

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

ASPECTOS RELEVANTES DA ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO



Volume 3

ISBN: 978-85-66149-18-0

Luis Carlos Cancellier de Olivo
Wanderley Horn Hülse
Organizadores



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina



ASPECTOS RELEVANTES DA ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO

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



**Edição Eletrônica
2015**

CENTRO DE ESTUDOS JURÍDICOS – CEJUR

Conselho Técnico-Científico

Des. Nelson Juliano Schaefer Martins

Des. José Antônio Torres Marques

Des. Luiz César Medeiros

Des. Pedro Manoel Abreu

Juiz Alexandre Morais da Rosa

Juiz Marcelo Carlin

Conselho Editorial

Juiz Alexandre Morais da Rosa

Juiz Marcelo Carlin

Juiz Francisco José Rodrigues de Oliveira Neto

Juiz Claudio Eduardo Régis de Figueiredo e Silva

Juiz Hélio do Valle Pereira

Juíza Brigitte Remor de Souza May

Juíza Ana Cristina Borba Alves

Juiz Dinart Francisco Machado

Tribunal de Justiça de Santa Catarina



Avenida Prefeito Osmar Cunha, 91

88.015-100 Centro, Florianópolis/SC

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

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

FICHA CATALOGRÁFICA

A838

Aspectos relevantes da estrutura do poder judiciário / organizadores: Wanderley Horn Hülse e Luis Carlos Cancellier de Olivo – Documento eletrônico. – Florianópolis: Academia Judicial, Centro de Estudos Jurídicos, 2015.

v. 3

ISBN: 978-85-66149-18-0

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

CDD-658.3

EDITORIAL

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

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

Tribunal de Justiça de Santa Catarina



SUMÁRIO

A NOVA ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO	12
AUTONOMIA ADMINISTRATIVA GERADA PELA DESCONCENTRAÇÃO DAS UNIDADES EXTERNAS DA COMARCA DE JOINVILLE.....	17
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Objetivos e justificativa da pesquisa.....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1 Administração pública: conceitos e princípios	20
2.1.1 Eficiência na administração pública	23
2.2 Aspectos gerais da concentração e desconcentração administrativa	25
2.3 Aspectos gerais da centralização e descentralização administrativa.....	27
3 METODOLOGIA.....	28
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	29
4.1 Descrição da estrutura e do modelo administrativo da Comarca de Joinville, do TJSC.....	29
4.2 O processo de desconcentração na realidade do TJSC: a experiência da Capital e de Blumenau	32
4.3 Efeitos possíveis da desconcentração na Comarca de Joinville.....	34
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	38
ATRAÇÃO E SELEÇÃO PARA OS CARGOS COMISSIONADOS NOS GABINETES DOS DESEMBARGADORES ATUANTES NAS CÂMARAS CRIMINAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.....	41
1 INTRODUÇÃO	41
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	44
2.1 Gestão Pública	44
2.2 Gestão de pessoas.....	45
2.3 Atração e seleção	46
2.4 Cargos públicos.....	50
2.5 Atração e seleção para cargos de provimento em comissão	53
3 METODOLOGIA.....	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	56

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	63
ACOMPANHAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO NA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA, NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA.....	67
1 INTRODUÇÃO	67
2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	68
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	70
3.1 O Tribunal de Justiça de Santa Catarina.....	70
3.2 Do orçamento.....	71
3.3 O planejamento estratégico do TJSC e o Balanced Scorecard (BSC)	73
3.4 A Diretoria de Infraestrutura (DIE)	76
3.4.1 Seleção dos projetos com maiores disparidades e comentários do Gestor Orçamentário.....	76
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	82
ANEXOS.....	85
AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS OCORRIDAS NA COMARCA DE CAMPO ERÊ DESDE SUA INSTALAÇÃO ATÉ OS DIAS ATUAIS.....	86
1 INTRODUÇÃO	86
2 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL	88
2.1 A influência da gestão de pessoas e de tecnologia nas organizações públicas	91
3 METODOLOGIA	96
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	97
4.1 Mudanças organizacionais no tribunal de justiça de Santa Catarina.....	97
4.2 Mudanças organizacionais no fórum da Comarca de Campo Erê (SC) ..	100
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICES.....	111
Roteiro de Entrevista 2:.....	111
ANEXOS.....	112
A DESCENTRALIZAÇÃO JUDICIÁRIA E A SATISFAÇÃO DO USUÁRIO NA CÂMARA ESPECIAL REGIONAL DE CHAPECÓ.....	115
1 INTRODUÇÃO	115

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	116
2.1 Modelos teóricos da administração pública e a descentralização administrativa	117
2.2 Descentralização administrativa	118
2.3 O Poder Judiciário	123
2.4 Descentralização judiciária	124
3 A CÂMARA ESPECIAL REGIONAL DE CHAPECÓ	126
4 METODOLOGIA	136
4.1 Apresentação e análise dos dados	137
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
REFERÊNCIAS	141
APÊNDICE	144
A PERCEPÇÃO DOS JUÍZES DIRETORES DE FORO SOBRE ATIVIDADES DE GESTÃO JUDICIÁRIA.....	147
1 INTRODUÇÃO	147
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	149
2.1 Gestão pública no poder judiciário	149
2.2 A escolha do juiz diretor.....	155
3 METODOLOGIA.....	159
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	160
4.1 Descrição da função de diretor de foro	160
4.2 A percepção dos magistrados sobre as atividades de gestão	162
4.3 A percepção dos juízes sobre o chefe de secretaria de foro na função de assessoramento	165
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	166
REFERÊNCIAS	170
PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO DOS SERVIDORES CARTORÁRIOS DO FÓRUM DE JUSTIÇA DA COMARCA DE CRICIÚMA.....	172
1 INTRODUÇÃO	172
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	173
2.1 Administração Pública no Brasil – breve histórico.....	173
2.2 Administração pública e a gestão de recursos humanos	175
2.3 Clima organizacional	175
2.4 Satisfação <i>versus</i> desempenho no setor público	176

3 METODOLOGIA.....	178
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	179
4.1 Perfil sócio-demográfico.....	179
4.2 Satisfação em fatores específicos.....	182
4.2.1 Salário.....	182
4.2.2 Relacionamento interpessoal.....	185
4.2.3 Relacionamento com a chefia.....	187
4.2.4 Desenvolvimento pessoal.....	190
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	194
REFERÊNCIAS.....	196
APÊNDICE.....	199
ANÁLISE DA RELAÇÃO PERCEBIDA ENTRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COM A JORNADA DE TRABALHO.....	202
1 INTRODUÇÃO.....	202
2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	203
2.1 Origem e Evolução da QVT.....	203
2.2 Conceitos da qualidade de vida no trabalho e suas dimensões.....	205
2.3 Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho.....	207
2.4 Análise da adequação da jornada trabalho como forma de benefício para a organização e servidores.....	209
3 METODOLOGIA.....	212
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	213
4.1 Apresentação do Poder Judiciário de Santa Catarina e da Comarca de Jaguaruna.....	213
4.2 Análise da percepção dos servidores em relação da QVT com a jornada de trabalho.....	214
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	217
REFERÊNCIAS.....	217
APÊNDICE.....	219
ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ EM RELAÇÃO ÀS METAS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA PARA 2013.....	220
1 INTRODUÇÃO.....	220
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	222

2.1 Visão geral da Administração	222
2.1.1 Taylor e a administração científica	223
2.1.2 Henri Fayol e a teoria clássica	223
2.1.3 Escola burocrática	224
2.1.4 Escola de relações humanas	225
2.1.5 A Escola Comportamentalista	226
2.1.6 A Escola Estruturalista.....	226
2.1.7 A escola do desenvolvimento organizacional	227
2.1.8 A Escola Sistêmica	227
2.1.9 A Escola Contingencial	227
2.2 Funções básicas da administração	229
2.2.1 Fundamentos da função controle	229
2.2.2 Função controle como fonte de informação	229
2.3 Definição de metas para resultados mensuráveis.....	230
2.3.1 Conselho Nacional de Justiça e as metas para o Poder Judiciário ...	230
2.3.2 Metas do CNJ para a Justiça Estadual, aplicáveis ao Juizado Especial Cível para o ano de 2013	233
3 METODOLOGIA.....	234
3.1 Caracterização da pesquisa	234
3.2 Classificação da pesquisa	235
3.3 Coleta de dados	235
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	235
4.1 As metas do CNJ para o ano de 2013.....	236
4.2 Situação do JEC de Balneário Camboriú em relação às metas do CNJ para 2013.....	236
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	237
REFERÊNCIAS	238
PAGAMENTO DE VALORES RETROATIVOS PERANTE A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA	241
1 INTRODUÇÃO	241
2 OBJETIVOS	242
2.1 Objetivos específicos.....	242
3 JUSTIFICATIVA.....	242

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	243
4.1 Conceito de orçamento público	244
4.2 Classificação da receita orçamentária por natureza	245
4.3 Despesa orçamentária	245
4.3.1 Classificação da despesa orçamentária por natureza	246
4.3.2 Estrutura da natureza da despesa orçamentária	246
4.3.3 Categoria econômica.....	247
4.3.4 Grupo de natureza da despesa – GND	247
4.3.5 Elemento de despesa.....	248
5 METODOLOGIA	254
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	254
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	258
REFERÊNCIAS.....	259
CRÉDITOS.....	260

A NOVA ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO

Este terceiro volume da **Coleção Judiciário do futuro: Gestão organizacional e administração de recursos humanos** apresenta como temática central os “Aspectos relevantes da estrutura do Poder Judiciário”. Trata-se de um conjunto de estudos produzidos ao longo do Curso de Especialização em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina ao Tribunal de Justiça catarinense nos anos de 2013 e 2014.

De início, Matiola e Jacobsen abordam a questão da “Autonomia administrativa gerada pela desconcentração das unidades externas da Comarca de Joinville”, tendo como base dados obtidos por meio de documentos institucionais e legais e, também, a observação participante. A análise dos dados foi desenvolvida a partir da referência do modelo interpretativo de Augusto Nivaldo Silva Triviños. Como resultados, foi possível caracterizar a estrutura organizacional e o modelo administrativo vigentes na Comarca de Joinville e fazer a descrição do processo de desconcentração já implantado nas Comarcas de Blumenau e da capital. Os autores apontam os possíveis efeitos da aplicação de tal processo na Comarca de Joinville para concluir que a desconcentração nessa Comarca é viável e que tal alternativa de gestão trará benefícios, permitindo que essa unidade organizacional preste um serviço público em níveis superiores de eficiência e de qualidade à sociedade.

Por sua vez, Souza e Girardi direcionam seu estudo para a “Atração e seleção para os cargos comissionados nos gabinetes dos desembargadores atuantes nas câmaras criminais do Tribunal de Justiça de Santa Catarina”. Considerando que no Tribunal de Justiça os desembargadores possuem gabinetes estruturados com servidores ocupantes de cargos em comissão, não havendo, por parte da administração qualquer normativa ou manual acerca da forma de atração e seleção dessas pessoas, o resultado é que cada gabinete adota o procedimento de escolha que lhe for mais conveniente. O estudo teve como objetivo realizar um diagnóstico das principais formas de atração e seleção para os cargos comissionados nesses gabinetes, e avaliou que, ainda que informalmente, realiza-se processo seletivo para a escolha de ocupantes dos cargos em comissão e utiliza-se das técnicas mais condizentes com o perfil esperado para tal servidor. No entanto, a forma de divulgação do resultado e a existência de casos no qual fora dispensado o processo de seleção relevam a necessidade de aprimoramento dessa sistemática.

Na pesquisa sobre “Acompanhamento e Controle Orçamentário na Diretoria de Infraestrutura, no Tribunal de Justiça de Santa Catarina”, Rocha e Horn Hulse identificaram a necessidade de acompanhar a execução dos projetos orçamentários

e de como melhor orientá-la no sentido de fazer cumprir a previsão orçamentária para o exercício financeiro. Os objetivos estão de acordo com a necessidade de evidenciarem-se os principais problemas no acompanhamento da execução dos projetos orçamentários e, por consequência, a dificuldade em se cumprir a execução orçamentária prevista. Para que o Poder Judiciário de Santa Catarina tenha condições de vislumbrar soluções e efetivamente atuar em busca de melhorias, o estudo aponta algumas alternativas, a saber: melhorar a comunicação entre o TJSC e as comarcas; fortalecer a comunicação entre as unidades do TJSC; desenvolver um sistema integrado que facilite a troca de informações entre as unidades do tribunal; promover cursos de capacitação em Orçamento para os servidores envolvidos no planejamento, acompanhamento e execução orçamentária.

Em “As mudanças organizacionais ocorridas na comarca de Campo Erê desde sua instalação até os dias atuais”, Dal Prá e Fiates avaliaram que a sociedade vive, no momento, uma era de desenvolvimento, transformação, informação, bem como de conhecimento, todas marcadas por grandes mudanças, céleres e inevitáveis, e pelo avanço tecnológico, principalmente na área de gestão de pessoas. A partir desse contexto, o estudo realizado pelos autores teve como objetivo analisar como as ações implementadas pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, na área de gestão, tanto de pessoas como tecnológicas, bem como na utilização do planejamento estratégico, influenciaram no processo de mudança organizacional ocorridos na Comarca de Campo Erê, desde sua instalação até os dias atuais. Diante disso, fez-se um parâmetro entre o anterior e o atual sistema da Comarca, referente ao número de processos tramitados e em tramitação, servidores e maquinários, bem como o impacto gerado por essas mudanças tanto para os servidores como para a sociedade em geral. Os autores consideraram, ao final, que a virtualização processual, com a implantação do SAJ-5 (Sistema de Automação do Judiciário) e também a informatização de várias tarefas na área administrativa, vieram para desburocratizar, agilizar e dar maior celeridade e transparência aos atos judiciais.

Nonnenmacher e Pereira, na pesquisa sobre “A Descentralização Judiciária e a Satisfação do Usuário na Câmara Especial Regional de Chapecó”, informam que a Câmara Especial Regional de Chapecó, primeira câmara descentralizada de um Tribunal de Justiça do país, foi instalada com o objetivo de agilizar a tramitação dos processos em segundo grau de jurisdição e aproximar a Justiça do cidadão de maneira célere e efetiva. Os autores buscaram saber se seus objetivos foram atingidos e se o usuário está satisfeito com os serviços prestados. Para tanto, analisaram como a descentralização judiciária na Câmara Especial Regional de Chapecó influenciou no grau de satisfação do usuário na região Oeste de Santa Catarina, em comparação ao usuário do Tribunal de Justiça desse estado. Também descreveram como se

aplica a descentralização administrativa e judiciária na Câmara Especial Regional de Chapecó e caracterizaram sua estrutura. A pesquisa de campo indicou que o usuário está satisfeito com a descentralização judiciária e os serviços prestados na Câmara Especial Regional de Chapecó, necessitando somente ajustar sua estrutura física para melhor atendê-lo.

Ao estudar “A percepção dos juízes diretores de foro sobre atividades de gestão judiciária”, Estrowispy e Horn Hülse utilizaram como amostra 12 juízes diretores de foro de comarcas do Estado de Santa Catarina, coletando os dados por meio de observação e formulário fechado. Como resultados, foram identificados os seguintes fatores: os magistrados diretores utilizam menos de quatro horas semanais para atividades relacionadas à gestão; acreditam que o tempo dedicado à função de direção de foro seria melhor aproveitado na resolução de questões jurisdicionais; concordam que a função de direção exige conhecimentos na área de gestão pública. Os autores apuraram também que um quarto dos magistrados preferiria não exercer a função de diretor de foro; um terço não costuma imprimir na avaliação notas compatíveis ao mau desempenho nem indicar necessidades de treinamento; apenas um quarto do público pesquisado tem o hábito de dar *feedback*. O estudo conclui que a sobrecarga de trabalho na atividade julgadora impede a dedicação às atividades de gestão e, ainda, que há necessidade de capacitação dos magistrados para exercerem a direção de foro. A pesquisa permitiu afirmar, por fim, que é conveniente a reflexão acerca da profissionalização da gestão no judiciário catarinense.

Para realizar a coleta de dados sobre “Pesquisa de satisfação com o trabalho dos servidores cartorários do Fórum de Justiça da Comarca de Criciúma”, Soares Souza e Girardi utilizaram um questionário de perguntas fechadas, dividido em duas partes, em que a primeira buscou traçar o perfil sócio-demográfico do grupo e a segunda, mensurar a satisfação em pontos específicos. Os dados colhidos geraram uma série de gráficos que foram analisados à luz da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Compreendeu-se, então, que o fator que mais afeta negativamente a satisfação dos servidores é a questão salarial, seguido da falta de oportunidade para promoção pessoal dentro da instituição. Em contrapartida, dentro dos aspectos positivos constatados com a pesquisa, destacou-se o alto grau de satisfação com o tipo de trabalho que exercem. Fato a ser destacado também, foi o ótimo resultado obtido no relacionamento interpessoal tanto em relação aos colegas quanto à chefia.

Já em “Análise da relação percebida entre a qualidade de vida no trabalho com a jornada de trabalho”, Oliveira e Fiates estudaram a relação percebida pelos servidores do Poder Judiciário, lotados na Comarca de Jaguaruna, entre a qualidade de Vida no Trabalho e a Jornada de Trabalho. Diante do crescente interesse pelo assunto

relacionado à Qualidade de Vida, o estudo se faz importante uma vez que visa a estabelecer a relação existente entre a qualidade de vida e a jornada de trabalho. A coleta de dados foi feita através de estudo de caso com aplicação de um questionário aos entrevistados, utilizando uma abordagem essencialmente quantitativa, mas com parte também qualitativa. Os resultados da pesquisa mostraram predomínio da opinião positiva sobre a existência inequívoca da relação entre os quesitos apresentados, relacionados à qualidade de vida no trabalho e à jornada de trabalho, ratificando a proposta para adequação da redução da jornada para uma melhor qualidade de vida dos servidores do PJSC.

Em “Algumas considerações sobre o Juizado Especial Cível de Balneário Camboriú em relação às metas do Conselho Nacional de Justiça para 2013”, Franzoni e Girardi buscaram verificar como se apresenta o JEC de Balneário Camboriú em relação às metas do CNJ. A pesquisa foi caracterizada como sendo quantitativa e aplicada. Quanto aos fins, foi classificada como descritiva, e quanto aos meios, como documental e estudo de caso. Os dados foram coletados de fontes secundárias (documentos e material da internet). Das metas estabelecidas pelo CNJ para o ano de 2013, cinco se aplicam à Justiça Estadual e, dentre elas, uma ao Juizado Especial Cível de Balneário Camboriú, objeto desse estudo. O JEC de Balneário Camboriú não atingiu a Meta 1, mas é importante observar que houve aumento considerável no número de processos entrantes no ano de 2013.

Encerrando este terceiro volume da “Coleção Judiciário do futuro: Gestão organizacional e administração de recursos humanos”, no estudo sobre “Pagamento de Valores Retroativos perante Lei de Responsabilidade Fiscal no Poder Judiciário de Santa Catarina”, Abel e Horn Hulse se propuseram a analisar e descrever as adaptações ocorridas na folha de pagamento adequação às novas regras no que tange aos pagamentos de valores retroativos a exercícios anteriores. As despesas de exercícios encerrados, para as quais o orçamento respectivo consignava crédito próprio, com saldo suficiente para atendê-las, que não se tenham processado na época própria, bem como os restos a pagar com prescrição interrompida e os compromissos reconhecidos após o encerramento do exercício correspondente, poderão ser pagos à conta de dotação específica consignada no orçamento, discriminadas por elementos, obedecida, sempre que possível, a ordem cronológica. Essa diferenciação de códigos, entre os do exercício em curso e de exercícios anteriores, é decorrente da aplicação do regime de competência na contabilização da despesa pública, conforme [artigo 37 da Lei n. 4.320/64](#). A inobservância dessa regra acarretará em erro no registro orçamentário da despesa. A solução adotada foi criar as rubricas “458 exercício findo” e “641 exercício findo anterior”, entre outras, com lançamento de acordo com os meses de competências delimitado com o quadrimestre de pagamento. O estudo demonstrou

o efeito colateral, que é falta de legibilidade no demonstrativo de pagamento, e descreveu a solução adotada e as possíveis correções do sistema, buscando uma maior legibilidade, eficiência, transparência e melhorias contínuas apresentadas pelas equipes envolvidas neste processo.

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

Florianópolis(SC), março de 2015

Luis Carlos Cancellier de Olivo

Wanderley Horn Hulse

Organizadores

AUTONOMIA ADMINISTRATIVA GERADA PELA DESCONCENTRAÇÃO DAS UNIDADES EXTERNAS DA COMARCA DE JOINVILLE

Fabício Antunes Matiola¹

Alessandra de Linhares Jacobsen²

1 INTRODUÇÃO

Nos Tribunais estaduais, as comarcas representam as unidades judiciárias locais destinadas a atender de forma direta às demandas da comunidade em que estão inseridas. O Poder Judiciário de Santa Catarina (TJSC) conta, atualmente, com 111 comarcas, sendo a Comarca de Joinville uma das maiores do estado. Visando apenas ilustrar a questão, ressalta-se que o prédio principal dessa comarca possui, aproximadamente, 10.000 m² de edificação, além de integrar vinte e quatro varas e uma turma recursal, das quais, três unidades funcionam fora do prédio sede. Estas últimas são a 3^a Vara da Fazenda Pública, que ocupa um imóvel com aproximadamente 330 m² de área construída; e os 2^a e 3^a Juizados Especiais Cíveis, que estão instalados em universidades do município.

No total, a citada comarca possui mais de 550 colaboradores, entre magistrados, servidores efetivos, servidores comissionados, estagiários, voluntários e terceirizados, além de funcionários cedidos pela Prefeitura Municipal e Policiais Militares que estão à disposição do órgão.

A Direção do Foro de Joinville é coordenada por um juiz, cuja indicação deve ser aprovada pelo Tribunal Pleno, nomeado para um mandato de dois anos. Ainda sobre a citada direção, constata-se, por meio do Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Santa Catarina, em seu artigo 101, que:

Art. 101. Vinculam-se à direção do foro a secretaria, a distribuição, a contadoria, o serviço social, a central de mandados, o oficialato de justiça,

¹ Graduado em Direito pela UNIVILLE. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Analista Administrativo lotado na chefia de secretaria da Comarca de Joinville do TJSC. *E-mail*: matiola@tjsc.jus.br.

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

o oficialato da infância e juventude, o setor de suporte em informática e os demais agentes não ligados a juízo determinado. (SANTA CATARINA, 2013).

Para a execução das tarefas administrativas, o juiz diretor conta com o apoio da Secretaria do Foro que, consoante Art. 118 do mesmo Código de Normas (SANTA CATARINA, 2013), compete a esta unidade manter controle sobre:

Art. 118 [...] I – exercício dos juízes; II – escala de plantão; III – visitas e correições de competência da direção do foro; IV – posse, exercício, lotação e matrícula de servidores e de delegados; V – frequência e pontualidade; VI – sindicâncias e processos administrativos disciplinares instaurados na comarca; VII – procedimento (preliminar ou preparatório) e processo administrativo disciplinar em face de notários e oficiais de registro, em tramitação na comarca; VIII – consulta e suscitação de dúvidas oriundas de serventias extrajudiciais; IX – atos administrativos expedidos pela direção do foro; X – armas e objetos apreendidos; XI – patrimônio, finanças e serviços; XII – avisos de recebimentos não devolvidos pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); e XIII – correspondências expedidas e recebidas pela direção do foro.

Para o cumprimento de toda demanda, a Secretaria do Foro possui, em seu quadro, três Analistas Administrativos, dois Técnicos Judiciários Auxiliares, um Agente de Portaria e Comunicação, um voluntário e um estagiário.

Diante do exposto, é possível perceber a grandeza da Comarca de Joinville no que tange à sua estrutura. Isso exige, a fim de se cumprir o princípio da eficiência, constitucionalmente consagrado, que tal comarca adote determinados instrumentos de gestão, a exemplo da autonomia administrativa, indicado sobretudo aos segundo e terceiro Juizados Especiais Cíveis, que se localizam em unidades externas ao prédio sede, bem como ao Fórum das varas fazendárias, com a criação de direção do foro para cada uma dessas unidades.

Partindo dessa realidade, o que se pretende, na atual pesquisa, é demonstrar a importância de se conferir autonomia administrativa às unidades externas da Comarca

de Joinville, sob o prisma do princípio da eficiência, por meio da criação de Direções de Foro. Nesse âmbito, cabe destacar que autonomia não é sinônimo de soberania às unidades organizacionais, que dela fazem uso, significando, sim, a “[...] possibilidade de se autorregular, dirigir as suas próprias atividades [...]”, tendo um fim funcional e sendo derivada de uma lei maior, conforme sugere Raniere (1996, p.138). Naturalmente, o uso desse instrumento de gestão oferece vantagens e, concomitantemente, desafios. Diante disso, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais efeitos serão produzidos na eficiência da Comarca de Joinville por conta da desconcentração das unidades externas, como forma de concessão de autonomia administrativa a essas unidades?**

1.1 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O delineamento da pergunta de pesquisa permite que sejam especificados os objetivos, tanto geral como específicos, deste estudo. Sendo assim, tem-se como objetivo geral analisar efeitos que serão produzidos pela concessão da autonomia gerencial às unidades externas da Comarca de Joinville, como salientado anteriormente.

Já os **objetivos específicos** são:

- a) Caracterizar a estrutura e o modelo administrativo da Comarca de Joinville;
- b) Descrever experiências da aplicação da desconcentração administrativa já ocorrida no TJSC;
- c) Apontar efeitos possíveis da desconcentração administrativa aplicada à Comarca de Joinville.

O tema autonomia, no contexto das organizações públicas, é, por si só, polêmico, em especial por se tratar de um conceito complexo e, também, por conta da obrigatoriedade institucional de se ter o princípio da legalidade permeando todo e qualquer ato administrativo. Matias-Pereira (2010, p.197-198) lembra que, de acordo com o princípio da legalidade, disposto pelo art.37, da Constituição Federal (BRASIL, 1988),

[...] o controle deve ter estreita obediência aos ditames legais que regem a sua atuação. Essas normas estão explicitadas na Constituição Federal, e na legislação Complementar e Ordinária, bem como em normas regimentais, de âmbito federal, estadual ou municipal, conforme o caso. Este princípio impõe ao controle que se sujeite às normas jurídicas e não as extrapole, sob pena de invalidar-se sua ação controladora.

Ou seja, o princípio da legalidade define que a administração pública pode agir unicamente em conformidade com a lei. Em virtude da celeuma que envolve o próprio tema, considera-se essencial, neste momento, trazer argumentos que possam convencer que o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa se justifica e que, portanto, é importante, oportuno e viável. Diante desta perspectiva, inicialmente, é preciso destacar a relevância teórica do estudo, já que, a partir de uma pesquisa, realizada em 3 de novembro de 2014, na Base de Periódicos da Capes³, usando-se *Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina* como palavra-chave, foram constatados 21 trabalhos publicados em periódicos nacionais e internacionais que abordam o citado órgão, sendo que somente um deles trata do uso de modelos e instrumentos alternativos de gestão, e não exatamente aquele baseado na autonomia. Portanto, o presente artigo é primeiro estudo realizado no TJSC sobre o tema autonomia.

Em termos práticos, busca-se com este trabalho contribuir para o aperfeiçoamento da gestão do judiciário catarinense, por meio da aplicação de um instrumento de gestão alternativo, baseado no uso da autonomia, tratada aqui, tanto do ponto de vista legal quanto do ponto de vista administrativo, configurando-se como um mecanismo para que a Comarca de Joinville possa desenvolver da melhor forma possível a sua finalidade.

A oportunidade para o desenvolvimento do estudo reside no fato de que o pesquisador é servidor da Comarca de Joinville, aspecto facilitador para a obtenção dos dados da pesquisa, que corresponde, em última instância, ao trabalho de conclusão do seu Curso de Pós-Graduação. Além disso, é preciso considerar, naturalmente, a existência de fontes bibliográficas sobre o tema e subtemas, sobretudo referentes à questão da administração pública.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo objetiva apresentar os pressupostos teóricos relacionados ao tema da pesquisa, de forma que, por meio de uma breve reflexão teórica sobre ele, seja possível ampará-lo a partir de fontes bibliográficas consistentes. Com isso, a revisão da literatura serve de fundamento para o entendimento da autonomia na organização pública, para delinear o instrumento de coleta de dados e, na sequência, para analisar a realidade da Comarca de Joinville neste âmbito.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS E PRINCÍPIOS

³ A atual Constituição Federal (BRASIL, 1988) trouxe um capítulo específico
3 Ver Brasil ([2014 ?]).

para a organização da administração pública, detalhando-a enquanto estrutura governamental e enquanto função. Assim, pode-se conceituá-la sob dois aspectos: o funcional e o organizacional.

Segundo Medauar (2010, p. 48), a administração pública, sob a ótica funcional, significa

[...] um conjunto de atividades do Estado que auxiliam as instituições políticas de cúpula no exercício de funções de governo, que organizam a realização das finalidades públicas postas por tais instituições e que produzem serviços, bens e utilidades para a população.

Sob a ótica organizacional, a autora explica que a administração pública é “[...] um conjunto de órgãos e entes estatais que produzem serviços, bens e utilidades para a população, coadjuvando as instituições políticas de cúpula no exercício das funções de governo”. (MEDAUAR, 2010).

Ao discorrer sobre a matéria, Carlin (2007, p. 102) considera igualmente a administração pública sob esses dois sentidos: “[...] o funcional (material) e o organizacional ou (orgânico ou formal)”. Para o autor, no sentido funcional, a administração pública refere-se ao “[...] conjunto de atividades que auxiliam o exercício das funções de governo, como por exemplo, no ensino público, calçamento, coleta de lixo. Não se enquadra nem no Legislativo, nem no Judiciário”. Na perspectiva organizacional, de outro modo, a administração pública “[...] é a estrutura ou aparelhamento destinado à realização de tais atividades, como por exemplo, o ministério, as secretarias, os departamentos e as coordenadorias”.

Moreira Neto (2014, p. 123) também usa a abordagem organizacional para conceituar administração pública, uma vez que esta tem por propósito realizar “[...] atividades preponderantemente executórias, definidas por lei como funções do Estado, gerindo recursos para a realização de objetivos voltados à satisfação dos interesses especificamente definidos como públicos”. Encaixa-se nessa mesma linha de raciocínio a visão de Moraes (2006, p.295), para o qual

[...] a administração pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

Portanto, a administração pública refere-se a todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 2004). E, como cada vez mais o setor público concentra esforços no sentido de atender às demandas do cidadão, é estabelecida no próprio conceito de administração pública esta relação com a sociedade. Sobre tal condição, Matias-Pereira (2010, p. 6-7) comenta que “[...] a decisão de focar a sua atenção no cidadão apresenta-se, entre os princípios do modelo gerencial, como um princípio central de reorganização do Estado [...]” que tem por finalidade:

- a) Obter velocidade e agilidade de resposta do prestador de serviços;
- b) Fazer uso de sistemas flexíveis de atendimento ao cidadão, com maiores condições de atendimento segmentado ou personalizado, em substituição à prestação de serviços padronizada;
- c) Buscar a excelência dos serviços com o estabelecimento de padrões e metas de qualidade de atendimento.

O autor continua, apontando o modelo gerencial de administração pública como alternativa significativa para a reforma e modernização do Estado e da gestão pública no Brasil, pois, com ele, “[...] passa a existir maior flexibilidade do processo para o bom desempenho, no qual prevalece o interesse do público e o cidadão é aceito contribuinte de impostos, um cliente dos serviços oferecidos” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.118). Além disso,

[...] observa-se que no modelo gerencial da Nova Administração Pública existe uma separação clara entre a esfera política, em que são tomadas as decisões políticas e dadas as diretrizes básicas para os gestores públicos, e a esfera administrativa, dinamizada por meio da concessão de ampla liberdade gerencial e considerada essencial para garantir a cobrança de resultados, bem como estabelecer transparência e condições de accountability (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.118-119).

Localiza-se, por conseguinte, na administração pública o que se compreende por serviço público. Nesse contexto, a compreensão de Zanella Di Pietro (2012, p.90) revela proximidade com princípios do Modelo Gerencial, ao afirmar que serviço público é “[...] toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público”.

Em seu sentido amplo, a expressão serviço público engloba, também, as atividades

do Poder Judiciário e do Poder Legislativo, quando se afirma que o Judiciário presta serviço relevante e o Legislativo realiza serviço público (MEDAUAR, 2010). Qualquer que seja o serviço público, porém, todos têm como princípio norteador das suas ações a eficiência, que será melhor analisada na seção seguinte.

2.1.1 Eficiência na administração pública

O mundo globalizado está em constante processo de transformação. O Brasil vem enfrentando diversas reformas em sua estrutura, em consequência das mudanças mundiais, tanto econômicas quanto sociais, seja de ordem pública ou privada, exigindo, cada vez mais, uma maior rapidez, qualidade e eficiência nos produtos e serviços públicos oferecidos. Nestes termos, vale destacar que, conforma ensina Chiavenato (1998, p. 47),

[...] a eficiência está voltada para a melhor maneira (the best way) pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A eficiência não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios. O alcance dos objetivos visados não entra na esfera de competência da eficiência; é um assunto ligado à eficácia. À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis).

Quando o assunto refere-se ao setor público, é preciso lembrar sobre a origem do termo “eficiência”, e como ele se insere na administração pública. Em verdade, o princípio da eficiência já estava implícito no artigo 74 da Magna Carta de 1988

(BRASIL, 1988), porém foi introduzido no caput do artigo 37, do mesmo diploma, pela emenda constitucional número 19, de 4 de junho de 1998, passando a ter a seguinte redação:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e, também, ao seguinte [...] (BRASIL, 1988).

Ao ser inserida expressamente no texto constitucional, a eficiência ganhou maior relevância, não podendo ser desprestigiada pelos agentes públicos. Mesmo assim, é preciso enfatizar que a gestão com eficiência sempre foi um dever do administrador.

Ao agente público, como elemento central deste processo, compete, portanto, zelar para que sua atuação pessoal seja direcionada a uma prestação de serviço com qualidade, eficiência e voltada para que se tenham os melhores resultados para a administração pública, segundo afirma Matias-Pereira (2010). Outro autor a fazer tal destaque é Meirelles (2004, p. 60), segundo o qual o

[...] dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Diante desse quadro, Zanella Di Pietro (2012, p. 84) sustenta que o princípio da eficiência, apresenta, na realidade, dois aspectos, a saber:

[...] pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Conclui-se daí que a busca constante pela eficiência é um dever de todo

administrador, seja ele do setor público ou privado, devendo este sempre encontrar meios de concretizá-la a fim de melhor atender a seu propósito e finalidade. No âmbito público, porém, foi bem-vinda a reforma constitucional, quando o serviço público foi inserido em uma concepção inovadora de administração, tendo em vista que o princípio da eficiência consolidou-se como elemento representativo da qualidade no atendimento das demandas do cidadão. Nessa nova perspectiva administrativa, o Estado trata de lançar mão de determinados dispositivos capazes de aumentar a tão desejada eficiência, entre os quais a descentralização e a desconcentração, objetos de estudo das próximas seções.

