academicos&Itemid=116. Acesso em: 15 ago. 2018.

SILVA, Jeovan Assis da; FLORÊNCIO, Pedro de Abreu e Lima. *Políticas judiciárias no Brasil: o judiciário como autor de políticas públicas*. *Revista dos Serviços Públicos*. Brasília 62 (2): 119-136 Abr/Jun 2011.

SILVA, José Afonso da. *Curso de direito constitucional positivo*. São Paulo: Malheiros, 2006.

SILVA, Luiz de Pinho Pedreira da. *O teletrabalho. 2000*. Disponível em www.unifacs.br/revistajuridica/arquivo/edicao_maio2004/convidados/conv01.doc. Acesso em 02

set 2018

TAVARES, André Ramos. *Curso de direito constitucional*. 8, ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. *Resolução 92*, de 28 de maio de 2013. Disponível em <https://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/svr_resolucao-92-2013--teletrabalho.pdf> Acesso em: 14 ago. 2018.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. *Resolução n. 134*, de 12 de dezembro de 2016. Disponível em https://www2.trf4.jus.br/trf4/diario/download.php?...20161215161001_2016_12. Acesso em: 12 ago. 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. *Resolução TJ n. 22, de 15 de agosto de 2018*. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/teletrabalho>. Acesso em 31 out. 2018.

_____. *Teletrabalho*. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/teletrabalho>. Acesso em 31 out. 2018.

_____. *Estatísticas do Teletrabalho*. Disponível em <https://www.tjsc.jus.br/documents/37870/56168/Dados+estat%C3%ADsticos+-+Julho+2018/a79ee49f-691f-48bb-a45f-4179d4e1211e>. Acesso em 31 out. 2018.

WAMBIER, Luiz Rodrigues; TALAMINI, Eduardo. *Curso avançado de processo civil*. 12. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE COMO ALTERNATIVA A LICENÇAS PARA TRATAMENTO DE SAÚDE

TELEWORK IN THE COURT OF JUSTICE OF SANTA CATARINA AS AN ALTERNATIVE TO A LEAVE FOR TREATING HEALTH

Daniela Lavratti Infeld

Graduada em Serviço Social e Pós-graduada em Gestão de Pessoas nas Organizações pela Universidade Federal de Santa Catarina. Assistente Social na Diretoria de Saúde do Poder Judiciário de Santa Catarina.

E-mail: dl9150@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo do presente estudo é analisar os benefícios da utilização do teletrabalho do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) como alternativa para reduzir improdutividades em casos de licenças prolongadas para tratamento de saúde, quando o requerente manifestar interesse e houver aprovação pela Junta Médica Oficial. A metodologia usada constitui-se de pesquisa qualitativa e foram definidos como objetivos específicos: identificar o conceito e os objetivos do teletrabalho no PJSC; reconhecer as regras atuais de funcionamento a serem adaptadas para o uso do teletrabalho em alternativa a licenças para tratamento de saúde; listar as enfermidades que mais acometem os servidores e os levam a ficar de licenças prolongadas e sugerir critérios para a Junta Médica Oficial atuar como avaliadora quanto à produtividade a ser alcançada pelos servidores. Como resultado, o presente trabalho mostra as possíveis vantagens que a implantação da modalidade traria: benefícios emocionais aos requerentes, por sentirem-se produtivos, por não sobrecarregarem colegas e por evitarem descontentamento das chefias, entre outros. Além dos benefícios aos servidores, evitando redução na remuneração, a pesquisa aponta que a nova modalidade traria vantagens para a instituição, pela efetiva produtividade dos servidores que, caso contrário, estariam temporariamente infrutíferos, considerando-se preferível um servidor ter produtividade parcial a estar improdutivo em relação ao trabalho nos períodos de licença médica.

Palavras-chave: Teletrabalho. Licença. Saúde.

Abstract: Telework can be a serious alternative to reduce unproductiveness in cases of leave for over 90 days. This applies to employee's treatment himself or to some family member. The Official Medical Board approval must follow the applicant demand.

This study brings an analysis of the potential advantages resulting from the telework in the Court of Justice of Santa Catarina (CJSC). Qualitative research was the method applied on this study. To reach the research's general objective related to benefits from telework to reduce unproductiveness in long term leave, four specific objectives were stated as follows: to identify the concept and objectives of teleworking implemented in the CJSC; recognize current rules and regulations that need to be adapted to use remote job as an alternative to leaves for health treatment; present the diseases that most affect the employees and lead to receive the benefit of leaves for health care over 90 days and; to suggest criteria for the Official Medical Board to act as an evaluator regarding the productivity to be achieved by employees awarded with telework replacing medical leave. Results point that telework arrangement brings emotional benefits to the applicants because they feel productive; they do not overwhelm colleagues, they avoid bosses' discontent and there are financial advantages as well to employees and institution. Evidences indicate it is more valuable to CJSC that the server produces partially and remotely than just being unproductive through their medical leaves.

Keywords: Telework. Leaves. Health.

1 INTRODUÇÃO

A experiência de trabalhar como assistente social na Seção de Atenção Integral à Saúde, da Diretoria de Saúde (DS) do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), atuando como técnica especialista em perícia social, levantando elementos à Junta Médica Oficial - em processos administrativos, que majoritariamente são referentes a Licenças para Tratamento de Saúde (LTS) ou Licença para Tratamento de Saúde de Pessoa da Família (LTSPF) -, fez emergir um real interesse sobre possíveis formas de evitar improdutividades ocasionadas pelas referidas licenças, instigando o seguinte questionamento: Quais os benefícios da utilização do teletrabalho no Poder Judiciário catarinense como alternativa para reduzir improdutividade decorrente de licenças para tratamento de saúde própria ou de familiar superiores a 90 dias?

Na busca de respostas a esta questão, foi estabelecido como objetivo geral desta pesquisa: Analisar os benefícios da utilização do teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) como alternativa para reduzir a improdutividade decorrente de licenças superiores a 90 dias, para tratamento de saúde própria ou de familiar.

Frente a isto, foram avaliadas as vantagens de introduzir tal modalidade em casos específicos em que os requerentes manifestem o desejo de trabalhar a distância do posto de atuação profissional e, concomitantemente, que apresentem condições de saúde que lhes possibilite laborar, seja de forma integral ou parcial, por meio do teletrabalho. Associado à demanda, também é consenso que o aproveitamento das potencialidades dos servidores, mesmo que temporariamente limitadas, desencadeia fatores como o bem-estar e a melhora da qualidade de vida do servidor, considerando-se a compreensão empática da importância do trabalho como um dos pilares da integralidade do ser,

o que contrapõe a total improdutividade historicamente designada aos servidores em licença médica, estejam eles adoecidos ou envolvidos nos cuidados de familiares.

No intuito de pesquisar a temática em questão, foram definidos como objetivos específicos: Identificar o conceito e os objetivos do teletrabalho implementado no Poder Judiciário catarinense (PJC); Reconhecer quais regras de funcionamento necessitam ser adaptadas para a eventual adoção do teletrabalho como alternativa em licenças para tratamento de saúde; Listar as enfermidades que mais acometem os servidores e os levam a receber o benefício de licenças prolongadas – acima de 90 dias – para tratamento de saúde própria no Poder Judiciário de Santa Catarina. Também como objetivo específico, a pesquisa se propõe a sugerir critérios para a Junta Médica Oficial atuar como avaliadora no que tange à produtividade a ser alcançada pelos servidores contemplados com teletrabalho em substituição a LTS e LTSPF no PJC.

A presente pesquisa tem o caráter inédito, pois não há registros de trabalhos semelhantes com servidores do PJSC, em LTS e LTSPF, enquadrados em teletrabalho com uma produtividade diferenciada de outros servidores que atuam remotamente. A relevância, por sua vez, deve-se à frequência com que servidores temporariamente afastados das atividades laborais – por doença não incapacitante ou para prestar assistência a algum familiar enfermo –, manifestam condições e o desejo de trabalhar a distância com produção reduzida.

Complementando, prestar serviços de forma remota preservaria o servidor dos impactos emocionais de dedicar-se quase que exclusivamente às questões envolvendo doenças, além de evitar descontentamentos, dos colegas e superiores, sobrecarregados pela ausência do requerente.

A normativa que versa sobre esta modalidade de trabalho no Tribunal de Justiça de Santa Catarina é a Resolução TJ n. 22/2018, de 15 de agosto de 2018 (SANTA CATARINA, 2018g), com efeitos a partir de 01 de setembro do mesmo ano, a qual revoga a Resolução TJ n. 14, de 3 de junho de 2015 (SANTA CATARINA, 2015). No âmbito nacional do judiciário, o teletrabalho está normatizado pela Resolução CNJ n. 227, de 15 de junho de 2016 (BRASIL, 20160).

A proposta apresentada possui viabilidade, na medida em que sugere ajustes da Resolução TJ 22/2018, na qual poderiam ser incluídos critérios prevendo situações que envolvam questões de saúde, assim como sugeridas metas de produtividade menores, considerando as peculiaridades de cada situação.

Quanto à conveniência em utilizar a modalidade proposta, destaca-se o benefício financeiro à organização e aos que nela atuam: ao requerente, eliminando descontos na remuneração decorrente de LTSPF acima de 3 meses, e ao TJSC, na medida em que contaria com servidores produtivos ao decorrer de licenças médicas, com consequente redução de custos à instituição.

O alcance deste estudo, diante de sua importância para o serviço público e dos objetivos estabelecidos, justifica o presente trabalho acadêmico, o qual visa contribuir para a celeridade e produtividade da prestação jurisdicional, favorecendo os jurisdicionados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema escolhido para a pesquisa transpassa características da profissão de Assistente Social, área de atuação desta pesquisadora, dirigindo-se mais especificamente para as perícias psicossociais – requeridas pela Junta Médica Oficial do Poder Judiciário de Santa Catarina. Em seu escopo, a pesquisa irá expor dados referentes às licenças para tratamento de saúde própria ou de familiar no PJC, apresentando as enfermidades com maior grau de ocorrência, para as quais foram concedidas licenças prolongadas – superiores a 90 dias – para Tratamento de Saúde e Tratamento de Saúde de Pessoa da Família na Diretoria de Saúde do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, no período compreendido entre 01/01/2015 e 31/12/2017.

A pesquisa em questão utiliza como subsídios literaturas das áreas de Serviço Social, Filosofia, Enfermagem, Psicologia e Direito (resoluções), as quais exploram como o retorno às atividades laborais pode gerar efeito positivo à saúde emocional ou contemplar interesses financeiros do requerente. Apresentando aspectos teóricos e práticos do teletrabalho como alternativa de flexibilização para execução das atividades laborais, elencando-se elementos que possam contribuir para uma futura ampliação da Resolução TJ n. 22/2018, que por sua vez já conecta a modalidade a questões de saúde na medida em que adicionou o Diretor da Saúde ao Comitê Gestor de Teletrabalho e definiu que para ingressar no teletrabalho o servidor deve receber orientações relacionadas à saúde e à ergonomia, responder a questionário psicossocial e osteomuscular, apresentar atestado de médico do trabalho declarando não ter contraindicações, e apresentar laudo técnico da Diretoria de Saúde caso já seja portador de doença.

A resolução prevê ainda preferência de ingresso no teletrabalho aos servidores com deficiência; que tenham filhos, cônjuges, companheiros ou dependentes com deficiência; e a gestantes ou lactantes. Além disto, poderá ser prorrogada pelo prazo de 6 (seis) meses após o término da licença-gestação ou licença-adoção (SANTA CATARINA, 2018g). Considerando estas prerrogativas, a presente pesquisa também busca fornecer fundamentos para que a Junta Médica Oficial possa sugerir produtividade inferior ao estabelecido pelas resoluções TJ n. 22/2018 e CNJ n. 227/2016, diferentemente do que ocorre atualmente, com o servidor em teletrabalho comprometendo-se a produzir no mínimo 20% a mais do que a média de sua equipe presencial.

2.1 BREVE HISTÓRICO DO SERVIÇO SOCIAL NO BRASIL

A profissão de Assistente Social foi desenvolvida em grande parte no intuito de atender as mazelas sociais características do início do Capitalismo. Embora o viés da profissão fosse predominantemente religioso, há indícios de que haviam movimentos voltados a questões sociais vinculados a compromissos governamentais (PIZZOL, 2008).

A primeira escola de Serviço Social conhecida teve origem na Inglaterra em 1908, seguida por outras instaladas na Europa e nos Estados Unidos, estas de caráter fundamentalmente religioso, católico e protestante. Na América Latina, o Chile foi o primeiro país a criar uma Escola de Serviço Social em 1925, sob grande influência da área da saúde, por ter em sua iniciativa e organização um médico. (PIZZOL, 2008).

O Brasil ganhou sua primeira escola do gênero em 1936, fruto de esforços da Igreja Católica, do Estado e do empresariado, com o intuito de compensar sérios problemas sociais, políticos e econômicos. Apesar da carência de registros oficiais, sabe-se que o Estado do Rio de Janeiro criou em 1939 uma Escola Técnica de Serviço Social voltada às demandas do Juizado de Menores, e que ao final da década de 1940 o Estado de São Paulo já contava com profissionais atuantes na área forense. (PIZZOL, 2008).

Segundo Pizzol (2008), Santa Catarina teve sua primeira escola em 1959, com os profissionais atuando a princípio na área governamental e no campo da assistência social. Somente em 1972 foram criados os dois primeiros cargos de assistente social no judiciário catarinense - Comarca da Capital - ocupados conforme registro documental por Maria da Graça Santos Dias e Naira Scoz Silvestre.

Considerando-se a situação do Serviço Social na justiça comum brasileira, Santa Catarina ocupa posição privilegiada. Conforme o assistente social forense catarinense, Alcebir Dal Pizzol (2008), o Estado figura entre os cinco estados brasileiros com maior número de assistentes sociais judiciários *per capita*. Em âmbito nacional, em trabalho publicado no mesmo ano para conclusão de mestrado, Pizzol (2008) aponta o número expressivo destes profissionais em exercício na área da saúde do Poder Judiciário brasileiro, numa proporção de 40% (quarenta por cento) entre os atuantes.

2.2 O SERVIÇO SOCIAL NA DIRETORIA DE SAÚDE DO TJSC

O Poder Judiciário catarinense passou a dispor de assistentes sociais para atender as demandas relacionadas à saúde de seus servidores ao início da década de 1990, por meio da Assistente Social Maria Isabel Pacheco, que atuava no Serviço de Saúde à época ligado à Diretoria de Administração, atual Diretoria de Gestão de Pessoas. Posteriormente, foi implementada a Divisão de Saúde, atendida pela Assessoria Psicossocial do Tribunal de Justiça, que passou a responder pelas mais variadas demandas de Psicologia e Serviço Social, tanto jurídicas como na área da saúde da instituição - de acordo com arquivos documentais.

Ana Maria Mafra Dal-Bó (DAL-BÓ, 2009) definiu de forma simples e clara a diferença entre a atuação das profissões que compõem o atendimento psicossocial:

Marcado pela objetividade, o Serviço Social trabalha no plano do consciente, do concreto e do palpável, ouve, percebe, encaminha. Caracteriza-se pela análise de fenômenos sociais.

A Psicologia, por sua vez, remete à subjetividade, e se caracteriza pela análise de questões ligadas ao inconsciente, às relações e as interações. Ouve, observa, analisa, intervém. Trabalha os fenômenos psicológicos. (DAL-BÓ 2009, p. 346).

Atualmente, a Diretoria de Saúde (DS) do TJSC conta com uma Seção de Atenção Integral à Saúde, com equipe prioritariamente dedicada ao atendimento psicossocial, composta por dois assistentes sociais, sendo um do quadro efetivo e outro oriundo de diferente órgão público através de disposição, mais três psicólogos. Estes profissio-

nais atuam na elaboração de projetos, atendimentos emergenciais e perícias psicossociais que fundamentam decisões da Junta Médica Oficial.

Segundo a Resolução GP n. 42, de 3 de setembro de 2013 do TJSC. (SANTA CATARINA, 2018d), que estabelece as atribuições dos cargos efetivos do PJC, o assistente social é “portador de diploma de curso superior de assistente social, com registro no respectivo órgão fiscalizador do exercício profissional”.

Tal profissional desenvolve no âmbito do Poder judiciário Catarinense:

Atividades relacionadas com o auxílio, orientação, mobilização, articulação, planejamento, cooperação, estudo social, perícia social, mediação familiar e demais atividades sócio-jurídicas pertinentes à profissão, com os servidores do Judiciário e os usuários da Justiça. Atuar como conciliador ou mediador, por designação da autoridade judiciária e que estiver subordinado. (SANTA CATARINA, 2018d).

A profissão em questão é regulamentada pela Lei Federal n. 8.662/1993 referente à profissão do assistente social e Resolução do Conselho Federal de Serviço Social - CRESS n. 273/1993 - Código de ética.

No PJSC, os pedidos relativos a licenças para tratamento de saúde própria ou de familiar são avaliados pela Junta Médica Oficial, a qual é composta por três médicos peritos que emitem um parecer em comum, e por técnicos judiciários auxiliares, responsáveis pelo andamento dos processos. A Junta Médica Oficial recorre, se necessário, aos assistentes sociais e psicólogos lotados na DS, podendo solicitar perícias a médicos especialistas não pertencentes ao quadro do PJC, mediante seleção por edital.

Os assistentes sociais da DS atuam como peritos sociais, os quais segundo Pizzol (2008) têm como principal instrumento técnico-operativo o estudo social e a perícia social. A expressão ‘perícia’ é originária do terno latino *peritia*, derivado de *peritus*, “experto”, e conforme Álvaro Figueiredo *apud* PIZZOL (2011) significa conhecimento adquirido pela experiência e, principalmente, pelo saber científico.

De acordo com Miotto *apud* Pizzol (2008, p. 37) “o estudo social é um instrumento utilizado para conhecer e analisar a situação vivida por determinados sujeitos ou grupo de sujeitos sociais, sobre a qual fomos chamados a opinar”. Anteriormente, o autor já havia designado que “quando o trabalho de investigação e diagnóstico do profissional do serviço social constitui-se com objetivo de formar prova para subsidiar decisões, deixa de ser tão somente um estudo social e toma característica de perícia social” (MIOTTO *apud* PIZZOL 2005, p. 32).

Os assistentes sociais da Diretoria de Saúde do TJSC atuam como peritos em processos administrativos referentes a licenças para tratamento de saúde própria ou de familiares, aposentadorias, benefícios, readaptações, remoções, disposições e reduções de carga horária, quando fundamentados por motivo de saúde. O recorte desta pesquisa limitou-se a explorar as LTS e LTSPF solicitadas por períodos superiores a 90 dias, pela aparente compatibilidade para substituição por teletrabalho. A utilização da modalidade, é necessário reiterar, só será possível com o aval do requerente, o qual deverá comprovar condições de saúde parcial ou integral para tal (sob análise da Junta Médica Oficial).

2.3 LICENÇA PARA TRATAMENTO DE SAÚDE E LICENÇA PARA TRATAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA DE ACORDO COM A RES. N° 19/2014-GP

O Poder Judiciário de Santa Catarina utiliza o conceito da Organização Mundial de Saúde para definir que “saúde é o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença” (SANTA CATARINA, 2018f).

O mesmo órgão preconiza que:

A licença médica ou licença para tratamento de saúde é uma licença remunerada concedida ao servidor para tratamento de saúde que, por determinação médica e com a concordância da Junta Médica Oficial do Poder Judiciário, necessitar afastar-se por mais de 3 dias para tratamento de saúde. (SANTA CATARINA, 2018e).

Define, ainda, que Licença para Tratamento de Saúde de Pessoa da Família:

É uma licença remunerada concedida ao servidor que está impossibilitado de comparecer ao trabalho em razão de doença em pessoa da família (cônjuge, parentes ou afins até segundo grau, ou pessoa que viva sob sua dependência).

A remuneração do servidor será integral se a licença for de até 3 meses, mas será reduzida a 2/3 se o prazo for estendido até 1 ano, ou à metade até dois anos, que é o limite máximo.

A licença para tratamento de saúde em pessoa da família, com remuneração integral, poderá ser concedida para até uma quarta parte da jornada de trabalho nas hipóteses de diabetes insulino (para dependentes com idade não superior a 8 anos), hemofilia, usuário de diálise peritoneal ou hemodiálise, distúrbios neurológicos e mentais graves e doenças em fase terminal. A inspeção deverá ser renovada a cada período de no máximo 90 dias.

Conforme entendimento adotado pelo Poder Judiciário catarinense nos autos 524374-2013.2, a LTSPF também se aplica a servidores comissionados. (SANTA CATARINA, 2018b).

A incidência de perda financeira ao servidor nas LTSPF acima de três meses, conforme exposto acima, aliada ao fato de que a aplicação do teletrabalho requer tempo hábil para análises e aprovações administrativas em diversas diretorias, justifica o recorte desta pesquisa, que se limita a propor soluções de produtividade em licenças médicas que atinjam períodos superiores a 90 dias.

2.4 LEVANTAMENTO DAS LICENÇAS MÉDICAS SUPERIORES A 90 DIAS NO PJSC E O BENEFÍCIO DO RETORNO AO TRABALHO QUANDO DESEJADO PELO REQUERENTE

Ao serem analisados documentos do período entre 01/01/2015 e 31/12/2017, referentes à LTS e LTSPF com duração superior a 90 dias requeridas no TJSC, constatou-se que as enfermidades com maior incidência de deferimentos pela Junta Médica Oficial são: pessoa em boa saúde acompanhando pessoa doente; transtornos de depressão, adaptação, ansiedade e bipolaridade; neoplasias, fraturas e problemas de ordem ortopédica de membros inferiores, superiores e da coluna - não apresentadas aqui conforme ordem de incidência por questões de sigilo da DS.

Em relação aos casos supracitados, a utilização do teletrabalho como alternativa às licenças médicas visa contemplar apenas as situações em que trabalhar remotamente não represente prejuízo à saúde do servidor, sendo que a DS já vem sendo inserida no processo. A Resolução TJ n. 22/2018 já prevê na Seção V, § 3º que: “Verificado que o servidor é portador de alguma doença, o processo será submetido à Diretoria de Saúde para emissão de laudo que ateste se ele apresenta contraindicações para o teletrabalho”. (SANTA CATARINA, 2018g, p.6).

Apesar do elevado número de doutrinas que despendem severas críticas ao trabalho e descrevem suas sequelas como fatores que levam ao adoecimento, muitas teorias, em contrapartida, defendem como tal atividade influencia a saúde positivamente.

Para Sartre (1987), o trabalho é, sem dúvida, a ação equilibradora mais importante executada pelo homem.

Cavalcanti (1995, p. 151 *apud* KHOURY, 2010, p.150) afirma que o trabalho muitas vezes representa “realização pessoal, elevando a autoestima do sujeito devido ao reconhecimento social e à autoimagem positiva originada a partir de um bom desempenho profissional”, sendo que, muitas vezes, o desejo individual de se sentir útil, produtivo e capaz de interagir se sobrepõe à necessidade financeira.

Nos atendimentos realizados pela Diretoria de Saúde do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, há casos em que o servidor se sente apto a trabalhar, mas por questões físicas não consegue se deslocar ao ambiente de trabalho, ou necessita de conforto especial (do lar), ou do uso de aparelhos de difícil transporte diário. Por vezes, requer internação clínica ou hospitalar prolongada, ou enfrenta doenças de origem psicológica como fobias, que não lhe permitem dirigir-se a seu posto de trabalho.

Ocorrem, ainda, situações de LTS em que, durante os relatos para o Serviço Social ou Psicologia, a parte alega que se trata de doença psicossomática decorrente de conflitos interpessoais no trabalho. Em casos assim, a segurança ou conforto de determinado local físico, com o servidor rodeado de pessoas de sua confiança ou que possam lhe prestar assistência, poderia auxiliar na recuperação de sua saúde e fazê-lo sentir-se apto a manter a produtividade por meio do teletrabalho, o que também lhe traria benefício emocional.

A atividade profissional constitui-se em uma via privilegiada para a satisfação de necessidades humanas como as de sentir-se útil, ser reconhecido

por sua habilidade e competência, desenvolver-se estar inserido em uma comunidade e no mercado de consumo, prover sustento, ser considerado em seu círculo social e familiar. O trabalho oferece ainda uma via de expressão e canalização de impulsos psíquicos (inconscientes) de forma organizada, socialmente aceita e valorizada – para dar exemplo, é desta forma que impulsos primitivamente agressivos podem ser transformados em atitudes assertivas. (SOUZA, 2007, p. 24).

Assim, se por um lado os conflitos interpessoais no trabalho abalam a saúde, por outro, produzir profissionalmente configura uma atividade geradora de saúde, digna de incentivos para ser incorporada à rotina, ainda que de forma remota. “O trabalho ocupa um grande e importante espaço na existência Humana. É por meio dele que o homem transforma e se transforma” (MORESCO, 2009, p. 349). Para Dejours (*apud* MORESCO, 2009) o trabalho pode constituir um fator de desenvolvimento e equilíbrio se vinculado a permitir a cada indivíduo aliar as necessidades físicas ao desejo de executar a tarefa.