2.2 ASPECTOS GERAIS DA CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO ADMINISTRATIVA

A principal razão pela qual se desconcentra competências consiste em procurar aumentar a eficiência dos serviços públicos. Segundo Medauar (2010, p. 56), há desconcentração quando atividades são “[...] distribuídas de um centro para setores periféricos ou de escalões superiores para escalões inferiores, dentro da mesma entidade ou da mesma pessoa jurídica”.

Para Zanella Di Pietro (2012, p. 565), entretanto, desconcentrar é “[...]tirar do centro um volume grande de atribuições, para permitir seu mais adequado e racional desempenho. A desconcentração liga-se à hierarquia”. A desconcentração refere-se, portanto, à distribuição de competências dentro da mesma pessoa jurídica, criando uma relação de coordenação e subordinação entre os órgãos organizados hierarquicamente. Carlin (2007), ressalta essa mesma característica ao afirmar que a desconcentração está relacionada à distribuição de funções entre órgãos integrantes da mesma administração, sem que haja o rompimento da hierarquia, com a prestação de serviços ocorrendo de forma direta e imediata.

Outra característica importante da desconcentração é a não criação de pessoas jurídicas diversas do Estado, cujas competências continuam a ser exercidas no âmbito da mesma pessoa jurídica. Pode ser atribuída sob os seguintes aspectos: o geográfico ou territorial, por matéria ou por grau.

A análise até aqui exposta acerca do termo desconcentração sugere que sejam identificados os critérios adotados para a sua classificação que, para Mello (1973, p. 05-06), são:

a) desconcentração por grau – é a distribuição de competências decisórias através dos diferentes níveis hierárquicos;

b) desconcentração por matéria – é a procedida em razão da natureza do objeto da atividade;

c) desconcentração geográfica ou territorial – em que se distribuem competências decisórias a organismos locais, responsáveis pela resolução de questões que interessam a uma determinada área geográfica. Este tipo objetiva permitir decisões mais rápidas de certas matérias na medida em que evita sua obrigatória subida aos órgãos localizados na sede administrativa e, eventualmente, proporcionar soluções mais realistas do assunto que lhe sejam afetados, porque ditadas pelos que se acham mais próximos deles.

Por sua vez, o serviço público concentrado é aquele em que a execução é atribuída a um único ou a poucos órgãos da mesma administração, seja por conveniência ou por interesse público. “É, portanto, a convergência do maior número possível de atribuições decisória a um órgão dentro da mesma estrutura, até mesmo a um determinado cargo ou função.” (Araújo, 2007, p. 142).

Apesar de aparentemente similares, é possível perceber que os termos descentralizar e desconcentrar têm significados diferentes para a administração pública. Na concepção de Binotto *et al* (2010, p.206-207), “[...] a presença ou ausência de autonomia para tomada de decisões é considerada por alguns autores como uma das principais diferenças para caracterizar um processo de descentralização ou desconcentração”. Neste contexto, Medici (1994 *apud* BINOTTO *et al*, 2010) ainda alertam para o fato de que a desconcentração é condição necessária, mas não suficiente para um processo pleno de descentralização. Isto é, enquanto na descentralização ocorre a distribuição de competência do Estado de uma pessoa para outra, física ou jurídica, a desconcentração constitui-se no fenômeno de distribuição interna de competência do Estado ou de outra pessoa de direito público que ele crie, vinculado diretamente à sua estruturada hierárquica, como lembra Taveira (2011). Percebe-se, com isso, que a autonomia decisória, no caso da descentralização, é aparentemente transferida do Estado para outra pessoa física ou jurídica; enquanto na desconcentração ela permanece no mesmo núcleo decisório.

De qualquer modo, tanto a descentralização quanto a desconcentração são praticadas na administração pública com vistas a aumentar a eficiência dos serviços prestados pelos órgãos públicos à sociedade. Desse modo, após a análise das características e definições da concentração e da desconcentração, verifica-se a necessidade de explorar os termos centralização e descentralização administrativa, em virtude da proximidade que apresentam entre si.

2.3 ASPECTOS GERAIS DA CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A característica fundamental da administração centralizada é, segundo Bastos (1992, p. 16), “[...] funcionar como órgão, que exprime a vontade da pessoa jurídica à qual se atrela, sendo denominada de direta, justamente por não se desprender dos vínculos de hierarquia a que está ligada”.

Nas situações em que o próprio Estado presta diretamente os serviços públicos, acumulando as posições de titular e prestador e distribuindo as competências entre diversos órgãos que compõem a estrutura administrativa da pessoa prestadora, está-se diante da execução direta. A esses órgãos, atribui-se a denominação de administração centralizada (CARVALHO FILHO, 2010, p. 372).

Contudo, diante da ampliação das funções do Poder Executivo, perante seus administrados, passou-se a exigir um descongestionamento da administração, dando surgimento a formas mais descentralizadas de prestação da atividade administrativa, ou seja, administração indireta (BASTOS, 1992). Essa descentralização, em um olhar mais sintético, cria uma pessoa jurídica cuja finalidade é a realização de determinada atividade que, de início, seria realizada pela administração centralizada. Nasce, dessa forma, a administração indireta, com o objetivo de realizar certa atividade administrativa destacada da administração centralizada.

Segundo Russomano e Oliveira (1975, p.75), “[...] em sentido etimológico, centralização e descentralização significam respectivamente reunião e afastamento de um centro”. Já, no entendimento de Zanella Di Pietro (2012, p. 466), descentralização é “[...] a distribuição de competências de uma pessoa para outra pessoa física ou jurídica”.

Levando este conceito para o âmbito do serviço público, Mello (2004, p. 139) salienta que “[...] o Estado tanto pode prestar por si mesmo as atividades administrativas, como pode desempenhá-las por via de outros sujeitos, caso em que se estará perante a descentralização”.

Igualmente, na visão de Meirelles (2004, p.331), serviço descentralizado “[...] é todo aquele em que o Poder Público transfere sua titularidade ou, simplesmente, sua execução, por outorga ou delegação, a autarquias, fundações, empresas estatais, empresas privadas ou particulares individualmente”.

Na descentralização administrativa, desta maneira, o Estado ora transfere a execução de atividades que lhes são próprias para particulares, ora cria pessoas auxiliares para o desempenho das atribuições descentralizadas. Além disso, como

salienta Matias-Pereira (2010, p.117), “[...] é perceptível que a gestão pública adotada pelo Estado gerencial tornou-se necessária para elevar o nível de eficiência do Estado democrático, o que exige uma forma de atuação descentralizada [...]”.

Por fim, vale sublinhar que a análise dos termos descentralização e desconcentração permitiu a identificação daquele que verdadeiramente se harmoniza com a necessidade em se conferir autonomia administrativa a unidades externas da Comarca de Joinville, o que justifica a opção pelo instrumento de gestão denominado desconcentração para o presente trabalho, em concordância com o que está explicitado a seguir, no capítulo de metodologia.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como de abordagem qualitativa. Segundo Minayo (2013, p.21), a pesquisa qualitativa “[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes”, o que corresponde a um ambiente mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a números. Partindo daí, tem-se motivos suficientes para a escolha da perspectiva qualitativa para este estudo, posto que, com ele, pretende-se compreender a aplicação do conceito de autonomia na Comarca de Joinville, na perspectiva de um fenômeno repleto de significados, tanto para os agentes públicos envolvidos quanto para o próprio Poder Judiciário Catarinense.

Em termos de caracterização, trata-se de uma pesquisa descritiva quanto aos fins e, quanto aos meios, é uma pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso.

Considerando-se que a pesquisa descritiva tem como principal finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno, como indica Gil (2007), tem-se, no presente estudo, justamente a descrição do uso já experimentado da autonomia em unidades do TJSC e de possíveis efeitos ao se aplicar tal instrumento de gestão na Comarca de Joinville, conforme explicitado anteriormente.

Além disso, a pesquisa é bibliográfica e documental, pois faz uso de fontes de dados secundários, sobretudo fontes bibliográficas acerca de temas como administração pública, eficiência, descentralização e desconcentração no serviço público, além de documentos internos institucionais e leis, como a Constituição Federal do Brasil de 1988 e o Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Santa Catarina. (SANTA CATARINA, 2013).

Por fim, a pesquisa constitui-se em um estudo de caso, que, segundo Gil (2007,

p.72-73), é caracterizado pelo “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Os dados sobre o caso em estudo foram coletados em outubro de 2014, por meio da pesquisa documental. Ainda, fez-se uso da observação participante, posto que o pesquisador é servidor da referida comarca. Como categorias de análise, foram considerados os conceitos de autonomia e de desconcentração explorados no capítulo 2 deste trabalho. Portanto, cabe assinalar que, apesar de se ter estudado os conceitos de descentralização e desconcentração, por ocasião da construção da revisão da literatura (capítulo 2), a proposta delineada por meio deste trabalho gira em torno da desconcentração como instrumento de gestão capaz de instituir autonomia a unidades externas da Comarca de Joinville.

Com uma investigação de abordagem qualitativa os dados foram analisados através do modelo interpretativo proposto por Triviños (2010), que se apoia em três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados no estudo; b) na fundamentação teórica; c) na experiência pessoal do pesquisador.

Na sequência, os dados coletados para a pesquisa corrente são apresentados, analisados e interpretados, buscando-se atingir os objetivos propostos na introdução deste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo está organizado com base na sequência de objetivos específicos apresentada na introdução do presente artigo. Dessa forma, inicia-se fazendo a caracterização da estrutura organizacional e do modelo administrativo vigente na Comarca de Joinville. Em seguida, descreve-se o processo de desconcentração já experimentado nas Comarcas de Blumenau e de Florianópolis e, por fim, são apontados efeitos possíveis a serem produzidos por tal processo ao ser aplicado na Comarca de Joinville.

4.1 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA E DO MODELO ADMINISTRATIVO DA COMARCA DE JOINVILLE, DO TJSC

A vigente Constituição Federal previu a separação dos poderes do Estado e da instituição do Ministério Público, visando, especialmente, impedir o arbítrio e o desrespeito aos direitos fundamentais do homem. Também se dividiu as atividades

estatais, quais sejam: legislação, administração e jurisdição (MORAES, 2006). Nesta perspectiva, a Carta Constitucional (BRASIL, 1988) estabeleceu que:

Art. 125. Os Estados organizarão sua Justiça, observados os princípios estabelecidos nesta Constituição.

§ 1º - A competência dos tribunais será definida na Constituição do Estado, sendo a lei de organização judiciária de iniciativa do Tribunal de Justiça.

Tem-se aí a presença do Poder Judiciário. Faz-se necessário observar que tal poder desenvolve, além de sua função jurisdicional, que é a sua tarefa finalística, outra importante função: a administrativa, que dá o suporte imprescindível e necessário para a execução da atividade principal. A esse respeito, conclui Carlin (2007, p.50) que “[...] todas as atividades que os órgãos judiciais exercem, excluindo a função jurisdicional propriamente dita, são atividades administrativas”.

Nas comarcas, essa função administrativa é executada e coordenada pelo Juiz Diretor do Foro, que exerce essa competência por um período de dois anos, nas comarcas onde há mais de um magistrado. Após indicado, o Diretor do Foro precisa ser aprovado pelo Tribunal Pleno, observando-se o quesito antiguidade. Nas comarcas onde há apenas um juiz, este atua como Diretor do Foro pelo período em que na comarca permanecer.

Por meio da Lei 5.624/79, estabeleceu-se o Código de Divisão e Organização Judiciária do Estado de Santa Catarina. Em seu Capítulo VI, tal código fixa os critérios de escolha do Juiz Diretor do Foro, descrevendo, ainda, a sua atuação e as suas competências (SANTA CATARINA, 1979).

Para o cumprimento das atividades administrativas ligadas à Secretaria do Foro, o Juiz Diretor do Foro indica um servidor efetivo com formação em administração, ciências contábeis, ciências econômicas ou direito para ocupar o cargo comissionado de Chefe de Secretaria de Foro, sendo as funções do cargo elencadas nos artigos 118 ao 124 do Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça (CNCGJ). (SANTA CATARINA, 2013).

Há outros setores também vinculados à direção do foro, conforme dispõe o artigo 101, do referido código, a saber:

Art. 101. Vinculam-se à direção do foro a secretaria, a distribuição, a contadoria, o serviço social, a central de mandados, o oficialato de justiça,

o oficialato da infância e juventude, o setor de suporte em informática e os demais agentes não ligados a juízo determinado. (SANTA CATARINA, 2013).

Os setores, anteriormente citados, compreendem os serviços judiciários auxiliares, consoante entendimento do artigo 115 do CNCGJ. Já as atribuições da Secretaria do Foro estão elencadas no artigo 118 do CNCGJ, quais sejam:

Art. 118. O chefe de Secretaria manterá controle sobre: I – exercício dos juízes; II – escala de plantão; III – visitas e correições de competência da direção do foro; IV – posse, exercício, lotação e matrícula de servidores e de delegados; V – frequência e pontualidade; VI – sindicâncias e processos administrativos disciplinares instaurados na comarca; VII – procedimento (preliminar ou preparatório) e processo administrativo disciplinar em face de notários e oficiais de registro, em tramitação na comarca; VIII – consulta e suscitação de dúvidas oriundas de serventias extrajudiciais; IX – atos administrativos expedidos pela direção do foro; X – armas e objetos apreendidos; XI – patrimônio, finanças e serviços; XII – avisos de recebimentos não devolvidos pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); e XIII – correspondências expedidas e recebidas pela direção do foro. (SANTA CATARINA, 2013).

A estrutura da Comarca de Joinville é uma das mais volumosas do Estado de Santa Catarina. Para se ter ideia, atualmente, tal comarca conta com aproximadamente 550 colaboradores, entre magistrados, servidores efetivos, comissionados, estagiários, voluntários, funcionários cedidos pela Prefeitura Municipal e terceirizados, além dos militares à disposição. Sua estrutura envolve vinte e quatro unidades judiciais e uma turma recursal.

No prédio principal, com aproximadamente 10.000 m², estão instaladas 21 unidades jurisdicionais e a 5ª Turma de Recursos.

Fora de tal edificação, tem-se o 2º Juizado Especial Cível, que se localiza na região Norte da cidade, nas dependências da Universidade da Região de Joinville (Univille). Por sua vez, o 3º Juizado Especial Cível localiza-se na zona leste do

município, ocupando espaço na estrutura da Sociedade Educacional de Santa Catarina (SOCIESC). Ainda, a 3ª Vara da Fazenda Pública funciona em unidade externa, ocupando um prédio de três pavimentos cedido pelo Município de Joinville, com área de 330 m².

Estuda-se a viabilidade de transferência das varas fazendárias para um prédio adquirido, no final de 2012, pelo Tribunal de Justiça por meio de permuta com o Município de Joinville, incluindo a 3ª Vara da Fazenda Pública. Esse imóvel, com 1300 m² de área edificada, situa-se ao lado do prédio principal, no bairro Saguazu, região central da cidade. O projeto é tratado no Processo Administrativo SPA 3039/2014. (SANTA CATARINA, 2014).

Com uma estrutura tão expressiva, como é o caso da Comarca de Joinville, a Direção e a Secretaria do Foro sofrem com a grande demanda de trabalho, visto que, para que a atividade fim seja prestada com eficiência, torna-se necessário somar esforços para que magistrados, servidores e jurisdicionados tenham a seu dispor as condições necessárias de trabalho como: insumos, espaço físico, normatizações, planejamento estratégico e quantidade necessária de colaboradores.

O modelo administrativo atual das unidades externas é centralizado na Direção do Foro, que se localiza no prédio principal, onde também funciona a Secretaria do Foro. Com efeito, as decisões administrativas emanadas no fórum principal se refletem nas unidades externas, limitando a autonomia administrativa daqueles que se encontram lotados nessas unidades, e que melhor conhecem a realidade, suas reais necessidades e prioridades.

Diante desse contexto, quer-se perquirir quais os efeitos produzidos pela desconcentração administrativa das unidades externas da Comarca de Joinville em relação aos aspectos da eficiência, autonomia ou tomada de decisão.

4.2 O PROCESSO DE DESCONCENTRAÇÃO NA REALIDADE DO TJSC: A EXPERIÊNCIA DA CAPITAL E DE BLUMENAU

O tema tratado neste estudo já é realidade no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Nas comarcas de Blumenau e Florianópolis, já foram criadas direções para fóruns regionais, cujas fases de sua implementação são examinadas na sequência.

A Lei Complementar 181, de 21 de setembro de 1999 (SANTA CATARINA, 1999), que dispôs sobre a criação de comarca e varas, instituiu uma situação peculiar na capital, pois dotou esta comarca de mais dois Foros Regionais e criou a estrutura

necessária para seu funcionamento autônomo, nos seguintes termos:

Art. 1º Ficam criados:

I – Na Comarca da Capital:

[...]

c) o Foro do Continente;

d) o Foro do Norte da Ilha;

[...] Nos Foros Regionais funcionarão serviços de distribuição, contadoria e assistência social. (SANTA CATARINA, 1999).

Tem-se, dessa forma, subdivisões administrativas independentes dentro de uma mesma comarca, separadas fisicamente e definidas em Lei.

Sob o escopo da necessidade de melhorar a eficiência da administração pública e a qualidade dos serviços prestados, bem como diante das dificuldades apresentadas na administração dos recursos materiais e humanos pela Direção do Foro da Comarca da Capital, em face da instalação dos Foros Regionais do Continente e Foro da Ilha, foi concedida a autonomia administrativa a essas subdivisões da Comarca da capital, por força da Resolução No 1/2003-TJ, de 10 de fevereiro de 2003 (SANTA CATARINA, 2003).

A Comarca de Blumenau, situada na região nordeste de Santa Catarina, é exemplo quando se fala em concessão de autonomia administrativa de unidade externa. Com a finalidade de prestar uma jurisdição da melhor qualidade, a Direção do Foro solicitou, no ano de 2010, a autonomia administrativa do antigo prédio, onde, na época, já funcionavam os Juizados Especiais Cível e Criminal, a Unidade Judiciária da Universidade Regional de Blumenau, três zonas eleitorais, além de outros serviços do Poder Público local.

O assunto foi tratado no Processo Administrativo 375323-2010.9 (SANTA CATARINA, 2014b). Após manifestação de diversos setores administrativos e técnicos do Tribunal de Justiça, a matéria foi levada à apreciação do Tribunal Pleno, que a aprovou por votação unânime.

Com efeito, foi publicada a Resolução 12/2012-TJ (SANTA CATARINA, 2012), que Criou o Fórum Universitário da Comarca de Blumenau, concedendo-lhe autonomia

administrativa. Na exposição dos motivos, ficou estampada “[...] a busca da eficiência na Administração Pública e de aprimoramento da qualidade dos serviços prestados à Sociedade Catarinense.” (SANTA CATARINA, 2012).

Em seguida, foram designados servidores para as funções de contador, distribuidor e chefe de secretaria. Também, por votação unânime, o Tribunal Pleno aprovou a indicação de magistrado para a Direção do Foro Universitário.

4.3 EFEITOS POSSÍVEIS DA DESCONCENTRAÇÃO NA COMARCA DE JOINVILLE

Administrar a coisa pública, atualmente, exige grande dedicação por parte dos gestores, visto que se espera uma prestação de serviço eficiente e de qualidade. Não se concebe mais administrar simplesmente por administrar. Quer-se dizer, com isso, que a sociedade espera uma prestação de serviço que atenda às suas necessidades e que cumpra o seu propósito. Nestes termos, seguindo-se as orientações de Matias-Pereira (2010), identifica-se em instrumentos do Modelo Gerencial de Administração Pública, a exemplo da possibilidade de concessão de autonomia administrativa a unidades prestadoras de serviço público, um caminho para a modernização. Reside aí a motivação para a proposta indicada para a Comarca de Joinville, cuja estrutura e modelo administrativos atuais não são condizentes com as demandas da sociedade por serviços judiciais mais eficientes.

Partindo-se da experiência das comarcas onde já foi concedida a autonomia administrativa dos fóruns regionais – de Blumenau e da capital -, verifica-se que existe a possibilidade de implantação de semelhante projeto na Comarca de Joinville. Inicialmente, a direção do foro deverá formalizar pedido ao Presidente do Tribunal de Justiça. Após análise técnica e de viabilidade financeira e orçamentária, submeterá o pleito para aprovação do Tribunal Pleno, publicando-se, por fim, a resolução que concederá a autonomia administrativa das unidades externas, definindo a estrutura necessária e adequada para o seu funcionamento autônomo.

Assim, a concessão de autonomia administrativa às unidades externas da Comarca de Joinville, por meio da desconcentração administrativa, ocasionará impactos significativos na melhoria do desempenho de cada unidade. Considerando-se as peculiaridades desta comarca, a existência de uma unidade de direção mais próxima da comunidade poderá atender de forma mais eficaz aos anseios e necessidades locais.

A fim de se mensurar a necessidade de gestão mais próxima do fórum fazendário,

que possivelmente será instalado nas dependências do prédio recentemente adquirido pelo Tribunal de Justiça, por meio de permuta com o Poder Executivo Municipal, descreve-se a formatação das varas que para lá serão transferidas:

a) Na 1ª Vara da Fazenda Pública, tramitam 5599 processos judiciais, entre físicos e digitais. Laboram, nessa unidade, nove servidores, entre efetivos, voluntários e estagiários. No gabinete, incluindo o magistrado, laboram nove servidores, também incluindo voluntários e estagiários;

b) Na 2ª Vara da Fazenda Pública, o acervo de processos é de 3.625 físicos e 702 digitais, totalizando 4.327 processos em andamento. Lotados no cartório dessa unidade, estão nove servidores, entre eles efetivos, voluntários e estagiários. No gabinete, incluindo o magistrado, laboram nove servidores, também incluindo voluntários e estagiários;

c) Na 3ª Vara da Fazenda Pública, tramitam 98.447 processos. Entretanto, 24.780 processos correm no Cartório Remoto do Processo Eletrônico (CREPE)⁴. Laboram na unidade: dez servidores municipais à disposição, mais dez pessoas entre servidores, estagiários e voluntários lotados em cartório e mais nove em gabinete, incluindo magistrado, voluntários e estagiários.

Verifica-se, desta forma, que somente nas varas fazendárias tramitam 108.373 processos que dependem dos esforços de 66 colaboradores. Pelos dados apresentados, fica evidenciada a necessidade de autogestão do fórum dessas varas, uma vez que a estrutura para o seu funcionamento é muito expressiva.

Em relação ao 2º Juizado Especial Cível, instalado nas dependências da Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE), sua estrutura é composta por 1.458 processos em andamento, 1.970 em grau de Recurso, 217 suspensos, aguardando decisão do STJ; e 14 servidores, dentre magistrado, efetivos, estagiários e voluntários. Já no 3º Juizado Especial Cível, instalado na Sociedade Educacional de Santa Catarina (SOCIESC), o acervo processual é de aproximadamente 2.500, para um total de 14 servidores.

Diante da magnitude das unidades aqui tratadas, percebe-se a necessidade de conferir a elas autonomia, caracterizada pela desconcentração administrativa, com o fito de buscar a implementação do princípio da eficiência, amplamente discutido nos capítulos anteriores. Aqui, seria o caso de atentar para o que propõem Zanella Di Pietro (2012) e Carlin (2007), que apontam a desconcentração como a alternativa para distribuir, entre órgãos da mesma unidade administrativa, atribuições que estão

⁴ Resolução Conjunta N. 4/2011-GP/CGJ, de 28/03/2011, do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.

concentradas de forma volumosa em uma única unidade.

A finalidade dessa autonomia cedida às unidades externas da Comarca de Joinville refere-se a conceder uma atividade-meio mais atuante e eficiente, com maior velocidade no cumprimento das tarefas. Trata-se, portanto, de benefícios à comarca como um todo, que somente serão alcançados por meio de uma administração local que conheça as necessidades e eleja a melhor alternativa de satisfação delas. .

Tal autonomia somente será obtida no fórum fazendário com a criação de uma Direção do Foro estruturada com todos os setores necessários para o desenvolvimento de uma gestão eficiente. Vislumbra-se, entretanto, que a subordinação administrativa dessa unidade ao fórum central pode causar prejuízo à comunicação institucional, à tomada de decisão e, por conseguinte, à presteza com que os serviços deverão ser realizados.

No contexto dos juzizados especiais, por estarem instalados em universidades distantes do prédio central, a desconcentração justifica-se pela regionalização dessas unidades. O critério territorial ou geográfico é fundamento para a desconcentração, sendo que a distribuição de competências não prejudica o monopólio do Estado, uma vez que os órgãos e seus agentes permanecem vinculados por um elo denominado hierarquia, segundo sugerem as concepções de Mello (2004).

Diante do exposto, a desconcentração administrativa, no caso da Comarca de Joinville, justifica-se, por si só, pela grande necessidade de se prestar um serviço eficiente e de qualidade, que atenda às necessidades e peculiaridades de cada uma das suas unidades. Assim, conferida a autonomia gerencial à referida comarca, será possível a obtenção de diversos benefícios, principalmente para as próprias unidades diretamente envolvidas, como, por exemplo:

a) melhora significativa na comunicação institucional: a direção do fórum regional, por exemplo, poderá manter um contato próximo e constante com os servidores, magistrados e usuários, emanando comunicações que dizem respeito apenas à unidade que está sob sua direção;

b) celeridade no atendimento de necessidades locais: pelo contato mais próximo, a direção e a secretaria de cada unidade externa poderão atender, de forma mais rápida, as necessidades que surgirem, sem necessidades de idas e vindas dos fóruns regionalizados até a unidade sede para planejar e aplicar soluções adequadas;

c) tomada de decisão mais próxima da realidade dos setores; conhecendo, de fato, as peculiaridades locais, as decisões de gestão poderão ser mais certeiras e eficazes;

d) otimização das atividades de rotina, visando resultados mais eficazes: como exemplo a requisição de materiais, requisição de compra, escalas de folgas de plantão, de férias, necessidade de manutenção predial.

Com isso, não será necessário destinar a terceiros responsabilidades que são típicas de comarca do Poder Judiciário e, mais precisamente, aquelas inerentes às particularidades locais de Joinville. Ainda, com base em Mello (1973), classifica-se a desconcentração proposta para as unidades externas da Comarca de Joinville como sendo uma desconcentração geográfica ou territorial, em que são distribuídas competências decisórias a organismos locais, que ficam responsáveis pela resolução de questões que interessam a uma determinada área geográfica. Tal procedimento permite decisões mais rápidas e proporciona soluções mais realistas aos assuntos que são pertinentes a cada unidade. (MELLO, 1973).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa trouxe à baila a necessidade de se conceder autonomia administrativa às unidades externas da Comarca de Joinville, por meio da desconcentração, visando o alcance de uma prestação de serviço mais eficiente e que atenda aos anseios dos magistrados, servidores e jurisdicionados.

Restou evidente que a Comarca de Joinville é uma das maiores do estado em termos de estrutura, pois, além do prédio central, possui mais três unidades regionalizadas, por onde tramita uma grande quantidade de processos. Mesmo com essa divisão, a Direção do Foro é centralizada no fórum principal, onde as decisões administrativas se refletem, também, nas unidades externas, limitando a autonomia administrativa local.

Para que seja prestado um serviço mais eficiente em termos de administração, que é o que se espera dos setores públicos, é necessário que se opere a desconcentração administrativa das unidades externas dessa comarca, o que concederá autonomia às unidades que funcionam distantes do prédio central. Demonstrou-se que esse projeto é plenamente possível, visto que método semelhante já foi aplicado nas Comarcas da capital e de Blumenau. A Direção do Foro da Comarca de Joinville poderá solicitar a autonomia das unidades externas por meio de requerimento fundamentado ao Presidente do Tribunal de Justiça que, após análise de dados técnicos, submeterá o pedido à aprovação do Tribunal Pleno. Este último, por sua vez, editará resolução que concederá a desejada autonomia administrativa, definindo a estrutura necessária e adequada para o seu funcionamento autônomo.

A principal razão pela qual se desconcentram competências consiste na busca

pelo aumento da eficiência dos serviços públicos. A esse respeito, não há dúvidas de que, criando direções para os fóruns regionais, haverá melhor gestão nessas unidades, refletindo os seus efeitos no destinatário final da atividade judiciária, a sociedade.

Acredita-se que mantendo a atividade-meio bem organizada e estruturada, e prestando serviço de qualidade e com eficiência, está se favorecendo o desempenho da atividade-fim, para que esta atenda aos anseios de seus jurisdicionados. Demonstrando-se, assim, a preocupação do setor público com o serviço prestado à sociedade.

Portanto, a autonomia gerada pela desconcentração administrativa nas unidades externas da Comarca de Joinville trará efeitos positivos por meio do processo de tomada de decisão, comunicação, maior celeridade no cumprimento das atividades administrativas e gerenciais e, principalmente, por aumentar o grau de eficiência nos serviços prestados, tanto para os próprios servidores quanto à sociedade e, também, para a própria instituição.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Edmir Netto de. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BASTOS, Celso Ribeiro. **Comentários à Constituição do Brasil**. Vol 3, tomo III. São Paulo: Saraiva, 1992.

BINOTTO, Erlaine *et al.* Descentralização Político-Administrativa: o caso de uma Secretaria de Estado. **G&DR**, v. 6, n. 3, p. 186-213, set-dez/2010. Taubaté (SP).

Disponível em: <<http://www.unc.br/mestrado/docs/ARTIGO-DESCENTRALIZACAO-RBGDR-2010.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 15 set. 2014.

_____. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 1994.

_____. **Portal de Periódicos CAPES / MEC**. [2014?]. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/option=com_ncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saW-

[J3ZWivYWN0aW9uL3NIYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVM=>](#). Acesso em: 15 set.

2014..

CARLIN, Vonei Ivo. **Direito Administrativo**: doutrina, jurisprudência e direito comparado. Florianópolis: OAB/SC, 2002.

_____. **Manual de Direito Administrativo**: doutrina e jurisprudência. Florianópolis: Conceito Editorial, 2007.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. Rio de Janeiro. Lumen Juris, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública** – foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo. Atlas, 2010.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

_____. **Direito administrativo moderno**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

MEDICI, A. C. Economia e Financiamento do Setor Saúde no Brasil. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública - USP, 1994.

_____. **Direito Administrativo Moderno de acordo com a EC 19/98**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2004.

_____. **Prestação de Serviços Públicos e Administração Indireta**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1973.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, métodos e criatividade. Petrópolis (RJ): Vozes, 2013.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de direito administrativo**: parte introdutória, parte geral e parte especial. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

RANIERE, Nina Beatriz. Autonomia universitária: instrumento de gestão. *In*: XX FÓRUM DE REITORES DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS E MUNICIPAIS, 1996, Taubaté. **Anais...** . Taubaté (SP): ABRUEM, 1996, p. 137-150.

RUSSOMANO, Rosah; OLIVEIRA, Floriana Quadros Martins de. **Você conhece direito administrativo?** Rio de Janeiro: Rio, 1975.

SANTA CATARINA. **Tribunal de Justiça de Santa Catarina**. Processo Administrativo SPA N. 3039/2014. Santa Catarina, 2014a.

_____. **Tribunal de Justiça de Santa Catarina**. Processo Administrativo N. 375323-2010.9. Santa Catarina, 2014b.

_____. **Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Santa Catarina**. 2013. Disponível em: <<http://cgj.tjsc.jus.br/consultas/liberada/cncgj.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014. _____. Resolução N. 12/2012-TJ, de 21 de agosto de 2012. Tribunal de Justiça do Estado, Santa Catarina, Brasil, 2012.

_____. **Resolução N. 1/2003-TJ**, de 10 de fevereiro de 2003. Tribunal de Justiça do Estado, Santa Catarina, Brasil, 2003.

_____. **Lei Complementar Promulgada Nº 181**, de 21 de setembro de 1999. Tribunal de Justiça do Estado, Santa Catarina, Brasil, 1999.

_____. **Lei Nº 5.624**, de 09 de novembro de 1979. Governo do Estado, Santa Catarina, Brasil, 1979.

TAVEIRA, Adriana do Val Alves. Descentralização e desconcentração da atividade estatal. **Revista Paradigma**, 2011. Disponível em: <<file:///C:/Users/Osmar/Downloads/55-205-3-PB.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2010.

ZANELLA DI PIETRO, Maria Sylvia. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2012.

ATRAÇÃO E SELEÇÃO PARA OS CARGOS COMISSIONADOS NOS GABINETES DOS DESEMBARGADORES ATUANTES NAS CÂMARAS CRIMINAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Diogo Pereira de Souza¹

Dante Marciano Girardi²

1 INTRODUÇÃO

Na atual quadra da história, a competitividade entre países, estados, empresas, grupos e pessoas alcançou tamanha dimensão que a busca pela excelência passou a ser não apenas um objetivo para alcançar o sucesso, mas também para possibilitar a própria sobrevivência da organização (CHIAVENATO, 2004).

Na administração pública a situação não é de todo diferente. Especialmente no caso do Poder Judiciário, a exigência do ótimo desempenho não decorre da concorrência ou da cobrança do mercado, mas da própria sociedade que, cada vez mais ciente dos seus direitos, requer maior qualidade na prestação dos serviços públicos (PATIÑO; AZEVEDO, 2013). Por esse motivo é essencial, para uma boa gestão pública, selecionar e alocar as melhores pessoas nos cargos em que seu rendimento poderá ser maior potencializado, garantindo ao cidadão uma resposta cada vez mais efetiva.

No âmbito do Poder Judiciário catarinense, a distribuição de pessoas assemelha-se a de qualquer outro órgão da administração direta, existindo tanto agentes políticos quanto agentes públicos, sendo estes últimos divididos em cargos de provimento efetivo, cargos de provimento em comissão e funções de confiança. Tendo como Missão “[...] realizar justiça, assegurando a todos o acesso, com efetividade na prestação jurisdicional.”, a atividade-fim do Poder Judiciário catarinense situa-se na

¹ Graduado em direito pela UNISUL. Especialista em Direito Público pelo CESUSC. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Lotado na Secretaria Jurídica do Gabinete da Desembargadora Salete Silva Sommariva no TJSC. *E-mail*: diogops@tjsc.jus.br.

² Professor Associado da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Coordenador do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9063469350004410>. *E-mail*: dante.girardi@terra.com.br.

prestação jurisdicional, que se perfectibiliza por meio de decisões judiciais proferidas tanto por juízes, nas comarcas, quanto pelos desembargadores, no Tribunal de Justiça (SANTA CATARINA, 2014b).

Atualmente, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) possui em sua estrutura 63 gabinetes ocupados por desembargadores, além de outros 30 gabinetes ocupados por juízes de direito de segundo grau, estes últimos com função de cooperador ou atuar como substitutos dos primeiros em casos de afastamentos ou impedimentos (SANTA CATARINA, 2014a).

Internamente, os gabinetes de todos os desembargadores são compostos pelo mesmo número de integrantes, ao passo que os gabinetes dos juízes de direito de segundo grau, idênticos entre si, possuem um número menor de componentes. A presente pesquisa tem como público apenas os gabinetes de desembargadores, haja vista o número maior de cargos e o fato de serem os titulares nos órgãos julgadores em que atuam.

Dentre esses 63 desembargadores, 12 têm sua atuação vinculada às Câmaras Criminais, órgãos colegiados compostos de, no mínimo, três desembargadores, responsáveis por julgar recursos e demais ações de matéria criminal (SANTA CATARINA, 2014a).

O número de integrantes de cada um desses gabinetes está definido pela Resolução n. 39-GP da seguinte forma: um cargo de secretário jurídico, um cargo de oficial de gabinete, quatro cargos de assessor jurídico, um cargo de assessor de gabinete, três vagas para estagiários remunerados e duas vagas para voluntários (SANTA CATARINA, 2010c). Para ocupar os cargos de secretário jurídico, oficial de gabinete e assessor jurídico, a atual legislação indica como requisito específico unicamente o nível superior em direito. De outro modo, no tocante ao cargo de assessor de gabinete, além do nível superior em direito, também se exige que o nomeado seja servidor efetivo do Poder Judiciário catarinense (SANTA CATARINA, 1993, 2006, 2010a, 2010b). As vagas para estagiários remunerados são destinadas a estudantes do curso de direito, não havendo qualquer requisito específico para os interessados nas vagas de estágio voluntário.

Vale destacar, também, que para a nomeação aos cargos destinados ao gabinete não é exigida a realização de concurso público ou qualquer outra forma de processo seletivo. Assim, formalmente, basta o preenchimento dos requisitos anteriormente indicados para que a pessoa selecionada passe a ocupar uma das vagas.

No entanto, muito embora a nomeação para tais cargos exija poucos procedimentos, inexistindo qualquer compulsoriedade para a realização de um processo

seletivo, as funções desempenhadas nos gabinetes dos desembargadores exigem conhecimento especializado, porquanto as principais atribuições dos seus ocupantes guardam relação com o exame de mérito dos processos judiciais e assessoramento jurídico dos desembargadores, o que justificaria a adoção, mesmo que informal, de um procedimento para recrutamento e posterior seleção à vaga disponível (SANTA CATARINA, 2011).

Não raro, circulam nos correios eletrônicos dos servidores do TJSC a informação de que determinado gabinete iniciará processo seletivo para o preenchimento de vaga em sua assessoria, o que faz crer tratar-se de hipótese comum e bastante difundida nestes setores, ainda que realizada sem qualquer espécie de formalidade.

Contudo, não existe no TJSC, seja por parte da alta administração, seja por meio da Diretoria de Recursos Humanos, algum modelo de processo seletivo que possa servir de orientação àqueles que pretendem escolher seus integrantes por meio de uma metodologia mais elaborada e construída a partir do perfil idealizado para estes cargos comissionados. Igualmente, apesar de as estruturas destes setores serem exatamente iguais, a gestão de cada um deles varia de acordo com o perfil do seu comandante.

É decorrente dessa dificuldade em se encontrar um modelo para este tipo de seleção, ou ao menos um manual capaz de trazer as diretrizes aos gabinetes quando se relevar preciso o preenchimento de uma vaga, que surgiu a necessidade da presente pesquisa. Todo o curso da investigação pretende responder ao seguinte questionamento: como é a forma de atração e seleção dos cargos comissionados no gabinete dos desembargadores atuantes nas câmaras criminais do TJSC, e em que medida esta metodologia contribui para aperfeiçoar a captação de talentos nesses setores?

A pesquisa volta-se aos gabinetes com atuação nas câmaras criminais para garantir não apenas que as equipes sejam as mesmas em termos de quantidade, mas também no tocante ao tipo de atividade ali desempenhada, facilitando, assim, a análise e o cotejo dos dados coletados.

Diante desse contexto, e para tornar possível responder à indagação supra, a presente pesquisa possui como objetivo geral analisar a forma de atração e seleção dos servidores ocupantes de cargos comissionados nos gabinetes dos desembargadores atuantes nas câmaras criminais do TJSC. Além disso, como objetivos específicos, é possível enumerar: a) aplicar questionário aos mencionados desembargadores, indagando de maneira detalhada como ocorre a divulgação de processos seletivos no gabinete e quais os métodos utilizados para a escolha do novo servidor; b) comparar as formas de atração e seleção dos aludidos gabinetes.

Para o alcance dos mencionados objetivos, o presente artigo contém, além desse momento introdutório, um breve repasse da teoria relacionada à gestão pública e à gestão de pessoas, seguindo-se pelos estudos acerca da atração e seleção de talentos, as etapas do processo de seleção, a definição e principais características dos cargos públicos, e, em especial, os cargos comissionados, encerrando com o exame da atração e seleção dos cargos comissionados da administração pública. Então, apresenta-se os resultados da pesquisa realizada com todos os gabinetes dos desembargadores que atuam na área criminal do TJSC, culminando com a conclusão e apresentação das referências utilizadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura proposta divide-se em cinco assuntos: inicialmente, será realizada uma breve passagem sobre a gestão pública e a gestão de pessoas, analisando sua importância frente aos novos desafios da administração pública; logo após será abordada a questão relacionada à atração e seleção, diferenças entre estes dois momentos e as mais destacadas etapas de um processo seletivo; em seguida, passa-se a uma breve descrição do que se entende como cargo público e sua tipologia. Por fim, os temas serão reunidos, a fim de se examinar as possibilidades de recrutamento e escolha dos ocupantes de cargos comissionados.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

O Estado, ente abstrato e artificial criado para possibilitar a convivência do homem em sociedade, necessita de pessoas para que possa ser conduzido (HOBBS, 2001). A condução desse gigante é realizada por meio da administração pública, facilmente entendida como “[...] o conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que tenham a incumbência de executar atividades administrativas.” (CARVALHO FILHO, 2007, p. 9), e que pode ser simplificada como a “[...] gerência de tudo o que é de todos.” (CANOTILHO, 2014, p. 822).

Na missão de satisfazer às necessidades dos integrantes dessa sociedade, é importante que a administração pública possua poderes operativos, de modo a realizar projetos sociais eficientes e de amplo alcance (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2012). Ademais, apenas com uma gestão voltada ao interesse público e à qualidade da prestação dos serviços será possível termos uma administração efetivamente pública, isto é, para o interesse de toda a sociedade.

É neste viés que surge a noção de gestão pública, interpretada como algo maior do que a gestão de negócios ou mesmo a administração de questões internas de um governo (MATIAS-PEREIRA, 2012). Aliás, a ideia de governança pública não difere no todo da governança corporativa. Em si, conserva a noção de bem administrar e de realizar a máxima administração, tendo como diferença básica o fato de que os gestores da coisa pública possuem sob seus cuidados bens pertencentes à sociedade, o que lhes impõe maior compromisso com a transparência, ética e distribuição igualitária dos direitos, garantias e serviços (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Com esse norte, voltado muitos mais para as questões de ordem política e social, deslocando a atividade administrativa do campo eminentemente econômico e de mercado, torna-se cada vez mais evidente que o alcance de tais finalidades dependerá do gestor público. Isso faz com que os agentes públicos, as pessoas da administração pública em última análise, ganhem posição central neste processo, exatamente porque será deles a responsabilidade por conduzir a administração pública para o objetivo a que se destina (BERGUE, 2014).

Diante desse quadro, também a gestão de pessoas ganha papel relevante na administração pública. Não se pode ter em mente que o setor público seja conduzido por pessoas e não se tenha um projeto estratégico voltado para a maximização das competências destas mesmas pessoas (BERGUE, 2014). Esse é o tema do item que segue.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Conforme visto, a administração, de maneira geral, e a pública, mais especificamente, dependem das pessoas para que as suas finalidades sejam alcançadas. Está-se diante, então, de um fortalecimento da função de recursos humanos, situação que, por consequência, deixa em evidência a gestão de pessoas e todos os seus componentes (GIRARDI, 2009).

Para Gil (2008, p. 17), “[...] gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”. E Dutra acrescenta (2009, p. 17), tratando-a como “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”.

A gestão de pessoas possui, também, uma função estratégica na organização, na medida em que contribui para o aprimoramento dos seus colaboradores, garantindo,

com isso, que seu principal ativo esteja sempre em crescente evolução, o que, como resultado, também faz a empresa evoluir. Sobre a função estratégica da gestão de pessoas, Girardi (2009, p. 31) leciona:

A Gestão de Pessoas cumpre função estratégica na organização que reconhece o indivíduo como diferencial competitivo, investindo o conhecimento e no desenvolvimento dos seus profissionais. Atua em sintonia com a estratégia organizacional preocupada em prover a organização de talentos humanos, capacitá-los, recompensá-los e mantê-los comprometidos com o objetivo organizacional, tratando dos processos de Recrutamento, Seleção, Treinamento, Desenvolvimento, Remuneração, Avaliação de Desempenho e outros que assegurem a produtividade e o comprometimento dos indivíduos.

Diante dessa nova realidade, o papel do gestor de pessoas revela-se de fundamental importância para a estratégia das empresas, e, em igual sentido, para o desenvolvimento das atividades da administração pública. Esquecendo-se aquela função antiga e burocrática de “chefe de RH”, o gestor de pessoas assume um dos papéis de liderança na organização, podendo-se destacar, entre outras coisas, a função de recrutar e selecionar as pessoas para que a empresa alcance os resultados esperados (GIL, 2008). E é exatamente a atração e seleção de pessoas o item seguinte da presente revisão.

2.3 ATRAÇÃO E SELEÇÃO

A necessidade de preenchimento de vagas disponíveis nas organizações é um desafio constante e que exige cada vez mais aprimoramento da empresa, em especial da pessoa responsável por esta missão (GIL, 2008).

Pode-se entender a atração e seleção de pessoas como “[...] toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades, presentes e futuras.” (DUTRA, 2009, p. 82).

Nesse sentido, Dutra (2009, p. 83) destaca que a captação de pessoas “[...] pressupõe consciência da empresa em relação a suas necessidades. Somente dessa maneira é possível saber quem procurar, onde procurar e que tipo de relação será estabelecido entre pessoa e a empresa.” E exatamente porque as pessoas são o ativo

mais importante que a organização dispõe, a atração e seleção devem ser realizadas com a maior competência possível (GIL, 2008), até mesmo porque o sucesso de um processo de seleção não se encerra no fim de suas etapas, ao contrário, implicará em redução de outros custos às organizações, como programas de capacitação e desenvolvimentos das pessoas (QUEIROGA, 2009), e impedirá problemas de gestão futuras, como eventuais conflitos interpessoais e alta rotatividade (GIL, 2008).

Muito embora próximas e complementares, atração e seleção de pessoas não se confundem. A primeira, também tratada na literatura como recrutamento, é um sistema que tem como objetivo atrair candidatos potencialmente qualificados, tratando-se, portanto, de uma oferta de trabalho e pesquisa junto aos meios capazes de dar à organização uma quantidade ideal de pessoas para a posterior escolha (RIBEIRO, 2008). Seleção, por seu turno, é a escolha da pessoa certa para o lugar certo dentre aquelas previamente recrutadas, tendo como escopo manter ou aumentar o desempenho do pessoal e, por consequência, a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2004).

O recrutamento pode ser dividido em dois principais grupos, que são recrutamento interno e recrutamento externo, não sendo ambos de difícil identificação: o primeiro diz respeito à captação de talentos dentro da própria organização, enquanto o segundo é a busca do perfil adequado fora da empresa.

Para Ribeiro (2008, p. 46), recrutamento interno “[...] é o primeiro meio de recrutamento [...]”, pois a busca terá início na própria organização, servindo de estímulo para aqueles que já se encontraram inseridos no ambiente corporativo. Somente depois de verificado que os atuais colaboradores não se enquadram no perfil da vaga a ser preenchida é que se partiria para o recrutamento externo (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Trata-se de medida capaz de garantir aos integrantes da organização respeito e incentivo na busca do aprimoramento, sem se descuidar das possibilidades que existem fora do ambiente de trabalho (PONTES, 2001).

Ainda que o recrutamento interno seja indicado como a forma inicial de atração de pessoas para a vaga disponível, o recrutamento externo não pode ser ignorado, exatamente por ser mais amplo e poder trazer à organização inovação das equipes de trabalho, novas habilidades e expectativas, além de renovar o quadro e a cultura da empresa (BANOV, 2012; PONTES, 2001; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

As fontes de recrutamento e formas de divulgação dos postos de trabalho disponíveis não fogem de um sistema bastante conhecido: banco de dados, divulgação em jornal, anúncios on-line, indicações de pessoas de confiança, agências especializadas, headhunters (GIL, 2008; DUTRA, 2009; RIBEIRO, 2008). No entanto, em que pesem as variadas formas de se realizar a atração de pessoas, é necessário

que a organização saiba exatamente qual o público que pretende atingir, bem como a melhor forma de divulgar suas necessidades, pois “[...] é através do recrutamento que a empresa expõe o grau de profissionalismo com que trata seus colaboradores. Um processo de recrutamento malconduzido projeta uma imagem negativa da empresa [...]” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 64).

Com relação à seleção de pessoas, momento posterior ao recrutamento, é importante atentar não apenas para a escolha do melhor candidato, pura e simplesmente, uma vez que nem sempre o mais preparado em termos abstratos é o ideal para a vaga disponível (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). É importante também constatar se o candidato é adequado à organização de forma geral, isto é, se além das competências para o cargo, possui identidade com os valores praticados pela empresa (REINERT, 2012).

No entanto, para que se chegue à melhor decisão acerca do candidato escolhido, a seleção deve passar por diversas etapas. Trata-se de providência cujo objetivo é eliminar o máximo possível os subjetivismos, a fim de garantir que a escolha recaia sobre aquele que, efetivamente, seja o candidato ideal entre as opções disponíveis (ORLICKAS, 2001). É um cuidado que também foi mencionado por Pontes (2001, p. 130):

O ideal no processo de seleção é o casamento perfeito entre as características do candidato e os requisitos exigidos pelo cargo, o que é quase impossível. Todo o processo de seleção esconde, atrás das técnicas, aspectos subjetivos na coleta e interpretação de informações que determinam a tomada de decisão na escolha do candidato. Neutralizar os aspectos subjetivos, ou talvez melhor, minimizar estes aspectos, somente é possível com trabalho compartilhado entre os técnicos de recrutamento e seleção, as chefias, o serviço médico, enfim, entre todos os que participam diretamente do processo de seleção da empresa, que com bom senso tomem juntos as decisões. Outro problema é que, por melhor que seja a técnica, ela é falha e o desempenho do novo funcionário pode não corresponder àquele previsto durante o processo seletivo. O uso adequado das técnicas disponíveis, a tentativa de eliminação do subjetivismo, a co-responsabilidade de chefias e técnicos de recrutamento e seleção e muito bom senso devem levar à contratação de funcionários produtivos e que se adaptem ao clima e à cultura da organização.

Desse modo, para que a seleção do novo colaborador alcance o êxito esperado, é necessário que a organização possua um processo seletivo capaz de filtrar, entre o grupo recrutado, aquele que detém ou mais se aproxima do perfil e das competências necessárias para o cargo.

Não há consenso entre os autores acerca da forma e das etapas de um processo seletivo, especialmente em razão da diversidade de culturas organizacionais existentes. O importante, no entanto, é a empresa bem definir o perfil de profissional que deseja e elaborar seu procedimento de seleção levando em conta estas características (PEREIRA; PRIMI; COBÊRO, 2003).

De toda forma, pode-se destacar as quatro principais etapas utilizadas nos processos de seleção: análise de currículo, entrevista, aplicação de testes (teóricos, práticos, psicológicos) e dinâmicas de grupo.

A análise dos currículos é importante para obter as primeiras informações sobre o candidato, mas não é suficiente para definir a pessoa escolhida por não proporcionar uma visão real do candidato (GIL, 2008).

A entrevista, uma das técnicas mais utilizadas no processo de seleção, permite à organização conhecer melhor o candidato, tirar dúvidas acerca do seu currículo, atestar os seus conhecimentos e, também, possibilitar que ele se expresse e exponha as qualificações que entende possuir (BANOV, 2012). Embora seja amplamente aplicada, não conta com base científica apurada e é influenciada pelo subjetivismo de quem está a frente da entrevista. No entanto, ainda pode ser decisiva no momento da escolha dos selecionados (CHIAVENATO, 2004). Em razão disso, Gil (2008, p. 101) recomenda que

[...] o entrevistador seja pessoa dotada de maturidade emocional, habilidade no relacionamento interpessoal e perspicácia para identificar traços de personalidade, motivações e atitudes das pessoas. Reque-se também que saiba coletar sistematicamente os dados, analisá-los e interpretá-los. E que conheça bem a organização e seus dirigentes, além dos bens e serviços produzidos.

Os testes, que podem ser de conhecimento teórico, de desempenho (provas práticas) e também psicológicos, devem ser utilizados quando se afigurem de razoável necessidade, isto é, quando o cargo a ser preenchido recomende este tipo de etapa e que ela possua validade capaz de dimensionar a capacidade dos candidatos (PONTES, 2001).

Já no tocante à dinâmica de grupo, esta se insere entre as técnicas vivenciais, as

quais exigem respostas a situações que envolvam os candidatos e os façam participar ativamente do caso proposto. Neste tipo de atividade é possível observar indicativos de problema de relacionamento, integração social e até mesmo algum perfil de liderança frente a dificuldades sugeridas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

As avaliações psicológicas compreendem um conjunto de testes padronizados, com itens ou atividades que o candidato deverá completar sob condições controladas pelo setor responsável. São geralmente utilizados para avaliar as competências, interesses e personalidade dos candidatos e, com isso, dar à organização novos subsídios acerca das características daquela pessoa (SPECTOR, 2010).

Conforme mencionado, a escolha das etapas e das técnicas utilizadas para o processo de seleção deve levar em conta o tipo de cargo a ser preenchido e o perfil esperado pela organização, autorizando-se a dispensa de algumas destas etapas, ou mesmo a criação de outras, de acordo com a necessidade (BANOV, 2012).

Após a aplicação dos testes, é chegada a fase da tomada de decisão. Neste momento os dados recolhidos devem ser transformados em elementos a serviço do selecionador. Por certo que a escolha não é tarefa fácil, e exigirá do responsável uma interpretação dos resultados e, ao mesmo tempo, uma tentativa de prever a atuação futura de pessoas pouco conhecidas pela organização (GIL, 2008).

Por conta disso, o indicado para selecionar candidatos deve possuir muito mais que conhecimentos específicos acerca do cargo a ser preenchido (BANOV, 2012). É preciso conhecer o negócio de maneira mais ampla, estar sempre atualizado sobre os procedimentos de captação e seleção, e, sobretudo, buscar a isenção necessária para realizar a escolha do melhor candidato para o cargo, sempre atentando ao fato de que nem sempre a pessoa pessoalmente mais qualificada possui as competências necessárias para o cargo em questão. (ALMEIDA, 2004).

Encerrada a revisão acerca do recrutamento e seleção de pessoas, é necessário voltar os olhos para o segundo momento da pesquisa, qual seja, os cargos da administração pública, suas formas de provimento e, em especial, o processo de recrutamento e seleção dos cargos de provimento em comissão.

2.4 CARGOS PÚBLICOS

A administração pública atua por meio de seus agentes públicos que, para exercerem suas funções, ocupam cargos públicos. Assim, cargos públicos “[...] são as mais simples e indivisíveis unidades de competência a serem expressadas por um agente, previstas em número certo, com denominação própria, retribuídas por pessoas

jurídicas de Direito Público e criadas por lei [...]”, existindo apenas uma exceção para essa exigência legal, qual seja, aqueles referentes aos serviços auxiliares do Poder Legislativo, cuja criação poderá se dar por meio de resolução (MELLO, 2013, p. 259). Diferem-se dos empregos públicos porque, enquanto os primeiros possuem estatuto jurídico próprio, cujos ocupantes são denominados de servidores estatutários, o empregado público possui com o Estado uma relação funcional trabalhista, tendo como regime jurídico as diretrizes traçadas na Consolidação das Leis do Trabalho (CARVALHO FILHO, 2007).

Os cargos públicos, quanto à possibilidade de permanência, podem ser divididos em: vitalícios, efetivos, por mandato e em comissão. Ainda que a pesquisa volte sua atenção para apenas os cargos comissionados, faz-se necessária uma rápida identificação de cada dos quatro tipos indicados.

Os cargos vitalícios são os que oferecem a mais firme garantia de permanência no serviço público, porquanto somente por processo judicial os titulares podem perder seus cargos. São ocupantes de cargos vitalícios os magistrados, membros do Ministério Público e os conselheiros e ministros dos Tribunais de Contas (CARVALHO FILHO, 2007).

Os cargos efetivos também possuem como pressupostos essenciais a continuidade e a permanência. Diferem-se dos cargos vitalícios porque a perda do cargo por seus titulares pode ocorrer também por processo administrativo disciplinar ou procedimento de avaliação de desempenho, dentro da própria instituição (MEDAUAR, 2011). Seu acesso ocorre por meio de concurso público, conforme determina do artigo 37, II, da Constituição Federal, e, atualmente, representam a maioria absoluta dos cargos ocupados na administração pública (CARVALHO FILHO, 2007).

Já os cargos ocupados por mandato integram um pequeno grupo de agentes públicos, cuja ocupação possui duração previamente fixada e cuja perda só ocorre por razões de extrema gravidade e mediante procedimento específico. É o caso, por exemplo, de reitores e diretores de universidades públicas (MEDAUAR, 2011). Com relação ao mandato, não há de se confundir tais servidores com aqueles oriundos de cargos eletivos, típicos agentes políticos cuja atuação também possui prazo determinado, mas sua escolha é realizada mediante eleições diretas e periódicas (ROCHA, 2013).

De outro modo, os cargos em comissão dispensam concurso público para o seu provimento e não exigem muitas formalidades para a sua exoneração. São cargos com vocação para a transitoriedade e destinados a atividades de direção, chefia e assessoramento (ROCHA, 2013).

A presente pesquisa volta-se exclusivamente para os cargos comissionados, exatamente porque, diferentemente dos demais, que, de uma forma ou de outra, possuem processos seletivos para o seu provimento, nestes a Constituição Federal dispensou quaisquer exigências, de modo que o gestor público, querendo, tem total liberdade para escolher a pessoa que lhe parecer mais conveniente.

Com relação ao zelo para a nomeação para cargos em comissão, Mello (2013, p. 310), faz uma advertência:

Estes cargos e as chamadas funções comissionadas são as grandes fontes dos escândalos encontrados no serviço público porque, quando seus ocupantes não provêm e carreiras públicas, carecendo de grandes compromissos com elas, são alheios a freios que disto lhes resultariam. Ademais, porque, ainda quando recolhidos nestas carreiras, como lhes corresponde uma remuneração elevada em relação aos padrões correntes no Estado, quem os venha a ocupar tem grande interesse em conservá-los e, pois, em se evadir dos riscos da livre exoneração a que estão sujeitos, razão pela qual são manipuláveis à vontade por seus superiores, agentes políticos, de cuja boa vontade depende sua permanência, pelo que geralmente são procliveis a satisfazer-lhes os propósitos, ainda quando incorretos.

Além da preocupação referente às escolhas pouco republicanas que podem ocorrer nos cargos de livre nomeação e exoneração, importa mencionar, também, que a criação de cargos de provimento em comissão deve ser uma exceção à regra do concurso público, isto é, a quantidade não pode ser de tal monta que atinja o princípio da igualdade, “[...] permitindo a instituição de uma casta de privilegiados cujo único mérito é a proximidade com os detentores do poder.” (CANOTILHO, 2014, p. 838). A regra, portanto, deverá sempre ser o acesso ao serviço público mediante concurso público ou eleições diretas, estando os cargos comissionados em um local estratégico e limitado da administração pública, motivo pelo qual a escolha das pessoas que ocuparão tais espaços deve exigir da autoridade nomeante certos cuidados, tendo como finalidade o melhor desempenho do serviço público.

2.5 ATRAÇÃO E SELEÇÃO PARA CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO

Nos itens anteriores verificou-se que, à exceção dos agentes políticos, os cargos públicos possuem basicamente duas formas de acesso: por meio de concursos públicos, no caso dos cargos efetivos, e mediante livre nomeação, no tocante aos cargos comissionados.

Com relação ao segundo tipo, objeto da presente pesquisa, tratando-se de seleção que não contempla concurso público ou qualquer outra tipologia formal de escolha de pessoal, é importante ao gestor público encontrar formas de selecionar a pessoa certa para o cargo comissionado certo. Nesse sentido, Matias-Pereira (2012, p. 28) destaca a necessidade de a administração “[...] absorver a concepção de que sua função é responder às demandas da sociedade por bens e serviços públicos de qualidade, e de forma transparente, evitando submeter-se às pressões espúrias ou a privilegiar os interesses dos grupos detentores do poder público e econômico.”. E, nesse viés, a equivocada seleção de servidores para cargos que não exigem concurso público ou qualquer outra forma de processo seletivo pode colocar em risco o setor no qual este servidor estará lotado.

Com efeito, não encontra mais respaldo na administração pública, especialmente em razão do modelo constitucional atual, a nomeação para funções de confiança de pessoas sem qualquer identificação com o perfil para a aludida função, baseando-se a escolha unicamente em aspectos de amizade pessoal ou troca de favores. Esse tipo de comportamento do gestor público pode resultar na perda de identidade da organização, especialmente entre os ocupantes dos cargos de direção, chefia e assessoramento e o restante dos servidores de carreira que eventualmente atuem no setor (BORGES, 2012).

Conquanto ainda se perceba que boa parte deste tipo de cargo seja preenchida por pessoas próximas aos gestores ou responsável pelo setor, refletindo uma indicação mais política do que técnica, já se constata que alguns setores da administração pública valorizam os servidores de carreira ou aproveitam o capital humano de acordo com suas competências ao invés de sua rede social (ALMEIDA, 2004).

Nesse mesmo sentido, Bergue (2014) reconhece que a função de confiança, como o próprio nome indica, irá sempre exigir da pessoa indicada uma proximidade com o gestor público. No entanto, cada vez mais se impõe a esse gestor buscar a convergência entre a confiança pessoal e os critérios técnicos. E acrescenta o autor:

É fato de que a natureza dos cargos de chefia e assessoramento exige intensa coincidência de interesses e compromissos que invadem a esfera das relações pessoais – a confiança. A essa componente, entretanto, impõe-se acrescentar a necessidade crescente de competências gerenciais (e técnicas especialmente nas atividades de assessoramento), a fim de que sejam satisfeitas outras dimensões do desempenho das pessoas nas organizações, traduzidas em indicadores de eficiência e eficácia.

Em suma, a escolha do designado para o exercício dessas atividades deve combinar confiança e competência em medidas proporcionais, jamais em prejuízo dessa última. (BERGUE, 2001, p. 221).

Essa mudança de modelo guarda relação com a busca por uma administração de resultado, focada no mérito e nas competências de cada um, calcada na busca de um “serviço público politicamente imparcial e baseado no mérito [...] e forte foco na gestão por resultados por meio do uso de padrões de desempenho e indicadores efetivos, assim como critérios de promoção com foco na entrega do serviço ao órgão” (PATIÑO; AZEVEDO, 2013, p. 3).

Diante desse quadro, Patiño e Azevedo (2013) destacam a experiência positiva ocorrida no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, que desde o ano de 2010 promove processos seletivos para a escolha de servidores para cargos de provimento em comissão, especialmente aqueles ligados à gestão pública e ao assessoramento de órgãos de execução de primeira instância. Neste modelo, são realizadas triagem de currículos, entrevista comportamental, provas técnicas e entrevistas com a chefia imediata e com o Diretor-Geral ou o Procurador-Geral de Justiça, além de existir acompanhamento do desempenho do servidor após a escolha e, em caso de exoneração, um último encontro é realizado para que o servidor exonerado tenha um *feedback* sobre o seu desempenho.

São ações como esta, baseadas na transparência e na busca pelo melhor perfil, que devem pautar os gestores públicos. Conforme mencionado anteriormente, a Constituição Federal autoriza a nomeação de pessoas sem qualquer processo seletivo para ocupar cargos comissionados. No entanto, a moderna gestão pública não pode ficar alheia às exigências de um serviço público eficiente, com profissionais escolhidos por suas características ao invés de seus contatos pessoais.

3 METODOLOGIA

O presente tópico busca descrever os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, desde o início da sua formulação até a análise dos dados colhidos, possibilitando ao leitor conhecer não apenas o resultado final da pesquisa, mas, também, todos os passos para o alcance deste resultado.

Trata-se de pesquisa básica descritiva e aplicada, com a finalidade de realizar um diagnóstico acerca da forma de seleção para cargos comissionados, mas sem o compromisso de explicar tal fenômeno (VERGARA, 2009; GIL, 2012). A sua ideia principal é descrever um acontecimento e analisá-lo de acordo com a referencial teórico aqui revisado.

Igualmente, trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, na medida em que se preocupa em catalogar as formas de recrutamento e seleção utilizadas pelo público pesquisado, e também propor uma interpretação acerca do provimento dos cargos em comissão, notadamente a forma de escolha dos seus ocupantes (RICHARDSON, 1999).

Os dados coletados são decorrentes, em um primeiro momento, de uma pesquisa bibliográfica e documental, hipótese comum neste tipo de investigação. Com efeito, não haveria como analisar a forma de atração e escolha para os cargos comissionados se não voltássemos os olhos primeiramente ao arcabouço teórico existente, tampouco se realizasse consulta prévia à legislação, manuais e orientações da instituição analisada (GIL, 2012). Em paralelo, a pesquisa de campo, não participante, investiga a forma pela qual os gabinetes selecionam os servidores que ocuparão os cargos de provimento em comissão. Para tanto, foi elaborado um questionário, com perguntas fechadas, abordando o tipo de perfil esperado pelo setor, a forma como se dá a divulgação da vaga em aberto e os métodos utilizados no processo de seleção.

Conforme ponderou Cervo e Bervian (1996), o questionário é uma forma muito comum para coleta de dados, pois permite conhecer mais detalhadamente a informação desejada, além de ser de fácil compreensão ao respondente e cuja aplicação poderá ser realizada de forma simultânea e com um número maior de indivíduos. Nesse sentido, levando-se em conta a rotina dos desembargadores, a opção por uma entrevista ou um questionário com questões mais abertas poderia retardar a pesquisa ou até mesmo inviabilizá-la, por conta dos compromissos e o curto espaço de tempo que todos têm para atividades alheias às atribuições originais.

O questionário proposto foi aplicado a todos os 12 gabinetes de desembargadores atuantes nas câmaras criminais, tratando-se, portanto, quanto à delimitação do

universo, de uma pesquisa censitária. Entre os questionados, em dez deles a resposta foi fornecida pelo servidor ocupante do cargo de Secretário Jurídico, enquanto outros dois pelos ocupantes do cargo de Oficial de Gabinete. Em todos os casos, no entanto, trata-se de servidores que atuam nos quadros centrais das chefias de gabinete e possuem o conhecimento necessário acerca do processo seletivo praticado naqueles setores.

Dividido em quatro temas – “perfil esperado”, “recrutamento”, “processo de seleção” e “resultado e desempenho” –, aludido instrumento de pesquisa investiga desde as qualificações que cada gabinete busca encontrar nos seus integrantes, passando pela forma de como se dá a divulgação da vaga em aberto, as eventuais etapas do processo de seleção, quais as mais relevantes ou decisivas, bem como a forma de divulgação do resultado e a constatação da continuidade, ou não, do escolhido no cargo.

A análise dos dados segue não apenas a exposição estatística simples decorrente do percentual das respostas, mas também apresenta a interpretação daquilo que foi coletado. Segundo Marconi e Lakatos (2012, p. 152), a interpretação aqui proposta

[...] significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos.

Realizada a definição da metodologia aplicada, passa-se à apresentação e análise dos dados extraídos do mencionado questionário.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram colhidos mediante a apresentação de questionário, contendo 12 indagações, divididas em quatro títulos: I) perfil esperado; II) recrutamento; III) processo de seleção e; IV) resultado e desempenho. Com o referido instrumento buscou-se comparar as formas de atração e seleção que os 12 gabinetes dos desembargadores atuantes nas câmaras criminais do TJSC adotam com relação aos cargos comissionados a eles relacionados.

A primeira indagação dizia respeito ao perfil esperado, ocasião em que se enumerou dez características para que os respondentes indicassem quais delas se esperava encontrar entre os candidatos, e quais seriam as mais importantes. Além disso, deixou-se aberta a possibilidade de indicar outras características que se reputassem importantes, bem como não se excluiu a hipótese de mais de uma delas estarem em igualdade de relevância.

Nesse ambiente, 11 gabinetes entenderam que “conhecimento jurídico” era a característica mais importante para o candidato, ao passo que o gabinete que divergiu apenas o inseriu numa posição logo atrás. Igualmente, a “prática jurídica” foi destacada como a segunda característica mais relevante por nove gabinetes, enquanto outros três a identificaram como terceira. Ainda entre os mais lembrados, a “proatividade” foi mencionada por dois gabinetes como um item da mais alta importância, ocupando a segunda colocação para um dos respondentes, a terceira para quatro dos indagados, e a quarta para outros três. Em sentido semelhante, “rapidez na execução das tarefas” também recebeu destaque: dois gabinetes a indicaram como segunda característica necessária ao candidato, três gabinetes a colocaram em terceiro nível de importância e dois em quarto. O “bom humor” surge um tanto atrás, e assume o quarto grau de relevância para três gabinetes, e quinto para mais outros três. Entre os itens com menos indicações, “cultural geral”, “assiduidade”, “respeito à hierarquia” e “honestidade” foram mencionados em uma oportunidade como segunda característica mais importante no perfil esperado pelo gabinete. As demais características, ainda que lembradas, não atingiram o grau de importância das anteriores. Foram elas: “redação”, “cursos de pós-graduação”, “flexibilidade de horário” e “relacionamento interpessoal”.

Segundo se observa nos dados apresentados, há uma identidade de expectativa entre os gabinetes. De maneira praticamente unânime, entende-se que o candidato deve apresentar bom conhecimento jurídico e já possuir prática na área do direito. Ademais, a proatividade e a rapidez na execução das tarefas surgiram em seguida como características importantes nos candidatos. Tal conclusão revela que, para os cargos comissionados disponíveis nesses setores, o espaço para adaptação e aprendizado é curto, exigindo do selecionado que muito rapidamente se insira na rotina dos gabinetes. Em um aspecto geral, então, denota-se que os gabinetes sabem o perfil de que necessitam, o que desde logo representa aspecto positivo no processo de recrutamento (DUTRA, 2009).