Diante disto, o presente estudo vem sugerir o teletrabalho como forma de produzir labor em alternativa a LTS e LTSPF, nos casos em que o requerente apresentar condições de saúde para tal – na modalidade à distância – e manifestar interesse em proceder desta forma. A medida, faz-se necessário reiterar, ainda que requerida por servidores que reconhecem a produção laboral como paliativo ao estresse, às limitações e à exaustão física e mental, não seria recomendável para todas situações. Nos casos de LTS própria, caberia à Junta Médica Oficial, sob a orientação de médico assistente, avaliar a condição de saúde do requerente.

A percepção, na prática na Diretoria de Saúde, é que muitas vezes o convívio estreito e exclusivo com a doença a potencializa. Ocasionalmente, requerentes de licenças demonstram-se esgotados emocionalmente por praticamente só lidarem com temáticas ligadas à enfermidade, o que agrava a situação ou os leva a desenvolver patologias relacionadas ao exigente convívio com o familiar em debilitada condição de saúde.

O cuidador é a pessoa, membro da família ou não, que se dispõe a cuidar da pessoa doente ou dependente auxiliando a execução de atividades cotidianas da vida, com ou sem remuneração para, tais como higiene pessoal, alimentação, administração de medicamentos, ida a consultas, bancos ou farmácias, independente da gravidade da doença e fluxo de cuidados. Dependendo das características do cuidador, necessidades de cuidados condições para oferta do cuidado e fatores sócios-culturais e das necessidades do doente, este cuidado pode se tornar uma fonte estressora e virar uma grande sobrecarga ao cuidador. [...] Estudos indicam que sem suporte e devida orientação para realizar o cuidado em saúde o cuidador é sobrecarregado e, não raro, também adocece. (CARDOSO, 2018, p. 1).

Considerando-se que “a doença crônica é vista como um estressor de longa duração que afeta não somente o paciente, mas também seus familiares e cuidadores” (RIBEIRO, 2018, p. 506), trabalhar remotamente poderá ser uma forma de preservação do bem-estar e equilíbrio do servidor, pois exercer assistência a um enfermo por

longos períodos, com intenso convívio, por vezes gera prejuízos à saúde, assim como ficar quase que unicamente exercendo a função de assistente de um enfermo pode “[...] contribuir para a patogênese da depressão com efeitos diretos na função cerebral ou por meio de efeitos psicológicos ou psicossociais” (RIBEIRO, 2018, p. 506).

O desejo de trabalhar a distância é frequentemente manifestado nos requerimentos de LTSPF, nos casos em que o servidor se encontra em bom estado de saúde e dispõe de outro cuidador para fazer revezamento. Ainda assim, é impedido de se deslocar ao posto de trabalho, esquivando-se das atividades laborais por longos períodos para prestar assistência ao enfermo em cidade distante. O mesmo ocorre com requerentes de LTS que necessitam de tratamento médico especializado, por períodos específicos, em outras localidades, e que por se sentirem bem-dispostos desejam continuar produzindo profissionalmente.

Paralelamente às situações supracitadas, há casos de LTS e LTSPF em que, mesmo havendo a necessidade de internação do enfermo ou do assistido em instituições de saúde de longa permanência, o servidor considera-se capacitado a trabalhar, desejando utilizar tal subterfúgio para se distrair ou evitar perdas financeiras. Sob a prerrogativa de que “a presença de doença, por si só, não significa a existência de incapacidade laborativa, o que importa é sua repercussão no desempenho das atividades” (CAMPOS, 2011, p. 129), assim, faz-se pertinente a busca por soluções para a utilização do teletrabalho como alternativa a LTS e LTSPF.

2.5 TELETRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina possui a missão de “realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos” (Santa Catarina, 2018a) e tem como visão “ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado” (Santa Catarina, 2018a).

O teletrabalho foi implantado no Poder Judiciário catarinense em 2015 por meio do edital de inscrição TJ n.172/2015. Este, por sua vez, foi criado através de um projeto experimental em 2014 e tem avançado embasando-se em três pilares: incremento da produtividade, aumento da eficiência do trabalho e melhoria da qualidade de vida do servidor. (SANTA CATARINA, 2015).

Desde então, o Poder Judiciário de Santa Catarina compreende como teletrabalho a:

Modalidade de trabalho realizado a distância, em local adequado, com a privacidade e a segurança exigida pelo serviço, mediante acesso remoto e utilização de tecnologias de informação e de conhecimento, com flexibilidade de horário e efeitos jurídicos equiparados àqueles decorrentes da atuação presencial. (SANTA CATARINA, 2018g).

A Organização Internacional do Trabalho, por sua vez, definiu em 1999 que o teletrabalho é a forma de trabalho realizado em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, permitindo a separação física e envolvendo o uso de tecnologias facilitadoras de comunicação. (GOULART, 2009).

De acordo com Goulart (2009), o termo teletrabalho (*Telecommuting*) surge em 1976, apresentado por Jack Nilles no livro “*The Telecommunications Transportation Trade-Off*”. Atualmente, teletrabalho pode ser caracterizado como:

O processo de levar o trabalho aos empregados em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora da empresa um ou mais dias da semana, seja em casa, seja em outra área intermediária de trabalho. É a substituição parcial ou total das viagens diárias ao trabalho por tecnologia de telecomunicações, possivelmente com auxílio de computadores e outros recursos de apoio. (LIMA, 2018a, p. 33).

No Poder Judiciário do Brasil, o teletrabalho só foi regulamentado através da Resolução CNJ n. 227/2016 de 15 de junho de 2016, ou seja, após a prática vigorar no PJSC, um dos pioneiros no país, conforme a Resolução TJ n. 14/2015, de 03 de junho de 2015.

Desde então, a modalidade é disponibilizada no TJSC com o objetivo de:

Aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida e do trabalho dos servidores; otimizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho; flexibilizar dias e horários de trabalho; motivar e comprometer os servidores com os objetivos da instituição; promover mecanismos para atrair e reter talentos; contribuir para a melhoria dos resultados dos programas socioambientais, com a redução de poluentes, esgoto, consumo de água, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina; ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento; promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade; estimular o desenvolvimento de competências, a criatividade e a inovação; respeitar a diversidade dos servidores; considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e o implemento de mecanismos de avaliação e alocação de recursos; possibilitar a cooperação do servidor em teletrabalho com unidade diversa de sua lotação; e fomentar o desenvolvimento de gestores para aprimorar o gerenciamento das equipes de trabalho e da produtividade. (SANTA CATARINA, 2018g).

Rampinelli (2018, p. 18) reconhece o caráter inovador e as vantagens desta prática:

Por se tratar de um novo modelo de produção, o teletrabalho implica mudanças culturais, apresentando diversos benefícios que, resumidamente, consistem em dar uma melhor qualidade de vida ao trabalhador, aumentar a produção e reduzir custos para as organizações.

Ao contemplar pessoas temporariamente improdutivas por LTS ou LTSPF, impossibilitadas de estarem presentes no local de lotação, com a oportunidade de produzir profissionalmente, o TJSC corrobora para o alcance de sua missão e aproxima-se do caráter humanizado preconizado em sua visão.

O uso de modalidades a distância para propiciar melhor qualidade de vida está presente nos mais variados segmentos, inclusive no setor médico que, cada vez mais, implanta atendimentos domiciliares como estratégia de atenção à saúde. Mais do que o fornecimento de um tratamento padrão, a presença domiciliar constitui um método aplicado ao paciente com o objetivo de enfatizar a sua autonomia e destacar suas habilidades em seu próprio ambiente - o domicílio. (NIESTSCHE, 2013). Estar em casa, portanto, parece recomendável a quem está adoecido. Segundo Niestsche (2013), para profissionais da saúde, comumente, a opção pelo cuidado no domicílio justifica-se porque ele propicia maior convívio entre o enfermo e a sua família, pela possibilidade de desfrutar do conforto do lar e por permitir aos cuidadores a manutenção das atividades rotineiras. Além disto, o ato de cuidar no ambiente domiciliar possibilita uma maior percepção das legítimas necessidades do paciente, de acordo com a realidade das pessoas que vivem e convivem nesse ambiente, possibilitando uma assistência mais humanizada, focada no indivíduo.

Para Lima (2018a, p. 74):

Não se pode negar o aumento no rendimento pessoal de um teletrabalhador que controla seus horários, escolhe o ambiente em que deseja trabalhar e se exime de rotinas estressantes. Todos estes fatores entusiasmam diretamente a motivação e o contentamento do teletrabalhador na prestação dos serviços, além de conciliar o interesse das empresas com o aumento significativamente da produtividade.

Se por um lado Goulart (2009) também reconhece o aumento da produtividade quando o servidor trabalha em local de sua escolha, por outro, estabelece requisitos para que o trabalho seja realizado a contento. Entre as vantagens identificadas por ele, para a organização, estão: redução de custos e do índice de absenteísmo, maior flexibilização e melhora no clima organizacional, ganho de produtividade, melhora na qualidade de vida dos empregados e possibilidade de colocar em prática a gestão por competência e gestão por projetos. Para atuar em teletrabalho, tirando proveito da flexibilidade de horário, reduzindo tempo e custos com deslocamento e sendo mais presente no seio familiar, faz-se necessário, em contrapartida, aceitar se submeter a avaliação por metas e resultados, possuir domínio das atividades a serem exercidas, ter aptidão oral e escrita, conseguir estabelecer limites entre a rotina familiar e o trabalho, mantendo a concentração, dispor de espaço físico adequado e não estar em período de experiência ou ter sofrido penalidade na organização, conforme o mesmo autor.

À parte os benefícios e pré-requisitos supracitados, a Resolução n. TJ 22/2018 estabelece normativas que impediriam esta prática, exceto se, excepcionalmente, pudessem ser adaptadas para a utilização do teletrabalho em alternativa a LTS e LTSPF, a saber:

Capítulo III, Seção I, Art.12, que veda a participação no teletrabalho a quem:

II - esteja designado para a função de contador judicial, distribuidor judicial, técnico de suporte em informática, coordenador de central de mandados, assistente de atividades específicas ou secretário de assuntos específicos, ou para atuar em comissões ou grupos de trabalho e estudo;

- III - em razão da natureza do cargo ou das atribuições da unidade de lotação, desempenhe atividades, no todo ou em parte, fora das dependências do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina ou que exijam atuação presencial;
- IV - esteja em estágio probatório na data da indicação ou inscrição para ingresso no teletrabalho;
- V - seja exclusivamente comissionado e não tenha cumprido, no mínimo, 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias de efetivo exercício até a data da indicação ou inscrição para ingresso no teletrabalho;
- VI - não tenha alcançado, no mínimo, 75% (setenta e cinco por cento) de aproveitamento em cada fator das 2 (duas) avaliações de desempenho mais recentes; [...];
- IX - que realize jornada de trabalho reduzida. (SANTA CATARINA, 2018g).

E estabelece que:

Art. 9º [...] Parágrafo único. Poderá participar do teletrabalho o servidor que executa atividades em meio físico ou eletrônico compatíveis com sua prestação de forma remota.

Art. 13. O limite do número de servidores em teletrabalho, por unidade, é de 30% (trinta por cento) do quadro de pessoal de sua lotação, admitida excepcionalmente a majoração desse limite para 50% (cinquenta por cento), a critério da Presidência do Tribunal de Justiça. (SANTA CATARINA, 2018g).

Em relação à produtividade a ser alcançada, a Seção VI do mesmo Capítulo prevê que:

Art. 23. A produtividade a ser alcançada será estabelecida pelo gestor da unidade com a participação da chefia imediata e do servidor interessado.

§ 1º A produtividade do servidor em teletrabalho deverá ser, no mínimo, 20% (vinte por cento) superior à média da produtividade dos servidores que executam atividades correlatas na unidade de lotação. (SANTA CATARINA, 2018g).

Na Seção VIII estão previstas as atividades necessariamente presenciais:

Art. 31. Os servidores e os gestores serão acompanhados e capacitados para o regime de teletrabalho por meio de ações que compreendem, no mínimo:

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, organizada e conduzida pela Academia Judicial em parceria com a Diretoria de Gestão de Pessoas; (SANTA CATARINA, 2018g).

A Seção X volta a tratar da presença física eventual:

Art. 36. A retirada de processos e documentos físicos das dependências da unidade será permitida mediante assinatura de termo de recebimento e responsabilidade pelo servidor e observará os procedimentos de segurança da informação.

§ 1º Compete ao servidor prover o transporte, a guarda e a conservação dos processos e documentos sob sua responsabilidade, não sendo permitida a utilização do malote do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. (SANTA CATARINA, 2018g).

No Capítulo IV, novamente, a presença é mencionada na Seção II, que estabelece os deveres dos servidores:

III - atender às convocações para comparecimento às dependências do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina quando houver fato superveniente ao ingresso no teletrabalho que justifique o realinhamento de atividades ou a instrução acerca de alteração ou criação de rotina de trabalho;

XIII - participar das atividades de orientação, capacitação e acompanhamento ao teletrabalho sempre que determinado pela Administração; (SANTA CATARINA, 2018g).

Em relação à migração para a modalidade teletrabalho, o Capítulo III, Seções II, III e IV, estabelecem que:

Art. 15. São formas de ingresso no teletrabalho:

I - por designação no interesse do serviço público; ou

II - mediante processo seletivo.

Art. 16. A Administração poderá designar servidor, no interesse do serviço público, para participar do teletrabalho independentemente da realização de seleção, mediante indicação do gestor da unidade.

Art. 17. O ingresso no teletrabalho poderá decorrer da realização de processo seletivo precedido da publicação de edital no Diário da Justiça Eletrônico, observado o número de vagas disponíveis. (SANTA CATARINA, 2018g).

Os pontos da Resolução TJ n. 22/2018 expostos acima serão apresentados no capítulo 4, para análise e comparação à aplicabilidade da pesquisa, que visa a sugerir alternativa que amenize a improdutividade por motivo de doença através da modalidade de teletrabalho, especialmente porque:

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), assim como diversos tribunais, estão preocupados com a saúde do judiciário por conta dos índices de licenças e afastamentos causados por doenças relacionadas ao trabalho [...]. (COSTA *apud* ESPÍNDOLA, 2013).

Outra aplicação, já reconhecida, é o teletrabalho como alternativa para o retorno gradual ao trabalho, nos casos em que o servidor não possua condições de deslocar-se por problemas de saúde.

Segundo Lima (2018b), a readaptação para o retorno às atividades laborais ocorrerá sempre que um empregado tenha sido afastado do trabalho por longo período, recebendo benefício previdenciário e então seja preparado para retomar suas atividades em uma função adequada à sua condição física e mental, conforme previsto nos artigos 136-141 do Decreto Federal n. 3.048/1999. O teletrabalho, neste caso, seria uma forma de facilitar o acesso aos que se tornaram deficientes os incentivando a retomarem as atividades laborativas, eliminando a discriminação histórica de um indivíduo improdutivo e inapto, levando-o a integrar o capital intelectual da organização. Para o autor:

Ocorre que, por vezes, a própria limitação do empregado inviabiliza a manutenção do vínculo presencial. O trabalhador não consegue perfazer os requisitos, seja por problemas de locomoção, seja pelo fato de despender parcialmente ajuda de terceiros. A readaptação aqui poderia ser realizada pelo teletrabalho, como fator de consecução de dignidade e trabalho decente. (LIMA, 2018b).

2.6 TELETRABALHO UTILIZADO POR MOTIVO DE SAÚDE NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RORAIMA

A administração do Tribunal de Justiça de Roraima (RORAIMA, 2018a) autorizou a realização do teletrabalho por parte de uma servidora técnica judiciária que estava em tratamento restrito a grandes capitais da Região Sudeste. A servidora em questão não queria interromper suas atividades laborais, pela consciência de que o tratamento seria em longo prazo. Instalada em São Paulo por prazo indeterminado, devido a um tipo raro de câncer, sentia-se apta a trabalhar, pois a terapêutica não exigia internação hospitalar, somente um rigoroso protocolo médico, o que tornava possível sua colaboração nas atividades jurisdicionais.

A decisão favorável à prática do teletrabalho foi do Presidente do Tribunal de Justiça de Roraima, desembargador Almiro Padilha, publicada no Diário da Justiça Eletrônico de 23/06/2016.

Na decisão, o magistrado explicou que, embora o TJRR não possua normatização específica para regulamentar o tema, uma vez que o Procedimento Administrativo que trata do assunto ainda se encontra na fase de estudos complementares, ele entende que o caso merece especial atenção da administração do tribunal. (RORAIMA, 2018a).

O mesmo TJRR deferiu em 2016 a concessão de teletrabalho a outra técnica judiciária, que requereu dispensa física para acompanhar o pai idoso que apresentava enfermidade. Neste caso específico, a servidora já havia gozado de licença para tratar

de assuntos particulares por três anos, sem remuneração. A referida decisão contemplou inicialmente um período de três meses, com a prorrogação sujeita à análise dos resultados apresentados. Em decisão, o presidente do TJRR salientou que o caso em questão exigia uma análise a envolver toda conjuntura do Poder Judiciário para sua regulamentação, no caso, através da Res. CNJ n. 227 de 15 de junho de 2016, justificando a concessão “[...] pela constante busca do alcance da dignidade da pessoa humana, que muitos conceituam como um supra princípio constitucional” (RORAIMA, 2018b).

A classificação da incapacidade laboral, que distingue o doente e o cuidador, será tratada no capítulo a seguir.

2.7 AVALIADORES E ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE NA APLICAÇÃO DO TELETRABALHO POR MOTIVO DE SAÚDE

No Poder Judiciário de Santa Catarina, os processos administrativos relativos à saúde que tramitam na Diretoria de Saúde são julgados pela Junta Médica Oficial, a qual:

É o órgão médico oficial responsável por proferir despacho final em pedidos de licença para tratamento de saúde própria e em pessoa da família dos servidores do Poder Judiciário; emitir parecer em processos de aposentadoria por invalidez, de insalubridade e outros cujos temas forem relacionados à saúde de magistrados e servidores; e expedir laudo de sanidade física e mental para fins de posse em cargo público. (SANTA CATARINA, 2018c).

Cabe salientar que, de acordo com a Resolução TJ n. 22/2018, Capítulo III, da Seção VI:

Art. 23. [...] § 1º A produtividade do servidor em teletrabalho deverá ser, no mínimo, 20% (vinte por cento) superior à média da produtividade dos servidores que executam atividades correlatas na unidade de lotação. (SANTA CATARINA, 2018g).

Como decorrem nos demais assuntos voltados à saúde no PJSC, propõe-se à Junta Médica Oficial agregar mais este papel: avaliar os casos a serem nomeados aqui de Teletrabalho por Motivo de Saúde (TMS), analisando e sugerindo se os processos de LTS e LTSPF de período superiores a 90 dias são cabíveis de substituição por esta modalidade, quando houver manifestação de interesse por parte do requerente.

Aprofundando a questão, sugere-se que, ao aplicar o TMS os servidores tenham a delimitação de produtividade estabelecida pela Junta Médica Oficial, entre 50% (cinquenta por cento) e 100% (cem por cento). A preocupação é evitar a aplicação do Art. 23 da Res. TJ n. 22/2018, exposto no item 2.5 do presente estudo, por se tratarem de casos de incapacidades temporárias, o que impede uma total produtividade.

Conforme definido pelo Ministério da Saúde (MS) (*apud* CAMPOS 2011, p127 e 128), as incapacidades laborais podem ser classificadas quanto ao grau, à duração e à profissão desempenhada, a saber:

Incapacitante parcial - o médico perito considerará como parcial o grau de incapacidade que ainda permita o desempenho de atividade, sem risco de vida ou agravamento maior, e que compatível com a percepção do salário aproximado daquele que o interessado auferia antes da doença ou do acidente.

Incapacidade total - gera a impossibilidade de permanecer no trabalho, não permitindo atingir a média de rendimento alcançada, em condições normais pelos trabalhadores da categoria do examinado.

Incapacidade temporária - pode-se esperar recuperação dentro de prazo previsível.

Incapacidade permanente - insusceptível de alteração em prazo previsível com os recursos da terapêutica e reabilitação disponível.

Incapacidade uniprofissional - o impedimento alcança apenas uma atividade específica.

Incapacidade multiprofissional - o impedimento abrange diversas atividades profissionais

Incapacidade Omniprofissional - impossibilidade do desempenho de toda e qualquer atividade laborativa, sendo conceito essencialmente teórico, salvo quando em caráter transitório. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, *apud* CAMPOS, 2011, p. 127 e 128).

Assim como já ocorre nos demais processos relativos a licenças por motivo de saúde, a Junta Médica Oficial é o órgão que possui capacidade técnica para avaliar se os requerentes dispõem de condições físicas e psicológicas para a execução de TMS. Faz sentido, portanto, que este órgão seja responsável por definir a porcentagem de produtividade passível de ser alcançada pelos servidores contemplados. Considerando as perícias sociais nas quais há contato com as chefias dos requerentes, a Junta Médica Oficial classificaria as demandas conforme três indicadores:

Capacidade Plena (indicador adaptado), propondo-se exercer 100% (cem por cento) do desempenho das atividades, quando o requeente deverá atingir a média da sua equipe de trabalho.

Incapacidade Parcial, devendo a Junta Médica Oficial delimitar como índice de porcentagem cabível de ser alcançado o valor entre 75% (setenta e cinco por cento) e 99% (noventa e nove por cento) da média da sua equipe de trabalho.

Incapacidade Parcial Reduzida (indicador adaptado), delimitando que a produção deverá atingir entre 50% (cinquenta por cento) e 74% (setenta e quatro por cento).

Na presente pesquisa sugere-se inapropriada a indicação de TMS quando o requerente estiver na condição de Incapacidade Total, com produção prevista inferior a 50% (cinquenta por cento) da produtividade da equipe, ou seja, com incapacidade de desempenho conforme definição do MS citada acima. Nos casos de deferimento, caberá ao gestor de cada unidade definir a qualidade dos trabalhos exigidos, assim como prevê a Res.TJ n.22/2018.

Além dos indicadores previstos pelo MS, a Junta Médica Oficial dispõe de outros critérios de avaliação. A American Medical Association (*apud* CAMPOS 2011), por sua vez, classifica casos subjetivos como disfunções e incapacidades causadas pelos

transtornos mentais e comportamentais em: limitações em atividades da vida diária da pessoa (auto cuidado, higiene pessoal, comunicação, deambulação, viagens, repouso e sono, etc.); exercício de funções sociais (capacidade da pessoa de interagir apropriadamente e estabelecer uma comunicação eficiente com as outras pessoas); concentração, persistência e ritmo (capacidade de completar ou realizar as tarefas) deterioração ou de compensação no trabalho (falhas repetitivas na adaptação a circunstâncias estressantes).

3 METODOLOGIA

Trata-se de pesquisa aplicada, que para Gerhardt (2009) tem como objetivo fornecer conhecimento para a aplicação prática, direcionado à solução de um problema específico. A abordagem é qualitativa, pois segundo Triviños (1987) trabalha os dados buscando seu significado, tomando como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto, captando não só a aparência, mas sim a essência, na tentativa de explicar a origem, as relações e mudanças, visando a intuir as consequências.

O Método foi selecionado por não considerar relevante a quantificação simbólica dos dados no caso, mas sim, a busca pela coleta de informações investigadas a fundo, capaz de reproduzir a demanda do fenômeno. (GERHARDT, 2009).

Foi utilizada pesquisa Exploratória, julgada a mais apropriada para o caso, baseada em Selltiz *et al.* (1965) para quem este tipo de pesquisa procura descrever um fenômeno ou uma situação em detalhes, em especial o que está ocorrendo, permitindo desta forma abranger com maior exatidão as características de um indivíduo, de uma situação ou de um grupo, assim como desvendar a relação entre os eventos.

Os procedimentos utilizados foram: Pesquisa de Campo, Pesquisa Documental e o Estudo de Caso.

De acordo com Gerhardt *et al.* (2009), a Pesquisa de Campo é uma investigação que vai além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, através de coleta de dados com pessoas, tema explorado no capítulo 4 do presente estudo, utilizando recursos de diferentes tipos de pesquisa. A Pesquisa Documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas do que a pesquisa bibliográfica. E o Estudo de Caso, por sua vez, visa a conhecer em profundidade o que há de mais característico e essencial em uma situação, investigando o como e o porquê, sem a intenção de intervenção do pesquisador, podendo ocorrer numa perspectiva interpretativa ou pragmática do ponto de vista do investigador.

Estabelecido o limite geográfico como servidores lotados no Poder Judiciário de Santa Catarina, e a população alvo foi os periciados pelo Serviço Social da Diretoria de Saúde para elaboração de estudo social em processos administrativos que, por sua vez, foram beneficiados com LTS e LTSPF superiores a 90 dias, entre 1º de julho de 2017 e 31 de junho de 2018. Ressalta-se que como sujeitos da pesquisa constam somente os periciados por esta pesquisadora, na função de assistente social da Seção de Atenção Integral à Saúde da Diretoria de Saúde do TJSC, em que foram requeridas tais licenças, com manifestação de interesse de atuação no teletrabalho em substituição a improdutividade laboral temporária.

Na presente pesquisa foi utilizada apenas coleta de dados secundários. A coleta de dados primários tornou-se inviável pela impossibilidade de prever se haveria demanda para amostra em determinado período futuro. Cada dado, entretanto, foi estudado de forma qualitativa, analisando a compatibilidade entre os casos apresentados na amostra e a viabilidade técnica e legal para execução do teletrabalho.