Logo em seguida, indagou-se acerca da forma de divulgação do processo seletivo, oportunidade em que cinco gabinetes informaram que a divulgação ocorria apenas no âmbito interno e em apenas alguns setores (diretorias, outros gabinetes etc.). De outro modo, dois questionados disseram que a divulgação ocorria internamente, porém em toda a instituição, e outros dois informaram que anunciavam o processo seletivo também no ambiente externo, mas abrangendo poucas instituições (OAB, Ministério Público etc.). Entre os indagados, um respondeu que promovia uma média divulgação externa, ampliando o leque de instituições que seriam informadas acerca da abertura de vaga. Por fim, dois gabinetes informaram não realizar divulgação do processo seletivo.

Diante desse quadro, nota-se que nenhum dos questionados realiza uma ampla

divulgação acerca da existência de vaga para os cargos comissionados, limitando-se a recrutar candidatos dentro da própria instituição ou em setores que com ela mantêm estreito relacionamento. A pesquisa revela, portanto, coerência entre o perfil esperado pelo candidato e o recrutamento para alcançar tal objetivo, uma vez que, de fato, é no próprio Poder Judiciário e nas instituições parceiras que, em regra, encontrar-se-ão pessoas com maior conhecimento e prática jurídica. Essa medida busca, também, evitar erros na seleção de pessoal, que, conforme já salientado, é um fator que pode gerar problemas (GIL, 2008). No entanto, essa limitação diminui as chances de uma maior renovação no quadro funcional, uma vez que candidatos potencialmente interessantes, com atuação em áreas mais distantes, como na iniciativa privada, por exemplo, teriam pouca informação sobre a existência destes processos de seleção.

Com relação ao público-alvo do processo seletivo, dez gabinetes responderam que realizam um recrutamento misto, enquanto dois informaram realizar recrutamento interno, especialmente entre servidores do Poder Judiciário, voluntários e ex-estagiários já graduados.

Essa direção vai ao encontro do que se verificou na revisão de literatura, quando se destacou que o recrutamento interno seria a forma inicial de atração, mas não se podendo ignorar o público externo (BANOV, 2012; PONTES, 2001; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

No tocante ao processo de seleção em si, foram elaboradas sete questões. Inicialmente, indagados acerca da coordenação do processo, 11 gabinetes responderam que realizam todas as etapas no próprio setor, ao passo que um informou que parte do processo é coordenado pelo gabinete e parte por terceiros.

Aqui, pode-se constatar que são os próprios integrantes do setor que realizam o processo de seleção, inexistindo equipes específicas para essa função. Essa prática distancia-se da recomendação de as pessoas responsáveis pelo processo seletivo possuírem não apenas conhecimento do trabalho a ser desempenhado, mas também estarem atualizadas sobre os procedimentos de captação e seleção e os riscos que eventual erro no processo pode ocasionar (BANOV, 2012). Apesar de o setor conhecer o assunto trabalhado no cotidiano, falta-lhe prática acerca dos processos de seleção, o que pode dificultar a aplicação de testes e a análise dos resultados.

Com relação ao número de etapas do processo seletivo, seis gabinetes responderam que realizam o processo em mais de três etapas, cinco disseram que dedicam no máximo duas etapas para o processo de seleção e um gabinete informou não realizar processo seletivo. No entanto, este último, mesmo informando que no setor não havia processo de seleção, logo após indicou alguns tipos de etapas relacionadas à seleção de candidatos. Isso faz concluir que, em verdade, o que não existe é um

recrutamento de interessados, limitando-se o gabinete a realizar o processo seletivo com apenas um candidato, já previamente convidado.

Observa-se, com isso, que todos os gabinetes dividem o processo de seleção em etapas, indo ao encontro do que se expôs na fundamentação teórica acerca da necessidade de fracionar a seleção de pessoas para evitar-se o subjetivismo (ORLICKAS, 2001).

Especificamente sobre os tipos de etapas utilizadas, todos os 12 questionados se utilizam da “entrevista” e do “teste de conhecimento prático”. Em número bastante aproximado, 11 gabinetes promovem a “análise do currículo” dos candidatos. Para cinco, o processo seletivo também compreende um “período de atuação no gabinete”, não apenas para a realização de atividades como também para avaliar a relação com os demais servidores do setor. Ainda, três gabinetes destacaram a realização de “testes objetivos” de conhecimento e dois, a aplicação de “testes orais”. Por fim, um questionado indicou que aplica “exames psicológicos” no seu processo de seleção.

Diante desse quadro, observa-se que os procedimentos adotados guardam relação com o perfil esperado, além de as principais técnicas utilizadas para a seleção de pessoas serem as mesmas que receberam destaque no momento da revisão da literatura.

Entre as etapas indicadas, foram questionadas quais seriam determinantes para escolha ou rejeição de algum candidato. Nesse contexto, 11 gabinetes indicaram o “teste prático” como principal etapa, e o único que divergiu alocou-o em segunda posição em grau de importância. Também entre fatores de destaque, dois gabinetes reconheceram a “redação” como elemento principal do processo seletivo, enquanto que oito apontaram-na entre segunda ou terceira na escala de relevância para a escolha do selecionado. Entre os que aplicam “teste objetivo”, num total de três gabinetes, todos reconheceram a importância do mesmo e o apontaram como segundo ou terceiro fator de importância no momento da decisão. A “entrevista”, técnica que é realizada por todos, não figura entre as etapas decisivas, sendo apenas dois os questionados que a apontaram em terceiro grau de importância. O “tempo despendido nos testes práticos” foi lembrado por oito gabinetes, sendo que cinco deles o reconhecem como segundo ou terceiro fator de decisão do processo seletivo. Já a “análise de currículo” e o “desempenho no período de atuação no gabinete” foram indicados entre as respostas de oito questionados, mas a importância de ambos no processo decisório limitou-se a um gabinete, em segundo nível de relevância. Por fim, dois dos questionados afirmaram que levam em consideração todas as etapas do processo seletivo, não havendo fator determinante entre elas.

Diferentemente do que indicado na revisão literária (CHIAVENATO, 2004), a

entrevista, conquanto aplicada por todos, não possui maior destaque no momento da tomada de decisão, o que demonstra que os gabinetes voltam suas atenções para os testes de conhecimento prático, a competência redacional e a rapidez na solução das atividades. A pesquisa aponta, por conta disso, que a redução do subjetivismo também é buscada entre nos gabinetes questionados. Além disso, mais uma vez, denota-se que aquele perfil de pessoa com conhecimento e prática jurídica, proatividade e agilidade na execução das tarefas é recuperado no momento de escolha do candidato, uma vez que as etapas mais importantes do processo seletivo relacionam-se exatamente com aspectos do cotidiano dos cargos comissionados.

Sobre a responsabilidade pela definição do selecionado, 11 questionados responderam que esta recai sobre o desembargador e membros de sua assessoria, ao passo que um informou que a tarefa recai exclusivamente ao desembargador.

Ainda que não se utilize de equipe externa para contribuir na escolha do candidato, vislumbra-se que os desembargadores buscam auxílio dos servidores que já atuam em seu gabinete para decidir acerca do melhor nome para preencher a vaga disponível. A pesquisa, nesse sentido, demonstra que há um compartilhamento de responsabilidades entre o titular do setor e seus subordinados, hipótese que democratiza a decisão e busca reduzir o grau de subjetivismo no processo de escolha.

Seguindo o questionário, indagou-se se o processo de seleção era rigorosamente aplicado em todas as hipóteses de vacância no setor. Como resposta, dois gabinetes informaram que o método era aplicado em todas as ocasiões e dez deles disseram que o processo era aplicado de maneira predominante. Ainda, como justificativa para a dispensa de processo seletivo, foram mencionadas: preenchimento da vaga por pessoa já com reconhecida capacidade e perfil esperado (dez gabinetes); extrema necessidade e urgência no preenchimento da vaga (dois gabinetes); indicação de pessoa de confiança (um gabinete).

Dessume-se das respostas que, mesmo sendo uma prática costumeira, a realização de processo seletivo não é a única forma de escolha para os cargos comissionados na maioria dos gabinetes-alvo da pesquisa. A dispensa de concurso público e a exigência de requisito objetivo simples para a nomeação a estas vagas faz com que os setores abram mão do processo de seleção quando encontram alguém que entendem possuir a capacidade e o perfil adequado para o cargo, ou mesmo em razão da necessidade premente de um novo servidor ou indicação de pessoa de confiança.

A parte final do questionário analisa a forma de divulgação do resultado do processo seletivo e a atual situação dos três últimos servidores selecionados para os cargos objeto da pesquisa.

Nesse sentido, nove gabinetes informaram que entram em contato com todos os candidatos, mas apenas para informar se os mesmos foram ou não selecionados. De outro modo, dois gabinetes não retomam o contato com os candidatos, restringindo-se a comunicar ao escolhido o resultado da seleção. Por último, um gabinete informa o resultado do processo seletivo a todos os candidatos, com detalhes acerca do número de acertos, colocação etc.

Em relação à forma de divulgação dos resultados, observa-se que os gabinetes pesquisados, em regra, limitam-se em informar aos candidatos apenas o resultado do processo seletivo, alguns nem sequer isso. Tal situação impede uma conclusão transparente da seleção e deixa os candidatos sem o *feedback* necessário para verificar em que medida o seu desempenho deixou a desejar. Considerando que a administração pública possui a publicidade entre seus princípios basilares (Art. 37, CF/88), é sempre recomendável que os resultados dos processos seletivos, ainda que realizados de maneira informal, sejam divulgados de maneira ampla, aos menos aos envolvidos na disputa.

A última questão buscava descobrir, considerando os três mais recentes processos seletivos realizados, como estava o desempenho das pessoas nomeadas. Entre os questionados, dez informaram que todos ainda permaneciam nos seus respectivos cargos, ao passo que dois responderam que algum(ns) do(s) selecionado(s) requereu(ram) exoneração.

O tempo disponível e a forma de abordagem da pesquisa não permite dimensionar a eficácia dos métodos empregados pelos gabinetes questionados. Contudo, a notícia de que uma quantidade pequena de servidores requereu exoneração, e apenas por razões externas, enquanto que todos os demais ainda permanecem nos cargos, indica que os processos seletivos estão alcançando os resultados esperados, não havendo razão para modificações extremas em sua proposta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações públicas não destoam das demais organizações quando o tema relaciona-se à prestação de serviço. Tanto na iniciativa privada quanto na esfera pública cada dia mais o cidadão exige um serviço de qualidade, rápido e eficiente. Para que essas exigências sejam satisfeitas, é necessário à administração pública melhorar seus processos de trabalho e adotar programas de qualidade que sejam focados nos serviços por ela prestados (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Diante de tal realidade, as pessoas da administração pública, ou seja, os

servidores públicos assumem posição central na busca por desenvolver meios de aprimoramento da atividade estatal. E, especialmente na área de gestão de pessoas, há um grande caminho a ser percorrido, no afã de formar e mobilizar competências específicas para cada atividade, sem esquecer que, no caso do poder público, a que se conciliarem os aspectos técnicos e políticos de cada função (BERGUE, 2014).

Atenta a esse novo olhar, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a forma de atração e seleção dos servidores ocupantes de cargos comissionados nos gabinetes dos desembargadores atuantes nas câmaras criminais do TJSC, e procurou responder se eventual metodologia empregada contribuía para aperfeiçoar a captação de talentos nestes setores.

Nesse contexto, deduz-se que as metas estabelecidas foram alcançadas, na medida em que as respostas ao questionário aplicado mostraram-se suficientes para o exame da forma de recrutamento e seleção aos cargos em comissão dos mencionados gabinetes. Em paralelo, pode-se verificar que a fundamentação teórica conseguiu trazer para a discussão elementos que foram não apenas utilizados no momento da pesquisa, como também auxiliaram no reconhecimento de que os processos seletivos utilizados pelos respondentes iam ao encontro daquilo que se propunham, ou seja, encontrar a pessoa com o perfil desejado para determinado cargo.

Além disso, vale destacar que na pesquisa realizada por Carvalho, Dutra, Martins e Dalmau (2012, p.75), na qual se estudou o provimento de cargos em comissão nas Secretarias de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina, chegou-se à constatação de que “[...] a filiação político-partidária é o principal requisito para o provimento de cargos em comissão, enquanto o nível de escolaridade é aplicado de forma secundária.”. Em direção oposta, a pesquisa ora apresentada, também relacionada a um setor da administração pública e a cargos comissionados, denota-se um resultado diverso, no qual a existência de um processo seletivo, ainda que em caráter informal, concorre para a busca de pessoas qualificadas e com o perfil que o setor espera desse novo profissional.

No entanto, a forma de exposição do resultado, limitada a pequenos contatos com os candidatos, sem uma divulgação mais detalhada, e a existência de casos nos quais fora dispensado o processo de seleção, releva a necessidade de aprimoramento da sistemática.

Em se tratando de processo seletivo realizado no âmbito da administração pública, a publicização de seus procedimentos, especialmente o resultado final, deveria ser praticada de forma regular, garantindo a todos os candidatos o acesso aos seus desempenhos. Aliado a isso, sugere-se que a administração do TJSC, por meio da sua Diretoria de Recursos Humanos, desenvolva projeto para a institucionalização

de processo de seleção para cargos comissionados. Embora a Constituição Federal dispense o concurso público para cargos comissionados, também não o proíbe. E, considerando a resultado da pesquisa, em que o perfil esperado pelos setores está bem definido, bem como as técnicas aplicadas no processo de seleção em muito se assemelham, não se vislumbram dificuldades na criação de um setor específico e com competências próprias para a realização de tal tarefa.

Igualmente, considerando o limite da pesquisa, sugere-se a continuidade dos estudos também com relação aos processos de seleção dos demais cargos comissionados do Tribunal de Justiça, especialmente aqueles relacionados às atividades administrativas (diretores, assessores técnicos, etc.), possibilitando, assim, um mapeamento maior dos cargos em que não há exigência de concurso público ou qualquer outra espécie de processo seletivo.

Não obstante tais ponderações, vale reconhecer que os gabinetes dos desembargadores atuantes nas câmaras criminais do TJSC adotam predominantemente o processo seletivo para o preenchimento das vagas disponíveis e, com isso, reduzem as hipóteses de nomeação de pessoas sem capacidade para o cargo, o que, diante das preocupações externadas na fundamentação teórica (MELLO, 2013), indica comportamento condizente com os princípios constitucionais da administração pública, notadamente os da moralidade, impessoalidade e eficiência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Wanice. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

BORGES, Maria Cecília. Das funções de confiança strictu sensu e dos cargos em comissão: uma abordagem constitucionalmente adequada. **Revista do TCEMG**, p. 45-54, jan/mar, 2012.

CANOTILHO, J. J. G. *et al* (Coord.) **Comentários à Constituição do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2014.

CARVALHO, Marcio C. *et al*. Provimento de cargos em comissão nas Secretarias de

Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, n. 14, n. 34, ago/2012. p. 75-90.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 18.ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENTATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, Dante. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas**. 1 v. Florianópolis: Pandion, 2009.

HOBBS, Thomas. **Leviatã**. Tradução de Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 2001.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. (Org.) **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C.; ARELLANO, Eliete B. Os processos de recrutamento e seleção. *In*: FLEURY, Maria T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-71.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 15. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

ORLICKAS, Elizenda. **Seleção como estratégia competitiva**: metodologia e prática na contratação de profissionais. São Paulo: Futura, 2001.

PATIÑO, Joana F.; AZEVEDO, Adriana N. S. Meritocracia na gestão pública: a experiência do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte no processo seletivo para cargos de provimento em comissão. **VI Congresso de Gestão Pública**. 2013.

PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoas segundo recrutadores. **Psicologia: Teoria e Prática**. n. 5. São Paulo: Universidade São Francisco, 2003. p. 83-98.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2001.

QUEIROGA, Fabiana. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho**: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimento. Dissertação. Brasília: UnB, 2009.

REINERT, M. *et al.* Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. 9 v., p. 27-40, jan./mar. 2012.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Sílvio Luís Ferreira da. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2013.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar n. 90**, de 1. de julho de 1993. Disponível em: <200.192.66.20/ALESC/PesquisaDocumentos.asp>. Acesso em: 2 set. 2014.

_____. **Lei Complementar n. 338**, de 8 de março de 2006. Disponível em: <200.192.66.20/ALESC/PesquisaDocumentos.asp>. Acesso em: 2 set. 2014.

_____. **Lei Complementar n. 502**, de 31 de março de 2010. 2010a. Disponível em: <200.192.66.20/ALESC/PesquisaDocumentos.asp>. Acesso em: 2 set. 2014.

_____. **Lei Complementar n. 507**, de 22 de julho de 2010. 2010b. Disponível em: <200.192.66.20/ALESC/PesquisaDocumentos.asp>. Acesso em: 2 set. 2014.

_____. Tribunal de Justiça. **Resolução n. 39/2010-GP**, de 25 de agosto de 2010. 2010c. Disciplina a distribuição de pessoal de assessoramento e de apoio nos gabinetes de desembargador e de juiz de direito de segundo grau. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1396&cdCategoria=1&q=&frase=est%E1gio%20remunerado&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>>. Acesso em: 3 set. 2014.

_____. Tribunal de Justiça. **Resolução n. 19/2011-GP**, de 25 de maio de 2011. Define as atribuições dos cargos comissionados de oficial de gabinete, secretário jurídico, assessor jurídico e assessor de gabinete, lotados nos gabinetes de desembargadores e juízes de direito de segundo grau do quadro de pessoal do Poder Judiciário. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1585&cdCategoria=1&q=atribui%E7%F5es%20oficial%20secret%E1rio&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>>. Acesso em: 3 set. 2014.

_____. Tribunal de Justiça. **Composição dos órgãos julgadores**. 2014a. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/tj/jurisducao/tribunal-de-justica/orgao-julgadores/composicao-dos-orgaos-julgadores>>. Acesso em: 4 out. 2014.

_____. Tribunal de Justiça. **Gestão estratégica**. 2014b. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/mapa-estrategico>>. Acesso em: 4 out 2014.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo Saraiva 2010.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed.

São Paulo: Atlas, 2009.

ACOMPANHAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO NA DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA, NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Claudia Calil Rocha¹

Wanderley Horn Hulse²

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho surge da necessidade de acompanhar a execução dos projetos orçamentários junto à Diretoria de Infraestrutura (DIE) do TJSC e em como melhor orientá-la no sentido de se cumprir a previsão orçamentária para o exercício financeiro.

Frente à diversidade de projetos e atividades que são inerentes às obrigações de um tribunal, juntamente com a complexidade e peculiaridade que envolve cada unidade gestora, seus recursos (funcionários, instalações, equipamentos, sistemas informatizados) interdependentes e inter-relacionados, percebe-se a dificuldade em se cumprir ou executar o que fora previsto na Lei Orçamentária Anual (LOA), que será tratada no Item 2.2 – Do Orçamento.

Mesmo havendo um histórico do ocorrido nos anos anteriores, percebe-se que alguns projetos ou atividades dentro do Tribunal de Justiça podem sofrer alterações durante sua execução, podendo comprometer tais projetos, baseados em informações obtidas à época do planejamento, aproximadamente, um ano antes.

Nesse sentido, buscando auxiliar os gestores, que precisam tomar uma série de decisões a respeito de suas operações, de seus processos internos, objetivos e clientes, entende-se que o *Balanced Scorecard*, conforme mencionado no Item 2.3 – O Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard*, pode atender esta necessidade, visando ao atingimento do Planejamento Estratégico da Instituição, uma vez que se utiliza do acompanhamento de indicadores para identificar pontos de estrangulamento,

¹ Graduada em Ciências Econômicas pela UFSC. Especialista em Economia de Empresas pela UFSC. Especialista em Planejamento e Orçamento Público pela AVM. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Técnica Judiciária Auxiliar lotada na Diretoria de Infraestrutura do TJSC. *E-mail*: crclaucalil@gmail.com.

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

deficiências e necessidade de correções, ajustes e melhorias.

Quanto à Gestão Estratégica do TJSC, sob a perspectiva do Planejamento e Orçamento, em seu objetivo de “Maximizar o aproveitamento dos recursos para garantir a execução da estratégia”, conforme Figura 2, foi criado o indicador “Índice de execução do orçamento disponibilizado”, que é o percentual de execução orçamentária das três fontes de receita: Tribunal de Justiça, Fundo de Reaparelhamento da Justiça (FRJ) e Sistema de Depósitos Judiciais (SIDEJUD), as quais serão detalhadas no Item 2.2 – Do Orçamento, para garantir que estes recursos planejados sejam efetivamente executados.

Esse indicador será utilizado neste trabalho como parâmetro para auxiliar a identificar os projetos orçamentários que se destacam, negativamente, por apresentarem um baixo Índice de Execução Orçamentária, ou que percentualmente ultrapassem o valor total, planejado para sua execução.

Os objetivos estão de acordo com a necessidade de se evidenciar os principais problemas no acompanhamento da execução dos projetos orçamentários e, por consequência, a dificuldade em se cumprir a execução orçamentária prevista.

Portanto, tem-se por objetivo geral: elencar as principais dificuldades encontradas pela DIE para executar plenamente o que fora previsto na LOA.

Dessa forma, para que seja atingido o objetivo geral, tem-se como objetivos específicos: selecionar dois projetos, por Divisão da DIE, que possuam os piores Índices de Execução Orçamentária, considerando que estejam abaixo da média de execução do TJSC para cada período: 2012= 61,37%; e 2013= 76,61%, ou que ultrapassem o valor total previsto (100%) em sua execução; elencar, juntamente com o Gestor Orçamentário da Diretoria, quais os principais problemas que podem dificultar a execução orçamentária prevista.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para elaboração deste trabalho, foi utilizado o método de abordagem indutivo, pois se busca, por meio desta pesquisa, alternativas para tornar o planejamento, a execução e o controle do orçamento mais eficazes. Parte-se da situação atual, de como é feito o orçamento, portanto, uma situação particular, para uma situação geral, em que se observam as disparidades entre as despesas previstas e efetivamente realizadas na Diretoria de Infraestrutura. Ressalta-se, sobre o tema, que a indução parte de situações particulares para estabelecer conclusões que podem ser aplicadas de forma genérica (RUIZ, 2008).

Para a presente pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa e quantitativa, também denominada técnica de métodos mistos, que, por meio de procedimentos sequenciais, busca expandir os resultados de um método com a utilização de outro (CRESWELL, 2007). A abordagem foi quantitativa por ocasião da coleta e análise dos dados referentes à execução orçamentária, e qualitativa quando busca, na percepção do gestor da área, estabelecer as causas para eventuais inexecuções.

Quanto aos meios, trata-se de pesquisa bibliográfica, correspondente ao levantamento referente às contribuições científicas existentes sobre o problema proposto (MARTINS, 2007). Foram também utilizados como fontes de estudo a pesquisa documental e a observação participante.

No que tange aos fins, trata-se de pesquisa descritiva, pois consiste “[...] na descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento entre variáveis e fatos.” (MARTINS, 2007).

Trata-se de uma pesquisa exploratória, realizada em áreas em que se tem pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Conforme Jacobsen (2013), tal pesquisa serve basicamente para sondar determinado assunto, sendo orientada para a descoberta, permitindo que se amplie o conhecimento sobre determinado assunto pouco ou nada explorado até o momento.

Para tanto, foi feita uma entrevista com o Gestor Orçamentário da DIE, no sentido de avaliar o que acontecera à época da realização das despesas.

Quanto ao controle da Execução Orçamentária, e conforme a Lei n. 4.320 de 1964, em seu artigo 75: “O controle da execução orçamentária compreenderá: III – o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.” Na seqüência, Do Controle Interno, artigo 79: “Ao órgão incumbido da elaboração da proposta orçamentária ou a outro indicado na legislação, caberá o controle estabelecido no inciso III do artigo 75.”.

Cabe, portanto, ao Tribunal de Justiça o acompanhamento financeiro do programa de trabalho exposto na LOA, Item 2.2 – Do Orçamento.

Diante desta exigência, e da sociedade, que demanda uma maior transparência e controle do gasto público, torna-se cada vez mais necessário implementar ferramentas mais eficazes pelos gestores públicos.

Seguindo a ideia de repensar em como se está planejando, elaborando, controlando e reagindo acerca do orçamento do TJSC, este trabalho vem tentar demonstrar como a Diretoria de Infraestrutura vem acompanhando seus projetos orçamentários, com o intuito de trazer melhorias neste monitoramento.

Desta forma, quais seriam as maiores dificuldades e/ou implicações que impedem que o gestor orçamentário da Diretoria de Infraestrutura consiga executar suas despesas conforme planejado?

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Atualmente, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina é composto por 62 desembargadores e 30 juízes de Direito de segundo grau, e conta com aproximadamente 13.000 colaboradores, distribuídos entre a Secretaria do Tribunal e suas 111 comarcas.

Dentro da organização do TJSC, e vinculadas à Presidência, conforme Figura 1, estão as duas Diretorias que executam suas atribuições administrativas: a Diretoria-Geral Judiciária (DGJ), que coordena as atividades judiciais, e a Diretoria-Geral Administrativa (DGA), que coordena as atividades administrativas.

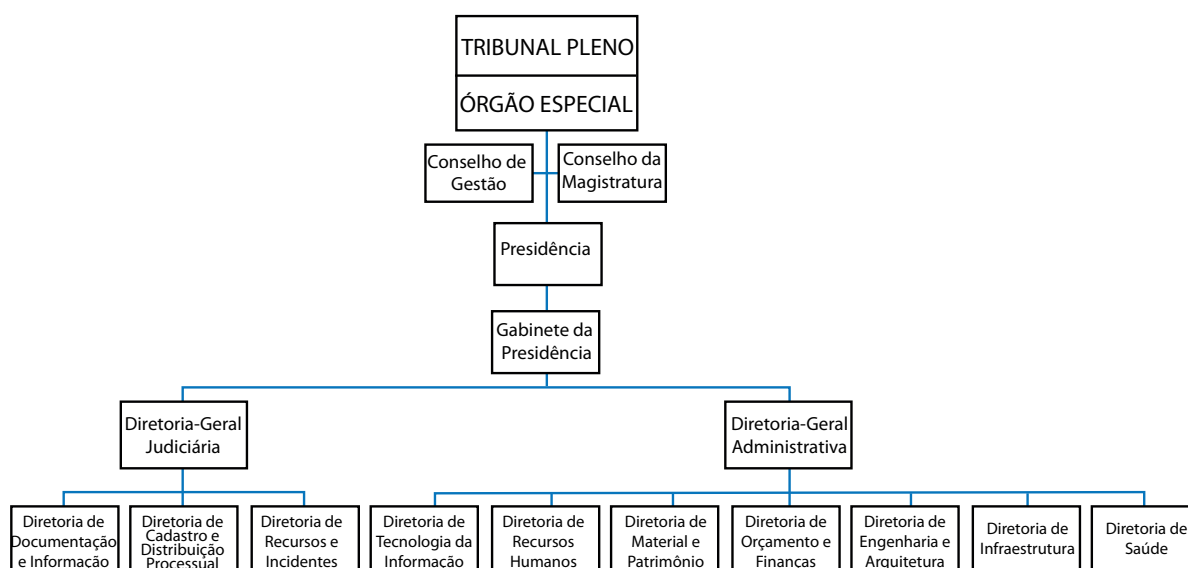


Figura 1 – Organograma da Presidência do TJSC e suas Diretorias.

Vinculadas à DGA, estão as Diretorias que, cada uma com sua característica, trabalham mutuamente para dar suporte ao TJSC.

Entre suas atribuições, no que se refere a orçamento, a DGA supervisiona e coordena as atividades e projetos do PJSC relacionados à área administrativa, e pratica atos administrativos que importem à aplicação de recursos orçamentários.

A DOF apoia a DGA em seus assuntos orçamentários/financeiros, pois, entre suas atribuições, elabora a LDO, a LOA e o PPA, conforme será mencionado no Item 2.2 Do Orçamento.

O TJSC possui também em sua estrutura um setor diretamente vinculado ao Gabinete da Presidência, denominado Assessoria de Planejamento (ASPLAN), que tem, dentre outras, as atribuições de facilitar e proporcionar a elaboração e gerenciamento do processo de Planejamento Estratégico para o PJSC; interagir no processo de elaboração da proposta orçamentária do Poder Judiciário, a partir dos objetivos e metas estabelecidas; acompanhar a gestão dos projetos, definidos por meio do Planejamento Estratégico, coordenando e avaliando o seu desenvolvimento, e garantindo a integração de recursos e de esforços; implementar, em conjunto com os órgãos da Justiça de primeiro e segundo grau, o programa de qualidade no serviço público; e auxiliar na avaliação dos controles internos, implementados no Poder Judiciário. A ASPLAN é, portanto, um setor de suporte a toda a instituição.

3.2 DO ORÇAMENTO

O orçamento é elaborado pelos três poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário, nos casos da União e Estados, e, nos Municípios, pelos dois poderes, e consolidado pelo Poder Executivo.

As metas para a elaboração da proposta orçamentária são definidas pelo Plano Plurianual de Ações (PPA), e priorizadas pela Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Hoje, está vigente o PPA 2012-2015.

No Tribunal de Justiça, as metas para o PPA são definidas mediante relatório regional entre as 111 comarcas, que são normalmente subdivididas em regiões pelo Estado. Fazem análise deste relatório a ASPLAN e as Unidades Gestoras. Em seguida, segue para consulta do Conselho de Gestão, sendo o Tribunal Pleno quem decide posteriormente.

A LDO prioriza as metas do PPA e orienta a elaboração do Orçamento Geral de qualquer ente federado, que terá validade para o ano seguinte. É elaborado pelo Poder Executivo, sob coordenação da Secretaria do Orçamento, e precisa ser encaminhado ao Legislativo até o dia 15 de abril de cada ano, conforme cada Constituição Estadual e Leis Orgânicas dos Municípios, que, na maioria dos casos, seguem os prazos da União.

No Tribunal, a LDO é composta pelas metas físicas das cinco principais subações, entre TJ (Sidejud) e FRJ. O Tribunal de Justiça a envia no final de março para a Secretaria da Fazenda (Executivo), que depois será enviada para a Assembléia Legislativa.

Com base na LDO, e com a participação dos órgãos setoriais e das unidades orçamentárias dos Poderes Legislativo e Judiciário, a Secretaria de Orçamento elabora a proposta orçamentária para o ano seguinte, denominada de LOA.

A LOA 2014, em vigor desde 1. de janeiro de 2014, foi assinada em 20 de dezembro de 2013, sob n. 16.287 e estima a receita e fixa a despesa do estado de Santa Catarina para o exercício financeiro de 2014.

O orçamento do Tribunal de Justiça de Santa Catarina é composto: 1) do duodécimo, ou seja, o correspondente, para este ano de 2014, a 9,31% da Receita Líquida Disponível do Estado (Lei n. 15.857/2012, artigo 24, III); 2) dos recursos do FRJ (Lei n. 8.067/1990), oriundos de custas judiciais, taxas judiciárias e custas extrajudiciais; e 3) dos rendimentos do Sidejud, recursos provenientes de depósitos judiciais (Lei Estadual n. 15.327/2010).

A cada ano, o orçamento do Tribunal de Justiça é elaborado a partir do que se espera receber como receita, estimada pela DOF, que por sua vez recebe informações da Secretaria da Fazenda Estadual (duodécimo), do FRJ e do Sidejud, e fixa sua despesa, mediante as necessidades estabelecidas pelas suas Unidades Gestoras.

Portanto, cada diretoria mencionada anteriormente, entre elas a Diretoria de Infraestrutura, é denominada Unidade Gestora e tem autonomia para gerir seus créditos orçamentários e/ou seus recursos financeiros, seus projetos e atividades e suas respectivas despesas.

A partir da estimativa de receita da DOF, em reunião com a alta administração (diretores, coordenadores, ASPLAN e presidência), adequa-se então o que será prioridade para o ano seguinte, entre as fontes de recursos disponíveis. Lembrando que a LOA deve respeitar o que está na LDO e no PPA vigentes.

O Poder Judiciário Catarinense pode aplicar os seus recursos da seguinte maneira:

- **Fonte TJ:** pessoal ativo e inativo do judiciário; manutenção em geral do Poder Judiciário; material de consumo (gêneros alimentícios, despesas médicas/odontológicas, gás, entre outros); veículos de representação e para serviços da secretaria; contratação de bolsistas; terceirização (substituição de cargos efetivos extintos).

- **Fonte FRJ:** construções e reformas de prédios; manutenção e conservação de edificações do Poder Judiciário; capacitação de magistrados e servidores; material de consumo; material permanente; mobiliário e sua adaptação; implementação dos serviços de informática; manutenção da gráfica e de equipamentos; serviços de limpeza, jardinagem, lavagem de toalhas; devolução de custas; terceirização (receptionista, servente, office-boy, garçom, copeira, zelador); contratação de estagiários.

- **Fonte Sidejud:** construção, reforma, instalação e manutenção de Casas da Cidadania e/ou Fóruns Municipais nos municípios que não sejam sede de comarcas e nos distritos e bairros das cidades com alto índice demográfico; instalação, desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades dos Juizados Especiais; modernização das bibliotecas e dos arquivos do Poder Judiciário; despesas com a Academia Judicial e aperfeiçoamento dos magistrados; capacitação e aperfeiçoamento dos servidores; manutenção, serviços, equipamentos e sistemas de informática; aquisição e manutenção de mobiliário e de veículos; implantação e manutenção dos sistemas de segurança do Poder Judiciário; manutenção e aprimoramento do Sistema de Gestão Centralizada de Depósitos sob Aviso à Disposição do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina.

3.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TJSC E O BALANCED SCORECARD (BSC)

Com a intenção de humanizar a justiça numa administração participativa e democrática, e aproveitando o êxito na informatização da organização, realizada entre 1996 e 1997, no ano de 2000 o TJSC iniciou uma nova concepção sobre como gerir a instituição, utilizando-se da ferramenta do Planejamento Estratégico.

Num esforço conjunto, contando com as partes interessadas, o público interno (servidores, magistrados, sindicatos e associações e o externo (Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional de Santa Catarina e Ministerio Público), foram definidas, à época, as principais orientações estratégicas do PJSC.

No biênio 2002/2004, houve a adesão ao Programa de Qualidade no Serviço Público do Governo Federal, atualmente denominado Gespública, instituído pelo Decreto n. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005.

Ainda em meados de 2002, optou-se pela ferramenta do Planejamento Estratégico Situacional para detalhamento e monitoramento dos principais projetos e atividades que dariam continuidade aos objetivos já estabelecidos. Adotou-se, paralelamente, o conceito de orçamento-programa, que consiste na formulação das peças orçamentárias baseadas em projetos e atividades.

Nesse sentido, foi desenvolvido internamente o Sisproject, um software de monitoramento e gerenciamento de projetos e atividades, desenvolvido pela ASPLAN, que permite o cadastro dos programas, projetos, operações e ações, além da montagem do orçamento do TJSC.

Para auxiliar o acompanhamento da consecução do planejamento estratégico do PJSC, o BSC foi adotado enquanto metodologia que possibilita adequado acompanhamento do desempenho institucional.

A incorporação de uma metodologia de medição de desempenho mundialmente aceita, como o BSC, visa a auxiliar a instituição na verificação de suas estratégias e do comportamento e desempenho de seus órgãos e agentes no sentido da implementação dessas estratégias.

Com o passar do tempo, o BSC configurou-se também como um amplo sistema de Gestão Estratégica.

Um pouco mais tarde, em 2009, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por sua vez, dispôs, em sua Resolução n. 70, sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário nacional.

Em dezembro de 2009, com a edição da Resolução n. 29/2009-TJ, implementou-se as novas orientações estratégicas do PJSC, com validade de 2009 a 2014 e que ficaram definidas conforme a Figura 2:



Figura 2: Mapa Estratégico do TJSC.

Vê-se que entre os objetivos estratégicos encontram-se Planejamento e Orçamento, que divide-se em:

- 1) Fortalecer a cultura do planejamento, com ênfase na gestão participativa: uma vez que busca garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do judiciário e motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia;
- 2) Maximizar o aproveitamento dos recursos para garantir a execução da estratégia: que busca a excelência na gestão de custos operacionais e procura assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da estratégia.

Dentro desse objetivo número dois, criou-se então um indicador chamado Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado, ou mais conhecido como Índice de Execução Orçamentária.

Medido pela DOF, o Índice de Execução Orçamentária aponta o percentual executado das três fontes de receita do PJSC, e é calculado com o intuito de se garantir que os recursos planejados sejam efetivamente executados. A execução incompleta dos recursos destinados ao PJSC indica problemas no dimensionamento dos recursos ou incapacidade de executar todos os projetos planejados.

No site do TJSC, conforme Figura 3, está disponibilizado o Gráfico que demonstra o Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado:

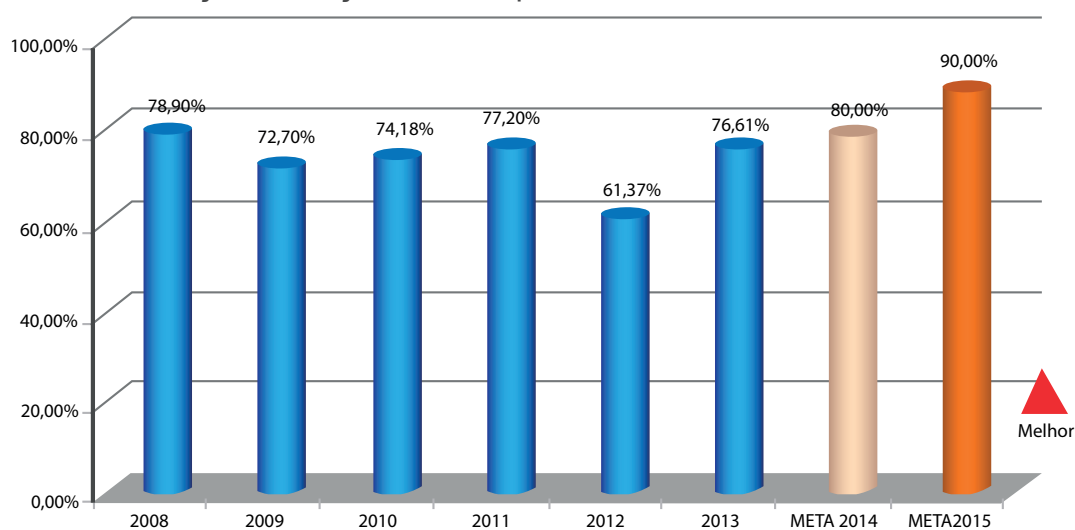


Figura 3: Índice de execução do orçamento disponibilizado.

Fonte: TJSC ([2008a]).

Entre os anos de 2008 a 2011, esse índice se manteve na casa dos 70% da execução orçamentária efetivamente cumprida; em 2012, este percentual caiu para próximo de 61%, porém, com os esforços embutidos na reação deste indicador, em 2013 voltou-se a atingir a casa dos 70%, não esquecendo que o objetivo é atingir o mais prauicipam efetivamente dos processos de planejamento e acompanhamento do orçamento aatatividades que dariam continuidade aosóximo de 100%.

3.4 A DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA (DIE)

A DIE é formada por quatro divisões e possui uma diversa gama de atribuições, quais sejam: coordenar e controlar, no âmbito de sua competência, as divisões sob sua gerência, na busca da realização das metas, propostas e diretrizes traçadas pela administração do Poder Judiciário; planejar, em conjunto com as divisões, as atividades relativas a serviços gráficos, serviços de transporte, serviços de limpeza e copa, atividades e serviços de apoio, como audiovisual, recebimento e expedição de correspondências, fotocópias, carga e descarga de materiais, móveis sob medida, persianas e comunicação visual; controlar os custos referentes à água, esgoto e energia elétrica desse Poder; gerenciar e controlar os serviços inerentes à compra de passagens aéreas e aquisição de refeições para o Tribunal do Júri; coordenar e controlar o orçamento relativo aos projetos da diretoria e fazer cumprir as decisões proferidas pela administração do Poder Judiciário.

Diante dessa diversidade de responsabilidades, a diretoria vem buscando aprimorar a utilização dos seus recursos financeiros, tarefa complexa dada a quantidade de projetos orçamentários a que esta sujeita.

Para cumprir suas atribuições, a diretoria possui, atualmente, 35 projetos, apresentados no ANEXO I, subdivididos pelas respectivas divisões.

3.4.1 Seleção dos projetos com maiores disparidades e comentários do Gestor Orçamentário

Em função do grande número de projetos orçamentários da DIE, para analisarmos os projetos que, por divisão, nos anos de 2012 e 2013 sofreram maior disparidade frente à previsão orçamentária estimada, utilizaremos os seguintes critérios de corte: 1º) Em 2012, o projeto em que o Índice de Execução Orçamentária ficou abaixo deste mesmo índice, para a Instituição como um todo = (61,37%) ou os que mais se distanciaram do valor estimado – (100%), e os que financeiramente têm mais impacto para a diretoria; 2º) Em 2013, o projeto em que o Índice de Execução Orçamentária

ficou abaixo deste mesmo índice, para a Instituição como um todo = (76,61%) ou os que mais se distanciaram do valor estimado – (100%) e os que financeiramente têm mais impacto para a diretoria.

São Divisões da DIE:

- Divisão de Artes Gráficas (DAG): solicitações de serviços gráficos atinentes ao PJSC, bem como seus procedimentos, documentação e estrutura;
- Divisão de Apoio Operacional (DAO): serviços relativos às áreas de audiovisual, correspondência, apoio, fotocópias, controle de custos e carga e descarga, bem como seus procedimentos, documentação e estrutura;
- Divisão de Serviços Gerais (DSG): copa, limpeza e jardinagem, assim como seus procedimentos, documentação e estrutura;
- Divisão de Transportes (DT): serviços inerentes ao transporte institucional de pessoas e de cargas, como mudanças locais e de magistrados, bem como locação de veículos. Responsável também por seus procedimentos, documentação e estrutura.

ANÁLISE DOS QUANTITATIVOS REALIZADOS - DIE - 2012 (61,37%)						
Divisão	Projeto	Fonte de recurso	Previsto	Total Realizado	Índice de Execução Orçamentária	% Projeto DIE
DAG	Manter parque gráfico	FRJ	750.000,00	48.300,00	6%	2,21%
DAO	Despesas com aquisição e manutenção de cortinas e persianas	SIDEJUD	660.000,00	257.677,00	39%	1,94%
DAO	Adquirir móveis sob medida - Comarcas – RC	FRJ	456.000,00	878.760,00	193%	1,34%
DSG	Adquirir leite	FRJ	367.400,00	476.408,76	130%	1,08%
DT	Transportar mudanças	FRJ	261.587,54	457.125,15	175%	1,00%
DT	Adquirir veículos para atender ao projeto de renovação da frota	SIDEJUD	1.400.000,00	219.799,99	16%	4,12%

ANÁLISE DOS QUANTITATIVOS REALIZADOS - DIE - 2013 (76,61%)						
Divisão	Projeto	Fonte de recurso	Previsto	Total Realizado	Índice de Execução Orçamentária	% Projeto DIE
DAG	Manter parque gráfico	FRJ	1.300.000,00	1.238,00	0%	2,91%
DAG	Despesas com aquisição de materiais gráficos estocáveis	FRJ	1.003.121,90	242.607,70	24%	2,24%
DAO	Despesas com aquisição e manutenção de cortinas e persianas	SIDEJUD	565.117,00	97.271,26	17%	1,26%
DAO	Adquirir móveis sob medida - Comarcas – RC	FRJ	651.200,00	420.875,68	65%	1,46%
DSG	Adquirir leite	FRJ	582.130,00	407.081,47	70%	1,30%
DSG	Despesas com aquisição de materiais estocáveis	FRJ	1.024.713,36	550.086,92	54%	2,29%
DT	Transportar mudanças	FRJ	585.737,52	241.241,93	41%	1,31%
DT	Adquirir veículos para atender ao projeto de renovação da frota	SIDEJUD	750.000,00	447.000,00	60%	1,68%

ANÁLISE DO GESTOR ORÇAMENTÁRIO

DIVISÃO DE ARTES GRÁFICAS

PROJETO: MANTER PARQUE GRÁFICO		
Ano	índice de execução orçamentária	comentários do gestor orçamentário
2012	6%	Foi previsto no orçamento valor para aquisição de máquinas as quais a Gráfica precisa comprar, porém em função da limitação do espaço físico, esta aquisição vem sendo prorrogada. Há em tramitação desde 2006 um processo para reforma e ampliação do prédio da Gráfica.
2013	0%	

PROJETO: DESPESAS COM AQUISIÇÃO DE MATERIAIS GRÁFICOS ESTOCÁVEIS		
Ano	índice de execução orçamentária	comentários do gestor orçamentário
2012		Não existia, neste ano, projeto específico para esta despesa.
2013	24%	Este projeto era orçado dentro do Projeto 1021, a partir de 2013 passou a ser orçado neste projeto específico, porém os respectivos projetos básicos já haviam sido feitos mencionando o projeto antigo. Houve necessidade de remanejamento de valores do antigo para o novo projeto, porém as despesas correram conforme planejado.

DIVISÃO DE APOIO OPERACIONAL

PROJETO: DESPESAS COM AQUISIÇÃO E MANUTENÇÃO DE CORTINAS E PERSIANAS		
Ano	índice de execução orçamentária	comentários do gestor orçamentário
2012	39%	Para os dois anos foram previstos valores a serem gastos baseados nos dados históricos de 2010 e 2011, que demonstraram grande número de solicitação deste tipo de produto nas unidades do PJSC. Porém, houve uma diminuição dos pedidos dos mesmos, ficando a demanda por conta somente de solicitação para novos prédios.
2013	17%	

PROJETO: ADQUIRIR MÓVEIS SOB MEDIDA		
Ano	índice de execução orçamentária	comentários do gestor orçamentário
2012	193%	Projeto advindo de outra unidade gestora em meados de 2011. Por não haver histórico deduz-se que havia uma demanda reprimida para este produto, o que fez com que o que fora previsto no orçamento se tornasse insuficiente para atender aos pedidos. Houve necessidade de suplementação do valor neste período.
2013	65%	Previu-se valor baseado no histórico do ano anterior, porém a solicitação de móveis sob medida foi menor que o esperado.

DIVISÃO DE SERVIÇOS GERAIS

PROJETO: ADQUIRIR LEITE		
Ano	índice de execução orçamentária	comentários do gestor orçamentário
2012	130%	Valor previsto baseado na média entre os anos de 2008 e 2010, porém trata-se de um produto que sofre altos e baixos nos consumos. Assim sendo para 2012 o valor previsto foi insuficiente para atender à demanda.
2013	70%	Esta diminuição da demanda pelo produto deveu-se principalmente pelos reflexos da retirada de máquinas de café, na troca por cafeteiras elétricas, e consequente diminuição na aquisição de leite em pó. O custo de aquisição de leite UHT longa vida é menor.

PROJETO: ADQUIRIR VEÍCULOS PARA ATENDER AO PROJETO DE RENOVAÇÃO DA FROTA		
Ano	índice de execução orçamentária	comentários do gestor orçamentário
2012	16%	Previa-se inicialmente a renovação da frota de veículos, cerca de 15 veículos. Porém uma transação extra judicial com a Renault possibilitou a troca dos veículos, sem custos para o TJSC.
2013	60%	Reflexo ainda da negociação com a Renault no ano anterior, em que alguns veículos foram recebidos sem custo para o TJSC.

DIVISÃO DE TRANSPORTES

PROJETO: TRANSPORTAR MUDANÇAS		
Ano	índice de execução orçamentária	comentários do gestor orçamentário
2012	175%	As mudanças locais passaram a ser feitas por este projeto que antes atendiam somente as mudanças de magistrados, por isso o valor previsto foi insuficiente para atender este projeto.
2013	41%	Em 2013 em função do que ocorrera no ano anterior, foi estimado um valor maior para esta despesa.

PROJETO: DESPESAS COM AQUISIÇÃO DE MATERIAIS ESTOCÁVEIS		
Ano	índice de execução orçamentária	comentários do gestor orçamentário
2012		Não existia, neste ano, projeto específico para esta despesa.
2013	54%	Este projeto era orçado dentro do Projeto 1021, a partir de 2013 passou a ser orçado neste projeto específico, porém os respectivos projetos básicos já haviam sido feitos mencionando o projeto antigo. Houve necessidade de remanejamento de valores do antigo para o novo projeto, porém as despesas correram conforme planejado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar dos esforços embutidos pelas unidades gestoras e também pela administração do TJSC, quando se fala em orçamento, infelizmente, seu gerenciamento não é tão simples quanto parece.

Seja pela data antecipada que se planeja um projeto, pois há na legislação data certa para sua previsão, seja pela falta de um sistema integrado de informações dentro do tribunal, ou seja pelos trâmites burocráticos que envolvem os processos

dentro da administração pública, o que vem ocorrendo nos últimos anos, e isso é muito preocupante, é baixo percentual de execução do orçamento.

Em alguns dos projetos selecionados, verificou-se alguns pontos em que podem ocorrer melhorias:

- “Manter Parque Gráfico”: indefinição quanto ao projeto de ampliação do espaço físico da gráfica; A DAG está situada em um local insuficiente e inadequado para realizar com maior qualidade e presteza os seus serviços. Para tanto, é imprescindível que se coloque em execução o projeto de ampliação do seu espaço físico.

- “Despesas com aquisição de materiais gráficos estocáveis” e “Despesas com aquisição de materiais estocáveis” (limpeza): falha na comunicação entre a unidade requisitora, DIE, e a unidade responsável pelas licitações, DMP, quanto à informação da troca do número do novo projeto; falta de maior conhecimento quanto às consequências que tal falta na comunicação pode gerar na execução orçamentária dos projetos da Diretoria. Neste caso, entende-se que aproximar mais o colaborador das questões de orçamento, através de cursos de capacitação, traria a conscientização da importância da troca de informações corretas e suficientes para a gestão orçamentária.

- “Despesas com aquisição e manutenção de cortinas e persianas”, “Adquirir leite” e “Móveis sob medida”: comunicação entre a unidade requisitante e as Comarcas, bem como entre as unidades gestoras do TJSC. Aqui, mais uma vez, a questão da comunicação vem à tona. Entender que as unidades deste tribunal dependem das informações e do trabalho umas das outras é crucial para o pleno funcionamento e execução dos projetos e atividades que envolvem o TJSC.

Quanto ao projeto “Transportar mudanças”, pela própria característica deste, a DIE não possui qualquer gerência, já que as mesmas dependem de fatores externos para que ocorram: promoção e remoção de magistrados; as mudanças locais dependem da evolução das obras, tanto das reformas quanto dos novos prédios, que, em geral, sofrem atrasos em razão da natureza da atividade.

O projeto “Aquisição de veículos” segue critérios e informações para a substituição dos veículos com base no artigo 8 da Resolução 83/2009 do CNJ, combinado com a política de renovação da frota do PJSC, portanto de difícil alteração e seu planejamento, com certo grau de imprevisibilidade.

Para que o PJSC tenha condições de vislumbrar soluções e efetivamente atuar com a necessária antecedência no reforço de pontos fortes e, noutro lado, no conserto da projeção do futuro indesejável, sugere-se neste trabalho:

- melhorar a comunicação entre o TJSC e as comarcas, que, por estarem geograficamente distantes, muitas vezes não participam efetivamente dos processos de planejamento e acompanhamento do orçamento anual;
- fortalecer a comunicação entre as unidades do TJSC;
- desenvolver um sistema integrado que facilite a troca de informações entre as unidades do TJSC;
- realizar cursos de capacitação em orçamento para os servidores envolvidos no planejamento, acompanhamento e execução orçamentária, para que haja o alinhamento entre o planejamento de gastos e a capacidade orçamentária da unidade gestora.

Entende-se, por fim, que o TJSC e seus gestores, bem como cada servidor ou colaborador, são parte integrante e participativa na busca do efetivo cumprimento da execução dos projetos e atividades, inerentes ou necessários ao alcance das estratégias deste órgão, para que se atenda aos anseios da sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: **Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. UFSC. Curso de Especialização em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos. Trabalho para a Disciplina de Introdução à Metodologia Científica, 2013. p. 51. Não disponível eletronicamente.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 13 .ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual de elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Site institucional**. [2014]. Disponível

em: <<http://www.tjsc.jus.br> >. Acesso em: 01 set. 2014.

_____. **Lei n. 16.287**, de 20 de dezembro de 2013. 2013a. Estima a receita e fixa a despesa do Estado para o exercício financeiro de 2014. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/adm/financas/LOA%202014%20-%20Texto.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2014.

_____. **Lei n. 16.083**, de 6 de agosto de 2013. 2013b. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro do ano de 2014 e estabelece outras providências. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/adm/financas/LDO%202014.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2014.

_____. **Portal do Servidor**. [2012]. Disponível em: <<http://app.tjsc.jus.br/web/AS-PLAN/po-2.1-indice-de-execucao-do-orcamento-disponibilizado>>. Acesso em: 01 out. 2014.

_____. **Lei n. 15.722**, de 22 de dezembro de 2011. 2011. Aprova o Plano Plurianual para o quadriênio 2012-2015 e adota outras providências. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/adm/financas/PPA%202012-2015%20-Texto.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2014.

_____. **Lei n. 15.327**, de 23 de novembro de 2010. 2010. Procedência: Governamental; Institui o Sistema de Gestão Centralizada de Depósitos sob Aviso à Disposição do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/institucional/normas/sistema_depositos_judiciais_15022013.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2014.

_____. **Resolução n. 29**, de 2 de dezembro de 2009. 2009a. Dispõe sobre o alinhamento do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina com o Planejamento Estratégico Nacional e dá outras providências. Disponível em: <<http://busca.tjsc.jus.br/buscatextual/integra.do?cdSistema=1&cdDocumento=1303&cdCategoria=1&q=&frase=&excluir=&qualquer=&prox1=&prox2=&proxc=>>> Acesso em 10 nov. 2014.

_____. **Resolução n. 83**, de 10 de junho de 2009. 2009b. Dispõe sobre a aquisição, locação e uso de veículos no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-pre>

[sidencia/resolucoespresidencia/12196-resolucao-no-83-de-10-de-junho-de-2009>](#).

Acesso em: 02 nov. 2014.

_____. **Resolução n. 70**, de 18 de março de 2009. 2009c. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_70_18032009.pdf> Acesso em: 2 set. 2014.

_____. **Site institucional**. Planejamento Estratégico. [2008]. Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/institucional/assessorias/asplan/planejamento_estrategico.html>

Acesso em: 20 out. 2014.

_____. **Site institucional**. Finanças. [2008a]. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/adm/financas/financas.htm>> Acesso em 20 set 2014.

_____. **Gestão Estratégica**. PO 2.1 – Índice de execução do orçamento disponibilizado. [2008a.]. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/mapa-estrategico/po/po2/po2-1>>; Acesso em 01 out. 2014.

_____. **Gestão Estratégica**. [20--]. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/inicio>>. Acesso em 01 out. 2014.

_____. **Lei n. 8.067**, de 17 de setembro de 1990. 1990. Cria o Fundo de Reaparelhamento da Judiciário – FRJ e dá outras providências. (O art. 1. da Lei n. 8.362/91 alterou a denominação do Fundo, passando este a se chamar “Fundo de Reaparelhamento da Justiça”). Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/institucional/normas/frj/frj_01_03_2011.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2014.

_____. **Lei n. 4.320**, de 17 de março de 1964. 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos estados, dos municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L4320.htm>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

ANEXOS

ANEXO I – Descrição do projeto

N.	DESCRIÇÃO DO PROJETO
1	Manter serviços de encadernação de livros e jurisprudência
2	Adquirir matéria-prima e outros insumos para o serviço gráfico
3	Manter parque gráfico
4	Despesas com aquisição de materiais gráficos estocáveis
5	Controle das despesas - Água e Esgoto
6	Controle das despesas - Energia elétrica
7	Controle das despesas - Fotocopiadoras
8	Controle das despesas - Correspondências
9	Adquirir carimbos
10	Adquirir passagens aéreas
11	Fornecer e instalar sinalização nos prédios do PJ
12	Taxa de Coleta de Lixo - IPTU
13	Despesas com aquisição e manutenção de cortinas e persianas
14	Despesas com Tribunal do Júri
15	Adquirir móveis sob medida - Comarcas - RC
16	Manutenção no sistema de transmissão e gravação das Sessões e eventos do TJ
17	Despesas com serviços de chaveiro
18	Adquirir leite
19	Adquirir café
20	Adquirir água mineral
21	Adquirir açúcar
22	Adquirir gás
23	Adquirir uniformes para os servidores da DIE e DGJ
24	Despesas ordinárias de manutenção da DIE
25	Despesas de jardinagem
26	Despesas com lavagem de vidros externos
27	Despesas com desinsetização e desratização
28	Despesas com manutenção de máquinas de café
29	Despesas com aquisição de materiais estocáveis
30	Controle das despesas - Frota de veículos
31	Renovar seguro para os veículos do Poder Judiciário
32	Transportar mudanças
33	Adquirir veículos para atender ao projeto de renovação da frota
34	Despesas com adiantamentos para viagens dos agentes operacionais de serviços diversos
35	Adquirir material permanente para a DIE

AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS OCORRIDAS NA COMARCA DE CAMPO ERÊ DESDE SUA INSTALAÇÃO ATÉ OS DIAS ATUAIS

Katia Leandra Frandaloso Dal Prá¹

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates²

1 INTRODUÇÃO

No mundo de hoje, as mudanças estão cada vez mais dinâmicas, exigindo das organizações mais do que capacidade organizacional para se adaptar a algo em específico, “[...] é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança [...]” (ROBBINS, 1999, p. 407), ou seja, é necessário ter flexibilidade, romper barreiras, ir em busca do novo, para que se possa atender aos anseios da sociedade, que almeja por respostas rápidas e eficazes, já que se vive nessa era da informação e do conhecimento.

Esse cenário que demanda uma maior flexibilidade abrange não apenas as empresas privadas, imersas em contextos competitivos. Da mesma forma, as organizações públicas são impelidas a mudar, seja pela evolução do modelo de gestão pública (SEABRA, 2001), seja pelas demandas sociais (BRESSER-PEREIRA, 1999).

Segundo Paiva (2007), hoje há a necessidade de se resolver o grande problema da história do direito, que é a morosidade na tramitação de processos nos Juízos e Cortes do país, pois, como as propostas legislativas, as modificações na estrutura dos judiciários e outras medidas não têm apresentando soluções eficazes para o problema, e, ainda, “[...] a eternização das causas gera consequências graves para todos os profissionais do direito [...]” (PAIVA, 2007, p. 2).

Paiva (2007, p. 2) descreve assim a situação do judiciário:

Os advogados perdem clientela, pois em causas de pequena monta, muitas vezes é mais interessante que a parte arque com os prejuízos do que gastar

1 Graduada em Direito pela UNIPAR. Especialista em Modernização da Gestão do Poder Judiciário pela UNISUL. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Técnica Judiciária Auxiliar lotada na Secretaria de Foro da Comarca de Campo Erê – SC do TJSC. *E-mail:* klfd7914@tjsc.jus.br.

2 Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Subcoordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6530195829463544>. *E-mail:* ggsf_70@hotmail.com.

mais dinheiro com o pagamento de custas, honorários advocatícios, tempo e paciência para esperar o deslinde de um processo que pode levar anos. Para juízes e promotores, a situação não é diferente, pois a demora enseja consequências ainda mais negativas como a desconfiança na própria justiça e o descrédito no Poder Judiciário como um todo.

A partir desta constatação, optou-se por desenvolver o presente trabalho com o objetivo de responder à seguinte questão: como as mudanças organizacionais ocorridas no Fórum de Justiça da Comarca de Campo Erê influenciaram seus servidores e a prestação jurisdicional?

Neste mister, é importante destacar ainda o comentário de Paiva (2007, p. 2) “Diante desse quadro desesperador de lentidão da máquina jurídica acreditamos que a solução passa necessariamente pela informatização de todo o sistema desde o ajuizamento da petição até à satisfação da pretensão [...]”.

Para Costa e Coutinho (2007), as organizações vivem na era do conhecimento, marcada pela evolução tecnológica e pelas rápidas mudanças ambientais, de modo que as organizações necessitam investir mais em sua gestão de pessoas, no seu capital intelectual e no investimento em tecnologia da informação, objetivando acompanhar as mudanças desses novos tempos.

Nesse sentido, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, no ano de 2000, aproveitando a experiência exitosa de informatização da organização realizada entre 1996 e 1997, iniciou uma nova concepção sobre o modo de gerir a Instituição. Para tanto, utilizou-se da ferramenta do Planejamento Estratégico, e, através de reuniões realizadas em oito regiões do estado, contando com a participação de todas as partes interessadas (público interno: servidores, magistrados, sindicatos e associações; e público externo: Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional de Santa Catarina e Ministério Público), definiu as principais orientações estratégicas do PJSC, iniciando uma profunda mudança organizacional (TJSC, 2014a).

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo geral: investigar as mudanças organizacionais ocorridas na Comarca de Campo Erê desde sua instalação até os dias atuais, especificamente no âmbito da gestão de pessoas e da tecnologia de informação, bem como averiguar de que forma tais mudanças influenciaram os servidores e a prestação jurisdicional. Os objetivos específicos da pesquisa são: a) investigar as mudanças ocorridas no Tribunal de Justiça e na comarca de Campo Erê; b) verificar o efeito das mudanças para os servidores e para a prestação jurisdicional.

A justificativa do estudo está nas notórias mudanças ocorridas na comarca, percebidas em pesquisa exploratória realizada por observação participante e análise documental, referente às mudanças de procedimentos. Essas mudanças parecem ter impactado na produtividade da unidade, na necessidade do desenvolvimento pessoal dos servidores e no investimento tecnológico, a fim de atingir a missão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, que é a de realizar justiça, assegurando a todos o acesso, com efetividade, à prestação jurisdicional.

Acredita-se que este é um estudo inovador e oportuno, pois poderá servir como subsídio para ajudar o TJSC a acompanhar os efeitos da sua mudança organizacional nas demais comarcas do estado, bem como para embasar novos trabalhos relacionados ao tema. Quanto à viabilidade, a pesquisadora teve acesso a documentos e dados que permitiram referendar a pesquisa.

2 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O tema mudança organizacional tem sido largamente explorado nos últimos anos. São inúmeras as definições e conceituações. Wood Jr. (2000) dispõe que uma característica do tema é a alta velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens, e que é necessário manter uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e mente aberta.

Oliveira (2010) afirma que a partir do momento que as empresas se sentem ameaçadas diante de um novo concorrente, do surgimento de novos hábitos dos clientes, da mudança econômica e da alteração dos custos na produção. São esses alguns dos motivos que fazem com que as empresas mudem. O autor destaca ainda que é praticamente inesgotável a relação de motivos que podem levar a empresa a fazer a mudança organizacional.

Para Bressan (2004), mudança organizacional é toda alteração, planejada ou não, oriunda de fatores internos e/ou externos, e que causa impacto nos resultados ou nas relações entre pessoas no trabalho.

Outra definição possível, segundo a autora, é a de que constitui uma resposta às transformações ambientais, de modo a manter a identidade entre os componentes da organização (BRESSAN, 2004).

Wood Jr. (2000) acredita que, para haver mudança organizacional, são necessárias alterações nos padrões de trabalho, o que, por sua vez, envolve transformações no comportamento humano e nos valores, em resposta às modificações ou prevendo alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Analisando as definições acima citadas, se percebe que há convergência entre elas. Independentemente do tempo em que foram elaboradas, denota-se que os elementos das mudanças são os mesmos, o que irá diferir é a velocidade e a intensidade com que elas ocorrem.

Segundo Oliveira (2010), quando as pessoas pensam em mudanças, imaginam transformações radicais, abruptas e totais, mas nem sempre é assim. Em geral, as mudanças ocorrem de forma gradativa e sutil, muitas vezes até passando despercebidas.

No passado, as mudanças ocorriam de forma mais lenta, gradativa, oportunizando às empresas e às organizações a possibilidade de assimilarem com mais calma e cautela a repercussão que ocorreria quando da sua implementação. Atualmente, no entanto, a velocidade das mudanças parece impor às organizações uma nova dinâmica, com maior grau de flexibilidade.

Wood Jr. (1995) concluiu, ainda no século passado, que as organizações se deparam cada vez mais com mudanças mais significativas e dinâmicas, precisando adaptar-se a esse novo cenário, uma vez que não há opção à mudança, e isso faz com que as organizações abandonem as atitudes reativas e assumam uma postura proativa diante delas.

Conforme Russo (2009, p. 14) destaca:

Em geral, os membros das organizações resistem às mudanças, porquanto estas tendem a contrariar interesses, alterando cargos, posições hierárquicas, acabando com privilégios, descartando métodos e técnicas de trabalho superadas, revelando incompetências. Diante destes e de outros fatores, seja pela acomodação dos que temem a inovação ou dos que não querem arcar com o esforço exigido pelas mudanças, seja pelo entendimento de alguns de que o sistema está bom e não necessita de transformação, as organizações públicas seguem, em sua maioria, arraigadas ao conservadorismo e às tradições. Em razão disso, grande número de instituições públicas permanecem presas a padrões profissionais ultrapassados.

Hoje, através da globalização, da abertura dos mercados e, especialmente, do desenvolvimento tecnológico, principalmente na área de comunicação e tecnologia de

informação, é possível testemunhar de forma empírica que as mudanças passaram a ser vertiginosas. As pessoas se conectam com o mundo inteiro. As notícias são repassadas em tempo real, independentemente da parte do mundo que ela é transmitida.

Desde que as organizações passaram a ser compreendidas como sistemas abertos, precisam manter um alinhamento constante com seu ambiente; se esse muda, as organizações precisam também de reformulação, para não perderem esse alinhamento (LIMA; BRESSAN, 2003).

Como se percebe, o êxito das organizações, no contexto contemporâneo, parece ser dependente da capacidade de empreender processos de mudanças organizacionais, o que não é tão simples para as empresas ou organizações, pois exige que se esteja conectado, ou seja, sempre atento às mudanças e às alterações do ambiente externo.

É importante frisar que muitos gestores temem que seus subordinados resistam às mudanças e acabam não exercendo o papel que deveriam realizar nesse processo. É o líder que cria a cultura, e, se é preciso mudar, é ele quem deve começar a mudança, estabelecer a visão e transmiti-la de forma honesta e clara (FONSECA, 2013).

Para Mattos (2002), as mudanças estruturais de uma organização devem englobar alterações do comportamento individual e do grupo, para que os mecanismos da mudança sejam adotados por estes, através da participação, cooperação e envolvimento, para que seja possível mudar uma estrutura há tempos estabelecida.

Ainda segundo a autora, as mudanças organizacionais implicam na forma de relacionamento entre gestores, como estes entendem a organização e o seus papéis dentro dela. Com essas mudanças, há uma melhor distribuição das funções gerenciais, aumento no nível de responsabilidade; o aprendizado é maior, a comunicação melhora e ampliam-se as perspectivas de desenvolvimento profissional e de realização pessoal.

A era do conhecimento e da informação, período referente às duas últimas décadas, é caracterizada por uma etapa de profundas mudanças, através da evolução tecnológica, social e econômica, impondo novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003).

O setor público, assim como ocorre nas empresas privadas, já demonstra movimentos de reforma ou mudança organizacional, objetivando tornar o aparelho de Estado mais ágil, flexível e eficaz, consciente ainda de que, para as mudanças serem implementadas com maior possibilidade de sucesso, há a necessidade de se dar especial atenção à gestão de pessoas e do seu capital intelectual, bem como ao emprego da informação e da tecnologia da informação como novos fatores produtivos

para a realização das mais diversas atividades. (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003).

Para os autores, o grande desafio da nova administração pública é de que maneira transformar estruturas hierarquizadas e burocráticas em organizações flexíveis e que atendam aos anseios da sociedade. Uma das alternativas utilizadas é adotar os padrões de gestão desenvolvidos em empresas privadas, mas adequando-os à realidade e à necessidade do setor público.

Conforme Russo (2009, p. 18), a Constituição Federal, no artigo 37, por meio da Emenda Constitucional n. 19, de 1998, abriu caminho para o investimento na gestão quando incluiu “[...] entre os princípios da administração pública o da eficiência. Assim, o administrador público deve obedecer os [sic] princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

No caso do Poder Público, o princípio constitucional da eficiência limita-se ao dever do administrador de utilizar, da melhor forma, os recursos disponíveis, numa relação entre custos e benefícios, sem comprometer o resultado (RUSSO, 2009).

2.1 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS E DE TECNOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Para Guimarães e Medeiros (2003), a administração pública, através das mudanças organizacionais, prima por mais eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos, por meio de uma nova cultura de gestão, que vem substituir formas tradicionais e arcaicas de administrar.

Nesse contexto, a gestão de pessoas passa por mudanças visíveis, pois as organizações necessitam de pessoas cada vez mais preparadas, comprometidas, que tenham foco nos resultados, que saibam resistir à pressão e que possuam habilidades de relacionamentos, passando, assim, de uma gestão autocrática advinda do taylorismo e do fordismo para um modelo de gestão mais flexível, participativo, descentralizado, cuja preocupação é a de desenvolver e manter seus talentos (KNAPIK, 2006).