O referencial teórico acerca do assunto é escasso no Brasil, por se tratar de temática recente, regida basicamente por resoluções, limitando-se ainda mais quando o assunto aborda o teletrabalho por motivo de saúde. Deste modo, com o intuito de auxiliar a embasar a pesquisa em tela, foram utilizadas teorias do Serviço Social, Psicologia, Enfermagem Filosofia e Direito (resoluções).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A ideia de aplicar o teletrabalho como alternativa para substituir licenças médicas a servidores que manifestem o desejo de trabalhar e que apresentem capacidade laborativa parcial ou integral surgiu há alguns anos. Na época, realizou-se um estudo social com um servidor (35 anos) recém-ingressado no Poder Judiciário catarinense que, por conta de um câncer, ficou impossibilitado de trabalhar fora de seu domicílio. Este, elogiado pela chefia por competência, plenamente capaz mentalmente, tomado por forte desejo de produzir e mostrar suas potencialidades, insistia que lhe dessem a oportunidade de trabalhar de sua casa. Apesar de todos os esforços da equipe psicossocial, dos médicos, da parte administrativa e jurídica da Diretoria de Saúde, isto não foi possível, sendo aposentado por motivo de saúde contra sua vontade, gerando custos ao Estado sem a contrapartida da produtividade.

O que aquele servidor necessitava e insistia em fazer, nada mais era do que ingressar no Teletrabalho por Motivo de Saúde, mas infelizmente na época (2011) não havia qualquer registro desta modalidade nos Tribunais de Justiça brasileiros.

O cotidiano na elaboração de estudos sociais e perícias sociais para a Junta Médica Oficial mostrou que desde a implantação do teletrabalho no PJC, em 2015, passaram a ser mais frequentes os casos em que servidores, ao requerer licença médica, solicitavam e insistiam para serem enquadrados no teletrabalho em substituição às LTS e em especial às LTSPF. Nos atendimentos, alegavam que isto lhes traria benefícios emocionais, por se sentirem produtivos, por não sobrecarregarem colegas, por evitarem se indispor com as chefias em decorrência de longas licenças. Nos casos de LTSPF, também se preocupavam com os descontos em sua remuneração, como ocorre nesse tipo de licença com duração superior a 90 dias.

Diante disto, a presente pesquisa contemplou estudos de casos criteriosamente selecionados, visando a identificar os benefícios da implantação de teletrabalho no PJC como alternativa a reduzir períodos de improdutividade prolongados em substituição a LTS e LTSPF.

Os dados foram coletados por esta pesquisadora através da realização de estudos sociais a pedido da Junta Médica Oficial, em casos em que os requerentes solicitaram verbal ou formalmente que as licenças por motivo de saúde própria ou de familiares fossem substituídas por teletrabalho, sem sucesso em decorrência das limitações referentes a Resolução TJ n. 14/2015 (em vigor até 1º de setembro 2018).

Diante disto, após a apresentação dos casos selecionados, serão sugeridas adaptações às regras de teletrabalho em vigor no PJSC, no ensejo de ampliar sua aplicação em casos de doença, conforme verificado no decorrer da pesquisa. Por questões de sigilo, os servidores envolvidos não serão identificados, constando todos no gênero masculino para evitar reconhecimento.

Caso 1 - Este foi solicitado formalmente por um servidor ocupante de cargo de nível médio que estava requerendo remoção por motivo de saúde, mas teve seus pedidos indeferidos pelo Diretor do Foro da comarca requerida. O servidor residia em cidade distante da residência de seu filho que apresentava grave problema de saúde, necessitando o acompanhamento do familiar. Por questões médicas, o dependente não poderia se mudar e passar a residir na mesma cidade do requerente. Tal servidor foi descrito pela chefia como pessoa de baixa produtividade, o que tornaria inviável o ingresso pelo edital de teletrabalho, onde teria que atingir produção 20% (vinte por cento) superior à sua equipe de trabalho. No caso, por conta dos cuidados exigidos pelo familiar, o padrão seria a produtividade decair em vez de crescer. Diante disto, este permanece de LTSPF por período superior a um ano, sem perspectiva de retorno ao trabalho, apesar do manifesto interesse em produzir profissionalmente através de TMS. Em tal caso, concluiu-se que, seguramente, o servidor conseguiria produzir entre 50% e 75% da produtividade média de sua equipe, evitando-se assim, a total inatividade. Ao sair da LTSPF e entrar em TMS o servidor em questão deixaria de ter redução salarial, o que no momento agravava a situação, pelas demandas financeiras decorrentes da enfermidade e dos gastos para manter residência em duas cidades.

Caso 2 - Este foi requerido verbalmente em diversas perícias na Diretoria de Saúde. Trata-se de um servidor ocupante de cargo de nível superior que passou a morar em cidade muito distante ao cônjuge por questões de trabalho. Ambos são servidores públicos e as visitas em fins de semana tornam-se inviáveis pela distância entre as cidades em que residem.

O casal alegava ainda enfermidade por parte do filho em comum, que requeria o convívio com ambos para a efetivação dos cuidados e para evolução positiva da doença. O servidor em questão se encontrava em estágio probatório e diante disto não poderia se inscrever em edital de remoção ou de teletrabalho. Tratava-se de servidor com plenas condições de saúde, excelente conceito segundo a chefia e com grande interesse em produzir. Devido à dificuldade da situação enfrentada, o servidor em questão ficou por mais de um ano afastado das atividades laborais através de LTSPF e posteriormente de LTS. Alegando adoecimento próprio diante do enfrentamento da difícil questão, já que sem contabilizar o tempo necessário no estágio probatório não poderia requerer ingresso no teletrabalho ou remoção através de edital. Entende-se que tal situação poderia ter sido enquadrada em TMS com produtividade de 100% o que implicaria em grande benefício ao servidor e para a instituição.

Caso 3 - Este é referente a servidor que fez solicitação verbal para ingresso no teletrabalho por motivo de saúde. O requerente é ocupante de cargo de nível médio e trabalhava em comarca próxima a sua cidade de residência, sendo que, por décadas, se deslocou em veículo próprio, diariamente, de uma localidade para a outra. Ocorre que, devido a adoecimento físico deixou de ter condições de manter as viagens. O recurso de remoção não parecia apropriado, por ter enfrentado severo desconforto emocional com a chefia no fórum de sua comarca de residência. Assim, sentia-se em condições de produzir parcialmente e alegava que o conforto do lar e a flexibilidade de horários

para trabalhar também lhe trariam grandes benefícios físicos. Por questão de saúde o servidor ficou meses de LTS, mas não se inscrevia para o programa de teletrabalho, por considerar que diante de suas particularidades de saúde, não teria como atingir os 20% (vinte por cento) acima da média de produtividade da equipe com quem trabalha. Entretanto, considerava-se apto a uma produção entre 75% (setenta e cinco por cento) e 99% (noventa e nove por cento), evitando-se assim os longos meses em que ficou improdutivo por conta de sua situação.

Caso 4 - Este é referente a servidor ocupante de cargo de nível médio, o qual estava de LTSPF para cuidar do pai que passou a necessitar de cuidados em período integral subitamente. O servidor gozava de plenas condições de saúde e seu genitor contava com cuidador em horário comercial. No caso, não havia condições deste levar o enfermo para morar em sua residência por questões médicas e ambos residiam em cidades distantes, de forma que não seria possível fazer o deslocamento, trabalhar sete horas diárias e retornar à cidade do pai para executar os cuidados do enfermo diariamente, nem mesmo se contasse com o benefício de redução de carga horária por motivo de saúde. O servidor requereu verbalmente para ser enquadrado no teletrabalho por motivo de saúde, pois se considerava plenamente apto a produzir 100% (cem por cento) de sua produtividade, o que seria possível no período em que a cuidadora estivesse prestando assistência ao enfermo. O requerente não conseguia entrar de imediato no edital de remoção, pois não havia nenhum em aberto, tampouco se sentia em condições de produzir 20% (vinte por cento) a mais que a média da equipe, pelo trabalho interrompido para auxiliar a cuidadora nos deslocamentos do enfermo e conduzi-lo a terapias, consultas e exames. O retorno ao trabalho com recebimento de remuneração integral lhe seria um grande benefício, especialmente pelas despesas extras para se deslocar a outra cidade, prestar assistência e auxiliar o pai financeiramente durante o tratamento.

Assim como os casos expostos acima, muitos outros manifestam-se semanalmente nos atendimentos do serviço social, médico e psicológico da Diretoria de Saúde, com servidores solicitando o ingresso na modalidade em questão. Na maioria destes requerimentos, há grande possibilidade de ser aplicado o TMS em substituição a LTSPF, assim como em licenças próprias que igualmente carecem do aval da Junta Médica Oficial. Em ambos os pedidos, o órgão médico oficial é quem deverá delimitar as metas de produtividade e o período.

Diante do levantamento das doenças mais frequentes que geraram licenças concedidas em período superior a 90 dias nos últimos dois anos, pode-se indicar a utilização do TMS em casos de pessoa em boa saúde acompanhando pessoa doente em que houver auxílio de outro cuidador; que não requeira supervisão em período integral ou; que a assistência não leve à exaustão. O mesmo benefício poderia ser concedido em algumas situações de transtorno de adaptação relacionadas ao trabalho, onde o afastamento do servidor do posto de atuação e de determinados colegas ou superiores já seriam o suficiente para lhe dar condições de saúde para atuar profissionalmente. Igualmente, em determinadas situações de fraturas ou de limitações ortopédicas de membros inferiores, passados os primeiros dias de convalescença, seria possível a prática das atividades profissionais sem a necessidade de deslocamento ao trabalho, usufruindo do conforto do lar e de horário flexível. O TMS também é passível de utilização em enfermidades menos corriqueiras, a serem analisadas.

Goulart (*apud* RAMPINELLI, 2018) considera que a modalidade de teletrabalho traz flexibilidade de horário, o que pode ser essencial a um enfermo que nem sempre

estará disposto física e mentalmente a produzir, o que também ocorre nos casos em que exercem o papel de cuidador, pois muitas vezes a rotina de prestar assistência requer grande flexibilização de horário para que possam ser executadas as atividades laborais. A redução de tempo e custos com deslocamento também é um importante elemento a ser considerado na situação de enfermidade própria ou de familiar, que comumente elevam os gastos com medicamentos, exames e consultas, entre outros. A economia de tempo não despendido no percurso ao trabalho e de retorno a casa pode ser revertida em maior cuidado e assistência ao familiar ou para descanso, muitas vezes fundamental em casos de doenças. Outro fator relevante é a possibilidade de maior convívio com familiares, que se configura um dos grandes consolos a quem está enfrentando situação de adoecimento próprio ou de terceiros que requeira cuidados especiais.

Diante dos dados coletados, percebe-se que o teletrabalho motivado por questões de saúde poderia ser utilizado sem cobrança de produção 20% (vinte por cento) superior à média dos demais colegas da unidade. De modo que a produtividade do requeinte fique equiparada à equipe de sua lotação, podendo ser reduzida até a metade, conforme o quadro de saúde apresentado.

Para Moresco (2009), o trabalho que permite a participação, regulação e a possibilidade de se adequar aos meios e aos objetivos por parte de quem o executa, é um trabalho que não gera adoecimento. Campos (2011) complementa, considerando que o estresse elevado acarreta patologias podendo trazer aos trabalhadores efeitos crônicos a sua saúde como: doenças cardiovasculares, gastrointestinais, câncer, transtornos músculo esqueléticos, transtornos mentais, comportamentais e *burnout*. Em contrapartida, quando respeitadas as condições físicas e mentais do trabalhador, este vem a ser uma fonte de auto realização humana, dando sentido à vida, elevando a autoestima e autoimagem através do reconhecimento social. O trabalho também é uma forma de ocupar o tempo e de levar o ser humano a se sentir útil e produtivo, exercitando as capacidades cognitivas, exercendo um papel fundamental na construção da identidade, fazendo com que o indivíduo seja reconhecido por suas habilidades e competências, gerando aceitação positiva no círculo social e familiar.

Finalizando, cabe salientar que na modalidade atual nem todos os interessados pelo TMS podem ingressar de imediato, limitando-se aos editais em vigor. Tampouco seriam designados por interesse do serviço público com aval das chefias, conforme define a Resolução TJ n. 22/2018 (SANTA CATARINA, 2018g). No mais, muitos ficariam impedidos pela normativa vigente, exposta no Capítulo 2, Seção 2.5, do presente estudo acadêmico, pois está previsto que, entre outros, o teletrabalho só pode ser aplicado a servidores que não exerçam função nas quais se torna obrigatória a presença física integral ou parcial, que não ocupem o cargo de chefia ou direção, que não estejam em estágio probatório ou trabalhem a menos de 365 dias se comissionados, que tenham obtido ao menos 75% (setenta e cinco por cento) de aproveitamento nas duas últimas avaliações de desempenho, que não estejam com jornada de trabalho reduzida e, que realizem atividade compatível com a forma remota.

Para tornar possível a aplicação no caso de TMS, sugere-se que, em caráter excepcional, estas regras de funcionamento sejam flexibilizadas. A partir das entrevistas realizadas para a elaboração dos estudos sociais dos casos expostos, constatou-se que com tais normas a utilização do Teletrabalho por Motivo de Saúde se tornaria inviável a muitos requerentes. Diante disto, propõe-se que nos casos de teletrabalho em alternativa a LTS e LTSPF a modalidade possa ser concedida com menor grau de

exigências e limitações, desde que viável na prática e com aprovação pela Junta Médica Oficial, que em alguns casos irá aplicar simultaneamente readaptação temporária (execução parcial da função). Cabe salientar que os estudos sociais que norteiam as perícias médicas irão auxiliar a apontar se há viabilidade para readaptação.

A atual resolução não concede ao servidor o direito de requerer o teletrabalho a qualquer momento, o que configura um obstáculo, já que na maioria dos casos as enfermidades surgem abruptamente, impedindo os servidores de prever a necessidade de se inscrever nesta modalidade, via edital, em tempo hábil. Sendo assim, sugere-se que excepcionalmente, sob a avaliação da Junta Médica Oficial, os servidores possam ingressar em TMS a qualquer momento, inclusive ultrapassando o limite de 30% (trinta por cento) do quadro de pessoal da respectiva unidade, conforme já está previsto no Art.13 da Res. TJ n. 22/2018. Com isso, o servidor compensaria sua ausência, se manteria produtivo evitando danos psicológicos decorrentes da tradicional licença médica, e deixaria de acarretar maiores prejuízos à instituição.

A capacitação do servidor para o ingresso no teletrabalho deverá ser aplicada conforme a conjuntura do requerente, pois em muitos casos este não apresentará condições de participar de um evento presencial. Pela mesma razão, também deverá ser liberado de outras convocações presenciais, pois em muitos casos a condição de saúde não tornaria o deslocamento viável.

5 CONCLUSÃO

O teletrabalho no Poder Judiciário catarinense tem como conceito ser uma modalidade de trabalho executada à distância em local apropriado, levando em conta a privacidade e a segurança exigidas pelo serviço, por meio de acesso remoto através do uso de tecnologias de informação e de conhecimento, com horário flexível e efeitos jurídicos iguais aos da atuação presencial. Conforme dados expostos no Capítulo 2, Seção 2.5, do presente estudo, este tem como objetivos: o aumento da produtividade, a melhoria na qualidade de vida e do trabalho de seus servidores; o aprimoramento da utilização do tempo e a redução de custo decorrente de deslocamento para o trabalho; a flexibilização de dias e horários para execução das atividades laborais; a motivação e o comprometimento dos servidores com os propósitos da instituição; a promoção de formas para atrair e conservar talentos; a contribuição para a melhoria dos resultados dos programas socioambientais, através da diminuição da emissão de poluentes e esgoto, do consumo de água, energia elétrica, papel e outros bens e serviços oferecidos no Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina; a ampliação da acessibilidade ao trabalho para servidores com dificuldade de deslocamento; o desenvolvimento da cultura proveniente de resultados, com foco no aumento da eficiência e da efetividade dos serviços oferecidos à sociedade; a promoção ao avanço de competências, a criatividade e a inovação; o respeito à diversidade dos prestadores de serviço; levando em conta a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a criação e a execução de modos de avaliação e destino de recursos; a possibilidade do servidor em teletrabalho colaborar com sua unidade de lotação; e a melhoria do gerenciamento das equipes de trabalho e da produtividade através da promoção do desenvolvimento de gestores. (SANTA CATARINA, 2018g).

No Capítulo 4 desta pesquisa, verificou-se que há necessidade de adaptação das

regras atuais de funcionamento para que o teletrabalho possa ser utilizado como alternativa a licenças para tratamento de saúde própria ou de familiar. Entre estas, sugere-se que, em caráter excepcional, o servidor possa ingressar no Teletrabalho por Motivo de Saúde mesmo que: tenha obtido aproveitamento inferior a 75% (setenta e cinco por cento) nas duas últimas avaliações; execute função que não seja de atividade exclusivamente compatível com prestação de serviço de forma remota, ou que exercida através de presença física parcial obrigatória, porém readaptado no período correspondente a aplicação da modalidade; que não tenha concluído o estágio probatório (temporariamente suspenso como nas demais licenças médicas), seja comissionado com ingresso de período inferior a 365 dias, ou esteja com jornada de trabalho reduzida, pois para a instituição pressupõe-se ser melhor uma atividade profissional de forma alternativa, como a proposta em tela, em oposição à improdutividade.

No mais, abrir-se-ia exceção para servidores ingressarem no teletrabalho a qualquer época do ano, sem submissão ao edital de seleção ou sem que sejam designados por interesse do serviço público, pois não haveria como prever quando alguém ou algum de seus familiares seria acometido por doença, assim como os dispensaria de qualquer forma de convocação presencial. Desta maneira, por vezes, a quantidade de servidores em teletrabalho se tornaria temporariamente superior a 30% (trinta por cento) do quadro de pessoal de respectivas unidades. Sob a justificativa de que, de qualquer forma, o servidor estaria distante do posto de trabalho e se encontraria improdutivo caso não estivesse sob a concessão de tal benefício.

Sugeriu-se, ainda, não serem cobradas metas de 20% (vinte por cento) acima da média de produção da equipe de trabalho, mas sim, realizadas adaptações conforme as condições de saúde ou o nível de dependência dos familiares sob os cuidados do requerente, a serem julgadas pelo órgão médico competente, atingindo-se metas de produtividade entre 50% (cinquenta por cento) e 100% (cem por cento), de acordo com as incapacidades laborais, conforme proposto no presente estudo no Capítulo 2, Seção 2.7, que sugere os critérios para a Junta Médica Oficial atuar como avaliadora no que tange à produtividade a ser alcançada pelos servidores contemplados com teletrabalho em substituição a LTS e LTSPF.

A identificação das enfermidades que mais acometeram os servidores e os levaram a receber o benefício de licenças médicas prolongadas foram relacionadas na Seção 2.4 do Capítulo 2 deste estudo. O Capítulo 4, por sua vez, apresenta os casos mais frequentes e aponta que pessoas em boa saúde acompanhando pessoa doente, transtornos de adaptação, fraturas ou limitações ortopédicas dos membros inferiores e outras enfermidades específicas menos corriqueiras, parecem passíveis da aplicação de substituição por Teletrabalho por Motivo de Saúde, quando manifestado o desejo pelo requerente e sob o aval da Junta Médica Oficial.

No entanto, salienta-se que o emprego desta modalidade demonstra-se mais recomendado nos casos de licenças iniciais ou em prorrogação que somem, ao menos, 90 dias, para que administrativamente a medida possa ser viabilizada. Sugerindo-se manter como de praxe o servidor em LTS ou LTSPF até o momento da efetivação do teletrabalho, desde que deferidas pelo órgão médico responsável.

Em relação ao objetivo geral e à pergunta de pesquisa que visavam analisar os benefícios da utilização do teletrabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) como alternativa para reduzir a improdutividade decorrente de licenças superiores

a 90 dias, para tratamento de saúde própria ou de familiar, concluiu-se que, ao se aplicar a modalidade proposta, servidores e instituição poderão obter vários ganhos, entre eles: diminuir a sobrecarga de trabalho dos servidores em atividade, que até então sofrem as consequências da improdutividade temporária de colegas em licença por questões de saúde; amenizar o estresse das chefias, que se veem diante de uma realidade complexa de descontentamento por parte dos subordinados com o aumento de demanda de trabalho, assim como compensar o afastamento dos servidores com maior domínio de certas temáticas; aumentar o bem-estar emocional aos requerentes, pois muitos se julgam desconfortáveis e saturados de lidar quase que somente com temáticas relacionadas à doença. Ao mudar o foco, teriam um subterfúgio para evitar adoecimentos decorrentes de culpa por considerarem-se improdutivos.

A aplicação da modalidade de teletrabalho em substituição a licenças por razões médicas também parece positiva aos que se sentem bem física e emocionalmente, porém apresentam necessidade de tratamento domiciliar, em ambiente hospitalar ou em localidade distante a seu posto de labor. Da mesma forma, aos que precisam cuidar de familiar em locais que inviabilizem o deslocamento diário ao emprego. Implicaria ainda em economia ao PJSC que teria trabalho realizado externamente, diminuindo custos e, concederia remuneração a servidores produtivos, em vez de temporariamente inativos. Também proporcionaria melhoria financeira aos próprios requerentes que, nos casos de LTSPF prolongadas, deixariam de ter descontos em sua remuneração.

Entre outros benefícios, pode-se pontuar a redução do índice de absenteísmo, pois as licenças seriam substituídas por atividades laborais e a flexibilidade organizacional permitiria a escolha do local e do horário de trabalho, que conseqüentemente gerariam maior satisfação ao servidor. Nas doenças psíquicas, traria maior conforto aos requerentes, e muitas vezes implicaria em melhora do clima organizacional. Nos casos das enfermidades físicas ou de prestação de cuidados a dependentes, a acontechante conjuntura do lar e o fato de estar próximo a familiares, ou a cuidadores, é reconhecida como fator de bem-estar.

Diante disto, conclui-se que o somatório destas vantagens implicaria na melhoria da qualidade de vida dos servidores e do trabalho, sendo que a instituição teria benefício na medida em que lhe seria mais valoroso um servidor trabalhando parcialmente e a distância, a um totalmente improdutivo enquanto goza de licença médica.

AGRADECIMENTO

Aos que são tudo para mim, Felipe, Rafa e Vivi, filhos amados do corpo e da alma. Ao Fernando que me faz feliz e a todos que me acolheram e socorreram afetuosamente no ano mais difícil da minha vida. Ao meu orientador, Me. Xedes Ribeiro Freitas, grande especialista na temática, e aos meus irmãos, Me. Fábio Beylouni Lavratti e Me. Ana Cristina Lavratti por revisarem e sanarem minhas dúvidas com carinho.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016. **Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.** Diário da Justiça Eletrônico / CNJ, Brasília, DF, n. 102, 17 jun. 2016, p. 2-4.
- _____. Tribunal Superior do Trabalho. Resolução Administrativa n. 1499, de 1º de fevereiro de 2012. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 912, 3 fev. 2012. Caderno Jurídico do Tribunal Superior do Trabalho, p. 2-5.
- CAMPOS, Izabel Carolina Martins. **Evidência de Assédio Moral e Incapacidade para o Trabalho em Servidores Públicos de Santa Catarina.** 2011. 273 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Cap. 88036610.
- CARDOSO, Lucilene *et al.* **Perspectivas atuais sobre a sobrecarga do cuidador em saúde mental.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n2/a33v46n2.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2018.
- DAL-BÓ, Ana Maria Mafra. **Trabalho Interdisciplinar - Psicologia e Serviço Social: Uma Vantajosa Parceria.** In: PIZZOL, Alcebir dal. O Serviço Social no Poder Judiciário de Santa Catarina: Caderno I. Florianópolis: Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2009. p. 341-348.
- ESPÍNDOLA, Edilene Zilma. **Avaliação da Carga Mental de Trabalho em Magistrados do Poder Judiciário de Santa Catarina.** 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. Área de Concentração: Ergonomia) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis-SC, 2013.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho** - alternativa de trabalho flexível. Brasília: SENAC, 2009.
- KHOURY, Hilma Tereza Tôrres *et al.* **Por que aposentados retornam ao trabalho? O papel dos fatores psicossociais.** 2010. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/4867/3449>>. Acesso em: 16 jul. 2018.
- LIMA, Mauro Saraiva Barros. **O Teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade? As experiências de Santa Catarina e Amazonas:** Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau Mestre. 2018. 160 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018a.

LIMA, Michelle Pinto de *et al.* **O sentido do trabalho para pessoas com deficiência.** 2013. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/4233/4020>>. Acesso em: 16 jul. 2018b.

MORESCO, Adriana Kátia Ternes. Considerações Sobre Trabalho e Saúde dos Assistentes Sociais no Judiciário Catarinense. In: PIZZOL, Alcebir dal. **O Serviço Social no Poder Judiciário de Santa Catarina:** Caderno I. Florianópolis: Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2009. p. 349-360.

NIETSCHE, Elisabeta Albertina *et al.* **Equipe de saúde e familiares cuidadores:** atenção ao doente terminal no domicílio. Rev. Enf. Ref. [online]. 2013, vol. ser III, n.10, pp.55-62. ISSN 0874-0283. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.12707/RIII12137>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

PIZZOL, Alcebir dal. O Serviço Social no Judiciário Catarinense. In: DAL-BÓ, Ana Maria Mafra. **O Serviço Social no Poder Judiciário de Santa Catarina:** Construindo Indicativos. Florianópolis: Divisão de Artes Gráficas, Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2011. p. 19-54.

_____. **O Serviço Social na Justiça comum Brasileira:** Aspectos Identificadores - Perfil e Perspectivas Profissionais. Florianópolis: Insular Ltda., 2008.

_____. **Estudo Social ou Perícia Social:** Um Estudo teórico-prático na Justiça Catarinense - vislumbrando melhores serviços-. Florianópolis: Insular Ltda., 2005.

_____. **A Prática do Estudo Social e da Perícia Social no Judiciário Catarinense junto aos Procedimentos da Infância e da Juventude.** 2003. 138 f. Monografia (Especialização) - Curso de Metodologia de Atendimento da Criança e do Adolescente em Situação de Risco, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

RAMPINELLI, Daniel Koerich; JACOBEN, Alessandra de Linhares. Teletrabalho: Aspectos Gerais e Perspectivas para sua Implantação no Poder Judiciário de Santa Catarina. In: MARTINS, Des. Nelson Juliano Schaefer. **Novas Tecnologias e Eficiência no Judiciário.** Florianópolis: Edição Eletrônica, 2015. p. 18-38. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/documents/715064/737057/Novas+Tecnologias+e+Efici%C3%Aancia+no+Judici%C3%A1rio+-+Vol.+I/7b19efd2-cb09-4f3c-949f-acf6237e6035>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

REVISTA DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. 10º REGIÃO, BRASÍLIA. Brasília: Tribunal Regional do Trabalho da 10. Região, v. 20, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/20.500.12178/100016>>. Acesso em: 15 de julho de 2018.

RIBEIRO, Rita de Cássia Helú Mendonça *et al.* **Depressão em idosos portadores de insuficiência renal crônica em tratamento hemodialítico.** 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/3070/307023853010/>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

RORAIMA. TRIBUNAL DA JUSTIÇA REGIONAL DE RORAIMA. **Em decisão inédita, tribunal autoriza servidora realizar teletrabalho.** 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/judiciario/82686-em-decisao-inedita-tribunal-autoriza-servidora-realizar-teletrabalho>>. Acesso em: 16 jul. 2018a.

_____. TRIBUNAL DA JUSTIÇA REGIONAL DE RORAIMA. **TJRR concede teletrabalho à servidora para acompanhar tratamento do pai.** 2016. Disponível em: <<http://roraimaemtempo.com/para-acompanhar-tratamento-do-pai-tj-defere-teletrabalho-a-servidora/>>. Acesso em: 14 jul. 2018b.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. Resolução TJ n. 14, de 3 de junho de 2015. Institui e regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário catarinense. Diário da Justiça Eletrônico, Florianópolis, n. 2131, 16 jun. 2015, p. 2-5.

_____. Resolução GP nº 15, de 17 de março de 2015. Dispõe sobre a Alteração a resolução nº 18/2006-GP, de 8 de agosto de 2006, que delega competência e define o ordenador de despesas. Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 17 mar. 2015. Art.3º, p.1. Disponível em: <http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=142988&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox3=>>. Acesso em: 28 jun. 2018a.

_____. Lei nº 6.745, de 28 de dezembro de 1985. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado. Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 28 dez.1985. Seção V, p.21. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/licenca-tratamento-de-saude-em-pessoa-da-familia>>. Acesso em: 28 jun. 2018b.

_____. Seção da Junta Médica. Diretoria da Saúde. **Junta Médica.** Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/saude/junta-medica?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 15 jul. 2018c.

_____. Diretoria de Gestão de Pessoas. Divisão de Gestão de Cargos. **Assistente Social.** Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/assistente-social?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 15 jul. 2018d.

_____. Junta Médica. Diretoria da Saúde. **Licença para tratamento de saúde.** Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/licenca-para-tratamento-de-saude?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 19 ago. 2018e.

_____. Saúde. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/saude?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 19 ago. 2018f.

_____. Tribunal de Justiça. Resolução TJ n. 22, de 15 de agosto de 2018. Institui e regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário catarinense. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/teletrabalho?inheritRedirect=true>>. Acesso em: 07 set. 2018g.



SARTRE, J. P. **Questão de método.** In J. A. M. Pessanha, Sartre (p. 109-191, Coleção Os Pensadores). São Paulo: Nova Cultural, 1987.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S; COOK,S.W. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965.

SOUZA, Maria Elizabet Lautert de; FAIMAN, Carla Júlia Segre. **Trabalho, saúde e identidade: repercussões do retorno ao trabalho, após afastamento por doença ou acidente, na identidade profissional.** 2007. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/sej/article/view/44356/47977>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

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

O PROGRAMA TEMPO DE DIÁLOGO COMO MEIO DE FOMENTO DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

THE DIALOGUE TIME PROGRAM AS A MEANS TO PROMOTE THE MOTIVATION OF THE CONTRIBUTORS OF THE JUDICIARY BRANCH OF SANTA CATARINA STATE

Gabriela Nunes Lemes

Graduada em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina e em Administração de Empresas pela Universidade do Estado de Santa Catarina. Pós-graduada em Direito Processual Civil pela Universidade Anhanguera-Uniderp (parceria com a Rede de Ensino Luiz Flávio Gomes - Rede LFG e com o Instituto Brasileiro de Direito Processual - IBDP). Analista Administrativa com atuação na Diretoria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: gabriela.lemes@tjsc.jus.br

Regina Maria Anis Assad

Graduada em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí. Pós-graduada em Direito Penal e Processual Penal pela Universidade do Vale do Itajaí e em Direito Público pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Analista Jurídica e Oficiala do Gabinete do Desembargador Robson Luz Varella do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: regina.assad@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo do presente estudo é investigar se o Programa Tempo de Diálogo pode contribuir para o fomento da motivação dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina. A metodologia adotada consistiu em pesquisa quantitativa e qualitativa (questionários aberto e fechado). Mediante o estabelecimento dos objetivos específicos formulados para este estudo, discorreu-se sobre o Programa Tempo de Diálogo como ferramenta de endomarketing; verificou-se a pretensa possibilidade de motivação dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina a partir do referido programa; e apurou-se eventuais medidas a serem adotadas para o aprimoramento deste, sob a ótica dos organizadores. Por fim, conclui-se que o programa em questão detém grande potencial para contribuir com o fomento da motivação dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina, quer seja pela instigação do sentimento de pertencimento ou mesmo pela abertura de um canal de interação e esclarecimento de dúvidas acerca das temáticas abordadas.

Palavras-chave: Programa Tempo de Diálogo. Endomarketing. Motivação para o trabalho.

Abstract: The purpose of the present study is to investigate whether the Time of Dialogue Program can contribute to fostering the motivation of employees of the Judiciary Branch of Santa Catarina. The methodology adopted consisted of quantitative and qualitative research (open and closed questionnaires). Through the establishment of the specific objectives formulated for this study, the Dialogue Time Program was discussed as an endomarketing tool; the alleged possibility of motivating the employees of the Judiciary Branch of Santa Catarina state from the said program was verified; it was determined possible measures to be adopted for the improvement of this, from the perspective of the organizers. Finally, it is concluded that the program in question has great potential to contribute to fostering the motivation of employees of the Judiciary Branch of Santa Catarina state, whether by instigating the feeling of belonging or even by opening a channel for interaction and clarification of doubts about the topics addressed.

Keywords: Dialogue Time Program. Endomarketing. Motivation for work.

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2011, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina contratou a empresa Santo de Casa¹, especializada em endomarketing, a fim de traçar um panorama acerca da comunicação interna da Instituição.

Naquela oportunidade, elegeram-se os seguintes atributos estratégicos relativos a tal atividade:

Visão: tornar o Tribunal de Justiça de Santa Catarina uma referência nacional em Comunicação Interna no Setor Público - altamente destacado entre os órgãos do judiciário pelo pioneirismo de suas ações, promotora de um clima favorável e de um modelo de atendimento reconhecido por excelência.

Missão: gerar os meios necessários para proporcionar ao TJSC maior grau de engajamento de seus servidores como prestadores de serviços aos cidadãos e de promotores da imagem de um judiciário eficiente junto à sociedade. (ANEXO A)

No estudo elaborado, indicou-se a necessidade de implementação de projetos de comunicação interna estratégica e motivacional, por meio dos quais fossem disseminados sentimentos como orgulho, cooperação e missão social, aliados à unicidade da organização (visão sistêmica e percepção do todo organizacional), em especial diante da constatação de distanciamento entre a alta administração e as comarcas do estado.

Apontou-se, ainda, para a imprescindibilidade de assimilação dos conceitos de cliente interno e de consecução de medidas visando ao fomento da sensação de re-

1 Processo administrativo n. 4438/2015.

alização profissional dos colaboradores. Neste contexto, vislumbrou-se a correlação direta entre o atendimento prestado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina aos colaboradores e destes para a sociedade, gerando um verdadeiro efeito cascata.

À época, foi concluído que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina não cumpria com excelência tal atribuição, possuindo comunicação interna deficitária, o que comprometia a consecução da estratégia do judiciário catarinense.

Como alternativa ao cenário apresentado, sugeriu-se a adoção de novo posicionamento estratégico na área da comunicação interna, baseado no envolvimento dos colaboradores, de maneira mais humanizada, motivadora e promotora de uma imagem interna positiva na organização.

Decorrente de tais demandas, a atual gestão do Poder Judiciário de Santa Catarina, sob a presidência do Desembargador Rodrigo Tolentino de Carvalho Collaço, implementou, neste ano de 2018, o Programa Tempo de Diálogo, o qual é transmitido, ao vivo e por meio da intranet, a todas as 111 comarcas do estado, além do Tribunal de Justiça. Seu público é exclusivamente interno e o conteúdo voltado a assuntos de interesse geral, tais como o futuro da informatização no Judiciário, orçamento, edificações etc.

Segundo notícia veiculada no sítio eletrônico da Instituição (TJSC, 2018), o programa:

Inaugura uma nova fase de comunicação transparente, com exposição de assuntos de interesse do Judiciário sob a ótica da administração” e representa “ferramenta de diálogo e aproximação entre a nova gestão e seus principais colaboradores - magistrados e servidores”. A finalidade precípua é a de “estreitar canal com colaboradores do TJ².

Assim, as autoras da presente pesquisa, na condição de servidoras do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, elegeram o Programa Tempo de Diálogo, com foco na viabilidade de sua inferência na motivação dos colaboradores da Instituição, para figurar como objeto de estudo, por se tratar de medida recente e inédita no Poder Judiciário de Santa Catarina e, ainda, pela carência de documentação escrita a respeito do assunto.

Além disso, o mapa estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina (TJSC, 2015), vigência 2015-2020, indica o aperfeiçoamento da comunicação interna como um dos intentos a serem perquiridos pela Instituição³.

Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa é, portanto, o de investigar se o Programa Tempo de Diálogo pode contribuir para o fomento da motivação dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina.

2 TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Novo programa do NCI, Tempo de Diálogo quer estreitar canal com colaboradores do TJ**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/novo-programa-do-nci-tempo-de-dialogo-quer-estreitar-canal-com-colaboradores-do-tj>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

3 TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Mapa Estratégico - 2015-2020**. 2015. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em: 3 jun. 2018.



Como objetivos específicos, têm-se:

- a) discorrer sobre o Programa Tempo de Diálogo como ferramenta de endomarketing;
- b) verificar a pretensa possibilidade de motivação dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina a partir do referido programa; e
- c) apurar eventuais medidas a serem adotadas para o aprimoramento deste, sob a ótica dos organizadores.

Ao final, portanto, responde-se à seguinte pergunta de pesquisa: pode o Programa Tempo de Diálogo apresentar-se como ferramenta para motivar os colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No atual capítulo, são trazidos fundamentos teóricos que devem apoiar o alcance dos objetivos delineados para esta pesquisa. Neste âmbito, aborda-se o processo de comunicação e endomarketing, observando sua influência na motivação humana no trabalho.

2.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é a base da existência de todas as organizações, independentemente de sua natureza (TAVARES, 2010). Quando dois ou mais indivíduos se reúnem, surge a necessidade de que seja estabelecida comunicação entre eles, a fim de facilitar o entendimento do que cada um quer e precisa em determinada situação (BOWDITCH; BUONO, 2014).

A palavra comunicação possui origem latina “communicare”, significando “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar” (MATOS, 2014, p. 2).

Segundo Ferreira e Malheiros (2016, p. 21), “comunicação é o modo pelo qual as pessoas se relacionam entre si”, sendo esta princípio básico que regula a vida em sociedade, permitindo a interação com os semelhantes (compartilhamento de informações, sentimentos e emoções).

Bowditch e Buono (2014, p. 80) complementam os conceitos até aqui explorados, indicando que “a comunicação é frequentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos”. Da referida definição (BOWDITCH; BUONO, 2014), derivam quatro elementos básicos do processo de comunicação, quais sejam:

- a) fonte de informação;
- b) mensagem;
- c) receptor; e
- d) interpretação da mensagem.

A mensagem pode ser transmitida na forma verbal, por intermédio de palavras, linguagem oral ou escrita, e não verbal, quando ocorre por gestos, tom de voz, olhar, maneira de vestir, entre outros. Pode-se utilizar, ainda, desenhos (sinais), imagens, sons, além de variados recursos (PIMENTA, 2010).

Adicionalmente, cabe destacar que a comunicação ocorre por meio da existência de um canal, este entendido como meio físico que dá suporte ao processo, garantindo a relação entre o emissor e o receptor (FERREIRA; MALHEIROS, 2016). Em outros termos, canal é o “meio pelo qual a mensagem, já codificada pelo emissor, atinge o receptor, que a recebe (em código) e a interpreta (decodifica)” (MATOS, 2014, p. 27).

Comunicação, no entanto, não se confunde com informação. Enquanto esta pressupõe apenas a figura de emissor, mensagem e receptor, aquela necessita também de compreensão e interpretação (decodificação) por parte do receptor, o qual encaminha a mensagem novamente ao emissor (retroalimentação do processo ou *feedback*) (MATOS, 2014).

Igualmente importante para o processo, o *feedback* consubstancia reação ao ato de comunicação, possibilitando que o emissor tome conhecimento se a mensagem foi aprovada, desaprovada, compreendida ou não (PIMENTA, 2010). Como adverte França (2014, p. 124), “a comunicação acontece o tempo todo, e só se consegue saber se houve compreensão se houver retorno e, para isso, é preciso mensurar o tempo todo, estar atento”.

As falhas no processo comunicativo denominam-se barreiras de comunicação, também conhecidas como ruídos, na medida em que dificultam a compreensão da mensagem (FERREIRA; MALHEIROS, 2016).

Os ruídos, assim concebidos como qualquer interferência ou barreira que dificulte a comunicação, podem ter várias origens (PIMENTA, 2010), tais como:

- a) no emissor ou receptor:
 - psicológica (estado mental e emocional, tal como preocupação, estresse, descontentamento etc.);
 - perceptual (concepção de mundo e de pessoa, formação cultural e religiosa, preconceitos e estereótipos);
 - fisiológica (dores de forma geral, dificuldade visual ou auditiva);
- b) no ambiente: excesso de barulho, pouca luz, movimentação de pessoas, entre outros;
- c) na mensagem: como, tipo de linguagem e vocabulário adotados, sequência lógica e velocidade de emissão.

Assim, verifica-se que a comunicação, de fato, ocorre apenas quando o receptor assimila com total, e não parcial, exatidão a mensagem transmitida pelo emissor, pois comunicação deve sempre ser vista como a troca de entendimentos (FERREIRA; MALHEIROS, 2016).

2.2 ENDOMARKETING

As organizações devem manter seus colaboradores informados, motivados e confiantes, deixando-lhes claro a importância de seu trabalho no alcance dos resultados globais planejados, sendo eles integrantes de uma espécie de mercado interno, no qual assumem o papel de cliente (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Nesse contexto, o endomarketing exsurge como um dos precípuos diferenciais que visa transformar os colaboradores nos principais criadores da imagem institucional de uma organização saudável e bem-sucedida (MATOS, 2014). Ainda, conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 243),

o endomarketing ou marketing interno é uma nova disciplina que atua na fronteira entre o marketing e a administração de pessoal, procurando orientar as ações de marketing para a própria organização. Trata-se de um esforço planejado, contínuo e sistemático da organização para educar, treinar e desenvolver os seus empregados, visando a engajá-los na qualidade total e no objetivo comum de satisfazer os clientes.

Para França (2014, p. 133), de outro modo, “endomarketing é toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos”.

Costa (2012, p. 53) complementa as concepções anteriores expondo que o:

Endomarketing é um processo gerencial cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

Decorre dos conceitos anteriormente apresentados que o endomarketing, cujo enfoque recai sobre a comunicação e a motivação do público interno, sugere à organização uma dinâmica de autoconhecimento, para que esta pense em si mesma de dentro para fora, reconhecendo suas potencialidades e forças interiores como diferenciais, alinhando as ferramentas de gestão interna às escolhas estratégicas de crescimento e perpetuação; propõe-se que a organização “perceba a importância que representa sua melhor fração divisível: o ser humano” (COSTA, 2012, p. 14). Sendo assim, muito embora exista relação estreita entre endomarketing e comunicação interna, vale destacar que os termos não são sinônimos, fato que solicita uma análise comparativa entre eles, o que é realizado por meio da próxima seção.

2.2.1 Diferenças entre Endomarketing e Comunicação Interna

Embora tratadas de maneira semelhante em diversas organizações, endomarketing não se confunde com comunicação interna. Enquanto aquele se refere ao grupo de estratégias de marketing voltado para o público interno, esta figura como o processo que objetiva garantir o alinhamento deste mesmo público, podendo ocorrer por meio de ações de relacionamento e campanhas ou canais de comunicação (FERREIRA; MALHEIROS, 2016). Diante de tais condições, de acordo com a doutrina de França (2014, p. 132):

Não há como falar em Comunicação Interna sem que se enfoque o Endomarketing. São dois conceitos que compartilham dos mesmos “interesses” e caminham juntos, afinal, não existe Endomarketing sem comunicação interna e, por sua vez, a comunicação ganha mais credibilidade a partir do momento em que o endomarketing realmente é implantado e cumpre objetivos na organização.

A criação de um sistema de comunicação interna é essencial para o êxito de um programa de endomarketing. É por meio deste que a alta administração irá compartilhar com os colaboradores os valores e objetivos da organização. Mostra-se necessário que a comunicação interna seja entendida como sinônimo de diálogo, no qual se é capaz de ouvir com atenção e saber valorizar o indivíduo, e, ainda, que os assuntos abordados sejam de interesse dos colaboradores, adotando-se linguagem que lhes seja familiar (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Outra característica a ser assinalada refere-se à realidade de que, independentemente da qualidade, a comunicação sempre se faz presente na organização. Porém, a simples existência de comunicação interna não significa sua ocorrência de forma eficiente e planejada; é justamente a implantação de um programa de endomarketing que torna isso possível (TAVARES, 2010).

Comunicação interna, portanto, é parte integrante do endomarketing (DANIEL, 2012), sendo deste uma ferramenta (TAVARES, 2010).

2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Bergamini (2013, p. 12), “diferentemente de todos os outros recursos produtivos, o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhes foram impostas e nas quais não veem sentido algum”.

Nesse norte, Weil (*apud* TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 246) assegura que “o homem aceita cada vez menos ser tratado como mera peça de uma engrenagem. Ele quer saber *por que* e *para quem* trabalha. Portanto, só aceitará trabalhar em empresas que cultivem valores construtivos e que lhe permitam realizar o seu pleno potencial como ser humano”.

Seguindo esta perspectiva, verifica-se que estudos realizados pela consultoria DM Recursos Humanos apontaram “que a falta de transparência das informações é o fator que mais abala a motivação dos executivos e pode levá-los a mudar de empresa,

mesmo quando consideram seu salário satisfatório” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 59)

Assim, pode-se afirmar que o aumento na remuneração ou qualquer tipo de premiação são fatores que não têm o poder de motivar alguém, mas apenas deixam essas pessoas mais confortáveis (BERGAMINI, 2013).

A respeito dos fatores motivacionais, necessário mencionar os estudos de Herzberg e Maslow, já que:

Herzberg (1968), ao perceber, em suas pesquisas, que os fatores que causavam satisfação nos empregados eram intrínsecos ao cargo, enquanto aqueles que causavam a insatisfação eram externos, desenvolveu a teoria dos fatores de motivação e higiene, em que fatores como o grau de complexidade das tarefas inerentes ao cargo, a autonomia decisória, a oportunidade de assumir desafios e o uso da criatividade são responsáveis, em conjunto, pela motivação do indivíduo; porém, se não forem percebidos no trabalho, não serão responsáveis por insatisfação.

Já os fatores chamados higiênicos, como remuneração, segurança e processos da empresa, se atendidos adequadamente, evitam o descontentamento, mas não promovem maior satisfação. Porém, se não forem percebidos de maneira favorável, são responsáveis por insatisfação.

Maslow (1954) contribuiu fundamentalmente para a teoria organizacional ao despertar os gestores para o fato de que não apenas necessidades de cunho econômico são importantes às pessoas; os colaboradores também têm necessidades de natureza social e psicológica, diretamente relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Não apenas estrutura física, instalações e condições para o desempenho da tarefa são motivadores. Há uma série de fatores intangíveis, como a autoestima e autorrealização, que são geradores de motivação. Essa visão é apresentada em sua teoria da hierarquia das necessidades, que, apesar de não ter sido elaborada pelo autor em formato de pirâmide, é assim conhecida. É composta de necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização. (COSTA, 2012, p. 19-20).

Mesmo no ambiente de trabalho, não se pode responsabilizar a organização por toda motivação do seu público interno, visto que cabe a este procurar formas para gerar a automotivação (TAVARES, 2010).

Sob esse aspecto, Caldeira (2015) divide o trabalho em extrínseco e intrínseco: sendo que aquele representa o que nos é dado ou oferecido pela organização; enquanto que somente neste estaria a verdadeira motivação. Para o mencionado autor, “é de cada um de nós o desafio de encontrar significado no que fazemos de forma rotineira” (CALDEIRA, 2015, p. 157).

Consoante Tammy Erickson, pesquisadora e professora norte-americana (*apud* BERGAMINI, 2013, p. 147), “significado é a nova remuneração”. Desse modo, “quando um profissional encontra significado para o que faz, ele começa a desenvolver melhor suas competências, pode até trabalhar mais por causa de sua dedicação espontânea, para aumentar sua produtividade, dado o grau de comprometimento” (BERGAMINI, 2013, p. 147).

Por outro lado, no que se refere ao fator extrínseco do trabalho, diálogo e melhoria do clima organizacional está claramente alinhada com o nível de motivação. Assim, “se as pessoas se sentem ouvidas e participantes, o grau de comprometimento é ascendente, e necessita-se menor esforço para tê-las como parte de todo o processo na organização” (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 123). Portanto, “[...] quanto maior for o valor percebido dos colaboradores por sua organização, maior será o seu desempenho no trabalho e melhores serão os resultados que irá aferir” (COSTA, 2012, p. 42).

Segundo Guest (*apud* FERNANDES, 1996), conforme citado por Costa (2012, p. 27), qualidade de vida no trabalho “é definido como um processo no qual a organização estimula o potencial criativo de seus membros e compartilha decisões que afetam suas vidas, e esse processo transcende a noção de eficiência, mensurável, indo até a necessidade de autorrealização, intangível”.

2.4 INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NA MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO

A boa imagem da Instituição e o comprometimento dos colaboradores possuem vinculação direta com o nível de conhecimento que estes detêm a respeito da organização, apresentando-se como fatores fundamentais a transparência, prioridade e continuidade das informações repassadas ao público interno. É necessário fomentar a ideia de que o êxito da organização depende de todos os colaboradores e que cada um é responsável por isso (FRANÇA, 2014).

Nesse sentido, Tavares (2010, p. 19) leciona que:

A cada dia que passa, as organizações estão se conscientizando da importância da aplicação do endomarketing para o seu negócio. Melhorar a qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente, gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado final dos processos administrativos.

Por intermédio do endomarketing, os colaboradores e a organização estreitam a relação entre eles mantida, a qual passa a ser constituída de confiança, segurança e integração, sendo aqueles vistos como parceiros de sucesso, e não como uma peça ou número. Propõe-se uma administração participativa e colaborativa, que trará inúmeros benefícios tanto para o crescimento do profissional como o da organização (FRANÇA, 2014).

Isto porque “quanto maior for o valor percebido dos colaboradores por sua organização, maior será o seu desempenho no trabalho e melhores serão os resultados que irá aferir” (COSTA, 2012, p. 42). Assim, Costa (2012, p. 37) afirma que “a motivação é [...] meio, e não finalidade para o endomarketing”.

O endomarketing consubstancia importante ferramenta de gestão. Por meio dele, pode-se atingir metas, provocar mudanças culturais, motivar o público interno, integrar com colaboradores, aproximar líderes e liderados e sanar dificuldades de forma mais branda, eliminando ruídos e falhas provocadas por boatos (FRANÇA, 2014).