Para Costa e Coutinho (2007), é determinante a influência da gestão de pessoas no preparo da organização, por conta da velocidade com que as mudanças ocorrem e suas implicações na cultura organizacional e na vida dos indivíduos. Portanto, é necessário que se reveja o modelo institucional, levando em conta a flexibilidade, a descentralização das atividades e também o compartilhamento de decisões.

Para os autores, a tecnologia da informação é um dos principais instrumentos de mudança, com a qual as estratégias das organizações são implementadas de modo

mais eficiente e efetivo e que sem a qual muitas ações seriam inviáveis. Não menos importante é o papel das pessoas na adoção e no uso dos recursos tecnológicos, que se não utilizados de forma adequada pelos indivíduos, os resultados ficam aquém do almejado.

Portanto, a adoção da tecnologia e o rápido processo de informatização no setor público colaboraram para as significativas mudanças, influenciando também o perfil do servidor público, sendo que a base hoje está no conhecimento.

A era digital está transformando a forma de comunicação entre as pessoas. Não há mais possibilidade de poucas pessoas deterem a informação, de controlá-la e monopolizá-la. O acesso à informação está cada vez mais facilitado. Qualquer pessoa pode reclamar, expressar, manifestar sua opinião. O cidadão tem força, poder (LEAL JR., 2010).

Para Mattos (2002), os computadores, televisões, telefones, controladores, aplicativos, programas e, especialmente a internet, são indispensáveis nas cadeias de serviço e produção. A criação de redes que possibilitam a coleta, processamento, armazenamento e rápida distribuição on-line de informações, cujo acesso aos dados pode se dar instantaneamente, e assim como o compartilhamento entre vários usuários, nos mais remotos lugares.

Discorre, ainda, que os circuitos informacionais fazem a ligação entre atividades financeiras e administrativas, o que auxilia o desenvolvimento e a melhoria na comunicação entre governos, empresas e segmentos da sociedade.

De acordo com Costa e Coutinho (2007), a gestão de tecnologia da informação é cada vez mais crítica à sobrevivência e ao sucesso das organizações. Serve como um instrumento de mudança, permitindo a execução das estratégias de modo mais efetivo. Assevera, ainda, que as mudanças provenientes da TI podem impactar a cultura organizacional, as relações de poder, tornando maior o desafio de implantar com êxito novos processos.

Portanto, a gestão de pessoas aliada à tecnologia da informação são fatores preponderantes para o desenvolvimento e o sucesso das organizações públicas, uma vez que as atividades desenvolvidas hoje pelas organizações são baseadas em conhecimento.

Para Caon (2010), o Poder Judiciário, tradicionalmente considerado conservador, diante das mudanças oriundas do avanço da democracia e das alterações constitucionais em 1988, sofreu influências, sendo trazido ao centro das discussões fundamentais da nação, e tendo sua atuação questionada, algo antes discreto.

Dessarte, o Poder Judiciário está inserido nesse novo contexto de mudança organizacional, que exige a adoção de novos modelos de gestão, sendo que a pressão social por uma justiça célere e efetiva é muito grande, necessitando que o judiciário, assim como as demais organizações públicas, adéque-se à realidade atual.

O autor Nalini (2001, p. 163) assevera que

[...] o Judiciário, como instituição, tem dificuldade no enfrentamento das transformações. Persiste na estagnação da cultura jurídica e notadamente na incapacidade de se organizar. Parece não distinguir entre gestão administrativa e gestão processual.

A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2004, é considerada como um marco no processo de modernização do Poder Judiciário, pois, a partir de sua criação, foram expedidas resoluções que determinaram a criação de uma nova estrutura administrativa nos tribunais, bem como a elaboração de planejamentos estratégicos por cada tribunal, com abrangência mínima de cinco anos, e alinhado com o Plano Estratégico Nacional (OLIVEIRA, 2008).

Russo (2009, p. 30) evidencia:

Hoje a sociedade exige um judiciário pró-ativo, ágil, sensível às transformações sociais e envolvido com elas, comprometido com os interesses do povo. Imprescindível para tanto um planejamento científico, de mudança na estrutura e dinâmica do Judiciário, especialmente no que diz respeito aos seus recursos humanos. E as novas técnicas de administração pública, estão a evidenciar o quanto isto é importante. Precisa-se de mudança, em última análise, de paradigmas.

A autora comenta que os juízes são recrutados com base em conhecimentos jurídicos e reproduzem isso em suas atividades. Quanto aos servidores, são selecionados sem exigência de conhecimentos da área da administração. Russo (2009, p. 33) acrescenta:

Em regra, os juízes, no âmbito de suas unidades jurisdicionais, atuam apenas nos processos judiciais, usando de seus conhecimentos jurídicos; e os servidores exercem atividades cartorárias e burocráticas, visando

apenas ao cumprimento dos comandos judiciais de maneira pré-ordenada e mecanicamente. Cada um na sua esfera de atuação, com mínima interação.

E a autora conclui afirmando que a forma como as pessoas agem, tanto no trabalho quanto com seus clientes/usuários, “[...] varia bastante, influenciada, em grande parte, pelas políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades [...]” (RUSSO, 2009, p. 44).

Importante ressaltar que houve uma mudança no modelo tradicional de gerir pessoas, baseado em cargos e controle, para um modelo de gestão por competências, baseado no indivíduo e na estratégia do comprometimento, pois o modelo tradicional, embora ainda hoje seja o modelo mais utilizado, não satisfaz mais as necessidades das organizações (AMARAL, 2009).

Entretanto, o autor ressalta que, para implementar uma gestão de pessoas por competências, a organização deverá preparar mudanças organizacionais em todos os processos de recursos humanos, com atividades de acompanhamento, assessoramento, medição de resultados, *feedbacks*, planejamento estratégico condizente com o projeto, definição das competências individuais e organizacionais que serão valorizadas (AMARAL, 2009).

Para tanto, há a necessidade de elaboração do planejamento estratégico da organização e do mapeamento das competências necessárias, tanto organizacionais quanto aquelas relacionadas às atividades a serem desenvolvidas (AMARAL, 2009).

Conduzir pessoas para atingir os objetivos institucionais é uma missão complexa no setor público, devido a condicionantes específicas, especialmente aquelas afetas à dinâmica comportamental dos agentes públicos, e o instituto da estabilidade do servidor público, que leva alguns a assumir comportamento de desleixo, de absenteísmo, de falta de comprometimento e responsabilidade no serviço (BERGUE, 2007; RUSSO, 2009).

Para Russo (2009, p. 57) o desempenho insatisfatório de um servidor tem origem e um conjunto de fatores concorrentes, tornando-se importante fazer uma avaliação dos aspectos que podem contribuir para o baixo desempenho, tais como: “[...] a natureza do trabalho, o preparo da pessoa para o cargo, as expectativas e as necessidades do servidor, a equipe de trabalho, os métodos de trabalho, a chefia, entre outros fatores [...]”.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ), por meio do Ato n. 116, de 17 de junho de 2005, instituiu a sua política de Gestão de Pessoas com a adoção das seguintes diretrizes:

o trabalho deve contribuir para a realização pessoal e profissional; as pessoas devem ser reconhecidas e valorizadas e devem caminhar para um processo de autogestão; [...] a gestão de pessoas deve refletir uma compreensão sistêmica e estruturada; a inovação, a criatividade e o empreendedorismo devem ser estimulados e valorizados; o Tribunal deve buscar constantemente as melhores práticas de gestão de pessoas e a promoção de uma cultura de vida saudável [...] (RUSSO, 2009, p. 63).

O Conselho Nacional de Justiça (2009), por seu turno, estabeleceu entre as metas a serem perseguidas em 2009, a de “[...] capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas [...]”.

Há necessidade de se modernizar a administração dos tribunais na gestão de pessoas, despertando, nos magistrados, interesse para isso, para que se dê início a um processo de mudança e de investimento na gestão de pessoas, de forma a estimular a criatividade e a inovação, visando à melhoria na prestação jurisdicional (RUSSO, 2009).

Tessler (2007), ao citar o autor Cunha ([20-- ?]), diz que, no passado, os administradores públicos do judiciário não se preocupavam com a gestão propriamente dita. Depois da posse, os magistrados e servidores começavam a trabalhar usando suas experiências anteriores, e exerciam as tarefas nos moldes em que eram desenvolvidas à época. Não havia planejamento de atividades e nem havia preocupação maior com a questão ou, pelo menos, nada era transmitido aos magistrados e servidores.

Sentiu-se a necessidade de mudar e modernizar a administração da justiça. No primeiro momento, vieram os computadores, usados pelos juízes apenas como máquinas de escrever sofisticadas. Depois, passou-se à utilização de equipamentos mais avançados programas mais adequados, recursos da multimídia, chegando-se à internet. A administração judiciária passou a adquirir os equipamentos, disponibilizando-os aos magistrados.

A Lei n. 9.800/1999 permitiu a transmissão de peças processuais via correio eletrônico (tipo fac-símile ou outro similar), reduzindo os deslocamentos físicos dos advogados até o fórum, barateando os custos da demanda (BRASIL, 1999).

As páginas eletrônicas disponibilizadas pelos tribunais são um extraordinário veículo de comunicação e conectividade com o jurisdicionado e a sociedade em

geral. (JUSTIÇA, 2007). A utilização dos meios eletrônicos traz inegáveis benefícios, como aponta Cazerta (2006, p. 101-124), segundo a qual: “[...] na era virtual devemos repensar fórmulas e modelos, adequá-los aos novos instrumentos postos à disposição, compatibilizando-os com as garantias constitucionais do processo [...]”.

A Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006, dispôs sobre a informatização do processo judicial, alterando a Lei n. 5.869/1973, e liberando o emprego do meio eletrônico no processo civil (BRASIL, 2006).

3 METODOLOGIA

Para a presente pesquisa, utilizou-se o método dedutivo, pois foram analisadas as mudanças organizacionais ocorridas na Comarca de Campo Erê, especificamente no âmbito da gestão de pessoas e da tecnologia de informação, bem como se averiguou de que forma tais mudanças influenciaram os servidores e a prestação jurisdicional, partindo das teorias acerca de mudanças organizacionais.

Esta pesquisa tem caráter descritivo e abordagem qualitativa, com uma perspectiva longitudinal, pois analisa as mudanças organizacionais na gestão pública, relativa ao poder judiciário, no período de tempo compreendido entre sua instalação em 24 de julho de 1980 e os dias atuais.

Para tanto, foram pesquisados dados secundários em documentos e referências bibliográficas que permitiram conhecer o histórico da Comarca de Campo Erê e as mudanças organizacionais em sua gestão, a partir das alterações que ocorreram nessas últimas décadas no Poder Judiciário.

Complementarmente, usou-se a técnica de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados primários junto aos servidores do Fórum da Comarca de Campo Erê. O uso dessas técnicas permitiu coletar dados e informações sobre as mudanças que ali ocorreram, e que serviram de alicerce para este estudo de caso.

Para se compreender a evolução e as mudanças ocorridas na organização, a análise dos dados primários e secundários adotou o modelo de estudo proposto por Pettigrew (1989), segundo o qual a pesquisa sobre a decisão e alteração estratégica – útil e teoricamente correta – deve basear-se de forma interativa, com a capacidade de regular as relações entre as ideias sobre as três dimensões: o contexto da mudança, do processo de mudança, bem como o conteúdo da mudança.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se o resultado e a análise dos dados, especialmente no tocante à mudança organizacional no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, bem como aquelas que ocorreram na comarca de Campo Erê, e os seus reflexos para os servidores e para a comunidade.

4.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) não ficou inerte diante da velocidade com que as mudanças ocorrem na sociedade e, preocupado em acompanhar essas mudanças, na década de 70, iniciou um processo de modernização, passando a utilizar de sistemas de controle funcional, administrativo e financeiro (TJSC, 2005).

Em 1997, foi implantado o primeiro projeto de modernização, objetivando renovar o seu sistema de informação para as novas necessidades. Ao mesmo tempo, já se preparando para as mudanças do milênio, criou o centro de computação, com a aquisição de computadores, instituindo o primeiro centro de processamento de dados, localizado em sua sede – Florianópolis, objetivando otimizar os processos (TJSC, 2005).

A partir da segunda metade da década de 90, mais precisamente há 18 anos, antes mesmo da internet ter se popularizado no Brasil, o TJSC já pensava na informatização de seu ambiente processual, iniciando pela sede do Segundo Grau, e depois expandindo para as demais Comarcas, ou seja, chegou ao fim a era das máquinas de escrever e, assim como a sociedade, entrou na era da informação (TJSC, 2014).

Passou a investir em tecnologia e a escolha do programa para atingir as metas foi o Sistema de Automação do Judiciário (SAJ), criado pela Softplan. Após ter sido implantado no judiciário catarinense, mais oito estados brasileiros também aderiram ao Sistema (TJSC, 2014).

A Comarca de Lages foi escolhida como projeto piloto e, no final da década de 90, todas as Comarcas de Santa Catarina já utilizavam o SAJ, iniciando a padronização dos procedimentos e do controle processual (TJSC, 2014).

Ainda nessa década, o TJSC, sentindo a necessidade de se reestruturar, deu início a uma nova concepção na maneira de como gerir a instituição, através

da ferramenta Planejamento Estratégico, tendo sido um dos tribunais pioneiros na implantação dessa ferramenta. Tanto é assim que apenas no ano de 2009, através da Resolução n. 70/2009, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), determinou que todos os tribunais do país elaborassem seus Planejamentos Estratégicos (TJSC, 2014).

À época, realizou reuniões em oito regiões do estado, contando com a participação do público interno: magistrados, servidores, sindicatos e associações; e do externo: Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional de Santa Catarina e Ministério Público, onde foram definidas as principais orientações estratégicas do PJSC. Entre as principais definições, a sua missão: “Humanizar a justiça, assegurando que todos lhe tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania com eficiência na prestação jurisdicional [...]” e a sua visão: “Caracterizar-se como um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela Sociedade.” (TJSC, 2014).

Várias foram as políticas adotadas pelo TJSC, quais sejam: satisfação dos usuários; modernização e melhoria da infraestrutura; valorização contínua dos talentos humanos; otimização tecnológica e permanente de sistemas e processos; e incentivos aos meios alternativos de solução não adversa de conflitos. É algo latente e real, através dos vários projetos criados pelo TJSC, que se encontram disponíveis em sua página na internet (TJSC, 2014).

Através da utilização do planejamento e gestão estratégicos, está gerindo melhor seus recursos, planejando seu futuro, estabelecendo e monitorando as ações necessárias para alcançar seus objetivos, mesmo com a alternância de gestão a cada dois anos. (TJSC, 2014).

Desde o ano de 2003, em observância às disposições do artigo 90, inciso XXIII, do Código de Divisão e Organizações Judiciárias, o tribunal publica em seu sítio o relatório anual de atividades, dando publicidade às suas ações, de forma transparente e clara, onde qualquer cidadão pode ter acesso (TJSC, 2014).

Com o SAJ implantado em todas as comarcas, sua melhoria ano a ano, e objetivando tornar os processos digitais, o TJSC começou a investir em infraestrutura, incluindo redes, computadores e banco de dados, interligando todas as unidades do estado. No ano de 2006, a virtualização teve início primeiramente com os processos de Execuções Fiscais e dos Juizados Especiais (TJSC, 2014).

Nessa mesma época, o TJSC lançou o Diário da Justiça Eletrônico, o primeiro do Brasil a ser disponibilizado para consulta através das telas do computador, proporcionando uma redução nos trâmites processuais em até dois dias, além de oferecer consulta integral das decisões judiciais na internet (TJSC, 2014).

O SAJ, com o passar dos anos, foi evoluindo, culminando no desenvolvimento

da versão cinco, no ano de 2013, através do Projeto IPE / Primeiro Grau, com a meta de implantar o processo digital em 100% das comarcas do estado até o final de 2014, e tornar realidade em todo o estado os benefícios advindos da desmaterialização dos processos.

No final do mês de outubro de 2014, todas as comarcas do estado já possuíam o SAJ PG 5 (conforme mapa ANEXO 1), sendo Balneário Camboriú a última comarca, cuja implantação assistida teve início no dia 27 de outubro de 2014. Atualmente, com exceção da Comarca de Anchieta, onde todos os processos são virtuais, as demais comarcas do estado trabalham com processos físicos também (TJSC, 2014b).

Frisa-se que, além do investimento tecnológico através TJSC, houve também preocupação com a profissionalização do servidor. Isso ocorreu ainda no ano de 2002, através da Resolução 19/2002, que implantou o Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina, através da concessão de bolsas de estudo. Adicionalmente, outros projetos e programas foram implantados, como a semana do servidor; mostra de talentos do PJSC; programa bem-estar no trabalho; semana de rodízio de funções; programa de desenvolvimento de relações interpessoais; preparação de servidores para a aposentadoria; entre outros tantos, disponíveis para acesso no Portal do Servidor, no sítio do TJSC (TJSC, 2014a).

Através da Resolução n. 26/06 – TJ, houve a reestruturação do Centro de Estudos Jurídicos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (CEJUR), com a criação da Academia Judicial, objetivando a realização de cursos e atividades de formação e aprimoramento de magistrados; e da Escola de Serviços Judiciários, cujo objetivo era o mesmo da anterior, sendo que o público alvo eram os servidores do Poder Judiciário (TJSC, 2014a).

Através da Resolução 29/2008-TJ, a competência para a capacitação, formação, aperfeiçoamento e especialização, tanto de magistrados quanto de servidores, passou a ser da Academia Judicial, que organiza, promove e coordena os cursos realizados pelo TJSC. (TJSC, 2014a).

Com a instalação da Academia Judicial, o servidor passou a contar com um número maior de cursos. Hoje, os novos servidores recebem capacitação, há todo um planejamento para que todos os servidores possam se aprimorar nas mais diversas áreas de atuação, sendo essa uma das competências da Academia.

Além da padronização processual, através do SAJ, as diretorias do Tribunal estão implementando ações com vistas à padronização dos procedimentos administrativos. Um exemplo disso foi o projeto Checklist, no ano de 2013, através de uma colaboração

conjunta entre as diretorias de Infraestrutura, de Tecnologia da Informação, Engenharia de Arquitetura e Assessoria e Planejamento (TJSC, 2014a).

As Diretorias estão desenvolvendo suas equipes e seus projetos com o apoio da TI, objetivando otimizar cada vez mais o serviço. Há por parte do Tribunal uma necessidade de estar em constante evolução. Por isso, na parte administrativa, a maioria dos procedimentos, antes impressos, hoje são on line, facilitando o trabalho dos gestores e servidores, uma vez que há padronização e celeridade no andamento dos processos.

O TJSC tem consciência das necessidades e aspirações da sociedade para com o judiciário, que deve estar preparado para assumir seu papel, que é o de fazer JUSTIÇA, e para investir constantemente em melhorias em toda a sua área de atuação, não apenas em sua atividade fim, mas também na atividade meio (TJSC, 2014a).

Diante do exposto, verifica-se uma evolução significativa e necessária. Nos dias atuais, não há como se pensar num judiciário estagnado. A sociedade exige mudanças; o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão fiscalizador dos Tribunais de Justiça do Brasil, faz com que os tribunais se adequem para cumprirem as metas por ele impostas.

4.2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO FÓRUM DA COMARCA DE CAMPO ERÊ (SC)

A Comarca de Campo Erê foi instalada em 24 de julho de 1980, em prédio próprio (doado pelo Município de Campo Erê), tendo uma estrutura física adequada. Não haviam servidores concursados, o quadro de pessoal contava com sete funcionários, contratados pelo TJSC. Os equipamentos e materiais utilizados para desenvolvimento das atividades judiciais e administrativas eram máquinas de escrever manuais e formulários. O meio de comunicação entre a comarca e o tribunal era o telefone, o aparelho de telex e o correio. O número total de ações ingressadas naquele ano foi de 538 (COMARCA DE CAMPO ERÊ, 1980).

No ano de 1986, a comunidade campoerense, através de representantes das mais diversas entidades, juntamente com advogados e Ministério Público (MP), solicitaram a elevação da Comarca de 1. para 2. Instância, justificando o pedido em face do elevado número de processos na época, que era de 582 (COMARCA DE CAMPO ERÊ, 1986).

Este pedido também foi formulado pela constante rotatividade de juízes e promotores, justificada pela logística, já que a comarca estava situada no Extremo

Oeste de Santa Catarina, a mais de 700 km da Capital. Na época, não existia asfalto. Tanto juízes quanto promotores de justiça que vinham à comarca ficavam pouco tempo e, com isso, os processos não tinham muita movimentação, em face da complexidade das ações – muitos processos de crimes (homicídios) e processos envolvendo problemas fundiários – o que dispensava maior atenção e tempo para julgamento (COMARCA DE CAMPO ERÊ, 1986).

Nesse sentido, o Juiz de direito da época, Jorge Henrique Schaefer Martins, recebeu os pedidos, e deu encaminhamento através do Ofício n. 56/87 (Anexo 2), juntamente com toda a documentação acostada, ao Presidente do TJSC. O pedido não foi acatado, tanto é que até hoje a comarca é Vara Única e de Instância Inicial (COMARCA DE CAMPO ERÊ, 1987).

No ano de 1996, conforme relato, por iniciativa do magistrado em atuação na Comarca, Celso de Oliveira, foi conseguido o primeiro computador destinado à Contadoria Judicial. Pelos servidores, objetivando a otimização dos serviços, foram criados modelos no editor de texto Word, a partir dos modelos oficiais fornecidos pelo TJSC, para cumprimento dos processos. Os servidores se revezavam para a utilização da máquina.

No ano 1997, expandiu-se o número de equipamentos de informática, ano em que houve um ingresso de 1.261 processos e a comarca contava com dez servidores concursados e uma servidora à disposição (COMARCA DE CAMPO ERÊ, 1997).

A mudança era urgente e inevitável. Os servidores precisaram se adaptar às novas exigências. Não houve na época, por parte do Tribunal de Justiça, uma preparação dos servidores para essas novas mudanças, e os cursos de aperfeiçoamento também eram poucos. Isso ficou claramente demonstrado uma vez que somente após a instalação dos computadores, e os trabalhos já estarem sendo desenvolvidos nesses novos equipamentos, é que o tribunal proporcionou aos servidores que ocupavam o cargo de nível médio e superior curso na área de informática (COMARCA DE CAMPO ERÊ, 1997).

No ano de 1999, foi implantado na comarca o Sistema de Automatização do Judiciário (SAJ), período em que se iniciou a padronização do programa de controle processual, sendo equipada com rede local de comunicação com acesso à internet, máquina servidora, microcomputadores e impressoras corporativas (COMARCA DE CAMPO ERÊ, 1999).

A Comarca, além dos servidores acima mencionados, passou a contar também com um escrivão Judicial e uma Assistente Social (ambos de nível superior). O número de processos que deram entrada nesse ano foi de 2.141 (COMARCA DE CAMPO ERÊ, 1999).

O SAJ, com o passar dos anos, foi evoluindo, padronizando cada vez mais os procedimentos, a fim de dar maior celeridade e eficácia na atividade fim do judiciário, que é uma melhor prestação jurisdicional.

No ano de 2013, foi iniciada a implantação do SAJ 5, a virtualização processual, em todas as Comarcas do estado. Em Campo Erê, essa implantação aconteceu em dezembro de 2013. No período de janeiro a 31 de outubro de 2014, ingressaram 2184 processos, todos virtuais. No final do período, a comarca já possuía em torno de 56% dos processos ativos tramitando de forma virtual (COMARCA DE CAMPO ERÊ, 2014).

Hoje, conta com 15 servidores concursados, todos com nível superior completo. Desses, além da assistente social, há apenas três servidores que não se graduaram na área do direito, e dois deles já estão cursando. Sete servidores possuem pós-graduação. Além disso, conta-se, ainda, com uma servidora à disposição, que também possui formação superior, seis estagiários e um voluntário (COMARCA DE CAMPO ERÊ, 2014).

Na Comarca de Campo Erê, que é Vara única, estão presentes a maioria das competências citadas por Zarifian (1999), mais especificamente as competências sobre processos, competências técnicas, competências sobre a organização e competências sociais.

Para Zarifian (1999, p. 18-19),

[...] a competência é a conquista de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo sobre as situações profissionais com as quais ele se confronta [...]; [em que] [...] a competência é uma inteligência prática das situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam, com tanto mais força quanto a diversidade das situações aumenta [...]; [e ainda, a] [...] competência é a faculdade de mobilizar os recursos dos atores em torno das mesmas situações, para compartilhar os acontecimentos, para assumir os domínios de corresponsabilidade [...].

A pesquisadora, como servidora do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, exerce suas funções na Secretaria do Foro, sendo responsável pela parte administrativa, e, excepcionalmente trabalha nos processos e no atendimento ao público.

Para auxiliar na compreensão das mudanças que aconteceram na comarca de Campo Erê, segue o relato pessoal da pesquisadora, que as acompanhou de perto e sentiu os reflexos das inovações ocorridas.

Quando ingressou no Judiciário no ano de 1997, eram apenas dez servidores concursados e uma servidora cedida pelo Município de Campo Erê. Não havia servidores terceirizados e nem estagiários; dos efetivos, apenas a pesquisadora já havia cursado nível superior, mas em outra área que não o Direito. Ainda utilizava-se a máquina de escrever e o controle de processos era feito através de fichários.

Havia muito retrabalho, ao contrário de hoje. Na época, o TJSC não proporcionava aos novos servidores cursos, ou seja, aprendia-se na base do erro/certo. Não era raro o juiz devolver para o cartório pilhas de processos para serem refeitos os expedientes, pois os processos eram cumpridos e os expedientes emitidos sem se entender o porquê. Não possuíam o conhecimento técnico de todos os trâmites processuais, apenas a prática que era repassada pelos servidores mais antigos.

Com o tempo, a equipe percebeu que não poderia continuar como estava. Assim, todos voltaram a estudar, mesmo não tendo terceiro grau na cidade de Campo Erê. Os servidores se deslocaram para cidades vizinhas, no estado do Paraná, em busca de conhecimento que lhes traria crescimento pessoal e profissional. Em outras palavras, saíram do comodismo.

Logo, se percebeu a melhoria em no trabalho. Alinhou-se a prática com a técnica. Os erros e o retrabalho diminuíram de forma significativa. O fluxo do trabalho melhorou e o que era feito quase em sua totalidade pelo escrivão (cargo de nível superior, hoje analista jurídico) também foi distribuído aos técnicos, ou seja, àqueles que passaram a ter o conhecimento do processo, e isso fez com que o trabalho fluísse de forma eficaz e com maior celeridade.

Além disso, os juízes que passaram pela comarca também auxiliaram, na medida em que editaram portarias, repassando para o cartório assinar e dar andamento aos processos sem ser necessário voltar para o gabinete para despachos mais simples, como vista ao MP, intimação das partes quanto à juntada de novos documentos, prorrogação de prazos, entre outros atos ordinatórios mais simples, ou seja, deram mais autonomia, pois sabiam da capacidade do quadro funcional.

A comunicação também melhorou, com a realização de reuniões de trabalho, na segunda quarta-feira, a cada dois meses, com a presença do Juiz Diretor do Foro; e outras apenas com a presença dos servidores, sempre que necessárias. Através da troca de experiências, exemplos, todos opinam, sugerem, dão ideias para melhorar o andamento do trabalho, pois se constatou que havia procedimentos que estavam sendo feito de forma diferente entre os colegas, o que prejudicava o andamento processual. Em outras palavras, padronizou-se os procedimentos.

Para tanto, além de reuniões, foi criado por um colega técnico judiciário auxiliar

(TJA) um link no sítio do TJSC, com o nome da comarca, onde estão disponibilizados modelos de atos ordinatórios, portarias, procedimentos cíveis e criminais (mais complexos), endereços e telefones dos servidores, advogados, delegacia, polícia militar, o que auxilia na rotina diária de trabalho.

Prima-se pelo bom atendimento ao público. Tem-se consciência que se deve tratar os desiguais de forma desigual. Portanto, quem atende às partes são os TJA's, que possuem um entendimento processual maior, até porque atender ao advogado é mais fácil. Já uma pessoa leiga, a forma de tratamento será diferente, terá que ser de uma forma simples para que ela possa entender, evitando os termos técnicos, jurídicos, para que possam sair satisfeitas e cientes do andamento do seu processo.

Fleury e Fleury (2001, p. 188) usaram a seguinte definição “[...] competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo [...]”. Essa definição é perfeita. Não adianta uma pessoa deter conhecimentos se não consegue transmiti-los, compartilhá-los, e envolver todos da equipe.

Vive-se na era tecnológica e do conhecimento, e as mudanças estão no movimento, na capacidade de sair do comodismo, buscar conhecimento, aprender e compartilhar ideias e opiniões, saber ouvir, e, principalmente, respeitar o outro. Que bom que o homem é um ser pensante e, como tal, pode fazer a diferença.

Atualmente, com a implantação do SAJ 5, foi necessário reaprender agora a usar essa tecnologia. Os procedimentos se alteraram. O processo é diferente. E nada melhor do que se ter colegas que compartilhem, que ouçam e que auxiliem uns aos outros, a fim de tornar mais célere o aprendizado, e, com isso, otimizar os trabalhos, uma vez que a comarca possui aproximadamente 56% dos processos virtuais e 44% dos processos ainda físicos, o que acarreta bastante desgaste mental, físico e psicológico.

Diante do exposto, ousa-se dizer que no Fórum de Campo Erê não há apenas uma equipe, mas uma família, na qual existem problemas, divergências, mas que, de uma forma ou outra, são superados. Afinal, ninguém é perfeito, e cada servidor/colaborador possui sua individualidade, suas crenças, princípios, mas há comprometimento, atitude, colaboração e uma busca incansável pelo aperfeiçoamento, seja através de cursos promovidos pelo TJSC, ou não. O objetivo é uma excelente prestação jurisdicional.

Buscando uma melhor visualização das mudanças ocorridas na comarca de Campo Erê, elaborou-se uma síntese das principais mudanças e o contexto em que elas ocorreram, conforme se retrata no Quadro 1.

Mudanças	Contexto	Processo
Instalação da Comarca, no ano de 1980	Poucos funcionários, todos e contratados; máquinas de escrever manuais; fichários para controle e localização dos processos; alta rotatividade de magistrados e Ministério Público.	
Informatização, segunda metade da década de 90	Servidores concursados; Elevado número de processos; baixa produtividade; retrabalho; fichários para controle e localização de processos.	Qualificação através de cursos; melhoria na produtividade, na qualidade e nas condições de trabalho
SAJ – Sistema de Automatização do Judiciário, início do ano de 2000	Elevado número de processos, aumento da demanda por serviços, retrabalho, falta de padronização nas rotinas, controle deficiente.	Qualificação através de cursos, dificuldade na inserção dos dados dos processos no SAJ; diminuição da produtividade até o cadastramento integral no sistema, que gerou o aumento no acervo processual da Comarca; resistência à utilização do programa pelos servidores.
SAJ 5 – no ano de 2013	Processos já cadastrados no sistema; usuários habituados com a utilização do sistema; pressão na demanda de serviços;	Treinamento, dificuldade em executar as rotinas nos processos físicos e virtuais ao mesmo tempo, em razão da diversidade das rotinas; agilidade no trâmite processual, diminuição de atendimentos às partes e advogados; melhoria no controle processual;

Quadro 1: Síntese das principais mudanças ocorridas na Comarca de Campo Erê.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Diante dos dados apresentados, verifica-se que a Comarca de Campo Erê passou por quatro fases distintas, que foram um divisor de águas para cada período. Denota-se que as transformações foram marcantes para quem trabalha no judiciário, que acompanharam cada fase, mais ainda, com implantação do processo virtual, que, para os servidores, era algo distante, e chegou mais rápido do que se pensava, trazendo muitos benefícios. Entre os quais, pode-se citar a eficiência e a celeridade na prestação jurisdicional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A era da informação e do conhecimento influenciou tanto o setor privado quanto o público. O TJSC foi pró-ativo nesse sentido, não esperando que as coisas lhe fossem impostas. Razão pela qual tomou iniciativa, buscando inovar conhecimentos. Entre os tribunais do Brasil, foi pioneiro na implantação do planejamento estratégico, investindo em todas as áreas de atuação não apenas para atingir o objetivo fim, que trata do julgar, mas também o objetivo meio, o qual dará toda a infraestrutura para se alcançar a missão do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

O investimento em tecnologia, programas e a contratação de empresas contribuíram, dando suporte necessário às implantações realizadas com sucesso. Atualmente, o SAJ -5, ou a virtualização processual, está presente em todas as comarcas do estado, à cada dia propiciando melhoras.

Diante disso, houve a necessidade de investimento na área de recursos humanos, através da concessão de bolsas de estudo, não apenas para curso superior, mas também especialização; o desenvolvimento de cursos nas mais diversas áreas, através da Academia Judicial, agregando, ainda, vários benefícios para que o servidor continuasse motivado e comprometido na realização de suas atividades diárias.

A Comarca de Campo Erê é um exemplo dessa mudança. Foi instalada na época em que os investimentos em novas tecnologias estavam sendo implementados, ficando nítidas as dificuldades encontradas pelos gestores nos anos 80, até a metade dos anos 90, quando os expedientes eram realizados em máquinas de escrever, ou mesmo de forma manuscrita, sendo que eram poucos servidores, os quais faziam o possível para a realização das atividades.

Com a virtualização processual e a automatização de diversas tarefas que anteriormente eram manuais, não apenas com relação ao SAJ5, mas também na área administrativa do fórum, os quais proporcionaram maior agilidade e celeridade aos trabalhos, claramente demonstrados pelo número de processos ingressados até outubro de 2013, totalizando 2.184 ações, fazendo um parâmetro do ano de 1980, quando houve um ingresso de 538 processos.

Além dos benefícios anteriormente mencionados com o advento do SAJ5, e a automação dos procedimentos, houve um considerável acréscimo de servidores, os quais se especializaram, adaptando-se às mudanças para melhor atender às necessidades da sociedade, que busca, de uma ou de outra forma, solução imediata aos seus anseios.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2014.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul, RS: Educus, 2007.
- BRASIL. **Lei n. 9.800**, de 26 de maio de 1999. Permite às partes a utilização de sistema de transmissão de dados para a prática de atos processuais. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9800.htm>. Acesso em: 10 nov. 2014.
- _____. **Lei n. 11.419**, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11419.htm>. Acesso em: 10 nov. 2014.
- BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional: uma visão gerencial**. 2004. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acesso em: 20 out. 2014.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v.120, n.1, 1999.
- CAON, G. M. O Poder Judiciário e os trabalhadores do conhecimento: um novo conceito de gestão de pessoas. 2010. *In*: PENTEADO, Luiz Fernando Wowk; PONCIANO, Vera Lúcia Feil (Org.). **Curso modular de administração da justiça**. 1. ed. São Paulo: Conceito Editorial, 2012.
- CAZERTA, Therezinha Astolphi. Meios eletrônicos no processo penal. **Revista do Tribunal Regional Federal** – 3. Região, São Paulo, n. 76, p. 101-124, mar./abr. 2006.
- COMARCA DE CAMPO ERÊ. **Livro de atas**. Livro de registro de processos e livros de registro de ponto dos servidores. Comarca de Campo Erê, 1980.
- _____. **Pasta de processo administrativo**. Livro de registro de processos eleva-

ção. Comarca de Campo Erê para segunda entrância, 1986.