Também figura como ferramenta de gestão da comunicação entre o público interno, realizada a partir da integração dos colaboradores à estrutura organizacional, da qual decorrem inúmeras vantagens na motivação e comprometimento na obtenção de resultados positivos. De acordo com Bekin (2004, *apud* TOMASI; MEDEIROS, 2014, p. 42-43), a característica preponderante do endomarketing “está o objetivo de estabelecer [...] um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa”.

Ademais, à medida que os colaboradores passam a obter mais informações acerca da organização, ficarão mais motivados a desenvolver suas atividades, ou seja, “o gerenciamento de comunicação ajuda no gerenciamento de atitudes” (TAVARES, 2010, p. 26).

O enfoque do endomarketing recai não somente sobre o gerenciamento da comunicação interna, mas também sobre o gerenciamento da motivação dos colaboradores. Recorda Tavares (2010) que, por intermédio do marketing interno, estes sentem-se mais motivados na realização de suas funções, ao receberem da organização informações importantes relacionadas à atividade desenvolvida e repassando a ela o retorno correspondente (*feedback*). Via de consequência, os processos internos de trabalho possuem grande oportunidade de melhoria.

O endomarketing, portanto, gera melhora da produtividade, por meio do estímulo da motivação dos colaboradores, bem como do sentimento de pertencimento e de equipe. Como consectário, as atividades serão desenvolvidas com mais eficiência: colaboradores satisfeitos e resultados garantidos (FRANÇA, 2014).

Consoante Costa (2012, p. 38),

[...] aquilo que de fato buscamos, seja com o marketing interno, seja com políticas inovadoras de gestão de pessoa, é um maior compromisso, com engajamento autêntico dos membros da organização com seus objetivos, evidenciado a partir de um desempenho superior, individual e coletivo, ou seja, com o endomarketing, buscamos a corresponsabilidade.

Vale destacar que o diálogo, a conversa, a troca de ideias e de opiniões, obtidos por intermédio de uma política efetiva de abertura para a comunicação e de incentivo à participação, ensejam no colaborador sentimento de respeito para consigo, de reconhecimento, de valorização, de forma a estimulá-lo a contribuir com o triunfo da organização (MATOS, 2014).

O endomarketing deve identificar as necessidades e aspirações do público interno a fim de supri-las, tendo em vista que, além do sucesso da organização estar diretamente relacionado ao seu desempenho, são estes o elo com o ambiente externo da mesma (TAVARES, 2010). Acrescenta-se, ainda, que:

[...] para a formação de uma boa imagem corporativa, é fundamental que o público interno da organização não só entenda esta boa imagem, mas também “compre” esta ideia, para multiplicar a imagem pelo ambiente externo da empresa. E para que isto ocorra, a empresa precisa desenvolver processos de motivação com os públicos de interesse, de forma que os mesmos vejam a organização realmente como algo que agregue valor tanto interna como externamente (TAVARES, 2010, p. 47-48).

Por fim, é de se ressaltar que a segurança da imagem transmitida ao público externo depende da qualidade da comunicação mantida internamente, mostrando-se imprescindível que todos os integrantes da organização estejam inseridos nesse processo, incluindo a alta direção. Tal comunicação, quando implementada de forma eficaz, pode se tornar uma ferramenta gerencial de suma importância para a gestão do conhecimento, acarretando especial valor na troca com o meio exterior (FRANÇA, 2014).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os métodos científicos adotados para desenvolvimento da presente pesquisa.

De início, quanto à caracterização, o trabalho possui natureza aplicada, visto que seu foco é a obtenção de solução para situação-problema concreta e imediata (JACOBSEN, 2017). No caso, objetivou-se perquirir se o Programa Tempo de Diálogo pode contribuir para o aprimoramento da comunicação interna do Poder Judiciário de Santa Catarina, bem como seu pretenso impacto na motivação dos colaboradores, apresentando, ao final, propostas de melhoria, a partir das recomendações exaradas pela empresa Santo de Casa.

Ainda no que diz respeito à caracterização, as abordagens adotadas foram quantitativa e qualitativa. Conforme Richardson *et al* (*apud* MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 264), a primeira evidencia-se “pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”, enquanto a segunda “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 269). Por meio do questionário estruturado fechado, dirigido aos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), e questionário estruturado aberto, destinado aos organizadores, foram obtidos dados numéricos relacionados à reação do programa (audiência, assiduidade, etc.). A abordagem qualitativa decorreu da apreciação dos significados presentes nas respostas fornecidas aos referidos questionários, a fim de verificar a viabilidade de influência do Programa Tempo de Diálogo no fomento da motivação dos colaboradores perante a Instituição.

Adentrando-se na classificação, a pesquisa, relativamente aos fins, apresentou-se como descritiva, a qual, conforme Gil (2010), detém como escopo a descrição das particularidades de determinado grupo de pessoas, identificando possíveis relações entre variáveis. Na hipótese, o estudo tratou de descrever o Programa Tempo de Diálogo e suas possíveis implicações na motivação para o trabalho dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Também a respeito da classificação, a pesquisa se utilizou dos seguintes meios:

a) Bibliográfica: decorre do uso de material impresso ou publicado pela mídia (JACOBSEN, 2017). Tais fontes encontram-se relacionadas na referência bibliográfica;

b) Documental: “trata-se da pesquisa que é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico” (JACOBSEN, 2017, p. 55). Além do estudo bibliográfico, o trabalho contou com a análise de correspondências eletrônicas, por

meio das quais o Poder Judiciário de Santa Catarina promoveu a divulgação do Programa Tempo de Diálogo, bem como do anteprojeto de endomarketing e comunicação interna elaborado pela Empresa Santo de Casa, por solicitação do Poder Judiciário de Santa Catarina, cujo conteúdo diagnosticou a existência de defasagem.

c) Levantamento:

As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 2010, p. 35).

Na espécie, o levantamento se deu mediante questionário fechado e aberto. No primeiro, direcionado aos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina, indagou-se a opinião destes sobre o Programa Tempo de Diálogo e sua pretensa influência na motivação para o trabalho. Já no questionário estruturado aberto, destinado aos organizadores do programa, averiguou-se o contexto de criação, o retorno recebido, entre outros aspectos relevantes.

d) Estudo de caso: consubstancia exame aprofundado de determinado caso, fenômeno ou fato específico (JACOBSEN, 2017), ou seja, o Programa Tempo de Diálogo e sua suposta influência na motivação dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina no trabalho;

e) Pesquisa de Campo: “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los” (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 203).

O objeto da pesquisa de campo recaiu sobre a possível influência do Programa Tempo de Diálogo na motivação dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina no trabalho (fato/fenômeno a ser observado). A coleta de dados ocorreu conforme narrado no item relativo ao levantamento.

Passando para a delimitação da pesquisa, compôs-se o universo pelos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina e organizadores do Programa Tempo de Diálogo, tendo em vista que a população é formada pela totalidade dos elementos de uma classe, sobre a qual incidiu a investigação (ANDRADE, 2010). Esses representaram também os sujeitos do trabalho, pois “quando a população é formada por pessoas, os sujeitos se confundem com ela” (JACOBSEN, 2017, p. 65).

Ainda quanto à delimitação, o critério para escolha da amostra foi a não-probabilística por acessibilidade, ocorrendo de maneira aleatória pela facilidade de acesso aos elementos da amostra (JACOBSEN, 2017). Nesse caso, selecionou-se, no âmbito do primeiro grau, uma comarca de cada região que compõe o Poder Judiciário de Santa Catarina (três de entrância inicial: Herval D’Oeste, Descanso e Presidente Getúlio; três de entrância final: São João Batista, Porto União e Laguna; e três de entrância especial: Palhoça, Jaraguá do Sul e Lages), e em segundo grau, uma diretoria (Diretoria de Gestão de Pessoas), um gabinete de cada órgão julgador especializado (gabinete Desembargador Raulino Jacó Brüning -

Câmara de Direito Civil, gabinete Desembargador Robson Luz Varella – Câmara de Direito Comercial, gabinete Desembargador Luiz Fernando Boller – Câmara de Direito Público, e gabinete Desembargadora Hildemar Meneguzzi de Carvalho – Câmara de Direito Criminal) e um gabinete relacionado à Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (no caso, a Terceira Vice-Presidência). Com isso, obteve-se o total de 675 colaboradores.

Relativamente às técnicas e instrumentos de coleta de dados, há duas categorias: “os dados primários e os secundários. De acordo com Hair Jr. *et al* (2005, p. 98), os dados primários são coletados com o propósito de completar o projeto de pesquisa, já os secundários são aqueles que foram coletados para algum outro propósito de pesquisa” (JACOBSEN, 2017, p. 66). O questionário fechado voltado aos colaboradores e o questionário estruturado aberto destinado aos organizadores integraram as fontes primárias, enquanto os documentos, a bibliografia e os dados do Programa Tempo de Diálogo as fontes secundárias.

No que concerne à análise de dados, adotaram-se as técnicas quantitativa, em que os elementos obtidos são tratados e examinados por intermédio de procedimentos estatísticos (numéricos; questionário estruturado), e qualitativa, mediante a aplicação do modelo interpretativo de Triviños, com base em três alicerces: a) resultados alcançados (incluindo o questionário aberto aos organizadores); b) fundamentação teórica; e c) experiência pessoal das investigadoras (JACOBSEN, 2017).

Por fim, a pesquisa teve limitações: a) temporal, em decorrência do estabelecimento, pela Academia Judicial, do marco final para a entrega correspondente; b) geográfica, cuja abrangência é relativa ao Poder Judiciário de Santa Catarina; e c) teórica, especialmente quanto ao conceito adotado nesta pesquisa sobre motivação humana no trabalho, processo de comunicação e programa de endomarketing. Neste âmbito, recorda-se que, como bem leciona Daniel Costa,

Difícilmente, a empresa consegue prover a todos os seus colaboradores o atendimento de todas as necessidades humanas a partir dos fatores higiênicos e motivacionais que oferece, simplesmente porque é limitada de inúmeras maneiras para isso. O homem é um ser integral composto por diferentes dimensões, e o trabalho é apenas uma delas; em muitos casos, a mais importante, é verdade, mas não a única. Cabe à empresa zelar por aquilo que está ao seu alcance: a realização profissional (2012, p. 19).

Descritos os procedimentos metodológicos inerentes ao presente estudo, na próxima seção, passa-se à apresentação e análise dos dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo serão expostos os resultados advindos da aplicação dos questionários estruturado aberto e fechado, dirigidos, respectivamente, aos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina (ANEXO C) e aos organizadores do Programa Tempo de Diálogo (ANEXO B). As seções primárias seguem os objetivos específicos delineados na introdução deste trabalho.

De acordo com o questionário aberto direcionado aos organizadores (ANEXO B),

o Programa Tempo de Diálogo foi idealizado pelo Presidente do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Desembargador Rodrigo Colaço, contando com o apoio da Coordenadora do Núcleo de Comunicação Institucional (NCI) do referido Tribunal, Desembargadora Rosane Portella Wolff.

Ainda conforme o mencionado meio de pesquisa, o Programa não encontra iniciativa similar antes adotada pelo Poder Público, decorrendo de um esforço prático para executá-lo e transformá-lo em realidade (em especial de profissionais das áreas de comunicação, sistema audiovisual e serviços de apoio e infraestrutura), inexistindo, até o momento, documento escrito com suas diretrizes programáticas. Sua estreia ocorreu 20 dias após sua idealização.

Segundo veiculado no sítio eletrônico do Poder Judiciário de Santa Catarina (TJSC, 2018)⁴, a primeira edição do Programa foi ao ar em 2 de março de 2018, por meio da rede de intranet (<<http://app.tjsc.jus.br/aovivo/>>), sendo transmitido para as 111 comarcas do estado, com duração de cerca de 85 minutos. Naquele primeiro momento, o Programa apenas poderia ser assistido ao vivo. Atualmente, porém, consoante destacado pelos organizadores, há um espaço na página do Núcleo de Comunicação Institucional que disponibiliza as edições anteriores na íntegra⁵, para que sejam assistidas posteriormente.

Como se constata das respostas fornecidas ao questionário aberto (ANEXO B), o Programa Tempo de Diálogo é exibido mensalmente, embora não possua data fixa para tanto. A escolha dos participantes possui relação direta com o tema a ser abordado, seja por questões técnicas ou de política de gestão, não havendo presença obrigatória de determinado membro ou dirigente do Tribunal de Justiça.

A exibição ocorre diretamente do auditório Ministro Teori Zavascki, com equipamentos já disponíveis e utilizados nas transmissões das sessões do Órgão Especial e Tribunal Pleno, não representando ônus pecuniário adicional, como extraído de notícia divulgada no sítio eletrônico do Poder Judiciário de Santa Catarina (TJSC, 2018)⁶.

4.1 O PROGRAMA TEMPO DE DIÁLOGO COMO FERRAMENTA DE EN-DOMARKETING

Segundo as informações colhidas do questionário aberto (ANEXO B), o Programa Tempo de Diálogo possui o objetivo de aproximar a administração dos principais colaboradores (magistrados e servidores), sendo estes seu público-alvo. É, atualmente, um dos principais meios de comunicação da gestão com seu público interno.

No mesmo sentido, o sítio eletrônico do Poder Judiciário de Santa Catarina divul-

4 TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Estreia de Tempo de Diálogo mostra nova forma de comunicação no Poder Judiciário.** Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/estreia-de-tempo-de-dialogo-mostra-nova-forma-de-comunicacao-no-poder-judiciario>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

5 TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Tempo de Diálogo (acesso restrito).** Disponível em: <<http://www2.tjsc.jus.br/group/imprensa/tempo-de-dialogo/>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

6 TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Novo programa do NCI, Tempo de Diálogo quer estreitar canal com colaboradores do TJ.** Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/novo-programa-do-nci-tempo-de-dialogo-quer-estreitar-canal-com-colaboradores-do-tj>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

gou o Programa como “uma ferramenta de diálogo e aproximação entre a nova gestão e seus principais colaboradores – magistrados e servidores”, acrescentando que “o programa inaugura uma nova fase de comunicação transparente” (TJSC, 2018)⁷.

Em outra publicação, reitera-se que “o programa reforça o desejo da gestão em investir num modelo de comunicação transparente, com exposição de assuntos de interesse do Judiciário sob a ótica da administração” (TJSC, 2018)⁸.

Para definição das temáticas versadas são levadas em consideração, além de debates entre gestores e produção do Programa, os anseios do público, os quais são detectados tanto de maneira formal (sugestões recebidas pelo Núcleo de Comunicação Institucional) como informal (conversas com dirigentes e servidores), conforme asseverado pelos organizadores (ANEXO B).

De acordo com as respostas ao questionário aberto (ANEXO B), a seleção dos participantes busca oferecer visões distintas sobre um mesmo assunto, no intuito de ampliar a possibilidade de discussão, a qual também é incitada pela viabilidade de envio de questionamentos via e-mail e aplicativo WhatsApp.

Para fomentar a participação dos colaboradores, propiciou-se, a partir da terceira edição, o envio prévio de perguntas aos convidados sobre as temáticas propostas; anteriormente, os questionamentos apenas poderiam ocorrer quando da transmissão do Programa ao vivo, conforme noticiado no sítio eletrônico institucional. Na mesma oportunidade, salientou-se que o objetivo de estimular a interação restou atingido (TJSC, 2018)⁹.

No questionário aberto (ANEXO B), afirmou-se que a divulgação do Programa se dá por meio do portal de notícias junto ao sítio eletrônico do Poder Judiciário de Santa Catarina, com antecedência de uma semana, ocasião em que são anunciados o tema, data, hora, local e participantes. Como reforço desta iniciativa, é acionado um e-mail para todos os colaboradores, contendo convite formal do Presidente do Tribunal de Justiça para acompanhar o Programa (ANEXO D).

4.2 A PRETENZA POSSIBILIDADE DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA A PARTIR DO PROGRAMA TEMPO DE DIÁLOGO

Para fins de aferição da possível influência do Programa Tempo de Diálogo na motivação dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina, aplicou-se questionário fechado (ANEXO C), o qual permaneceu disponível entre os dias 31/07/2018 a 03/08/2018, sendo respondido por 156 colaboradores do universo de 675 selecionados, conforme previamente elucidado no capítulo que tratou da metodologia (critério

7 TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Novo programa do NCI, Tempo de Diálogo quer estreitar canal com colaboradores do TJ**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/novo-programa-do-nci-tempo-de-dialogo-quer-estreitar-canal-com-colaboradores-do-tj>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

8 TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Tempo de Diálogo terá sua segunda exibição nesta sexta-feira, a partir das 14 horas**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tempo-de-dialogo-tera-sua-segunda-exibicao-nesta-sexta-feira-a-partir-das-14-horas>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

9 TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Tempo de Diálogo sobre edificações no Judiciário de SC registra recorde de perguntas**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tempo-de-dialogo-sobre-edificacoes-no-judiciario-de-sc-registra-recorde-de-perguntas>> Acesso em: 3 jun. 2018.

para escolha da amostra), obtendo-se os seguintes dados quanto às características dos respondentes:

a) 42,9% são servidores ocupantes de cargo efetivo tão somente; 37,6% de cargo efetivo, percebendo alguma espécie de gratificação; 16,9% de cargo puramente comissionado e 2,6% figuram como magistrados;

b) 53,8% encontram-se laborando no Poder Judiciário de Santa Catarina há mais de 10 anos; 10,3% de 8 a 10 anos; 25% de 4 a 7 anos; 8,3% de 1 a 3 anos; e 2,6% menos de 1 ano;

c) 44,9% estão lotados no Tribunal de Justiça; 25,6% em comarca de entrância especial; 23,1% em comarca de entrância final; e 6,4% em comarca de entrância inicial;

d) 69,2% exercem atividade fim (atribuições jurisdicionais) e 30,89% atividade de meio (atribuições administrativas);

Ao serem questionados acerca de sua assiduidade com relação ao Programa Tempo de Diálogo, 3,2% declararam terem assistido a todas as edições; 16,7% de 2 a 4 edições; 22,4% apenas a 1 edição, pois não tiveram tempo para as demais; 2,6% também somente a 1 edição, no entanto, porque o programa não atendeu às expectativas; 25,6% não assistiram à edição alguma, sob argumento da escassez de tempo; 12,2% igualmente não assistiram à edição alguma, tendo em vista seu desinteresse pelo programa; e, por fim, 17,3% não assistiram à edição alguma, porquanto sequer possuíam conhecimento acerca do programa. Vale ressaltar, que, na oportunidade de aplicação do questionário fechado, ocorrida de 31/07/2018 a 03/08/2018, o Programa Tempo de Diálogo contava com 5 edições já exibidas.

No que diz respeito à participação efetiva no Programa Tempo de Diálogo, 4,5% afirmaram já terem encaminhado perguntas via correspondência eletrônica e/ou aplicativo WhatsApp; 43,6% deixaram de interagir; e 51,9% não assistiram à edição alguma.

Ao serem indagados se o referido programa contribui para o conhecimento acerca de assuntos relacionados ao Poder Judiciário de Santa Catarina, 19,2% e 20,5% dos colaboradores responderam, respectivamente, que auxilia de formas considerável e razoável; 2,6% mencionaram assistir ao programa, porém que este não se presta para a finalidade questionada; e 57,7% não assistiram à edição alguma.

Por derradeiro, em sendo perguntado se o Programa Tempo de Diálogo pode ser considerado com um meio fomento da motivação no trabalho, 30,1% dos respondentes reputam que sim, pois podem tomar conhecimento de assuntos do Poder Judiciário de Santa Catarina que até então desconheciam; 9,6% acreditam que em parte, indicando possibilidade de aprimoramento mediante abordagem de assuntos de seu interesse; 3,8% aduziram que não, porque suas expectativas quanto ao programa não foram atingidas; e 56,4% não assistiram à edição alguma.

No questionário aberto (ANEXO B), apontou-se que os números de acesso registrados até a 5ª edição são interessantes para um programa novo, tendo alcançado 3 mil pessoas online em momentos de pico, com uma média variável de 300 a 500 pontos conectados. Destacou-se, também, que em algumas comarcas os colaboradores reuniram-se para assistir aos programas, com presença de 10 a 15 pessoas acompanhando a exibição em um só acesso.

Em notícia veiculada no sítio eletrônico do Poder Judiciário de Santa Catarina, divulgou-se que o programa de estreia “registrou em seu momento de pico 762 acessos simultâneos ao longo de seus 85 minutos de duração - estimativa de até 1,5 mil pessoas on-line”¹⁰.

Os organizadores informaram, ainda, estarem recebendo em média de 20 a 30 perguntas por programa, as quais são encaminhadas por intermédio de correspondência eletrônica e/ou aplicativo WhatsApp, e que as publicações que tratam do programa no portal de notícias suplantam facilmente os 2 mil acessos, com picos de 5 a 6 mil, números que, segundo eles, indicam interesse no produto.

4.3 APURAÇÃO DE EVENTUAIS MEDIDAS A SEREM ADOTADAS PARA O APRIMORAMENTO DO PROGRAMA TEMPO DE DIÁLOGO, SOB A ÓTICA DOS ORGANIZADORES

De acordo com os organizadores, o Programa Tempo de Diálogo, por se tratar de nova modalidade de interlocução na Instituição, carece de aperfeiçoamento, havendo espaço para melhorias, tanto quanto ao conteúdo como ao modo a ser produzido. Como exemplo, atualmente, sua performance é apenas avaliada por meio do número de visualizações das matérias divulgadas no sítio eletrônico do Poder Judiciário de Santa Catarina que abordam tal temática, das perguntas enviadas pelos espectadores e dos acessos ao referido programa.

No entender dos responsáveis pelo programa, deve-se buscar ferramentas para melhor aquilatar seu desempenho perante o público-alvo. Também segundo eles, a melhoria poderia ser buscada por meio da capacidade de efetivamente dialogar com os colaboradores, propiciando-se, a título exemplificativo, que estes integrem a bancada na qualidade de entrevistadores.

Outro ponto destacado foi o objetivo de esclarecer as dúvidas dos magistrados e servidores, bem como a existência de limitação técnica da área de informática quanto à quantidade de acessos simultâneos.

Ademais, em notícia veiculada no aludido sítio eletrônico, a Coordenadora do Núcleo de Comunicação Institucional manifestou a intenção do Tribunal de Justiça de Santa Catarina em descentralizar os trabalhos para alcançar também as comarcas do interior do Estado¹¹.

Ainda quanto à abrangência do programa, os organizadores destacaram que, em virtude de a transmissão ocorrer em horário de expediente, parcela do público-alvo eventualmente não possui condições para assisti-lo, embora haja a possibilidade de acesso às gravações.

Relativamente à periodicidade, mencionaram que não há regularidade pré-esta-

10 TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Estreia de Tempo de Diálogo mostra nova forma de comunicação no Poder Judiciário**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/estreia-de-tempo-de-dialogo-mostra-nova-forma-de-comunicacao-no-poder-judiciario>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

11 TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Estreia de Tempo de Diálogo mostra nova forma de comunicação no Poder Judiciário**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/estreia-de-tempo-de-dialogo-mostra-nova-forma-de-comunicacao-no-poder-judiciario>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

belecida, senão a fixação de datas de acordo com a necessidade e conveniência e com a agenda institucional.

Apesar do reconhecimento da presença de aspectos a serem aprimorados, a alta administração do Tribunal de Justiça Catarinense vem apostando no êxito do Programa Tempo de Diálogo. Assim o é, que, ao completar 100 dias de gestão, os desembargadores dirigentes da Corte enviaram correspondência eletrônica a todos os colaboradores, com o seguinte conteúdo:

Nesse sábado, 12 de maio, a atual gestão completa cem dias.

Embora esse marco, por tradição, seja usado para a administração expor as atividades realizadas até então, entendemos que essa iniciativa não se mostra necessária, já que por meio do portal e do programa Tempo de Diálogo temos divulgado quotidianamente as ações empregadas no período.

De toda forma, o momento é importante para agradecermos pela dedicação de todos – servidores, juízes e demais colaboradores – para o bom funcionamento da instituição. Somos igualmente gratos pelo apoio e pelo bom relacionamento até aqui construído. (ANEXO E).

O programa, na esteira de pensar dos organizadores, possui potencial para se tornar permanente; contudo, tal medida está sujeita ao crivo dos novos dirigentes da Instituição, modificados a cada biênio, competindo-lhes definir suas linhas de atuação.

5 CONCLUSÃO

O Programa Tempo de Diálogo, novidade no âmbito da comunicação interna implementada na Gestão 2018-2019, figura como o primeiro meio de interlocução mais próximo estabelecido entre os colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina com sua alta administração.

Sete anos após o diagnóstico da empresa Santo de Casa e suas recomendações de aprimoramento nos processos de comunicação interna, esta iniciativa apresenta-se como o marco inicial de uma nova maneira de diálogo estabelecida no intuito de “aumentar a transparência em um processo de informação de mão dupla” (ANEXO D).

O programa possui diversas características interessantes que merecem ser mantidas, dentre as quais se destacam: a) abertura de contato da alta administração com os colaboradores (canal de interação); b) disseminação de informações de âmbito interno; c) possibilidade de participação indireta dos colaboradores, por meio do envio de mensagens, via aplicativo e correspondência eletrônica; d) viabilidade de acesso posterior às edições já exibidas (aprimoramento levado a efeito posteriormente à estreia, almejando melhor atingir o público-alvo); e) convites contínuos emitidos pelo próprio Presidente da Corte, Desembargador Rodrigo Collaço, juntamente com a Coordenadora do Núcleo de Comunicação Institucional, Desembargadora Rosane Portella Wolff, com o nítido viés de aproximação e demonstrando prestígio para com os colaboradores.

Diante da louvável iniciativa, deve-se buscar maior amplitude de sua disseminação, especialmente por ter o presente trabalho de pesquisa constatado que 51,9% dos colaboradores jamais assistiram ao Programa Tempo de Diálogo.

Apesar dos esforços despendidos para a divulgação do programa (publicação de notícia no sítio eletrônico do Poder Judiciário de Santa Catarina e envio de correspondências eletrônicas aos colaboradores), 17,3% dos respondentes do questionário fechado (ANEXO C) sequer detinham conhecimento acerca de sua existência.

Sob esse aspecto, como forma de difundir o programa, propiciando que a abertura do canal de comunicação atinja expressivo número de colaboradores, propõe-se a destinação de espaço específico para a iniciativa no sítio eletrônico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, esclarecendo sua importância no âmbito da comunicação interna. Para mais, merecem o devido destaque os e-mails que visam sua divulgação.

Como bem apontado pela empresa Santo de Casa quando da elaboração de seu estudo (ANEXO A), há a possibilidade de formação de uma rede de facilitadores, os quais atuariam como multiplicadores locais/regionais do programa, compartilhando-se, assim, a responsabilidade por sua propagação. A título exemplificativo, poder-se-ia contar com a participação das chefias imediatas, tanto no âmbito do segundo grau como nas comarcas, com enfoque na contrapartida a ser obtida com os efeitos da iniciativa na motivação para o trabalho. Tal ação, inclusive, vai ao encontro da intenção já manifestada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina de descentralizar a atuação do Núcleo de Comunicação Institucional, não decorrendo da medida proposta qualquer onerosidade pecuniária.

Também dentro dos 51,9% acima mencionados, encontram-se os 12,2% de colaboradores que deixaram de assistir ao Programa Tempo de Diálogo em virtude da ausência de interesse. Nesse tocante, é preciso “legitimar o papel da área de Comunicação Interna, com ênfase em uma atuação voltada à atitude e ao reconhecimento», devendo «envolver os servidores e buscar uma comunicação mais humanizada» (ANEXO A).

Há de ser ponderada, portanto, a viabilidade de que os magistrados e servidores participem previamente da eleição dos temas tratados, a qual, nos dias atuais, ocorrem apenas sob a ótica da administração.

Complementando o percentual dos colaboradores que nunca assistiram ao programa, obteve-se o patamar de 25,6% que justificaram sua atitude na inexistência de tempo para tanto. Igualmente com esse argumento, 22,4% o assistiram em apenas uma ocasião.

De acordo com o Relatório da Justiça em Números de 2018, confeccionado pelo Conselho Nacional de Justiça, dentre os tribunais de médio porte, a Corte Catarinense é líder em carga de trabalho por colaborador no primeiro grau e o segundo colocado na instância recursal¹².

Dessarte, em função de seu expressivo valor e relevância para a comunicação interna, mostra-se necessária a criação de condições para que os colaboradores possam assistir e participar do Programa Tempo de Diálogo. Note-se, sob esse aspecto, que quando atingido o público-alvo, a iniciativa, segundo dados coletados, colabora de

12 CNJ - Conselho Nacional de Justiça. Justiça em números 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2018

alguma forma para o conhecimento dos colaboradores acerca de assuntos afetos ao Poder Judiciário Catarinense (39,7% dos respondentes do questionário fechado). Ainda nessa seara, sugere-se a adoção de formato mais conciso e/ou fragmentado, bem como o preestabelecimento de dias fixos para a respectiva exibição, como forma de incutir o programa na rotina profissional dos magistrados e servidores.

Outro ponto a ser aprimorado, no intuito de perpetuar o programa na Corte Catarinense, objetivo que se espera, é a implementação de novos mecanismos para o recebimento de *feedback* do público-alvo, buscando sua melhoria constante. Merece ser salientado que sem *feedback* (retroalimentação do processo), não há comunicação.

Também quanto ao viés da continuidade, vale referir que a alteração constante de dirigentes da Instituição (a cada biênio) pode obstar a constância do programa em comento. E, segundo apurado pela empresa Santo de Casa (ANEXO A), a desruptura de iniciativas fora apontada pelos colaboradores como nítido fator desmotivacional.

Assim, no intuito de que o Programa Tempo de Diálogo possa ter continuidade nas gestões subsequentes, recomenda-se a confecção e aprovação, preferencialmente por um colegiado, de documento escrito contendo suas diretrizes e objetivos de curto, médio e longo prazo.

De qualquer sorte, já no panorama atual, as autoras do presente trabalho de pesquisa, servidoras da Corte de Justiça Catarinense, vislumbram grande potencial de o programa atuar como ferramenta para o fomento da motivação dos colaboradores, quer seja pela instigação do sentimento de pertencimento, aflorado mediante a ciência dos rumos que a Instituição vem adotando, com os motivos correspondentes, ou mesmo pela abertura de um canal de interação e esclarecimento de dúvidas acerca das temáticas abordadas.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, inicialmente, à professora orientadora Vânia Bueno Cury pelo suporte, atenção, carinho e, em especial, por ter conosco compartilhado parcela de seu expressivo conhecimento.

Ao Desembargador Robson Luz Varela e ao Diretor Raphael Jaques de Souza (Diretoria de Gestão de Pessoas), pelo apoio e compreensão de nossas ausências decorrentes do presente aprimoramento profissional.

À Desembargadora Rosane Portella Wolff, Coordenadora do Núcleo de Comunicação Institucional, por ter nos recebido de maneira tão atenciosa e prestativa em seu gabinete.

Aos colegas do Judiciário Catarinense, Carlos André Carlini, Ângelo Lima Medeiros, Silvia Cardoso Pereira e Guilherme Corbetta, pelo auxílio prestado.

Aos mestres Wanderley Horn Hulse, Alessandra de Linhares Jacobsen e Sérgio Weber pelas contribuições para este trabalho.

Aos magistrados e servidores que dedicaram parte de seu tempo para responder o questionário, tornando possível a obtenção dos dados essenciais para a pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10 ed. São Paulo: Altas, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker Bergamini. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

CALDEIRA, André. Trabalho, motivação e bem-estar: a busca de um modelo mais sustentável. In: CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane (Orgs.). **Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos Jundiaí/SP**: In House, 2015, parte II, cap. 2, p. 144-158.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí/SP: In House, 2013.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2018**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2018.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

FERREIRA, Patrícia Itala; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados**. São Paulo: Atlas, 2016.

FRANÇA, Ana Schirley (Org.). **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Apostila de metodologia da pesquisa científica 1: Especialização em Gestão Estratégica no Judiciário**. Florianópolis: Academia Judicial, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____; _____. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Altas, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 269.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. rev. e ampl. Barueri/SP: Manole, 2014.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 7. ed. Campinas: Alínea, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradelá; FORTURNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TJSC - Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Estreia de Tempo de Diálogo mostra nova forma de comunicação no Poder Judiciário**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/estreia-de-tempo-de-dialogo-mostra-nova-forma-de-comunicacao-no-poder-judiciario>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

_____. **Mapa Estratégico - 2015-2020**. 2015. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

_____. **Novo programa do NCI, Tempo de Diálogo quer estreitar canal com colaboradores do TJ**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/novo-programa-do-nci-tempo-de-dialogo-quer-estreitar-canal-com-colaboradores-do-tj>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

_____. **Tempo de Diálogo (acesso restrito)**. Disponível em: <<http://www2.tjsc.jus.br/group/imprensa/tempo-de-dialogo/>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

_____. **Tempo de Diálogo sobre edificações no Judiciário de SC registra recorde de perguntas**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tempo-de-dialogo-sobre-edificacoes-no-judiciario-de-sc-registra-recorde-de-perguntas>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

_____. **Tempo de Diálogo terá sua segunda exibição nesta sexta-feira, a partir das 14 horas**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tempo-de-dialogo-tera-sua-segunda-exibicao-nesta-sexta-feira-a-partir-das-14-horas>>. Acesso em: 3 jun. 2018.

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA NO FORTALECIMENTO DA SUA RELAÇÃO COM A SOCIEDADE

THE ROLE OF THE INSTITUTIONAL COMMUNICATION OF THE JUDICIAL AUTHORITY OF SANTA CATARINA IN STRENGTHENING ITS RELATIONSHIP WITH SOCIETY

Marcos Luiz Canalle

Formado em direito pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL.

Técnico Judiciário Auxiliar no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

E-mail: marcosluizcanalle@tjsc.jus.br

Resumo: O objetivo do presente estudo é analisar como a comunicação institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina pode contribuir para o fortalecimento da sua relação com a sociedade. A metodologia usada para realizar a pesquisa constitui-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza básica, com utilização da técnica descritiva, quanto aos fins, e pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa em livros eletrônicos, artigos e outros textos científicos que tratam do tema, quanto aos meios. Considerando-se os objetivos específicos formulados para este estudo, verificou-se que atualmente a área de Comunicação Institucional do PJSC está empenhando-se em fortalecer a sua relação com a sociedade, como forma de cumprir o objetivo da comunicação pública, que é servir o cidadão. Isso se percebe em diversas e recentes iniciativas, bem como pela expansão das ações da comunicação para todo o Estado de Santa Catarina, com a criação das assessorias regionais para suporte às Comarcas. No entanto, há necessidade de que futuros estudos possam aferir a reação da sociedade à expansão da Comunicação Institucional do PJSC.

Palavras-chave: Comunicação. Judiciário. Sociedade.

Abstract: The objective of this study is to analyze how the institutional communication of the Judiciary of Santa Catarina can contribute to the strengthening of its relationship with society. The methodology used to carry out the research consisted of a qualitative research, of a basic nature, using the descriptive technique, as to the purposes, and bibliographical research, documentary, research in electronic books, articles and other scientific texts that deal with the subject, the means. Considering the specific objectives

formulated for this study, it was verified that currently the Institutional Communication area of the PJSC is endeavoring to strengthen its relationship with society, as a way to fulfill the objective of public communication, which is to serve the citizen. This can be seen in several recent initiatives, as well as the expansion of communication actions for the entire State of Santa Catarina, with the creation of regional advisory services to support the Counties. However, it is necessary that future studies can assess the society's reaction to the expansion of the Institutional Communication of the PJSC

Keywords: Communication. Judiciary. Society.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é um tema relevante e que impacta fortemente a sociedade. Sua importância também é reconhecida pelo Poder Judiciário de Santa Catarina, tanto que no mapa estratégico de 2015-2020, consta nos seus objetivos estratégicos institucionais o aprimoramento da comunicação institucional para buscar a satisfação dos cidadãos. Desta forma, pretende o presente estudo verificar de que forma o Judiciário de Santa Catarina está aprimorando sua comunicação institucional para que cumpra sua missão de garantir os direitos da cidadania e efetividade na prestação jurisdicional.

O artigo inicia com um panorama histórico sobre a comunicação, com a finalidade de mostrar a importância da comunicação no desenvolvimento da humanidade, principalmente nas formações das comunidades, sociedades e o que hoje se chama *Estado*.

Em seguida, serão tratados o conceito de comunicação, o processo de comunicação, e tipos de comunicações. A terceira e última parte será dedicada à comunicação institucional nas organizações públicas e o seu relevante papel como instrumento de aproximação com a sociedade, descrevendo-se a experiência do Poder Judiciário de Santa Catarina, seus objetivos estratégicos e aprimoramento. Nesse contexto, parte-se do seguinte problema de pesquisa: como o Poder Judiciário de Santa Catarina tem aplicado a comunicação institucional para o fortalecimento da sua relação com a sociedade?

O objetivo geral é observar as ações da Comunicação Institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina e os objetivos específicos são: a) descrever a estrutura e funcionamento da área responsável pela comunicação institucional do PJSC; b) levantar ações e diretrizes empreendidas pela área de comunicação institucional do PJSC; c) apontar desafios e perspectivas de gestão da comunicação institucional praticada pelo PJSC no cumprimento do seu papel como meio de fortalecer a relação da Instituição com a sociedade; e, d) propor alternativas de ação de gestão para o aprimoramento da comunicação do PJSC no cumprimento do seu papel enquanto meio de fortalecimento da Instituição com a sociedade.

O método utilizado na pesquisa de estudo de caso foi o indutivo, de natureza básica e abordagem qualitativa, com utilização da técnica de pesquisa descritiva, quanto aos fins, e pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa em livros eletrônicos, artigos e outros textos científicos que tratam do tema, quanto aos meios.

2 INCURSÃO HISTÓRICA SOBRE COMUNICAÇÃO

2.1 RESUMO HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO

A história da comunicação se confunde com a história da própria humanidade. As primeiras manifestações de comunicação ocorreram basicamente por meio da oralidade, sons e expressões corporais. Posteriormente a humanidade passou a se comunicar por meio de escritas rupestres em pedras e paredes de cavernas onde o ser humano vivia, marcando o período Paleolítico, também conhecido como idade da pedra lascada (LOPES, 2007).

No período Neolítico a comunicação passou a ser também por gravuras em ossos, pedras, madeiras e argila. O ser humano não vivia mais nas cavernas, mas em moradias construídas por ele mesmo (AGUIAR, 2010). Na migração deste período para e durante a idade dos metais, a comunicação não sofreu muitas alterações. Vindo a comunicação somente a evoluir com a escrita cuneiforme na Mesopotâmia, quando os sumérios utilizavam objetos em formato de cunha para escrever em tabuletas cuneiformes, que posteriormente eram levadas ao forno para fixação dos registros, tornando-os permanente. Esta escrita apareceu aproximadamente 3.500 A.C. e foi a precursora dos hieróglifos no antigo Egito. Esses hieróglifos eram considerados escritas sagradas, pois eram dominados por membros da realeza, sacerdotes e escribas (SIRUGI, 2006).

A linha evolutiva da comunicação prosseguiu e chegou ao patamar de Jornal. O primeiro exemplar deste meio de comunicação que se tem registro é de 59 A.C., foi idealizado por Júlio César na Roma antiga e chamava-se *Acta Diurna*. O objetivo era prestar informações ao público sobre a política, como escândalos no governo; acontecimentos sociais, como campanhas militares, julgamentos e execuções; e, eventos planejados para as já estabelecidas, cidades. A prensa, nome dado porque as letras de cobre eram fixadas em uma base de chumbo e *prensadas* contra o papel, surgiu no ano de 1447. Foi inventada pelo alemão Johann Gutemberg e marcou o início da revolução da imprensa, pois propiciou a disseminação da cultura e conhecimento (SOARES, 2015).

Outro grande marco na linha evolutiva da comunicação foi a invenção do telégrafo em 1844 por Samuel Morse (BEZERRA, 2015). Com esse aparelho era possível enviar mensagens a outras pessoas que estivessem separadas por longa distância. Até esta fase pode se dizer que a evolução da comunicação vinha se desenvolvendo em uma progressão aritmética, com a invenção do telégrafo a evolução da comunicação passou a ser também em uma progressão geométrica, pois as informações propagavam-se por meios eletromagnéticos e de uma forma muito mais rápida e dinâmica. Esta fase transformou a imprensa escrita e os jornais se espalharam pelo mundo.

Na era moderna do século XX, a Física evoluindo rapidamente, principalmente com as teorias de Albert Einstein, surge oficialmente o rádio, que é a união de três tecnologias existentes na época. Sua invenção foi atribuída ao italiano Guillermo Marconi (BISQUOLO, 2006). A informação passou a ser transmitida também por ondas eletromagnéticas, sem necessidade de meios físicos concretos, como o papel, fios, cabos, etc. Esta fase foi marcada pelo surgimento dos meios de comunicação em massa.

Sem muito intervalo para os comerciais, ainda nos meados do século XX, surgiu a televisão. Os primeiros sons e imagens foram transmitidos em 1928, mas foi em 1931, com a descoberta do iconoscópio pelo russo Vladimir Kosma Zworykin, que a televisão se espalhou por todas as partes do mundo e passou a ser o principal meio de comunicação em massa no século (PINTO, 2010).

Enfim, a era da tecnologia. O primeiro computador digital foi o ENIAC (*Electronic Numerical Integrator Analyzer and Computer*), demorou dois anos para ser construído, de 1943 a 1945 e entrou em operação em julho de 1946. A máquina pesava 30 toneladas, ocupava uma área de 270 m² e tinha aproximadamente 18 mil válvulas (MORI-MOTO, 2007). O objetivo da construção desse gigantesco computador era interceptar as mensagens de guerra contra as tropas aliadas para decifrar os códigos utilizados pelos rivais nas descrições das mensagens. Mas isso foi apenas o início do boom tecnológico que transformaria a vida, os sonhos e tudo mais que está relacionado à humanidade. Tecnologia e comunicação não são assuntos desconexos. Os computadores revolucionaram a comunicação humana.

Porém, como o objetivo deste trabalho não é esgotar o assunto e nem limitá-lo a área da tecnologia da informação, cabe destacar que o campo de estudo da comunicação é multidisciplinar, abrangem também os campos da sociologia, especificamente a não funcionalista, e “disciplinas como a antropologia, a economia, a história, a psicologia social, a ciência política, a linguística, a semiótica, a filosofia, os estudos literários, etc., defendendo perspectivas também elas muito diversas (...)” (SERRA, 2007, p. 19). E devido a esta amplitude e variedade do campo de estudo da comunicação se “torna problemático o campo a que hoje generalizadamente nos referimos como o das ciências da comunicação e, dentro deste, a área disciplinar da ‘teoria da comunicação’” (SERRA, 2007, p. 19).

São três as grandes fontes de estudos da comunicação: Ciências Humanas, Ciências Sociais e Ciências Físico-Matemáticas (SERRA, 2007, p. 22). Esta última é a fonte de estudo da comunicação que está ligada com a tecnologia.

2.2 A INFLUÊNCIA DA EVOLUÇÃO DOS COMPUTADORES NA COMUNICAÇÃO

Depois do surgimento do primeiro computador, o tamanho dos computadores passou a ser inversamente proporcional ao avanço da tecnologia. A primeira geração, como dito na seção anterior, foi gigantesca, a segunda e a terceira gerações diminuíram um pouco, mas ainda pesavam quase uma tonelada cada uma. Somente na quarta geração de computadores na década de 70 do século XX que surgiram os primeiros microcomputadores, que são parecidos com os que existem hoje (HAMANN, 2016).

Um computador isolado não tinha muita função, havia a necessidade de comunicação com outro. Então, surge a *internet*. A primeira mensagem transmitida pela rede foi em 1969 e o termo *internet* foi utilizado pela primeira vez em 1970 por Vinton Cerf (KLEINA, 2011).

A década de 1970 marcou o surgimento de muitas tecnologias que são utilizadas até hoje como por exemplo: o *e-mail* foi criado em 1971, o protocolo de transmissão

TCP/IP¹³ foi criado em 1977 e o *usenet*¹⁴ foi criado em 1979.

Desde então, a tecnologia evoluiu cada vez mais, com a principal pretensão de facilitar a comunicação. Surgiram os *laptops*, *notebooks*, celulares, *tablets*, *smartphones*, ..., e junto com tudo isso evoluíram os *softwares*, a *internet* e as redes sociais.

Dentre os diversos meios de comunicação, ainda coexiste o mais antigo, que é a comunicação direta, e é possível afirmar que esse meio continua muito eficaz, embora frequentemente subestimado nos planejamentos de comunicação. A comunicação direta possui grande eficiência porque pode-se harmonizar de imediato o entendimento entre os interlocutores. É conhecida também como comunicação face a face, e na atualidade, com o grande avanço da tecnologia da informação, facilitou ainda mais sua utilização para os envolvidos no processo comunicacional. A webconferência é um exemplo. Com este serviço é possível realizar reuniões, debates, audiências públicas, fóruns, entre outros, todos via internet (DUARTE, Org. 2012, p. 66).

Ainda é necessário escrever em pedras e deixar recados em muros de cavernas, o processo evolutivo da comunicação não terminou, é a soma de todas as descobertas e tudo mais que virá será agregado/somado ao que está e assim continuará nesta evolução sem fim. Comunicar é sinônimo de evoluir.

A comunicação é um fenômeno que transforma a sociedade. A tecnologia aliada aos seres humanos fortaleceu a comunicação entre eles e se propagou em todos os meios e para todos os lados.

Mas o que tudo isso tem a ver com a Comunicação das Organizações Públicas? A humanidade precisa continuar evoluindo e melhorando o convívio em sociedade, e o aperfeiçoamento da comunicação dos órgãos públicos pode contribuir muito para isso.

2.3 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Uma comunicação eficaz se estabelece quando o receptor entende claramente o que disse o emissor, por isso que “Comunicação não é o que você diz. É o que o outro entende” (CURY, 2017). Partindo-se desse princípio, deve-se ter habilidade, conhecimento e atenção para desenvolver a comunicação.

O processo de comunicação é formado por um **emissor**, uma **mensagem**, um **meio de comunicação**, um **receptor da mensagem**, e possivelmente um *feedback*. Nesse sentido:

(...) o processo comunicacional como ato voluntário inclui, no mínimo, um EMISSOR ou fonte, pessoa ou grupo de pessoas com um objetivo, uma razão para empenhar-se na comunicação, que, portanto, quer comunicar algo; uma MENSAGEM, a informação que se quer transmitir, aquilo que se quer comunicar; um canal ou suporte que conduz a mensagem e que

13 O TCP/IP (*Transmission Control Protocol* - Protocolo de Controle de Transmissão/*Internet Protocol* - Protocolo de Internet) são protocolos de comunicação entre computadores em rede.

14 O *Usenet* (Sigla do inglês que significa Unix User Network) é um meio de comunicação entre grupos de usuários na internet. Cada grupo é separado por assunto.

também é conhecido por MEIO DE COMUNICAÇÃO, ou seja, a forma pela qual o receptor tem acesso à informação; e um RECEPTOR, o destinatário da informação (DUARTE, Org. 2012, p. 36).

Neste ponto, depois de traçado um panorama sobre a evolução da comunicação, o resultado para a humanidade com sua transformação e o conceito comunicacional, é possível entrar no tema principal e verificar o papel fundamental da comunicação institucional no fortalecimento da sua relação com a sociedade, mais especificamente sobre a experiência comunicacional do PJSC, pois comunicar-se com o cidadão, não significa apenas dar informação, comunicação pública deve ser entendida como algo mais abrangente, é necessário que nela esteja incluída “a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito, inclusive aquela que não busca por não saber que existe¹⁵” (DUARTE, Org. 2012, p. 64). Pensar em comunicação pública é reconhecer que o cidadão (receptor da mensagem) deve estar no mesmo nível comunicacional dos agentes públicos que promovem a comunicação (emissores da mensagem) para assim conceder ao sujeito público a “possibilidade de expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo” (DUARTE, Org. 2012, p. 64). De modo prático, nesse processo comunicacional público, o cidadão passa a receber mais estímulos para participar e para ser protagonista de tudo o que é considerado bem comum e ainda passa a conhecer melhor os seus direitos, a procurar “a orientação e o atendimento adequado, passando pelo direito a saber como são gastos os recursos públicos, o motivo e o voto de um parlamentar, até a possibilidade de ter participação efetiva nas decisões sobre aquilo que é de interesse público” (DUARTE, Org. 2012, p. 64). Executar esta comunicação é necessária informação, credibilidade entre os interlocutores, “meios e instrumentos adequados, valorização do conhecimento dos sujeitos, facilidade de acesso e uma pedagogia voltada para quem possui mais dificuldades” (DUARTE, Org. 2012, p. 64).

As finalidades da comunicação pública devem estar ligadas às finalidades das instituições públicas, as quais são:

- (a) informar (levar ao conhecimento, prestar conta e valorizar);
- (b) ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público;
- (c) de contribuir para assegurar a relação social (sentimento de pertencer ao coletivo, tomada de consciência do cidadão enquanto ator);
- (d) e de acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social (ZEMOR, 1995, *apud*, DUARTE, Org. 2012, p. 14).

E partindo desses conceitos, para atuar em Comunicação Pública são necessárias algumas exigências:

- (a) compromisso em privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo;

15 Como sugere Gilberto Gil, “o povo sabe o que quer, mas o povo também quer o que não sabe”.

- (b) centralizar o processo no cidadão;
- (c) tratar comunicação como um processo mais amplo do que informação;
- (d) adaptação dos instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses dos públicos;
- (e) assumir a complexidade da comunicação, tratando-a como um todo uno (DUARTE, Org. 2012, p. 59).

E dentro desse contexto encontra-se a Comunicação Institucional, que é um elemento da Comunicação Pública, além dos outros dois: Comunicação Governamental e Comunicação Política.