_____. **Livros de registro de processos.** Livro de registro de servidores. Comarca de Campo Erê, 1997.

_____. **Relatório de processos e livro de registro de servidores.** Comarca de Campo Erê, 1999.

_____. **Registro de servidores.** Comarca de Campo Erê, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **[Dez metas para o judiciário]**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:po-derjudiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-doano&catid=1:notas&Itemid=169>. Acesso em: 10 nov. 2014.

COSTA, Gledson Pompeu Corrêa da; COUTINHO, Rodrigo de Araújo. **A influência da gestão de pessoas sobre a relação entre tecnologia da informação e mudança organizacional.** Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054986.PDF>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

CUNHA, Armando. **Cadernos conceituais e do mestrado em Poder Judiciário.**

Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – FGV, [20-- ?].

FLEURY, Afonso , FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira.

Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FONSECA, Mário. **A importância da gestão eficaz das mudanças organizacionais.**

2013. Disponível em: <<http://corporate.canaltech.com.br/noticia/negocios/A-importancia-da-gestao-eficaz-das-mudancas-organizacionais>>. Acesso em: 16 nov. 2014.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; MEDEIROS, Jannan Joslin. A nova administração pública e a gestão de competências: mudança e flexibilidade organizacional. *In:*

LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional:** teoria e gestão. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

JUSTIÇA Digital: mercado inexplorado para empresas de tecnologia. **Revista Isto É Dinheiro.** São Paulo, 25 mar. 2007.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: Ibpex, 2006.

LEAL JUNIOR, Cândido Alfredo Silva. **Judiciário Eletrônico**: decidindo e escrevendo no novo processo eletrônico. Disponível em: <http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/apg_CandidoAlfredoSilvaLealJunior.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2014.

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cindya Laura. Mudança organizacional: uma introdução. *In*: LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional**: teoria e gestão. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MATTOS, Lissandra Kerppers. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3671/Lissandra.pdf?sequence=1&gclid=COaxof_K_cECFUIV7AodCA4Aeg>. Acesso em: 16 nov. 2014.

NALINI, José Renato. Como Formar um Juiz Justo? **LEX** – Jurisprudência do Supremo Tribunal Federal. São Paulo, n. 267, 2001.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Osmar Marques. **Um estudo sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU**: a contribuição dos programas motivacionais. 2008. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2062032.PDF>>. Acesso em: 09 ago. 2014.

PAIVA, Mário Antônio Lobato de. **Processo virtual**: como implantar uma estrutura eletrônica? 2007. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/6059-6051-1-PB.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável? *In*: FLEURY, Maria T.L.; FISCHER, Rosa M. (Coord.). **Poder e cultura nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no poder judiciário**. 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/sesap/ead/bibliotecadigital/bitstream/123456789/28/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Uma%20Moderna%20Gest%-

[C3%A3o%20de%20Pessoas%20no%20Poder%20Judici%C3%A1rio.pdf](#)>. Acesso em: 10 nov. 2014.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v.35, n.4, p. 19-43, jul./ago. 2001.

TESSLER, Marga Inge Barth. **A inovação tecnológica na administração da justiça: práticas inovadoras**. Disponível em: <<http://www.escoladaajuris.org.br/phl8/arquivos/TC000013.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Gestão estratégica**. 2014a. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

_____. **Processo eletrônico: mapa da implantação**. 2014b. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/processo-eletronico/mapa>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

_____. **Comarcas de Santa Catarina**. Florianópolis: Divisão de Artes Gráficas, 2005. Não disponível eletronicamente.

_____. **Memórias dos 110 anos**. Ed. Comemorativa 1891-2001. Florianópolis: Divisão de Artes Gráficas, 2001.

WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ZARIFFIAN, Phillippe. **Objective competence**. Paris: Liasion, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Perguntas para entrevista semiestruturada

Para a servidora mais antiga:

Questões de ordem geral:

Número de servidores à época da instalação da Comarca

Evolução do Número de servidores

Tipo de vínculo destes servidores

Ocorrência de concurso público para o ingresso.

Estrutura da Comarca à época de sua instalação

Questões relativas às mudanças desde aquela época até hoje e demais considerações que entendesse pertinente.

Que mudanças foram significativas e por que?

Fale um pouco sobre sua vivência na Comarca desde aquela época até os dias atuais.

Roteiro de Entrevista 2:

Para mais três servidores, que ingressaram no Judiciário nos anos 90:

Como era o trabalho na época em que ingressaram no Judiciário, por ter sido antes da informatização?

E com a vinda dos computadores quais as mudanças ocorridas?

Fale um pouco sobre a formação e desenvolvimento dos servidores.

Fale sobre a implantação do SAJ e como funciona hoje com o processo virtual.

Fale sobre as mudanças desde que você ingressou na comarca até hoje.

Que outras considerações entende como pertinente ao tema aqui discutido.

ANEXOS

ANEXO 1 – Mapa da implantação do processo eletrônico em SC

Fonte: TJSC (2014b).





Estado de Santa Catarina
PODER JUDICIÁRIO
Ofício nº 056/87

Campo Erê, 10 de dezembro de 1987

Senhor Desembargador Presidente

Atendendo às solicitações que me foram endereçadas, dirijo-me à Vossa Excelência, para reforçar o pedido de elevação de entrância para a Comarca de Campo Erê, tendo em vista que, - durante o período em que exerci minhas funções como Juiz de Direito da Comarca de São Lourenço d'Oeste, sede da circunscrição a qual pertence esta comarca, estive respondendo em algumas oportunidades pelas funções do cargo de Juiz de Direito desta, o que possibilitou observasse a existência de elevado número de processos, alto número de homicídios, e considerável soma de processos que envolvem problemas - fundiários, enfim, pode constatar tratar-se de comarca trabalhosa, - onde a presença de um magistrado é indispensável. Ocorre que, conforme é do conhecimento de Vossa Excelência, sendo comarca de 1ª entrância, o provimento do cargo se dá por um período de tempo muito breve, ensejando solução de continuidade nos serviços forenses, e ocasionando maiores prejuízos aos jurisdicionados.

Ao

Excmº Sr.

Desembargador GERALDO GAMA SALLES
DD PRESIDENTE DO EGRÉGIO TRIBUNAL DE JUSTIÇA
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA
FLORIANÓPOLIS - SC.




Estado de Santa Catarina
PODER JUDICIÁRIO
COMARCA DE CAMPO ERÊ

...

Por ter ciência de tal situação, é que tomei a liberdade de encaminhar este expediente, a fim de que sirva de subsídio no estudo da pretensão.

Ao ensejo, reitero meus protestos de elevada estima e distinta consideração.



Jorge Henrique Schaefer Martins
Juiz de Direito

A DESCENTRALIZAÇÃO JUDICIÁRIA E A SATISFAÇÃO DO USUÁRIO NA CÂMARA ESPECIAL REGIONAL DE CHAPECÓ

Gizeli Elsa Nonnenmacher¹

Maurício Fernandes Pereira²

1 INTRODUÇÃO

Atuando-se no Poder Judiciário de Santa Catarina desde o ano de 2000, e, a partir do ano de 2009, em segundo grau de jurisdição, na Câmara Especial Regional de Chapecó, primeira Câmara descentralizada de um Tribunal de Justiça do país, optou-se por efetuar este trabalho com tal foco.

A Câmara Especial Regional de Chapecó foi instalada em 05 de fevereiro de 2009 com o objetivo de agilizar a tramitação dos processos em segundo grau de jurisdição e aproximar a Justiça do cidadão, de maneira célere e efetiva. Ainda não se tem notícia de um trabalho científico que indicasse se o usuário está satisfeito com a instalação da câmara e continuidade de seus serviços. Por tal razão, decidiu-se efetuar essa pesquisa e verificar se a manutenção da Câmara Especial Regional de Chapecó (CERC) atende aos anseios da sociedade local.

Analisou-se como a descentralização judiciária influenciou o grau de satisfação do usuário da câmara na região Oeste do estado de Santa Catarina, em comparação ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina, buscando justificar a continuidade dos serviços pela outorga de seus usuários. E, a fim de auxiliar a atingir tal objetivo, listam-se os seguintes pontos para análise: indicar os modelos teóricos de administração pública que vislumbram a descentralização administrativa; descrever como se aplicam as descentralizações administrativa e judiciária na Câmara Especial Regional de Chapecó; e caracterizar a estrutura da Câmara Especial Regional de Chapecó dentro do Poder Judiciário Nacional.

¹ Graduada em Direito pela UNOCHAPECÓ. Especialista em Direito Público e Privado, Material e Processual, pela FIE e Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Lotada na secretaria da Câmara Especial Regional de Chapecó do TJSC. *E-mail:* gen9705@tjsc.jus.br.

² Professor da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Presidente do Conselho Estadual de Educação do Estado de Santa Catarina. Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/1031023823121360>>. *E-mail:* mfpcris@gmail.com.

A pesquisa se propôs também a auxiliar o Tribunal de Justiça de Santa Catarina na decisão de tornar ou não a Câmara de Chapecó definitiva, independentemente da decisão da Adin que tramita no STF pela sua inconstitucionalidade. Afinal, entende-se que, se confirmada a satisfação do usuário na Câmara de Chapecó, em melhor grau que no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, estarão atendidos os fins da instituição. É importante salientar que a câmara foi criada pelo presidente do Tribunal de Justiça, no ano de 2008, e instalada pelo seu sucessor, em 05 de fevereiro de 2009.

Ressalte-se que essa foi a primeira câmara descentralizada de um Tribunal de Justiça no país, seja por um Tribunal de Justiça Estadual, seja por um Tribunal Regional Federal ou do Trabalho. Recentemente, seguindo o exemplo, os estados de Pernambuco e da Bahia também se mobilizaram no sentido de criar suas câmaras descentralizadas.

A Câmara Especial Regional de Chapecó surgiu, ainda, com a missão de aproximar a Justiça do cidadão, em todas as fases do processo, permitindo seu verdadeiro acesso. Foi instalada em perfeita sintonia com a missão institucional de realizar justiça e assegurar a todos o direito, com efetividade, à prestação jurisdicional e difundir sua visão de ser reconhecido como um judiciário eficiente, célere e respeitado pela sociedade, propósitos para os quais o judiciário atua.

Sendo assim, a realização desta pesquisa atende tanto aos interesses desta pesquisadora quanto aos da sociedade local e do Tribunal de Justiça.

Nesse sentido, tratar-se-á, de início, da concretização do direito essencial de acesso à justiça, através da descentralização judiciária na Câmara Especial Regional de Chapecó. Todavia, para tanto, faz-se necessário iniciarmos com um estudo sobre o Estado, seus modelos de administração e a descentralização administrativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em 1513, na obra *O Príncipe*, de Maquiavel, a palavra “Estado” foi utilizada pela primeira vez. Estado reflete a convivência humana, a sociedade política, e detém o significado de poder, força, direito (PALUDO, 2010).

O Estado Brasileiro possui sua organização disciplinada na Constituição da República, bem como suas formas de governo, a estrutura dos poderes, a administração pública e a descentralização de competências e recursos.

“A República Federativa do Brasil constitui um Estado Democrático de Direito e possui três poderes independentes e harmônicos entre si: Legislativo, Executivo e Judiciário.” (BRASIL, 2012, p. 2). Desses órgãos, que compõem o Estado, depende a

concretização dos direitos essenciais da pessoa humana. “Não se aceita mais, hoje, a ideia de um Estado de ‘braços cruzados’, absenteísta, impassível ante as questões de ordem econômica e social que crescem em progressão geométrica.” (BLASI, 1982, p. 5).

Dessa forma, entendendo o conceito de Estado e sua forma de atuação na sociedade, passa-se a discorrer sobre os modelos teóricos de administração pública, que trazem em seu bojo a descentralização administrativa.

2.1 MODELOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Faz-se necessário referenciar os modelos de administração pública no contexto histórico, a fim de enquadrar o surgimento da forma de administração descentralizada. “Podemos, então, dentro dessa perspectiva histórica, distinguir três modelos de administração pública: patrimonialista, burocrática e gerencial.” (PALUDO, 2010, p. 51).

Apesar de persistirem na administração pública brasileira características das três formas de atuação supramencionadas, o atual referencial utilizado pelo Estado é o da administração pública gerencial.

Segundo Paludo (2010), na administração patrimonialista a res pública era administrada como se pertencesse ao patrimônio do próprio governante e para seus particulares interesses.

Já a administração burocrática surgiu para combater a administração patrimonialista, enxergando no Estado um fim em si mesmo para manter a ordem e administrar a justiça. Utiliza-se da racionalidade e da hierarquia com o escopo de escolher meios adequados aos fins desejados e com eficiência.

Por fim, na administração gerencial, foram introduzidas técnicas da iniciativa privada nas organizações públicas, com o objetivo de lhes tornarem mais eficientes e céleres, com redução de custos e aumento da qualidade. A principal diferença para os outros modelos de administração pública é que nela o foco do sistema passa a ser o cidadão. Foi a partir da administração gerencial que se implantou a descentralização administrativa.

Como seu objetivo é a satisfação do usuário, quanto mais próxima dele estiver, muito mais provavelmente irá atingir seu objetivo. Está orientada ao cidadão e à obtenção de resultados por meio da descentralização, da delegação de autoridade,

do controle dos resultados, do controle social, do incentivo à criatividade e à inovação. Segue o descrito por Paludo (2010, p. 71):

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público.

Na nova administração gerencial, o cidadão, além de financiador do sistema e usuário do serviço, passou a ser considerado também titular da coisa pública.

Paludo (2010) considera, ainda, que, para avançar na melhoria dos serviços em direção à excelência, é necessário que os gestores públicos observem os serviços a partir da perspectiva do cidadão – e não da perspectiva da instituição ou de suas convicções pessoais.

E é isso que se prioriza na administração gerencial, também chamada de a nova administração pública, por diversos autores.

Contextualizada a descentralização administrativa como uma das características do modelo gerencial de administração pública, ou a nova administração pública, descrevem-se suas formas de atuação.

2.2 DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A administração pública é aplicada nas três esferas de governo e se caracteriza pelas atividades desenvolvidas pelos entes públicos para o fim de prestar serviços à sociedade. Preceitua Moraes (2007, p. 303) que

A administração pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos, e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

Já conforme Paludo (2010, p. 23-4), a administração pública possui as seguintes características principais: “[...] executora, instrumental, hierarquizada, tem competência limitada, responsabilidade técnica, tem apenas poder administrativo, é dependente e neutra”. A seguir, descrevem-se essas características:

- **Executora:** a administração, direta ou indiretamente, centralizada ou descentralizadamente, executa as atividades pelo Estado para o bem-estar da coletividade. Pratica atos administrativos através de seus órgãos e agentes. Não pratica atos políticos e nem atos de governo.
- **Instrumental:** não é um fim em si mesma, mas um instrumento do Estado para o desenvolvimento do país e da sociedade. É o meio de que se vale o Estado e o governo para realização de seus propósitos.
- **Hierarquizada:** sua estrutura obedece a uma hierarquia com subordinação dos órgãos inferiores aos superiores.
- **Competência limitada:** só possui poder para decidir e comandar sua área de atuação. A competência é estabelecida por lei e fixa os limites da atuação administrativa, seus órgãos e agentes.
- **Responsabilidade técnica:** obedece a normas jurídicas e técnicas. O desvio da norma invalida o ato praticado e responsabiliza o agente que o praticou.
- **Poder administrativo:** não possui poder político. Suas decisões se restringem a assuntos técnicos, financeiros e jurídicos, e as atividades administrativas submetem-se aos princípios e normas vigentes.
- **Dependente:** como consiste em executar as decisões tomadas pelo Governo, Legislativo ou Judiciário, é vinculada a elas e também àquelas dos demais órgãos que detêm competência legal para fiscalização e controle de atuação.
- **Neutra:** deve tratar a todos com igualdade. Não pode favorecer ou discriminar pessoas, políticos, categoria ou região, em detrimento dos demais, sob pena de desvio de finalidade e ofensa ao ordenamento jurídico vigente.

Isso dito, pode-se prosseguir relatando as formas de atuação da administração pública, que se podem dar de maneira centralizada ou descentralizada. “A centralizada corresponde à Administração direta e ocorre quando as atribuições são executadas pelos órgãos do Estado, de maneira concentrada ou desconcentrada, em seu nome e sob sua exclusiva responsabilidade.” (PALUDO, 2010, p. 42).

O Estado é, ao mesmo tempo, titular e prestador do serviço. “Essa forma não é predominante no Brasil haja vista que, regra geral, a decisão e atuação serão

descentralizadas conforme previsto no Decreto-lei n. 200/1967 e na Constituição de 1988.” (PALUDO, 2010, p. 42).

Embora no Brasil muitas atividades sejam exercidas diretamente pelos órgãos da administração direta, para que a administração seja caracterizada como centralizada as atividades devem ser por ela realizadas sem descentralização.

A desconcentração administrativa representa simples divisão das funções públicas entre os órgãos que compõem a pessoa jurídica de Direito Público interno, ou entre esses órgãos e os inferiores, mantendo-se a hierarquia. Essa técnica pode ser usada sem prejuízo à forma centralizada de administração (PALUDO, 2010, p. 43). Sobre a desconcentração, também afirma Meirelles (2011, p. 379):

A desconcentração é uma técnica administrativa de simplificação e aceleração do serviço dentro de uma mesma entidade, diversamente da descentralização, que é uma técnica de especialização, consistente na retirada do serviço dentro de uma entidade e transferência a outra para que o execute com mais perfeição e autonomia.

A descentralização normalmente corresponde à administração indireta, mas também pode ser direcionada à iniciativa privada, e se perfectibiliza quando as atribuições são executadas por pessoa jurídica diferente do Estado.

Tanto a desconcentração quanto a descentralização são utilizadas com o propósito de prestar um serviço público mais eficiente, eficaz e atendente aos anseios da sociedade. Ambas buscam descongestionar, desconcentrar grande volume de atribuições, a fim de permitir seu mais adequado e racional desempenho.

Na desconcentração administrativa, a transferência de competência ocorre de órgãos superiores para inferiores, mas sempre dentro da mesma pessoa jurídica. Apesar de mais utilizada na administração direta, pode também ocorrer na indireta. É uma simples distribuição de competências e pode ocorrer da União, estados e municípios para seus próprios órgãos ou destes para seus inferiores e, por isso, mantém o vínculo de hierarquia e subordinação entre os órgãos da administração (MEIRELLES, 2011, p. 378-380).

Já na descentralização administrativa há a necessidade de duas pessoas jurídicas distintas, uma para transferir as atribuições e outra que passará a executar os serviços. As entidades envolvidas no processo são autônomas e possuem personalidade jurídica própria, desempenhando as atividades em seu nome, quer pela outorga de serviços, quer pela delegação de sua execução (MEIRELLES, 2011, p. 378-379).

Então, serviço descentralizado é todo aquele em que o Poder Público transfere sua titularidade ou execução, por outorga ou delegação, a autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, entidades paraestatais criadas por lei, empresas privadas, particulares e consórcios públicos.

Quando a descentralização ocorre mediante outorga, o Estado cria uma pessoa jurídica e transfere a ela competências e prerrogativas suas, além da execução da atividade ou serviço. Quando há delegação de competências, apenas a execução do serviço é transferida por contrato ou ato unilateral.

A outorga e a delegação do tipo concessão ocorrem sempre para uma pessoa jurídica. A delegação do tipo permissão ou autorização, por serem menos complexas, poderão ocorrer para pessoas físicas. Leciona ainda Meirelles (2011, p. 378):

A distinção entre serviço outorgado e serviço delegado é fundamental, porque aquele é transferido por lei e só por lei pode ser retirado ou modificado, e este tem apenas sua execução transpassada a terceiro, por ato administrativo (bilateral ou unilateral), pelo que pode ser revogado, modificado e anulado, como o são os atos dessa natureza.

A delegação é menos que a outorga porque primeira é transitória e a segunda é definitiva. São formas de delegação a concessão, a permissão e a autorização.

Di Pietro (2010) classifica as descentralizações em duas espécies: política ou administrativa. E essa última em territorial ou geográfica; por serviços, funcional ou técnica; ou por colaboração. A descentralização política reflete a transferência de atribuições diretamente aos entes federados, os quais exercem competências próprias sem depender do poder central.

A descentralização administrativa ocorre quando o poder central empresta valor jurídico às competências dos entes descentralizados. Engloba entidades com personalidade jurídica própria, capacidade de se autoadministrar, contudo, despidas de autonomia.

Na descentralização territorial ou geográfica são transferidas atribuições a um ente local dotado de personalidade jurídica e capacidade administrativa genérica. O ente local está sujeito ao controle do poder central, inclusive para atos legislativos.

Quando são transferidas as atribuições da administração pública para as pessoas jurídicas de Direito Público ou Privado, constata-se a descentralização por serviços, funcional ou técnica. São entidades criadas por lei e chamadas de administração indireta. Ocorre nas autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, entidades paraestatais, através da denominada descentralização

por outorga e consórcios públicos. A titularidade e a execução dos serviços tornam-se descentralizadas, contudo, nos limites da lei, para que não se desviem dos fins para os quais foram instituídas (DI PIETRO, 2010).

Ao transferir apenas a execução do serviço à pessoa jurídica de direito privado previamente existente, assegurando-se a titularidade ao Poder Público, refere-se à descentralização por colaboração. É a delegação dos serviços públicos.

Entretanto, Meirelles (2011), ainda distingue execução direta de indireta. A execução direta é aquela que a pessoa física ou jurídica encarregada de prestar o serviço (seja por delegação ou outorga ou mesmo pelas entidades da administração direta) o faz pessoalmente. Indireta é aquela em que os serviços são prestados por um terceiro contratado. Alguns serviços como os do poder de polícia não admitem contratação de terceiros.

Isso estudado, pode-se constatar que a descentralização é uma maneira mais célere e efetiva de prestar serviços públicos. Acerca do assunto, bem reflete Motta (2004, p. 126-127):

A ação de reverter com rigor as tendências à centralização aparece como um dos fundamentos da organização contemporânea. A centralização reforça valores que se pretende combater, ou seja, a crença na grandiosidade, a imposição da ordem e uniformidade burocrática, a confiança em dirigentes e especialistas que atuam longe do local da ação e distantes da clientela, controles burocráticos acentuados e uma constante busca de conformidade, consentimento e docilidade como base de cooperação. [...]

As condições ambientais contemporâneas de grandes mutações tornam essas estruturas complexas e centralizadas, altamente perniciosas e destruidoras da qualidade e da eficiência empresarial. Por essa razão é que, em toda a construção da flexibilidade organizacional, a descentralização surge como elemento primordial.

Descentralizar significa colocar a decisão o mais próximo possível do usuário e do local da ação, onde existam todas as informações necessárias à decisão. Assim, sugere-se a transferência do maior número de decisões para as unidades setoriais, com o objetivo de acelerar o processo, reduzir custos e tornar as decisões mais congruentes com as demandas sociais. As decisões localizadas são mais rápidas porque escapam das redes burocráticas de poder; são mais baratas e viáveis porque reduzem custos (MOTTA, 2004).

O foco do cliente e a agilidade no atendimento têm levado muitas organizações a migrar para a descentralização. A descentralização traz a agilidade ao cliente e às condições locais. A tecnologia da informação permite descentralizar as decisões de operação, mantendo-se, porém, a centralização do controle dos resultados (CHIAVENATO, 2010).

Feita uma análise dos conceitos de administração pública e suas formas de atuação, centralizada ou descentralizada, uma vez que atuou como antecessora da descentralização judiciária e que ambas possuem o interesse comum de satisfação do usuário cidadão, passa-se a discorrer sobre o Poder Judiciário e a descentralização judiciária.

2.3 O PODER JUDICIÁRIO

O Poder Judiciário foi instituído pelo Estado a fim de aplicar o direito, as leis e normas de conduta e para evitar o caos social. É o guardião das liberdades, dos direitos individuais e coletivos.

O sistema judiciário brasileiro é denominado de jurisdição única, também chamado de sistema inglês, anglo-saxônio e, atualmente, sistema de controle judicial. É aquele em que os litígios são resolvidos judicialmente pela justiça comum, ou seja, pelos juízes e tribunais do Poder Judiciário. Tal sistema é originário da Inglaterra, transpondo-se para Estados Unidos da América, Bélgica, Romênia, México, Brasil e outros países. Nesse sistema, o Poder Judiciário está separado do Poder Executivo e é o único competente para proferir decisões com autoridade final e conclusiva, o que se chama de coisa julgada judicial (MEIRELLES, 2011).

A Constituição Federal, em seu artigo 92, enumera como órgãos que integram o Poder Judiciário, a saber: O Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça, o Superior Tribunal de Justiça, os Tribunais Regionais Federais e os Juízes Federais, os Tribunais e os Juízes do Trabalho, os Tribunais e os Juízes Eleitorais, os Tribunais e os Juízes Militares, os Tribunais e os Juízes dos Estados, do Distrito Federal e Territórios (BRASIL, 2012).

A organização das justiças nos estados obedece às normas listadas na Constituição Federal, na Lei Orgânica da Magistratura Nacional e nas Constituições Estaduais. Em Santa Catarina, o artigo 77 da Constituição Estadual enumera os órgãos que integram o Poder Judiciário do Estado, dentre os quais, o Tribunal de Justiça, os Tribunais do Júri, os Juízes de Direito e os Juízes Substitutos, a Justiça Militar, os Juizados Especiais e as Turmas de Recursos, a Câmara Especial Regional

de Chapecó, os Juízes de Paz e outros órgãos instituídos em lei.

O Tribunal de Justiça, com sede na capital do Estado de Santa Catarina – Florianópolis – e jurisdição em todo o seu território, é composto atualmente de 62 Desembargadores. São órgãos de julgamento do Tribunal de Justiça o Tribunal Pleno, a Seção Civil e Seção Criminal, os Grupos de Câmaras, as Câmaras Cíveis isoladas, as Câmaras Criminais isoladas, o Conselho da Magistratura e a Câmara Civil Especial.

Para o exercício das atividades jurisdicionais, o território do estado de Santa Catarina está fracionado em três subseções, nove regiões, 40 circunscrições, 111 comarcas e 183 comarcas não instaladas. A comarca é constituída de um ou mais municípios.

Então, dentro do Poder Judiciário Brasileiro, está a Justiça Estadual Catarinense. E, na Justiça Estadual Catarinense, a Câmara Especial Regional de Chapecó.

A Câmara Especial de Chapecó é órgão de segundo grau de jurisdição, composta por Desembargadores e Juízes de Direito de Segundo Grau, e atua revisando as decisões dos Juízes de Primeiro Grau das Comarcas que compõem sua competência territorial.

Os Desembargadores e os Juízes de Direito de Segundo Grau do Tribunal de Justiça de Santa Catarina operam, ordinariamente, na capital do estado, Florianópolis, como as demais justiças dos estados brasileiros.

A Câmara Especial Regional de Chapecó foi o primeiro órgão judiciário do país a ser descentralizado da capital, atuando em Chapecó, interior de Santa Catarina. Por isso, explica-se novamente: a Câmara Especial Regional de Chapecó é órgão que compõe o segundo grau de jurisdição.

Inserida a Câmara Especial Regional de Chapecó nos órgãos que compõem o Poder Judiciário Nacional e a Justiça Catarinense, passa-se a falar da descentralização judiciária para, após, explicar como atua a Câmara de Chapecó.

2.4 DESCENTRALIZAÇÃO JUDICIÁRIA

Como dito, então, a Câmara Especial Regional de Chapecó é exemplo pioneiro no país de descentralização judiciária. Passa-se a relatar como isso se tornou possível.

Sob o enfoque do cidadão como titular e usuário dos serviços públicos, e verificadas as vantagens da descentralização administrativa para o exercício das atividades do Estado, instituiu o legislador, através da Emenda Constitucional n. 45 de

2004, chamada Reforma do Judiciário, a possibilidade da descentralização judiciária.

A referida descentralização está inserida no artigo 107 da Constituição Federal, relativamente aos Tribunais Regionais Federais, no artigo 115, que dispõe sobre os Tribunais Regionais do Trabalho e, por fim, em seu artigo 125, que disciplina a organização dos Tribunais de Justiça dos Estados.

Art. 125. Os Estados organizarão sua Justiça, observados os princípios estabelecidos nesta Constituição.

[...]

§ 6º O Tribunal de Justiça poderá funcionar descentralizadamente, constituindo Câmaras regionais, a fim de assegurar o pleno acesso do jurisdicionado à justiça em todas as fases do processo (Incluído pela Emenda Constitucional n. 45, de 2004).

Possibilitou o constituinte então a descentralização, por meio de Câmaras Regionais, com a missão de assegurar ao jurisdicionado o pleno acesso à justiça em todas as fases do processo (ABREU, 2009).

Tal ato permissivo é salutar na evolução do Poder Judiciário para um órgão que, de fato, esteja preocupado com o acesso à Justiça e à valorização do jurisdicionado, seu principal cliente.

Sobre a descentralização Judiciária bem acentua Silva (2009, p. 592):

Observe-se, tal como fizemos em relação aos TRF's, que a reforma judiciária, estabelecida pela Emenda Constitucional 45/2004, trouxe, aqui também, duas providências importantes para o bom funcionamento da Justiça Estadual. Uma facultativa, qual seja, a de que o Tribunal de Justiça poderá funcionar descentralizadamente, constituindo Câmaras Regionais, a fim de assegurar o pleno acesso do jurisdicionado à Justiça em todas as fases do processo; pena é que essa providência não seja impositiva como a que determina que ele instale Justiça Itinerante, com a realização de audiências e demais funções da atividade jurisdicional, nos limites territoriais da respectiva jurisdição, servindo-se de equipamentos públicos e comunitários.

Se a descentralização for implementada, esta segunda providência, por certo, será bem mais produtiva, porque o órgão do recurso estará por perto.

O presente estudo coaduna-se com esse mesmo entendimento, qual seja, de que a instituição de Câmaras Regionais deveria ser impositiva aos Tribunais Estaduais, Federais e do Trabalho, com o intuito de facilitar o acesso do jurisdicionado ao processo em todas as suas fases, o que, a nosso sentir, é a missão maior do Poder Judiciário, qual seja, levar a justiça onde o cidadão está.

Nesse sentido, Abreu (2009, p. 64), pondera: “É a chave da própria descentralização, implícita no princípio federativo da subsidiariedade, segundo o qual, presume-se, melhor realize quem estiver mais próximo dos problemas e das pessoas [...]”.

Sobre as desvantagens da centralização, bem acentua Blasi, (1982, p. 11-2) que,

Sob o ponto de vista jurídico, a centralização, na sua forma mais rigorosa, não reconhece às coletividades locais qualquer autonomia. [...]

Fácil de depreender que um regime centralizado administrativamente, pode, com facilidade, transformar-se em opressor, pelo desconhecimento das realidades locais, pela imposição de legislação inadequada à solução de problemas, pelo excesso de autoridade concentrado nas mãos dos detentores do poder.

No mesmo enfoque deste trabalho, os dois autores supracitados são defensores da descentralização judiciária.

Demonstradas as vantagens da descentralização, além do permissivo constitucional de instalação de câmaras regionais, descreve-se, a seguir, como foi instituída a Câmara Especial Regional de Chapecó, perfazendo um breve histórico sobre suas alterações legislativas e atual configuração.

3 A CÂMARA ESPECIAL REGIONAL DE CHAPECÓ

Após a reforma constitucional referida no título anterior, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, através do Ato Regimental n. 91/08-TJ, na Presidência do Excelentíssimo Senhor Desembargador Francisco José Rodrigues de Oliveira Filho, criou a Câmara Especial Regional de Chapecó.

Surgiu com a missão de aproximar a Justiça do cidadão em todas as fases do processo. Isso se torna latente no discurso de instalação da Câmara Especial Regional de Chapecó, proferido pelo então ex-presidente do egrégio Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Desembargador Francisco José Rodrigues de Oliveira Filho, no dia 05 de fevereiro de 2009 (ABREU, 2009, p. 13-14):

Este é mais um momento importante na história do Poder Judiciário Catarinense. Suscitei no discurso de posse na Presidência do Tribunal de Justiça a vontade de cumprir o parágrafo 6 do art. 125 da Constituição Federal, tornando realidade em nosso Estado a interiorização do segundo grau de jurisdição, com a instalação, ainda que em caráter experimental, de uma Câmara Regional Especial. [...] Optei por localizá-la em Chapecó, cidade próspera, a 700 quilômetros da Capital, abrangendo 117 municípios, integrantes de 27 comarcas, fixando a sua competência em títulos de créditos extrajudiciais, parceria agrícola, a par de outras matérias. Tratei, em seguida, de submeter o projeto aos Exmos. Srs. Desembargadores, ciente de que haveria longo e indispensável debate.

A iniciativa, até então inédita no País, despertou grande interesse, surgindo preciosas contribuições, reabrindo discussões acerca do acesso à Justiça. A autorização constitucional foi introduzida na Emenda à Magna Carta n. 45/2004. Recordo que a polêmica foi inevitável, assim como aquela relativa ao Conselho Nacional de Justiça, hoje também uma realidade. [...] O Estado de Santa Catarina, com notável parque industrial bem distribuído, sem maiores problemas fundiários, com agroindústria muito desenvolvida e atividade fabril consideravelmente exportadora, mostrava-se como adequado para a experiência inovadora. Pesou na decisão o elevado nível de informatização do Poder Judiciário Catarinense, ligado por rede remota e lógica às comarcas e à administração central desde 1997. O peticionamento eletrônico implementado no passado e a disponibilização de assinaturas digitais aos magistrados também foram fatores determinantes. O contexto, portanto, mostrava-se favorável [...].

Tão logo instalada a referida câmara descentralizada, o então governador do estado de Santa Catarina, Luiz Henrique da Silveira, pronunciou-se favoravelmente a ela no Jornal A Notícia, de 8 de fevereiro de 2009 (ABREU, 2009, p. 15-17):

Santa Catarina acaba de dar mais um grande passo que a diferenciará, ainda mais, dos demais estados da federação brasileira.

Ampliando o processo de descentralização, que teve intenso curso na última década, com a criação de novas comarcas, novas varas e de casas da cidadania, o Tribunal de Justiça vem tornando o Judiciário mais próximo e mais acessível ao povo em todo o território catarinense.