3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

3.1 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A Comunicação Institucional, de um modo geral, é encarregada essencialmente pela expansão e desenvolvimento “de uma imagem e identidade fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p. 164, *apud* DUARTE, Org. 2012, p. 37). Este elemento comunicacional tem a função de demonstrar uma visão geral da corporação para o público, pois “(...) está intrinsecamente ligado aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta” (KUNSCH, 2003, p. 164, *apud* DUARTE, Org. 2012, p. 37).

Os objetivos gerais da Comunicação Institucional são:

(...) mostrar ao público o papel da organização, afirmando sua identidade e sua imagem, prestando contas do conjunto de suas atividades e, de modo geral, permitindo o acompanhamento da política da instituição. Nas instituições públicas, (...) a comunicação institucional é aplicada à divulgação do conjunto dos registros (informação obrigatória ou cívica – aí incluída a informação de utilidade pública –, relação com os usuários ou, ainda, promoção de serviços) que constituem os “fatos da instituição” e que, portanto, são o material de trabalho da assessoria de comunicação da instituição, devendo ser executada externa e internamente (DUARTE, Org. 2012, p. 37-38).

Desse modo, comunicação institucional pode ser entendida como a comunicação de qualquer empresa, seja ela pública ou privada. No setor privado, dentro dos limites legais, a empresa pode escolher o modo de comunicar-se com os seus clientes. Na esfera pública os órgãos públicos possuem obrigação de comunicar-se com os cidadãos. E seguindo nesta linha, a pesquisa passará a centrar-se na comunicação das organizações públicas.

3.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL PÚBLICA

De acordo com a Constituição Federal de 1988, os órgãos públicos têm a responsabilidade de divulgar seus atos. Conforme dispõe o artigo 37 da Constituição de 1988: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, **publicidade** e eficiência (...)” (BRASIL, 1988, grifou-se).

A comunicação institucional pública diz respeito exclusivamente à comunicação dos órgãos, empresas ou estabelecimentos públicos. De um modo geral, este elemento comunicacional foi colocado em segundo plano pela administração pública:

Desde Vargas até FHC, tem-se reduzido a comunicação pública a aspectos secundários. Os governos a entendem como propaganda, publicidade institucional, como marketing, como relações públicas. Não deram ao assunto a importância alcançada na América e Europa. Vargas instituiu o Departamento de Imprensa e Propaganda. Médici, a Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP). Iniciativa do executivo, a política de comunicação esteve vinculada ao Gabinete Militar. Figueiredo criou a Secretaria de Comunicação (Secom) e FHC o Plano de Comunicação Institucional. Em todos os casos, fez-se pouca ou nenhuma comunicação pública. Nem nunca houve preocupação por estabelecer diretrizes nacionais na área. Produzir hoje uma comunicação pública brasileira seria reescrever esta história (DUARTE, Org. 2012, p. 56).

Assim, há necessidade de fortalecer a comunicação institucional pública, pois isso significa aprimorar a democracia. Em uma sociedade com esse elemento comunicacional fortalecido, é possível tornar a inclusão social mais eficiente, além de chamar os cidadãos a participarem do que pertence a todos na sociedade.

Por ser a comunicação institucional pública, elemento da comunicação pública, aquela deve seguir as diretrizes gerais desta, e assegurar a participação de todos os envolvidos nesse processo comunicacional.

3.3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NO PODER JUDICIÁRIO

Atualmente todos os Tribunais do país possuem no mínimo uma Assessoria de Comunicação¹⁶. Em pesquisa feita recentemente, por *e-mail*, para as assessorias de imprensa/comunicação de todos os tribunais do país, com o seguinte questionário:

- 1- Quando foi criada a assessoria de imprensa/comunicação deste Tribunal? Contou sempre com trabalho e estrutura profissionais?
- 2 - O trabalho de comunicação recebe apoio e colaboração das mesas diretoras (presidentes, corregedores, etc.) dos tribunais? De que modo?
- 3 - Como se estabelece o fluxo de informações entre o judiciário e a im-

16 Os contatos com as Assessorias de Comunicação do Poder Judiciário estão disponíveis no Conselho Nacional de Justiça - CNJ, no link: <http://cnj.jus.br/assessorias-de-comunicacao-do-judiciario>. Acesso em: 2 set. 2018.

prensa (revistas, jornais, TVs, portais)? Decorre mais da iniciativa das assessorias de imprensa dos tribunais ou das demandas externas por informações?

4 - Quais os três aspectos da comunicação que mais preocupam a assessoria e o que é feito para tratá-los?

5 - Existem diretrizes ou políticas de comunicação com a mídia?

6 - Qual a estrutura profissional desta assessoria (jornalistas, estagiários, outros profissionais, incluindo serviços terceirizados)?

7 - Como vê a relação com os veículos externos de mídia? Tranquila, amistosa, tensa, conflituosa? (ROSALEN, 2018, p. 168, em nota de rodapé).

O resultado da pesquisa indicou que no “fim dos anos 1990 e início dos anos 2000 marcou uma transição significativa nas estruturas de assessorias de imprensa/comunicação constituídas pelo poder judiciário. Alguns tribunais revelaram dispor de tais assessorias desde o fim dos anos 1980” (ROSALEN, 2018, p. 168). Mas foi a partir do ano 2000 que houve um aumento das estruturas e profissionalização da comunicação dos tribunais.

Fato é que as estruturas de comunicação dos tribunais cresceram significativamente no período. Considerando as informações colhidas, é possível estimar que os 91 tribunais do país (TJs dos Estados, TRFs, TRTs, TRTs e Tribunais Superiores) possuem em média, cada um cerca de 20 (vinte) pessoas envolvidas com o trabalho de mídia, entre jornalistas, relações públicas, publicitários, estagiários e terceirizados. Aproximadamente 2.000 mil pessoas no país, envolvidas direta e diariamente nos serviços de comunicação interna e externa. A pressão externa, que determinou o crescimento e profissionalização do trabalho de comunicação dos tribunais, aparece também na caracterização do trabalho das assessorias: uma das preocupações recorrentes é a formação de uma *imagem institucional positiva* acerca do poder judiciário, tanto para a sociedade como para a mídia, esta última a mediadora da visão da sociedade sobre o judiciário (ROSALEN, 2018, p. 168).

E o motivo da reestruturação da comunicação no Judiciário, deu-se porque a administração pública gerencial do Brasil passava por uma reforma, desde o ano de 1995, com a pretensão de mudar o modelo burocrático para um modelo orientado pelo desempenho:

A implantação da reforma administrativa deu-se com a tentativa de incorporação de um modelo gerencial focado em eficiência, qualidade no atendimento ao cidadão, *accountability* e transparência, que teve origem no *New Public Management* (NPM) (BRESSER PEREIRA, 2000). Ao se preocupar com o serviço que presta ao cidadão, o Estado incorporou ferramentas de gestão típicas das organizações empresariais e passou a se interessar também pela definição de sua imagem institucional (SAUERBRONN e LODI, 2012).

No entanto, somente com a aprovação da Emenda Constitucional 45/2004, que criou o Conselho Nacional de Justiça, que esse modelo gerencial passou a ser aplicado no Poder Judiciário. “Coube ao CNJ promover encontros nacionais dos tribunais de justiça e conduzir a elaboração do Plano Estratégico do Poder Judiciário, propondo um conjunto de ações que visam ao aperfeiçoamento e à efetividade da prestação jurisdicional” (SAUERBRONN e LODI, 2012). No escopo desse planejamento estava incluído a publicidade do Poder Judiciário. “A pressão de movimentos pela melhoria dos serviços públicos forçou a aproximação do Judiciário com o *marketing* institucional e trouxe a este poder uma nova visão a respeito de si diante de seus públicos” (SAUERBRONN e LODI, 2012).

Desta forma, os Tribunais do país iniciaram a reestruturação da Comunicação Institucional, entre eles o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, objeto desse estudo.

4 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DO PJSC

4.1 BREVE HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DO PJSC

De acordo com pesquisas feitas no site do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, o primeiro órgão que foi criado com o objetivo de fortalecer a divulgação das atividades e da função institucional do Poder Judiciário e ser um setor estratégico dentro do PJSC para estreitar e aproximar as relações entre a Instituição e o cidadão, bem como entre a administração e o público interno, foi a Assessoria de Comunicação Social - ACS - do Poder Judiciário, em 15 de setembro de 2003, pela Resolução nº 17/03 - GP. A ACS, no TJSC, era administrada por um Coordenador Geral, preferencialmente desembargador do Conselho Administrativo e no interior por um Juiz Coordenador, ambos designados pelo Presidente do TJSC e exercida por jornalista profissional, subordinado ao Coordenador Geral. Competia à Assessoria de Comunicação Social:

- I) atender os órgãos de comunicação;
- II) confeccionar e distribuir material informativo;
- III) elaborar resenha diária;
- IV) editar boletim informativo mensal;
- V) administrar e veicular notícias na página eletrônica do Tribunal de Justiça;
- VI) agendar e acompanhar entrevistas;
- VII) assessorar a produção de programas especiais em rádio e televisão;
- VIII) providenciar cobertura fotográfica. A Assessoria de Comunicação Social era exercida por Jornalista profissional, subordinado ao Coordenador Geral (SANTA CATARINA, 2003).

No ano seguinte, 2004, a Assessoria de Comunicação Social foi extinta e foi criado o Núcleo de Comunicação Institucional do Poder Judiciário.

4.2 NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DO PJSC

O Núcleo de Comunicação Institucional - NCI - foi criado no ano de 2004 pela Resolução n. 12/2004-GP, era inicialmente formado pelas Assessorias de Imprensa e de Relações Públicas, Protocolo e Cerimonial. As atividades foram distribuídas entre os componentes do NCI. A Assessoria de Imprensa ficou com as competências da extinta ACS e as competências da Assessoria de Relações Públicas, Protocolo e Cerimonial eram as seguintes:

- I - preparar, supervisionar e coordenar eventos para público interno e externo;
- II - coordenar o cerimonial;
- III - expedir correspondências da Presidência que lhe sejam pertinentes;
- IV - manter contato com órgãos congêneres, visando intercâmbio de informações;
- V - acompanhar cerimônias e eventos realizados pelo Poder Judiciário, sob a responsabilidade da Presidência desta Corte;
- VI - organizar eventos no espaço cultural do Tribunal de Justiça (SANTA CATARINA, 2004).

Em 2014 foram reformuladas as competências do NCI, com a publicação da Resolução GP n. 16 em 24 de junho de 2014, que ainda está em vigor, considerando os seguintes motivos:

- a política institucional de uma efetiva comunicação social e de fortalecimento do diálogo entre instituições públicas e privadas;
- a imprescindibilidade da democratização da informação;
- a responsabilidade da Justiça na afirmação da cidadania;
- a exigência de uma comunicação de maior qualidade, eficiência e transparência, capaz de facilitar o conhecimento e acesso dos cidadãos aos serviços do Poder Judiciário;
- a necessidade de estabelecer uma política de comunicação institucional integrada para o Poder Judiciário, que defina estratégias de procedimentos e estabeleça os investimentos necessários, de modo a cobrir os dois grandes vetores de sua atuação: a comunicação interna e a divulgação externa;
- a necessidade de reformulação e modernização das competências do Núcleo de Comunicação Institucional, instituído pela Resolução n. 12/2004-GP, de 31 de maio de 2004;
- as determinações dos Processos Administrativos n. 426524-2011.6 e 483887-2012.4; e
- o disposto na Lei Complementar n. 617, de 20-12-2013 (SANTA CATARINA, 2014).

Conforme artigo 1º da referida Resolução: “O Núcleo de Comunicação Institucional - NCI do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, vinculado à Presidência, é

integrado pela Assessoria de Imprensa e pela Assessoria de Cerimonial, que lhe são subordinadas” (SANTA CATARINA, 2014). A coordenação do NCI permaneceu a cargo de Desembargador indicado pelo Presidente do Tribunal de Justiça. Houve alteração/incremento às competências da assessoria de imprensa, que passou a constar no artigo 6º, com o inciso VII, com a seguinte descrição: “subsidiar os magistrados e servidores em entrevistas coletivas, se assim solicitado, e auxiliar nos esclarecimentos necessários para a imprensa” (SANTA CATARINA, 2014). O inciso VIII passou a ser descritos com os termos que faziam parte do inciso VII da Resolução n. 12/2004-GP e foram acrescentados os seguintes incisos:

- IX - realizar o registro escrito e fotográfico dos eventos ocorridos no Tribunal de Justiça e manter arquivo das imagens, fotografias e material jornalístico produzido sobre as atividades do Poder Judiciário Estadual;
- X - gerenciar as mídias sociais; e
- XI - exercer outras atividades inerentes às suas finalidades (SANTA CATARINA, 2014).

De modo a criar regras gerais para a Comunicação Institucional, vários artigos foram criados e direcionados especificamente para o Núcleo de Comunicação Institucional. No artigo 2º foi definida a incumbência de supervisor para o NCI. No artigo 3º foram definidos os objetivos principais para as ações de comunicação institucional do Poder Judiciário:

- I - dar amplo conhecimento à sociedade das políticas públicas e programas do Poder Judiciário;
- II - divulgar, de forma sistemática, em linguagem acessível e didática, os direitos do cidadão e os serviços colocados à sua disposição pelo Poder Judiciário, em todas as suas instâncias;
- III - estimular a participação da sociedade no debate e na formulação de políticas públicas que envolvam os seus direitos;
- IV - disseminar informações sobre assuntos que sejam de interesse público para os diferentes segmentos sociais, e que envolvam as ações e decisões do Poder Judiciário;
- V - incentivar magistrados e servidores, através da comunicação, à integração com as ações previstas nesta Resolução, de modo a garantir a eficácia dos objetivos nela colimados; e
- VI - promover o Poder Judiciário junto à sociedade, de modo a conscientizá-la sobre a missão exercida pela Magistratura em todos os seus níveis, otimizando a visão crítica dos cidadãos a respeito da importância da Justiça como instrumento de garantia dos seus direitos e da paz social (SANTA CATARINA, 2014).

No artigo 4º foram definidas as diretrizes para as ações comunicativas do NCI, com as seguintes características:

- I - afirmação dos valores e princípios das Constituições Federal e Estadual;

- II - atenção ao caráter educativo, informativo e de orientação social;
- III - valorização da diversidade étnica e cultural e respeito à igualdade e às questões raciais, etárias e de gênero;
- IV - reforço das atitudes comportamentais que promovam o desenvolvimento humano e o respeito ao meio ambiente;
- V - vedação do uso dos meios de comunicação social para a promoção pessoal de magistrados ou servidores, em ações desvinculadas das atividades inerentes ao exercício das funções do Poder Judiciário;
- VI - adequação das mensagens, linguagens e canais aos diferentes segmentos de público, utilizando-se sempre uma forma simplificada e acessível àqueles que desconhecem as expressões típicas do universo jurídico;
- VII - uniformização do uso de logotipos, conceitos e identidade visual utilizados na comunicação judiciária;
- VIII - observância da eficiência e racionalidade na aplicação dos recursos públicos; e
- IX - difusão de boas práticas na área de comunicação (SANTA CATARINA, 2014).

No artigo 5º foram definidas as competências do Núcleo de Comunicação Institucional, as quais são:

- I - desenvolver, planejar e coordenar projetos, produtos e atividades de imprensa e de cerimonial do Tribunal de Justiça;
- II - desenvolver e coordenar os serviços de imprensa, cerimonial e comunicação;
- III - coordenar e articular o processo de uniformização dos diversos setores de comunicação do Tribunal de Justiça;
- IV - supervisionar a produção e zelar pela qualidade de material impresso de promoção ou divulgação da imagem ou das políticas institucionais no âmbito do Poder Judiciário;
- V - supervisionar a produção e zelar pela qualidade de material impresso, som e imagem, inclusive as publicações, os programas de rádio e/ou *webradio* e de televisão e/ou *webtv* e as demais formas de veiculação de informações de cunho institucional;
- VI - coordenar o Comitê Gestor da Intranet na governança dos portais do Poder Judiciário de Santa Catarina na internet e intranet;
- VII - supervisionar publicações oficiais, impressas e eletrônicas, confeccionadas pelos órgãos do Poder Judiciário, inclusive os ligados ao Gabinete da Presidência, à Corregedoria-Geral da Justiça e à Academia Judicial no que diz respeito à imagem ou às políticas institucionais no âmbito do Poder Judiciário;
- VIII - apoiar e orientar as diretorias do Tribunal de Justiça nos serviços de imprensa, cerimonial e comunicação;
- IX - administrar a Sala de Imprensa;
- X - encarregar-se da execução orçamentária dos serviços administrativos que lhe dizem respeito;
- XI - contribuir para a consolidação de identidade e imagem institucional positivas do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina perante a sociedade; e

XII - exercer outras atividades inerentes às suas finalidades (SANTA CATARINA, 2014).

O que antes, na Resolução n. 12/2004-GP, era de competência da Assessoria de Relações Públicas, Protocolo e Cerimonial, com a Resolução n. 16/2014-GP, passou a ser de competência exclusiva da Assessoria de Cerimonial, os comandos foram expostos no artigo 7º. Os termos dos incisos I, II e III permaneceram os mesmos e foram acrescentados os seguintes incisos:

- IV - diligenciar a confecção e providenciar a distribuição dos convites para eventos oficiais e receber as confirmações dos convidados;
- V - manter contato com órgãos congêneres, visando ao intercâmbio de informações;
- VI - acompanhar cerimônias e eventos realizados pelo Poder Judiciário, sob a responsabilidade da Presidência desta Corte;
- VII - organizar eventos no espaço cultural do Tribunal de Justiça;
- VIII - recepcionar autoridades em visita protocolar ao Tribunal de Justiça, e realizar o registro fotográfico das visitas, quando solicitado pelo Presidente do Tribunal de Justiça;
- IX - recepcionar estudantes em visita ao Tribunal de Justiça; e
- X - exercer outras atividades inerentes às suas finalidades (SANTA CATARINA, 2014).

Dessa maneira, percebe-se que desde o ano de 2003 há uma atenção do Judiciário catarinense para fortalecer a área de comunicação institucional com o objetivo de melhorar o relacionamento com a sociedade. No entanto, percebe-se que depois de 2014, quando foi publicada a Resolução n. 16/2014-GP, houve uma atenção ainda maior.

4.3 COLETA DE DADOS NO NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Atualmente o TJSC possui uma Sala de Imprensa Virtual que “é um portal destinado, especialmente, aos profissionais da área de comunicação, onde as informações de seu interesse podem ser mais facilmente localizadas”¹⁷. Este setor é de responsabilidade do Núcleo de Comunicação Institucional.

No dia 17 de setembro de 2018, o Núcleo de Comunicação Institucional iniciou uma nova fase de implantação do projeto de expansão, para dar maior atenção à comunicação do Poder Judiciário com a sociedade. Os objetivos dessa expansão são alargar os canais de interlocução com veículos de imprensa estaduais, regionais e locais; instalar assessorias regionais de imprensa para suporte direto aos magistrados de primeira instância; e, melhorar a imagem do Poder Judiciário. Para esse propósito, a Assessoria de Imprensa foi reforçada com profissionais da área. A nova equipe está atuando em Florianópolis, Blumenau, Chapecó, Criciúma, Joinville e Lages. Uma das intenções do projeto é ampliar o trabalho já realizado na área para mostrar à sociedade, em lingua-

17 Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/imprensa/nucleo-de-comunicacao-institucional>. Acesso em: 14 set. 2018.

gem objetiva e correta, a dinâmica de atuação do Poder Judiciário catarinense; e, a outra intenção é, caso necessário, dar apoio e orientação aos magistrados e servidores para lidarem com o público e a mídia em geral (COLLAÇO, 2018). Esta intenção está de acordo com o disposto no inciso VII do artigo 6º da Resolução n. 16/2014-GP.

Neste ano foi criado o programa Tempo de Diálogo com o objetivo de ser um meio de diálogo e aproximação entre a gestão do Poder Judiciário catarinense e seus principais colaboradores (magistrados e servidores). O programa aborda temas relevantes ao Poder Judiciário e é transmitido ao vivo pela rede intranet para as 111 comarcas catarinenses. É exibido diretamente do auditório Ministro Teori Zavascki, na sede do TJ, em Florianópolis, com equipamentos já disponíveis e utilizados nas transmissões das sessões do Órgão Especial e do Tribunal Pleno. Quando há exibição do programa, os participantes podem enviar mensagens por meio das redes sociais. A periodicidade de realização do programa é regular e com prévia divulgação no portal do TJSC.^{18 19}

No dia 23 de outubro de 2018, foi ao ar a sétima edição do programa Tempo de Diálogo, a temática foi sobre as novidades na área da comunicação da Justiça de catarinense.²⁰ Neste programa foram apresentados os desafios e inovações na área de comunicação, as quais correspondem a contratação de novos jornalistas, o relacionamento com a imprensa e o ingresso do TJSC nas redes sociais.

No dia 29 de outubro de 2018 o TJSC iniciou uma nova etapa do plano de comunicação com ingresso nas redes sociais²¹ com o objetivo de ampliar a comunicação com o cidadão catarinense. O PJSC passou a fazer parte de seis redes sociais: a lista de Feeds de notícias do PJSC, acessível através do link: <https://www.tjsc.jus.br/rss>; o canal do YouTube, acessível através do link: <https://www.tjsc.jus.br/youtube>, deste canal fazem parte os seguintes programas: TJSC TV, TJSC Rádio, Institucional, Campanhas, Programa Justiça Legal, Eventos, Tutoriais e Web Libras; a mídia de repositório de fotos institucionais Flickr, acessível através do link: <https://www.tjsc.jus.br/flickr>; a mídia de publicação de notícias Twitter, acessível através do link: <https://www.tjsc.jus.br/twitter>; as mídias para publicações de fotos e vídeos Instagram e Facebook, a primeira acessível pelo link: <https://www.tjsc.jus.br/instagram>, e a segunda pelo link: <https://www.tjsc.jus.br/fb>.²²

De acordo com levantamento feito pela atual administração do TJSC:

Mais de 130 milhões de brasileiros acessam as mídias sociais e o tempo que as pessoas passam nas redes é muito expressivo. A partir de hoje nós estamos entrando nesta área e vamos apresentar informações e receber

18 Disponível em: <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tempo-de-dialogo-em-sua-estreia-nesta-sexta-aborda-o-futuro-da-informatica-no-tj>. Acesso em: 01 nov. 2018.

19 Disponível em: <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/estreia-de-tempo-de-dialogo-mostra-nova-forma-de-comunicacao-no-poder-judiciario>. Acesso em: 01 nov. 2018.

20 Disponível em: <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tempo-de-dialogo-revela-amanha-as-novidades-na-area-da-comunicacao-da-justica-de-sc>. Acesso em: 01 nov. 2018.

21 Disponível em: <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tribunal-cumpre-nova-etapa-do-plano-de-comunicacao-com-ingresso-nas-redes-sociais>. Acesso em: 30 out. 2018.

22 Disponível em: <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tribunal-de-justica-apresenta-plano-de-comunicacao-para-jornalistas-catarinenses>. Acesso em: 30 out. 2018

demandas, mas vamos seguir o caminho da transparência e do conhecimento da atividade exercida pelo Judiciário. O objetivo central é formar uma equipe de comunicação para informar melhor o cidadão catarinense sobre o trabalho realizado pelo Poder Judiciário catarinense, afirma o presidente do TJ (COLLAÇO, 2018).²³

O ingresso do TJSC na mídia Facebook, foi uma das ações mais notáveis, em razão de que é uma das maiores redes sociais do mundo, com 2,23 bilhões de usuários ativos.²⁴

Essas ações já faziam parte do plano de aperfeiçoamento da área de comunicação institucional do PJSC, conforme levantamento feito por meio de questionário.

No decorrer da pesquisa foi elaborado um questionário e encaminhado para o Núcleo de Comunicação Institucional do TJSC, com o propósito de verificar o seu funcionamento. As questões e as respostas constam no apêndice “a” deste artigo e foram respondidas pelo Sr. Ângelo Lima Medeiros, Assessor de Imprensa do TJSC, no dia 17 de agosto de 2018. As perguntas foram elaboradas de acordo com os objetivos específicos do presente estudo.

Desde a aplicação do questionário até a data de finalização do estudo, houve várias mudanças na área de comunicação da Justiça catarinense: o coordenador-geral do Núcleo de Comunicação Institucional passou a ser o desembargador Ronei Danielli; a participação nas redes sociais já era objeto de estudo, tanto que foi alvo de resposta na questão “C” do questionário; e, o aprimoramento da área de comunicação foi tema de resposta na pergunta “D”.

5 METODOLOGIA

A metodologia adotada no trabalho foi com base em (YIN, 2015) e (MARCONI e LAKATOS, 2013). O método escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso. Os motivos para a escolha foram a relevância do tema, que requer uma apresentação extensa do fenômeno social, e a pergunta, que pretendia responder à questão *como?*, “quanto mais suas questões procurarem explicar alguma circunstância presente (por exemplo, ‘como’ ou ‘por que’ algum fenômeno social funciona), mais o método do estudo de caso será relevante” (YIN, 2015, p. 4). Ademais um “estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto puderem não estar claramente evidentes” (YIN, 2015, p. 2). Assim, optou-se por esse método por preencher os requisitos estabelecidos para responder ao problema de pesquisa.

A característica da pesquisa foi de natureza básica e abordagem qualitativa, com utilização da técnica de pesquisa descritiva, quanto aos fins, e pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa em livros eletrônicos, artigos e outros textos científicos que tratam do tema, quanto aos meios.

23 Disponível em: <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tribunal-de-justica-apresenta-plano-de-comunicacao-para-jornalistas-catarinenses>. Acesso em: 30 out. 2018.

24 Disponível em: <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/redes-sociais-do-tjsc-ampliam-interacao-da-justica-catarinense-com-o-cidadao>. Acesso em: 01 nov. 2018.

O objeto de estudo foi o Núcleo de Comunicação Institucional do PJSC.

O questionário (APÊNDICE A) foi elaborado utilizando-se a técnica de pesquisa documental, com observação direta extensiva, na qual constitui-se em “perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador” (MARCONI e LAKATOS, 2013, p. 111). As questões foram gentilmente respondidas pelo Sr. Ângelo Lima Medeiros. O critério utilizado para seleção do Sr. Ângelo foi por ele ser jornalista e assessor de imprensa do TJSC.

As limitações da pesquisa ficaram assim definidas: quanto ao nível geográfico, Estado de Santa Catarina; quanto ao nível temporal, julho/2018 a novembro/2018; e, quanto ao nível teórico, conceito utilizado de comunicação institucional (segundo determinado(s) autor(es)).

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados históricos expositivos no início do artigo tiveram como objetivo mostrar a importância da comunicação para o desenvolvimento humano. Não é um histórico detalhado e completo do ponto de vista das teorias e suas aplicações, mas uma exposição do que pode ser mais relevante para este estudo.

No subcapítulo que trata da influência da evolução dos computadores na comunicação, o objetivo foi enaltecer o fenômeno pelo qual passa a humanidade com a evolução tecnológica, ou seja, mostrar como a tecnologia vem tornando mais complexa a comunicação individual e coletiva.

Já no subcapítulo seguinte, o objetivo foi aproximar o conteúdo trazido até naquele momento e relacioná-lo com a comunicação pública para, assim, adentrar no tema principal que é a comunicação institucional.

Mas antes de entrar especificamente no tema da comunicação institucional nas organizações públicas, procurou-se definir que comunicação institucional, por si só, é a comunicação de qualquer empresa, seja ela pública ou privada.

E no tema de comunicação institucional pública, o objetivo foi mostrar a responsabilidade legal que os órgãos públicos têm de divulgar seus atos e a necessidade de aperfeiçoamento desse elemento comunicacional para fortalecimento da relação com a sociedade.

No capítulo seguinte verificou-se que o tema da comunicação institucional do Poder Judiciário ainda é um tema relativamente novo, pois foi no início deste século que houve uma maior preocupação em fortalecer a comunicação com a sociedade. Primeiro porque havia uma mudança em todo o Brasil no modelo gerencial dos órgãos públicos, e o foco era para um modelo orientado pelo desempenho, “a reforma administrativa deu-se com a tentativa de incorporação de um modelo gerencial focado em eficiência, qualidade no atendimento ao cidadão, *accountability* e transparência, que teve origem no *New Public Management* (NPM)” (BRESSER PEREIRA, 2000, *apud* SAUERBRONN; LODI, 2012). E segundo porque foi criado o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, com a Emenda Constitucional 45/2004:

A reforma do Estado brasileiro chegou ao Poder Judiciário no final de 2004 e trouxe mudanças significativas em sua estrutura e forma de gestão, entre elas a criação do CNJ. Este órgão proporcionou ao Judiciário a construção de um espaço de reflexão a respeito de suas práticas e de orientação institucional e se tornou responsável pela condução de ações de comunicação com os públicos do Judiciário (SAUERBRONN e LODI, 2012).

E dessa reforma também fez parte a comunicação institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina, que foi o objeto de estudo deste trabalho.

No último capítulo da fundamentação teórica, tratou-se dos objetivos específicos do presente artigo.

O primeiro objetivo específico foi descrever a estrutura e funcionamento da área responsável pela comunicação institucional do PJSC. Para isso, iniciou-se com um histórico da comunicação institucional do PJSC e levantaram-se os dados que em 15 de setembro de 2003 foi criada a Assessoria de Comunicação Social - ACS - do Poder Judiciário, com publicação da Resolução nº 17/03 - GP. A ACS perdurou por aproximadamente oito meses e meio, quando publicada a Resolução n. 12/2004-GP, em 31 de maio de 2004, que criou o então Núcleo de Comunicação Institucional - NCI, que inicialmente era formado pela Assessorias de Imprensa e de Relações Públicas, Protocolo e Cerimonial. Aqui percebeu-se que o Poder Judiciário catarinense estava adaptando-se às novas tendências do modelo gerencial do Estado brasileiro, e, que estava acompanhando as ações de comunicação lançadas pelo CNJ que tinham “como objetivo transformar a imagem do Poder Judiciário, que sempre esteve relacionada a morosidade, punição, prisão, na imagem de um poder voltado para equidade, justiça, proteção da mulher, liberdade e ressocialização” (SAUERBRONN e LODI, 2012). Assim, o Judiciário catarinense passou a realizar ações de comunicação objetivando fortalecer a sua relação com a sociedade. Também, verificou-se pelos dados coletados no questionário que a comunicação institucional do Poder Judiciário catarinense é administrada pelo NCI, constituído pela Assessoria de Imprensa e Assessoria de Cerimonial. O NCI é responsável pelas ações de comunicação interna; a Assessoria de Imprensa relaciona-se com o público externo; e, a Assessoria de Cerimonial realiza eventos baseados na criação e cumprimento de protocolos, como solenidades e recebimento de autoridades.

O segundo objetivo específico foi levantar ações e diretrizes empreendidas pela área de comunicação institucional do PJSC. Os dados coletados mostram que o tema comunicação no Judiciário é ainda recente. A Resolução que está em vigor e que veio com o objetivo de reformular as competências do NCI é a Resolução n. 16/2014-GP, publicada em 24 de junho de 2014. Em suas considerações/motivos para a elaboração verificou-se que houve uma preocupação com “efetiva comunicação social”; “fortalecimento do diálogo”; “democratização da informação”; e, “comunicação de maior qualidade, eficiência e transparência” para facilitar o acesso dos cidadãos ao conhecimento e aos serviços do Poder Judiciário. Os dados levantados no questionário, para este quesito, revelaram que o principal meio de comunicação é o site do TJSC e do programa Justiça Legal, veiculado na TV Justiça em cadeia nacional. Nesses meios divulgam-se as ações do Poder Judiciário catarinense, decisões judiciais ou administrativas, engajamento em projetos, eventos, enfim, toda e qualquer informação que seja de interesse público.

O terceiro objetivo específico foi apontar desafios e perspectivas de gestão da comunicação institucional praticada pelo PJSC no cumprimento do seu papel como meio de fortalecer a relação da Instituição com a sociedade. No último ano, principalmente nos últimos meses, há muita preocupação e investimento na área de comunicação. Isso pode ser verificado com as várias notícias veiculadas sobre o assunto, diretamente no site do TJSC, com destaque para as seguintes manchetes: “Tempo de Diálogo revela amanhã as novidades na área da comunicação da Justiça de SC”²⁵, neste programa, que foi ao ar no dia 23 de outubro de 2018, às 17 horas, e foi transmitido ao vivo para todo o Estado pela rede intranet, foram revelados os desafios e inovações na área de comunicação, as quais correspondem a contratação de novos jornalistas, o relacionamento com a imprensa e o ingresso do TJSC nas redes sociais; “Tribunal cumpre nova etapa do plano de comunicação com ingresso nas redes sociais”²⁶; “Tribunal de Justiça apresenta plano de comunicação para jornalistas catarinenses”²⁷; e, “Redes sociais do TJSC ampliam interação da Justiça catarinense com o cidadão”²⁸. Na resposta à questão “C”, percebeu-se que já havia uma preocupação do TJSC para ingresso nas redes sociais. As respostas aos questionamentos foram recebidas em 17 de agosto de 2018, e no dia 29 de outubro de 2018, o TJSC passou a fazer parte das principais redes sociais: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Flickr e Feeds de notícias. Percebe-se também que esses desafios e perspectivas estão de acordo com os comandos vigentes na Resolução n. 16/2014-GP.

Para o quarto e último objetivo específico que foi propor alternativas de ação de gestão para o aprimoramento da comunicação do PJSC no cumprimento do seu papel enquanto meio de fortalecimento da Instituição com a sociedade, propõe-se que futuros estudos possam aferir a reação da sociedade às diversas e recentes iniciativas, entre elas a expansão da área de comunicação com a criação dos polos regionais de assessorias de comunicação para suporte às Comarcas e a participação do TJSC nas redes sociais.

E diante dessas perspectivas e ações na área de comunicação, finaliza-se a análise do conteúdo com a seguinte reflexão:

Toda tecnologia, organização social e visão de mundo devem ser referenciadas no ser humano e suas necessidades, desde as mais essenciais até as mais sutis. A exploração dos novos potenciais oferecidos deve ser feita desde esta perspectiva, e não priorizando a necessidade de que o ser humano se adapte a uma mudança externa que lhe é imposta. A atenção aos valores humanos essenciais não só é possível, mas é necessária no desenho da utilização dos novos meios (LAZARTE, 2000).

25 Disponível em: <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tempo-de-dialogo-revela-amanha-as-novidades-na-area-da-comunicacao-da-justica-de-sc>. Acesso em: 28 out. 2018.

26 Disponível em: <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tribunal-cumpre-nova-etapa-do-plano-de-comunicacao-com-ingresso-nas-redes-sociais>. Acesso em: 30 out. 2018.

27 Disponível em: <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tribunal-de-justica-apresenta-plano-de-comunicacao-para-jornalistas-catarinenses>. Acesso em: 30 out. 2018.

28 Disponível em: <https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/redes-sociais-do-tjsc-ampliam-interacao-da-justica-catarinense-com-o-cidadao>, Acesso em: 2 nov. 2018.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A interação entre pessoas; a transferência de conhecimento; a propagação de uma notícia, uma nova descoberta; os gritos dos oprimidos; os protestos por Justiça. Em tudo isso há comunicação, em tudo há emissor+mensagem+canal e possivelmente *feedback*, em tudo há comunicantes. Assim a humanidade se desenvolveu, se expandiu, se transformou, cresceu e formou comunidades, sociedades, formou o que hoje se chama Estado. Assim a comunicação continuará fazendo parte do desenvolvimento da vida.

Conclusões preliminares do presente estudo levam a perceber que a comunicação entre os seres humanos na atualidade está em grande expansão e vem se tornando cada vez mais complexa, devido principalmente à evolução dos meios de comunicação, proporcionada pelo fenômeno da tecnologia no contexto da sociedade.

A comunicação das organizações públicas é um ramo da ciência da comunicação, ou seja, da comunicação em sua generalidade. Por isso toda a evolução da comunicação, em quaisquer aspectos de seus componentes (emissor, mensagem, canal, receptor e *feedback*)reflete na comunicação das organizações públicas, e por isso que essas organizações precisam se adaptar o mais breve possível com esta evolução, porque, como se depreendeu do presente estudo, os meios de comunicação, na história da humanidade, sempre nasceram e desenvolveram-se com o objetivo de aumentar o volume e a velocidade de transmissão de dados/informações para atingir o maior número de indivíduos e assim melhorar a comunicação para transformar e aperfeiçoar o modo de vida dos seres humanos.

No decorrer do estudo percebeu-se que o PJSC vem procurando fortalecer a área de comunicação, percebe-se isso com as publicações das Resoluções nos anos de 2003, 2004 e 2014 e recentemente, com as diversas ações na área de comunicação, entre elas: a expansão da área, com a criação de assessorias regionais de imprensa e a entrada do TJSC nas redes sociais.

Assim, é possível concluir que o Poder Judiciário de Santa Catarina tem aplicado a comunicação institucional para fortalecimento da sua relação com a sociedade, diante do grande movimento comunicacional do TJSC nos últimos anos; as ações inovadoras, como a expansão da área de comunicação que criou as assessorias regionais em todo o Estado; o investimento em tecnologia da informação, que propicia a comunicação com o público externo através do site do TJSC e a participação da Instituição nas redes sociais; o programa Justiça Legal, veiculado na TV Justiça em cadeia nacional; o programa Tempo de Diálogo, que tem como objetivo ser um meio de diálogo e aproximação entre a gestão do Poder Judiciário catarinense e seus principais colaboradores (magistrados e servidores); e, a preocupação em acompanhar as novas tendências da evolução da comunicação.

No entanto, como objetivo da pesquisa não foi esgotar o tema, até porque, “é antes de mais esta multiplicidade e diversidade que (...) torna problemático o campo a que hoje generalizadamente nos referimos como o das ciências da comunicação e, dentro deste, a área disciplinar da ‘teoria da comunicação’” (SERRA, 2007, p. 19), há necessidade de que futuros estudos possam aferir a reação da sociedade às diversas e recentes iniciativas, entre elas a expansão da área de comunicação com a criação dos polos regionais de assessorias de comunicação para suporte às Comarcas e a participação do TJSC nas redes sociais.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração e empenho de diversas pessoas. Gostaria, por este motivo, de expressar toda a minha gratidão a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho se tornasse uma realidade. Em especial, quero agradecer à minha orientadora Profa. MSc. Vânia Bueno Cury, por me despertar o interesse na área de comunicação e pela sua disponibilidade e incentivo que foram fundamentais para realizar e prosseguir este estudo; agradeço à Profa. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen, que me ajudou na construção do projeto de pesquisa; agradeço à Desembargadora Rosane Portella Wolff, que me incentivou e me indicou para ser minha coorientadora a Dra. Elizete Lanzoni Alves, está que foi fundamental para o início dos trabalhos dissertativos; agradeço a todos os integrantes do Núcleo de Comunicação Institucional do TJSC, pelo apoio dispensado, em especial ao Sr. Ângelo Lima Medeiros, assessor de imprensa do TJ, que gentilmente respondeu ao questionário elaborado para este artigo; agradeço ao coordenador do curso de pós-graduação em gestão estratégica, MSc. Sérgio Weber, que me incentivou na conclusão deste artigo; agradeço ao colega de curso Luiz Carlos Cela Zolet, pelo incentivo e colaboração no decorrer dos estudos; e, finalmente, agradeço a esposa Gisele Martins Canalle, que pacientemente me incentivou e me ajudou, do início ao fim deste artigo.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Lilian Maria Martins de. **A Arte da Pré-História nos Períodos Paleolítico e Neolítico**. 2010. *Brasil Escola*. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/historiag/a-arte-prehistoria-nos-periodos-paleolitico-neolitico.htm>>. Acesso em 04 de agosto de 2018.
- BEZERRA, Katharyne. **Primeira demonstração pública do telégrafo: Samuel Morse criou o telégrafo, aparelho usado para enviar mensagens de longa distância utilizando códigos, tudo para uma rápida e confiável difusão**. 2015. Disponível em: <<https://www.estudopratico.com.br/primeira-demonstracao-publica-do-telegrafo/>>. Acesso em: 04 ago. 2018.
- BISQUOLO, Paulo Augusto. **Ondas eletromagnéticas -c: Tipos**. 2006. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/disciplinas/fisica/ondas-eletromagneticas-c-tipos.htm>>. Acesso em: 04 ago. 2018.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 30 out. 2018.
- BRASIL. Constituição (1988). **Emenda Constitucional n. 45**, de 30 de dezembro de 2004. 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, acrescenta os arts. 103-A, 103-B, 111-A e 130-A e dá outras providências. Art. 5º. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acesso em: 30 out. 2018.

COLLAÇO, Rodrigo Tolentino de Carvalho. **Entrevista concedida à Assessoria de Imprensa do TJ**. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tribunal-de-justica-apresenta-plano-de-comunicacao-para-jornalistas-catarinenses>>. Acesso em: 30 out. 2018).

COLLAÇO, Rodrigo Tolentino de Carvalho. **[GP] Reforço na comunicação social do PJSC**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <marcosluizcanalle@tjsc.jus.br>. Acesso em: 14 set. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Assessorias de Comunicação do Judiciário**. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/assessorias-de-comunicacao-do-judiciario>>. Acesso em: 02 set. 2018.

CURY, Vânia Bueno. Professora. **Gestão da comunicação**. Professora: Vânia Bueno Cury [nov. 2017]. Florianópolis: Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2017. Slides. Aula ministrada na unidade curricular de Gestão da Comunicação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica, do PJSC.

DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**, 3ª edição. Atlas, 09/2012. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475063/>> Acesso em: 11 ago. 2018.

GIL, Gilberto. Rep. In: **O sol de Oslo**. Faixa 8. Rio de Janeiro: Biscoito Fino, 2005. 1 CD.

HAMANN, Renan. **Das toneladas aos microchips: a evolução dos computadores**. 2016. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/infografico/9421-a-evolucao-dos-computadores.htm>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

KLEINA, Nilton. **A história da Internet: pré-década de 60 até anos 80**. 2011. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/infografico/9847-a-historia-da-internet-pre-decada-de-60-ate-anos-80-infografico-.htm>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

LAZARTE, Leonardo. Ecologia cognitiva na sociedade da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 43-51, ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652000000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 out. 2018.

LOPES, Raimundo Antonio de Souza. **Da Pré a História Antiga: O Caminho da Comunicação**. 2007. Reeditado em 16/01/2012. Disponível em: <<https://www.recan->

todasletras.com.br/artigos/441551>. Acesso em: 04 ago. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 225 p.

MORIMOTO, Carlos E. **Hardware, o guia definitivo: A História da informática (Parte 6: Sistemas embarcados e supercomputadores) O ENIAC**. 2007. Disponível em: <<https://www.hardware.com.br/guias/historia-informatica/eniac.html>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

PINTO, Tales dos Santos. **Breve História da televisão; Brasil Escola**. 2010. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/historiag/breve-historia-televisao.htm>>. Acesso em 22 de julho de 2018.

ROSALEN, Volnei. **Judiciário e política**: fatos e versões da crise do judiciário do Brasil a partir da sua estrutura e dos litígios. Juruá, 2018.

SANTA CATARINA, PODER JUDICIÁRIO. Tribunal de Justiça apresenta plano de comunicação para jornalistas catarinenses. **Sala de Imprensa do TJSC**. Florianópolis. 30 out. 2018. Disponível em: <<https://portal.tjsc.jus.br/web/sala-de-imprensa/-/tribunal-de-justica-apresenta-plano-de-comunicacao-para-jornalistas-catarinenses>>. Acesso em: 30 out. 2018.

SANTA CATARINA, TRIBUNAL DE JUSTIÇA (Estado). **Resolução nº 17, GP - Gabinete da Presidência, de 15 de setembro de 2003**. Cria a Assessoria de Comunicação Social - ACS - do Poder Judiciário. Florianópolis, SC, 26 set. 2003. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=643&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox=>>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. **Resolução nº 12, GP - Gabinete da Presidência, de 31 de maio de 2004**. Cria o Núcleo de Comunicação Institucional do Poder Judiciário. Florianópolis, SC, 03 jun. 2004. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=699&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox=>>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. **Resolução nº 16, GP - Gabinete da Presidência, de 24 de junho de 2014**. Reformula as competências do Núcleo de Comunicação Institucional do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 27 jun. 2014. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=133949&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&prox=>>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; LODI, Marluce Dantas de Freitas. Construção da imagem institucional do Poder Judiciário - uma análise baseada nas campanhas publi-

citárias do Conselho Nacional de Justiça. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 10, n. 4, p. 925-945, Dec. 2012 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000400010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 out. 2018.

SERRA, Joaquim Paulo. **Manual de Teoria da Comunicação**. Covilhã: Livros Labcom, 2007. 214 p. (Estudos em Comunicação). Disponível em: <<http://www.labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/serra-paulo-manual-teoria-comunicacao.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

SIRUGI, Fernando. **Escrita Cuneiforme**. 2006. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/civilizacoes-antigas/escrita-cuneiforme/>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

SOARES, Luís Felipe. **Como surgiu o jornal?:** desenvolvimento da prensa pelo alemão Gutenberg revolucionou as publicações. 2015. Disponível em: <<https://www.dgabc.com.br/Noticia/1539747/como-surgiu-o-jornal>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**, 5ª edição. Bookman, 01/2015. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 30 out. 2018.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

A) Qual a estrutura e funcionamento da área responsável pela comunicação institucional do PJSC?

Resposta: A comunicação institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina é administrada pelo Núcleo de Comunicação Institucional (NCI), sob a coordenação da Desembargadora Rosane Portella Wolff, constituído pela Assessoria de Imprensa e Assessoria de Cerimonial. O Núcleo de Comunicação Institucional é responsável pelas ações relacionadas à comunicação interna; a Assessoria de Imprensa relaciona-se com o público externo, como jornalistas, advogados e população em geral; enquanto a Assessoria de Cerimonial realiza eventos baseados na criação e cumprimento de protocolos, como solenidades e recebimento de autoridades.

B) Quais as ações e diretrizes empreendidas pela área de comunicação institucional do PJSC?

Resposta: A comunicação com o público externo é realizada principalmente através do site do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e do programa Justiça Legal, veiculado na TV Justiça em cadeia nacional. Neles são divulgadas as ações do Poder Judiciário catarinense, como decisões judiciais ou administrativas, engajamento em projetos, divulgação de eventos, enfim, toda e qualquer informação que seja de interesse público. As notícias têm como premissa o compromisso com a verdade e a origem nos fatos. Não se imiscui em polêmicas por basear-se em sua função primordial, que é a divulgação das ações do judiciário catarinense. A linguagem utilizada prima por ser acessível e de fácil compreensão por todos, o que muitas vezes pode gerar certo estranhamento no público interno, acostumado a jargões jurídicos, porém inacessí-

veis ao cidadão comum. Nos textos, o destaque é sempre dado ao Tribunal de Justiça, pois trata-se de um veículo de informação que visa divulgar a instituição.

C) Quais os desafios e perspectivas de gestão da comunicação institucional praticada pelo PJSC no cumprimento do seu papel como meio de fortalecer a relação da Instituição com a sociedade?

Resposta: O principal desafio é a criação de um canal de comunicação direto com a população, o que pode ser viabilizado através das redes sociais, colocando-se como um canal de escuta efetiva e capaz de transformar as demandas e anseios sociais em práticas objetivas e satisfatórias. Para isso, é necessária uma mudança na cultura organizacional para que seus integrantes sintam-se preparados para a criação deste canal de comunicação. Isto porque a utilização das redes sociais impõe uma relação de interatividade entre a instituição e a sociedade. Não basta falar o que se pretende, mas principalmente ouvir o que outros têm a dizer. É uma via de mão dupla que, bem utilizada, pode garantir a tão almejada proximidade com o cidadão. Experiência que deve ser valorizada principalmente por dispensar intermediários neste processo de comunicação. A perspectiva é que a comunicação institucional evolua neste sentido, já que é uma necessidade que se impõem no desenvolvimento de uma melhor prestação jurisdicional.

D) Quais as alternativas de ação de gestão para o aprimoramento da comunicação do PJSC no cumprimento do seu papel enquanto meio de fortalecimento da Instituição com a sociedade?

Resposta: A contratação de profissionais especializados e em número correspondente à envergadura de poder exercida pelo Judiciário é medida mais que necessária para a ampliação do projeto comunicacional do Poder Judiciário de Santa Catarina. Nossa atual estrutura, composta por quatro jornalistas, um revisor e quatro estagiários, divididos ainda em dois turnos de trabalho, é a maior demonstração da desproporcionalidade existente entre nossos objetivos e nosso raio de ação. O Poder Judiciário de Santa Catarina, composto por Tribunal de Justiça e seus 94 desembargadores, mais 111 comarcas e 450 juízes, com certeza merece atenção redobrada para dinamizar sua relação com a sociedade através da comunicação institucional. É medida que se impõe reforçar esta estrutura, inclusive com a possibilidade de promover uma descentralização da comunicação, a partir da disposição de profissionais em comarcas polos, de forma a atender a demanda crescente também nas comarcas do interior do Estado. A média de produtividade dos magistrados catarinenses aponta que cada um deles é responsável por produzir sete sentenças diariamente (Relatório Justiça em Números - CNJ). Multiplicado pelo número de profissionais, são praticamente 3,5 mil decisões em cada período de 24 horas. Se, por hipótese, apenas 0,5% delas for de interesse coletivo, por exemplo, teremos 17 sentenças aptas para divulgação diária em benefício da coletividade. Em resumo, matéria prima não é o problema desta "fábrica". A questão é garantir e azeitar o escoamento da produção e saber "embrulhar" o pacote de forma a torná-lo atraente ao público que se destina. Para isso, profissionais habilitados na arte da boa comunicação.

CRÉDITOS

ORGANIZAÇÃO



PARCEIROS

Núcleo de Comunicação Institucional
Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI

PROJETO EDITORIAL, CAPA E DESENVOLVIMENTO

Assessoria de Artes Visuais - Núcleo de Comunicação Institucional



PODER JUDICIÁRIO
de Santa Catarina

Tribunal de Justiça de Santa Catarina
Rua Álvaro Millen da Silveira, n. 208, Centro, Florianópolis/SC, 88020-901.
Central Telefônica: (48) 3287-1000
tj.atendimento@tjsc.jus.br | www.tjsc.jus.br