Na última quarta-feira, o desembargador Francisco José Rodrigues de Oliveira Filho entrou para a história de Santa Catarina ao presidir, em Chapecó, a instalação da Câmara Especial Regional, que descentralizará, para toda a região Oeste, os julgamentos de segunda instância.

Um acervo inicial de 300 recursos foi transferido de Florianópolis para a Capital do Oeste, que fluiu das 27 comarcas da região. Isso será mas econômico para os cidadãos que são parte dos litígios, e tornará mais rápidos os julgamentos.

O Tribunal designou os desembargadores Edson Nelson Ubaldo, Cesar Abreu e Ledio Rosa de Andrade (respeitados pelo alto conteúdo jurídico de suas sentenças) para compor aquela Câmara Especial, juntamente com dois juízes de direito.

Essas câmaras têm sido chamadas de provisórias. Eu as chamo de câmaras-piloto, porque não tenho dúvidas de que, analisadas após um ano de funcionamento, a decisão do Tribunal será de levá-las a outras regiões, especialmente a Norte e a Sul.

Chapecó foi a sede da solitária Secretaria do Oeste, instalada no Governo Celso Ramos pela necessidade de aproximar o governo do povo. E, assim

como hoje, essa necessidade gerou 36 Secretarias de Desenvolvimento Regional, as Câmaras Regionais de Justiça também disseminar-se-ão pelo território catarinense. [...]

A descentralização do serviço público é um imperativo dos novos tempos. Temos um País continental, com grande potencial de recursos naturais e humanos. O Brasil só não é, ainda, uma potência de primeiro mundo porque mantemos o poder, seja Executivo ou Judiciário, centralizado em Brasília e nas capitais dos Estados.

[...]

Foi tamanha a repercussão desse ato de descentralização do nosso Tribunal de Justiça que seu exemplo já está sendo repetido pelo de São Paulo. Mas enquanto o judiciário paulista ainda estuda a formatação de seu programa descentralizador, o catarinense começa a julgar a 640 quilômetros de sua sede!

A atuação estatal, de distribuição da justiça, é, historicamente, uma atividade descentralizada [...] (ABREU, 2009, p. 59).

Ainda, Luiz Henrique da Silveira, no sítio <http://www.adjorisc.com.br/artigos/a-descentralizac-o-da-justica-1.1440249> em 20 de março de 2014, acesso em 01 de agosto de 2014, assunto: A Descentralização da Justiça:

Se o aparelho judiciário estiver perto do cidadão, mais possibilidades este terá de obter uma justiça rápida e barata. [...] Foi com esse pensamento que o nosso Tribunal de Justiça criou e instalou em Chapecó, a Câmara Regional Especial, a primeira e única do país [...]

A Câmara de Chapecó, instalada em 13 de dezembro de 2008, decidiu, por acórdão, 20.075 casos, nesses poucos cinco anos de existência, o que representa 4.000 por ano, 334 por mês e 14 por cada dia (já que a Câmara

está instalada na capital do Agronegócio catarinense, posso escrever “por cada” mesmo)... 5.776 outros processos obtiveram, nesse mesmo período, sentenças ainda mais rápidas, por despacho judicial.

O dado que demonstra que a descentralização da justiça catarinense deveria ser reproduzida em todo o país diz respeito ao volume de processos. Enquanto, em Chapecó, ingressam a cada mês, cerca de 480 processos. Em nenhuma das câmaras centralizadas na capital deram entrada mais de 250, no mesmo período.

Abordando o funcionamento dessa Câmara descentralizada de segunda instância, Luiz Gustavo Esse, da Fiaet, Faculdade de Presidente Prudente, exalta a câmara judiciária de Chapecó: “O poder judiciário brasileiro ainda apresenta uma deficiência quanto à sua adaptação ao Estado federativa, que visa ser descentralizado, para servir à população. A Justiça, no entanto, ainda permanece muito centralizadora, principalmente nas unidades federadas mais extensas e menos povoadas” [...] “Desta forma, a descentralização do judiciário possui um viés social muito importante, que pode ser comprovado nos levantamentos feitos, já nos primeiros meses de funcionamento da Câmara Regional de Justiça de Chapecó”. [...]

Chapecó, que é exemplo para o Brasil na agroindústria de fonte predominantemente microfundária; na educação; na cultura; nos desportos, é pioneira e exemplar, em todo o país, também na descentralização da Justiça.

Isso dito, entende-se que autoridades do Poder Judiciário e Executivo do Estado de Santa Catarina são favoráveis à descentralização judiciária e à Câmara Especial Regional de Chapecó. Sabe-se, todavia, que há forte corrente no Tribunal de Justiça de Santa Catarina contra sua instalação e permanência. Contudo, acredita-se que a justificativa daqueles que lhe são favoráveis é mais relevante, qual seja, melhorar o acesso e a distribuição da justiça aos cidadãos.

Com a instalação da Câmara Especial Regional de Chapecó, facilitou-se para todos o contato com o processo em segundo grau de jurisdição, além de serem

reduzidos seus custos ao cidadão, o que se denota principalmente nas despesas dos advogados para sustentações orais, que correm por conta de seus clientes e que nem sempre possuem condições financeiras de arcar com tais verbas (ABREU, 2009). Citam-se, a seguir, outros argumentos com esse foco:

[...] a exigência à interiorização dos Tribunais não é do legislador, um qualificado intérprete da vontade nacional, e, sim, do povo, que tem sede e fome de justiça, portanto, uma imposição, se pensarmos em defender, ver reconhecida e aplaudida, sem o voto direto, popular, colhido das urnas, a legitimidade dos juízes.

[...]

É expressão ainda do desejo de mudança, no sentido estrutural do sistema de distribuição de justiça, do desapego a qualquer forma de corporativismo e uma ação estratégica de consolidação de uma cultura jurídica não patrimonialista, vale dizer, que bem separa o público do privado, fazendo do Judiciário se não uma instituição mais representativa dos interesses da sociedade, ao menos positivamente compromissada com a redução da tensão que gravita na relação quem mantém com o usuário dos seus serviços, colaborando na redução do grau de insatisfação desses mesmos consumidores de justiça.

[...]

A experiência está em funcionamento, fruto do pioneirismo que caracteriza a Justiça catarinense, impondo-se agora, aceito o desafio provocado pelo constituinte derivado, sem perda de tempo, porque a sociedade não pode e não quer esperar, que se dissemine a cultura da descentralização, pela via da regionalização, distribuindo-se unidades jurisdicionais especializadas de segundo grau de jurisdição nos diversos quadrantes do Estado de Santa Catarina. (ABREU, 2009, p. 60-62).

Essa aproximação da Justiça com o cidadão, que tornou facilitado o acesso aos autos e aos julgamentos dos processos, possibilitou também decisões mais céleres.

O julgamento pela Câmara de Chapecó de medidas de urgência como agravos de instrumento, mandados de segurança e *habeas corpus* é fator que deveras contribui para a celeridade processual e garantia do acesso à justiça.

Em continuidade, ainda, Abreu (2009, p. 66-67):

Registram os periódicos o aplauso ao governo judiciário do Presidente Francisco José Rodrigues de Oliveira Filho e ao voluntarismo dos Desembargadores Edson Ubaldo, Lédio Rosa de Andrade e a mim, Cesar Abreu, sem os quais, frustrada acabaria a esperança de toda uma legião de catarinenses, e mais do que isso, os desígnios de sua justiça.

Se o legislador constituinte propôs a descentralização é porque pretendeu evitar Tribunais gigantes e desafogá-los (ABREU, 2009).

Ampliar o acesso da população à justiça e reduzir a morosidade da atividade jurisdicional é medida constatada com a descentralização da justiça. Tanto as atividades administrativas quanto as judiciais, quando descentralizadas, atendem aos anseios sociais por melhor conhecerem a realidade local e suas necessidades e, assim, ganha-se em eficiência. Ressalta Esse (2010) no sítio âmbito jurídico:

Desta forma, no país inteiro, a criação destas Câmaras Regionais deve ser incentivada, principalmente, nos estados onde o deslocamento até a capital estadual, seja dificultado, em função da escassez de transportes, péssimas condições do sistema viário ou simplesmente, pelas longas distancias até chegar à capital, o que impede um deslocamento rápido e menos custoso às partes que anseiam por justiça.

Ao se modernizar a Justiça, seu modo de agir, ganha-se em desempenho e eficiência. Ainda, Abreu (2009, p. 61):

Não se pode satisfazer o povo sem ouvi-lo. Se a sociedade local quer a permanência da Câmara Regional o Poder Judiciário não pode dar as costas para essa população que paga impostos e com eles mantém seu

funcionamento para por insatisfações internas tomar medidas que cada mais o distanciem dessa mesma sociedade.

Refletidos os motivos para se manter a Câmara de Chapecó, discorre-se a seguir sobre sua atuação e competência.

O Ato Regimental n. 91/08 – TJ instituiu, em caráter experimental e transitório, pelo prazo de doze meses, contados a partir de sua instalação, a Câmara Especial Regional de Chapecó, com competência na VIII Região Judiciária, que abrange as Comarcas de Chapecó, Coronel Freitas, Xaxim, Concórdia, Ipumirim, Itá, Seara, São Miguel do Oeste, Descanso, Itapiranga, Xanxerê, Abelardo Luz, Ponte Serrada, São Domingos, Mondaí, Palmitos, São Carlos, Campo Erê, Quilombo, São Lourenço do Oeste, Cunha Porã, Maravilha, Modelo, Pinhalzinho, Anchieta, Dionísio Cerqueira e São José do Cedro. Engloba oito circunscrições judiciárias, 27 Comarcas e 62 outros Municípios não sede de Comarca (Resolução n. 38/08-TJ).

Inicialmente, foi constituída por três Desembargadores voluntários e dois Juízes de Direito de Segundo Grau. Determinou-se que iria funcionar de forma descentralizada e seria presidida pelo Desembargador mais antigo. Hoje possui um Desembargador Presidente, na forma de rodízio trimestral, e quatro Juízes de Direito de Segundo Grau, sendo que esses últimos exercem suas atividades exclusivamente na Câmara Especial Regional de Chapecó.

Após o período experimental, o Tribunal Pleno deveria se pronunciar sobre a instalação definitiva da Câmara Especial Regional ou a prorrogação de seu funcionamento. Passados doze meses, prorrogou seu funcionamento pelo prazo de mais um ano (Resolução 38/08-TJ e Ato Regimental 103/10 – Pleno do Tribunal de Justiça de Santa Catarina).

Nesse período, a sociedade local, através de audiência e outros atos públicos, proferiu manifestos com divulgação na imprensa pela manutenção da Câmara de Chapecó e, também por tais motivos, foram alterados, através de emenda, dois artigos da Constituição do Estado de Santa Catarina, como dito anteriormente, com o objetivo de tornar essa Câmara definitiva, quais sejam:

Art. 77. São órgãos do Poder Judiciário do Estado:

I - o Tribunal de Justiça;

II - os Tribunais do Júri;

III - os Juízes de Direito e os Juízes Substitutos;

IV - a Justiça Militar;

V - os Juizados Especiais e as Turmas de Recursos;

VI - a Câmara Regional de Chapecó;

VII - os Juízes de Paz;

VIII - outros órgãos instituídos em lei.

Art. 88 [...]

§ 3º O Tribunal de Justiça funcionará descentralizadamente, instalando de forma definitiva e permanente a Câmara Regional de Chapecó, podendo constituir outras Câmaras regionais, com o fim de assegurar o pleno acesso do jurisdicionado à justiça em todas as fases do processo. (SANTA CATARINS, [2014], grifo nosso).

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, através de seu Tribunal Pleno, não mais se manifestou formalmente sobre o assunto permanência e definitividade da Câmara Especial Regional de Chapecó. Todavia, acerca da emenda à Constituição Estadual, houve Ação Direta de Inconstitucionalidade proposta pelo presidente do Tribunal de Justiça, a qual ainda está pendente de julgamento no Supremo Tribunal Federal.

Através da Resolução n. 38/08-TJ, foi definida a competência inicial da Câmara Especial Regional de Chapecó, restrita ao direito privado: I - conhecer, processar e julgar os recursos de apelação, agravos e embargos declaratórios relativos às: a) execuções de títulos extrajudiciais do artigo 585 do Código de Processo Civil e seus embargos; b) causas de arrendamento rural e parceria agrícola (artigo 275, II, “a”, do Código de Processo Civil); c) causas de ressarcimento por danos causados em acidente de veículo de via terrestre (artigo 275, II, “d”, do Código de Processo Civil); d) execuções especiais e impugnações de que tratam o Decreto-lei n. 70/1996, o Decreto-lei n. 167/1997, o Decreto-lei n. 413/1969, e a Lei n. 6.840/1980; e) ações de busca e apreensão abrangidas pelo Decreto-lei n. 911/1969, e aquelas que lhe forem conexas ou correlatas; e f) ações de alimentos da Lei n. 5.478/1968, desde que inexistente a conexão; II – conhecer, processar e julgar: a) os recursos relativos

ao cumprimento das sentenças referentes às matérias das alíneas “b”, “c”, “e” e “f” do inciso I; e b) os *habeas corpus* e mandados de segurança relativos ao inciso I. Foram a ela distribuídos os processos relativos a essas matérias que ingressaram na sede do Tribunal de Justiça nos trezentos e sessenta e cinco dias anteriores a sua instalação.

Como foram julgados todos os processos distribuídos para a Câmara de Chapecó, a Resolução n. 26/09-TJ ampliou sua competência para todos os processos pendentes de julgamento nas Câmaras Isoladas de Direito Civil e de Direito Comercial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, oriundos das comarcas integrantes da VIII Região Judiciária, relacionadas no artigo segundo da Resolução n. 38/2008-TJ, excetuados aqueles distribuídos até 2005, que compõem a denominada “Meta 2” do Conselho Nacional de Justiça, e os já pautados. A partir daí, passou a abranger todos os processos cíveis e comerciais da VIII Região Judiciária e está dentre as Câmaras do Tribunal de Justiça que mais recebem distribuição de processos e também uma das que mais os julgam. As sessões são quinzenais e com grande volume de advogados e partes presentes.

Como toda inovação, a Câmara de Chapecó sofreu resistência por parte de seus usuários internos. É interessante observar que, pelo usuário externo, isso quase não ocorreu, foi entusiasta de sua instalação e continuidade, por entender que viria melhor atender seus anseios. Sobre a inovação, Motta (2004, p. 229-230):

Inovação traduz-se como conceito positivo, que, na generalidade, implica que algo de melhor vai acontecer. Ajuda-nos, assim, a criar a esperança de dias melhores, a incentivar sonhos e a aceitar mais facilmente as agruras do presente.

[...] Refere-se aqui à inovação como uma mudança não só de valores, mas que requer uma alteração significativa nos produtos, serviços e padrões comuns de decisão e operação da organização.

[...]

A implantação de idéias novas corresponde a alteração nas condições organizacionais existentes; exige mobilização de todos os recursos organizacionais no sentido de criar condições favoráveis, superar resistências e transformar a organização.

Nesse sentido, pode-se dizer que a Câmara Especial Regional de Chapecó é inovação, eis que alterados significativamente os serviços, valores e padrões de decisão da organização Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

A referida organização, acredita-se, necessita superar resistências internas e mobilizar seus recursos organizacionais no sentido de aceitar a Câmara de Chapecó e criar condições favoráveis ao seu pleno desenvolvimento.

Ainda, Motta (2004, p. 111; 234) diz que “Tornou-se necessário reverter as práticas organizacionais existentes para conquistar novas idéias de flexibilidade, mais ajustáveis às mudanças, ambiguidades e contradições do mundo contemporâneo”.

Vistos os argumentos para a manutenção da Câmara Especial Regional de Chapecó, sua competência e forma de atuar, veja-se, a seguir, a pesquisa de campo sobre a satisfação de seu usuário.

4 METODOLOGIA

Neste item, descreve-se como foi realizada a pesquisa do ponto de vista dos procedimentos metodológicos.

Utilizou-se o método dedutivo quali-quantitativo. Dedutivo porque se partiu de uma premissa geral, qual seja, de que a descentralização judiciária gera maior satisfação do usuário final do serviço, para uma premissa particular: de que a Câmara Especial Regional de Chapecó trouxe maior satisfação ao usuário por estar dele mais próxima. Qualitativo e quantitativo, eis que, além de uma análise qualitativa das informações, elas também foram transformadas em dados estatísticos.

Quanto aos meios, a pesquisa realizada foi de campo, estudo de caso, de levantamento de opinião, documental e bibliográfica, e, quanto aos fins, descritiva e aplicada.

De campo, estudo de caso, e de levantamento de opinião através da aplicação e análise estatística dos resultados de questionário aos usuários da Câmara Especial Regional de Chapecó, a fim de saber-se da satisfação com os serviços prestados por esta. Documental, pois foram utilizados documentos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e da rede de comunicação “internet” para comparação entre a pesquisa feita nesta câmara e aquela realizada pelo Tribunal de Justiça na capital do estado, e, por fim, bibliográfica, uma vez que foram estudados autores que tratam da descentralização administrativa, judiciária, de câmaras regionais e da própria Câmara Especial Regional de Chapecó.

Descritiva porque relatou-se como se aplica a descentralização administrativa e judiciária na Câmara Especial Regional de Chapecó e como ela influenciou a satisfação de seu usuário. Aplicada, já que poderá auxiliar o Tribunal de Justiça de Santa Catarina a decidir acerca da definitividade de instalação da “câmara”.

Utilizou-se como método a comparação entre a pesquisa de satisfação do usuário que se realizou na Câmara de Chapecó e a do Tribunal de Justiça de Santa Catarina em sua sede na capital do estado.

O universo da pesquisa foi o usuário externo do serviço: advogados, partes nos processos e cidadãos que compareceram ao balcão de atendimento da Câmara Especial Regional de Chapecó de 22 de julho de 2014 a 22 de agosto de 2014 e aceitaram responder ao questionário. A escolha temporal ocorreu devido à dificuldade de mensurar a população a ser estudada, qual seja, todos os advogados que nela atuam, seus clientes, os cidadãos, a sociedade que, de alguma forma, é atingida ou beneficiada pelas decisões que nela são proferidas. Não se tem conhecimento de nenhum outro levantamento estatístico dessas informações. Então, optou-se por uma amostragem delimitada pelo período acima referido.

A coleta dos dados ocorreu através de questionário aplicado no balcão de atendimento da secretaria da Câmara Especial Regional de Chapecó, como mencionado anteriormente, e sua análise foi realizada por meio de procedimentos estatísticos. Foram aplicados 46 questionários a advogados e oito a partes nos processos, todos que compareceram no período citado e se dispuseram a responder às questões.

As limitações do método escolhido foram a aplicação de 54 questionários e sua estatística restrita aos usuários que se utilizaram do serviço da Câmara de Chapecó durante o período de coleta de dados (escopo geográfico e temporal).

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na perspectiva de estudo, analisou-se como a descentralização judiciária influenciou o grau de satisfação do usuário da Câmara Especial Regional de Chapecó em comparação ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Pode-se dizer que, como a justiça de segundo grau de jurisdição está próxima do cidadão na Câmara Especial Regional de Chapecó, este está mais satisfeito com os serviços prestados do que o usuário do Tribunal de Justiça em sua sede na capital do estado.

Isso pode ser afirmado, pois, enquanto o índice de satisfação do usuário no

Tribunal de Justiça de Santa Catarina, conforme pesquisa realizada e considerando o melhor ano dessa avaliação (2008), é de 54,25%, na Câmara Especial Regional de Chapecó esse mesmo índice é de 98,14% no ano de 2014. Observe-se que no Tribunal de Justiça, desde o ano de 2008, ele vem caindo gradativamente, chegando, no ano de 2013, a 46,80%.

Para análise da informação supra, utilizado o mesmo parâmetro de resposta da pesquisa de satisfação do usuário na sede do Tribunal de Justiça, qual seja, a quantidade de usuários que responderam “ótimo” ou “bom” para a pergunta: “De maneira geral, qual o seu grau de satisfação com relação ao Poder Judiciário?” A pergunta do questionário aplicado na Câmara Especial Regional de Chapecó foi: “De maneira geral, qual o seu grau de satisfação com relação à Câmara Especial Regional de Chapecó?”

Na pesquisa da Câmara de Chapecó, 36 usuários responderam “ótimo”, 17 “bom” e um “regular”. Ou seja, 98,14% de usuários satisfeitos. Esse é um índice elogiável em termos de judiciário nacional. Considera-se que esse índice de satisfação se deve ao fato de ser uma de nossas prioridades o atendimento ao público.

Então, após análise estatística pela técnica Pattern Matching, e à luz dos autores estudados, especialmente Chiavenato, Motta e Abreu, a prática confirmou a teoria, e pode-se reafirmar, após estudo teórico e pesquisa de campo, que a descentralização gera a satisfação do usuário final. Nesse sentido, reforçam-se os posicionamentos de Chiavenato (2010) e Motta (2004). Através da descentralização, coloca-se a decisão perto do usuário, aglomerando-se todas as informações a ela necessárias (MOTTA, 2004).

O foco do cliente e a agilidade no atendimento têm levado muitas organizações a migrar para a descentralização. “A descentralização traz a agilidade ao cliente e às condições locais. [...] Decisão e ação devem estar no mesmo local.” (CHIAVENATO, 2010, p. 305).

Pode-se constatar, ainda, na Câmara Especial Regional de Chapecó, que o usuário está satisfeito com a facilitação de acesso aos autos. Também 98,14% responderam “ótimo” ou “bom” para essa pergunta. O que vem ao encontro das conclusões anteriores, alicerçadas nos estudos de Abreu, de que a descentralização gera efetivo acesso à justiça.

Apresentam-se alguns comentários pessoais dos questionados, destacando os pontos positivos da Câmara:

- “Facilidade de acompanhamento dos julgamentos”;

- “Atendimento mais próximo”;
- “Continuem nessa evolução, muito bom o serviço prestado”;
- “Espero, como advogado, ainda que em fim de carreira, que seja mantida a CERC, o que com certeza peço em nome do povo oestino”;
- “Só elogios e a câmara deve permanecer em Chapecó”;
- “Considero muito positiva a proximidade da Câmara para todo o Oeste do Estado. A cordialidade dos funcionários também é visível. Sempre sou bem atendido”;
- “Cumpre relevante papel na região”;
- “Deve permanecer a câmara em Chapecó e ou região face ao acesso dos advogados e a distância até a Capital”;
- “Acesso aos autos e efetivo acesso à justiça às partes litigantes”;
- “Mantê-la e aprimorar”;
- “O ponto forte são os servidores educados, prestativos e interessados na prestação de um serviço adequado”;
- “Presteza no atendimento e facilidade de acesso”;
- “Parabenizo o Tribunal de Justiça pela iniciativa da descentralização, e faço votos de manutenção e aperfeiçoamento desse órgão descentralizado”;
- “Continuem assim, melhor estraga”;
- “Ótimo atendimento”;
- “Atinge plenamente as atividades propostas, atendimento de excelência”.

Por outro lado, notáveis são as reclamações quanto à estrutura física da CERC e sua comunicação visual, questões essas que poderiam ser resolvidas com um

investimento pelo Tribunal de Justiça em infraestrutura e o funcionamento em um único local, no qual estejam juntos os gabinetes, a secretaria e a sala de sessões da câmara.

Dos comentários destacados e da pesquisa procedida, pode-se constatar que o usuário está satisfeito com a descentralização judiciária e os serviços prestados na Câmara Especial Regional de Chapecó, necessitando somente ajustar sua estrutura física para melhorar o atendimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Isso estudado, pode-se dizer que a descentralização judiciária gera maior satisfação do usuário final do serviço público, para o qual o Judiciário existe, conforme sua missão institucional de realizar Justiça. No mesmo diapasão, Blasi (1982, p. 5), afirma que:

[...] partindo-se do pressuposto, hoje aceito sem discrepâncias maiores, de que a finalidade do Estado é a satisfação do bem comum, temos por delineada sua meta de atendimento ao HOMEM, para integral satisfação de suas necessidades e segurança de seus direitos.

Por esse pressuposto e, considerando que o usuário da Câmara Especial Regional de Chapecó está satisfeito com os serviços prestados e anseia pela sua continuidade, deve-se ultrapassar os problemas internos do Poder Judiciário e voltar-se para a sociedade para a qual se prestam serviços e, por isso, sugerir ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina que torne a Câmara Especial Regional de Chapecó um órgão definitivo.

Blasi (1982, p. 11) ainda ressalta que “[...] uma organização eficiente é aquela que, pela proximidade, percebendo os problemas e detectando-os, tenha condições de resolvê-los. Que, somente um sistema administrativo efetivamente descentralizado será capaz de ser instrumento eficaz de justiça social.”.

Dessa forma, após o que foi constatado da pesquisa efetuada, e reforçando o posicionamento de Blasi, afirma-se que a opção pela manutenção da Câmara Especial Regional de Chapecó é instrumento eficaz de justiça social.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Cesar. **Governo judiciário**. Florianópolis: TJSC, 2009.
- ADMINISTRADORES. **Administração gerencial e os contratos de gestão a nova administração pública brasileira**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/administracao-gerencial-e-os-contratos-de-gestao-a-nova-administracao-publica-brasileira/73625/>>. Acesso em: 01 ago. 2014.
- AMBITO JURÍDICO. Disponível em: <http://www.ambito-Juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8461>. Acesso em: 12 set. 2014.
- ASSOCIAÇÃO dos Jornais do Interior de Santa Catarina – ADJORISC. Disponível em: <<http://www.adjorisc.com.br/artigos/a-descentralizac-o-da-justica-1.1440249>>. Acesso em: 01 ago. 2014.
- ASSOCIAÇÃO Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/>. Acesso em: 20 ago. 2014.
- BLASI, Paulo Henrique. **A descentralização como instrumento da justiça social**. Tese n. 27, Florianópolis, 2 a 6 de maio de 1982. Conferência Nacional da Ordem dos Advogados do Brasil. Biblioteca setorial da UFSC.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal – STF. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=183542>>. Acesso em: 01 ago. 2014.
- _____. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 04 maio 2014.
- _____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 46. São Paulo: Saraiva, 2012.
- _____. Escola Nacional de Administração Pública. Pesquisa ENAP. Inovações na gestão pública federal. **Balanco dos 5 anos do Concurso organizado pela ENAP**. Pesquisa ENAP. Brasília, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, Ana Maria de Carvalho. **Inovação na administração pública**. Tradução de Ana Maria de Carvalho. Coletânea. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ESCOLA Nacional de Administração Pública – ENAP. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CCsQ-FjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.enap.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D1608&ei=dwXcU7aClaXesAT0o4HA-Bw&usg=AFQjCNEeV6JQu7tfYKVpF-bfyDejfOc73Q>. Acesso em: 01 ago. 2014.

ESSE, Luis Gustado. A descentralização do Judiciário como garantia do acesso democrático à Justiça. *In: Âmbito Jurídico.com.br*. Crônicas. 2010. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8461>. Acesso em: 01 ago. 2014.

FUNDAÇÃO Getúlio Vargas – FGV. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6269/4860>>. Acesso em: 01 ago. 2014.

FUNJAB. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/moodle/course/view.php?id=18>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Introdução à metodologia científica**. UFSC, Departamento de ciências da administração, Curso de especialização em gestão organizacional e administração de recursos humanos. Florianópolis, junho de 2013.

JUS NAVIGANDI. Disponível em: <<http://jus.com.br/946474-cesar-augusto-mimoso-ruiz-abreu/publicacoes>>. Acesso em: 12 set. 2014.

_____. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/13697/camara-especial-regional-modelo-catarinense>>. Acesso em: 01 ago. 2014

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Marina de Andrade Marconi e Eva Maria Lakatos. 7. Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

MORAES, **Alexandre de. Direito constitucional.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teorias e questões.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

RODRIGUES, Willian Costa. **Metodologia científica.** Paracambi: FAETEC/IST, 2007.

SANTA CATARINA. **Sistema de Consulta a Atos Normativos.** [2013]. Disponível em: <<http://app.tjsc.jus.br/buscatextual/index.jsp?cdSistema=1>>. Acesso em: 31 jul. 2014.

_____. **Estrutura Judiciária.** [2008]. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/jur/estruturajudiciaria.htm>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

_____. Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. **Constituição do Estado de Santa Catarina.** [2014]. Disponível em: <<http://www.alesc.sc.gov.br/portal/legislacao/docs/constituicaoEstadual/constituicao.doc>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

_____. **Normas.** [20--]. Disponível em: <<http://www.tj.sc.gov.br/institucional/normas/normas.htm>>. Acesso em: 25 maio 2014.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Normas e Atos.** [2013]. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/institucional/normas/atos/atosregimentais.htm>>. Acesso em: 19 maio 2014.

SILVA, José Afonso da. **Comentário contextual à Constituição.** 6. Ed. São Paulo, Malheiros, 2009.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas.** São Paulo: Atlas, 2003.

UNIVERSIDADE Estadual de Mato Grosso do Sul – UEMS. <<http://periodicos.uems.br/novo/index.php/enic/article/viewFile/2270/1097>>. Acesso em: 01 ago. 2014.

APÊNDICE

FORMULÁRIO PARA COLETA DE DADOS

O presente questionário destina-se à coleta de dados para elaboração de artigo científico de conclusão do curso de Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina em parceria com a UFSC, tendo como tema a descentralização judiciária na Câmara Especial Regional de Chapecó e a satisfação de seu usuário.

Prezado(a) Senhor(a):

Convidamos Vossa Senhoria a responder a pesquisa abaixo, a qual tem por objetivo avaliar e aperfeiçoar constantemente nossos serviços na Câmara Especial Regional de Chapecó.

Agradecemos antecipadamente sua participação.

Todos os campos dos grupos 1 a 10 do formulário abaixo são obrigatórios.

1 – A qual categoria de usuário Vossa Senhoria pertence?

- () Advogado
- () Parte no processo
- () Servidor
- () Outros

Com a ajuda da escala abaixo, informe o seu grau de satisfação com relação a:

5 – Ótimo

4 – Bom

3 – Regular

2 – Ruim

1 – Não se aplica

2 – Eficiência e cordialidade no atendimento:

(5) Ótimo

(4) Bom

(3) Regular

(2) Ruim

(1) Não se aplica

3 – Tempo de espera no atendimento:

- (5) Ótimo
- (4) Bom
- (3) Regular
- (2) Ruim
- (1) Não se aplica

4 – Aspectos físicos (estrutura, organização, limpeza etc.):

- (5) Ótimo
- (4) Bom
- (3) Regular
- (2) Ruim
- (1) Não se aplica

5 – Sinalização para localizar o setor desejado:

- (5) Ótimo
- (4) Bom
- (3) Regular
- (2) Ruim
- (1) Não se aplica

6 – Objetivo da visita alcançado:

- (5) Ótimo
- (4) Bom
- (3) Regular
- (2) Ruim
- (1) Não se aplica

7 – Tempo de julgamento do processo, comparado ao trâmite na sede do Tribunal de Justiça de Santa Catarina:

- (5) Ótimo
- (4) Bom
- (3) Regular
- (2) Ruim
- (1) Não se aplica

8 – Facilitação de acesso aos autos se comparado à sede do Tribunal de Justiça

de Santa Catarina:

(5) Ótimo

(4) Bom

(3) Regular

(2) Ruim

(1) Não se aplica

9 - De maneira geral, qual seu grau de satisfação com relação a Câmara Especial Regional de Chapecó:

(5) Ótimo

(4) Bom

(3) Regular

(2) Ruim

(1) Não se aplica

10 – Vossa Senhoria possui alguma sugestão, crítica ou elogio a destacar a respeito dos serviços da Câmara Especial Regional de Chapecó?

A PERCEPÇÃO DOS JUÍZES DIRETORES DE FORO SOBRE ATIVIDADES DE GESTÃO JUDICIÁRIA

Rhubia de Lemos Estrowispy¹

Wanderley Horn Hülse²

1 INTRODUÇÃO

O Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina impõe que cada comarca será dirigida por um magistrado denominado diretor de foro. O cargo será ocupado preferencialmente pelo juiz mais antigo, que terá mandato de dois anos.

A experiência mostra que o indivíduo investido na função de juiz comumente traçou um projeto de estudo na preparação para o concurso. O alto nível de dificuldade das provas exige anos de preparação do candidato que almeja a aprovação.

Ocorre que somente indivíduos graduados em Direito e que comprovadamente possuam três anos de atividades de prática jurídica conquistam o cargo de juiz substituto. Dessarte, os magistrados costumam dispor de vasto conhecimento na área jurídica, mas frequentemente não detêm conhecimentos na área de gestão.

Após alguns anos de carreira, os juízes substitutos são promovidos a juízes de direito, e, via de regra, após serem guindados ao cargo de diretor, precisam administrar um fórum, as pessoas ali lotadas, os móveis, os equipamentos etc.

A diretoria de foro, conforme ensina Reis (2010), é o órgão de cada unidade judiciária que tem a incumbência de prover os meios materiais e humanos para o bom funcionamento e desenvolvimento das atividades de todo o fórum.

Nesse contexto, percebe-se que muitos dos problemas de gestão no primeiro grau decorrem da não utilização da gestão judiciária a favor do serviço público nas comarcas.

A presente pesquisa visa a detectar qual a percepção dos magistrados que

¹ Graduada em Direito pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Especialista em Direito Empresarial pela UNIARP. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Analista Administrativa lotada na Secretaria de Foro da Comarca de Caçador do TJSC. *E-mail:* rhubia.lemos@tjsc.jus.br.

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

atuam na função de diretor de foro acerca da gestão judiciária.

A pesquisa é relevante porque o juiz diretor do foro está a frente da gestão nas comarcas. A pesquisadora atua nesse contexto, pois exerce a função de chefe de secretaria de foro e percebe o distanciamento entre a função judicante e a administrativa, sobretudo diante do excesso de trabalho na primeira.

Os magistrados, assolados de processos e com grande número de audiências a realizar diariamente, muitas vezes precisam escolher abdicar das atividades de gestão para priorizar a atividade-fim, isto é, a função jurisdicional.

Inicialmente, abordar-se-á no presente artigo o conceito de gestão, evoluindo-se até explicitar o papel da gestão no Poder Judiciário.

Descrever-se-á a função de diretor de foro e delimitar-se-á o papel do juiz gestor no primeiro grau de jurisdição, conforme a legislação interna do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Objetiva-se, ainda, identificar a percepção dos magistrados sobre as atividades de Gestão Judiciária, por meio da aplicação de questionário que terá por escopo refletir de que forma os juízes veem a gestão judiciária em suas comarcas.

A presente pesquisa também tem por objetivo investigar como os juízes diretores dos foros veem o papel do chefe de secretaria na função de assessoramento de suas atividades de gestão.

O método de raciocínio empregado foi o indutivo. A pesquisa é aplicada, de abordagem qualitativa e descritiva quanto aos fins.

Em relação aos meios, utilizaram-se referências bibliográficas, documentais e estudo de caso.

A população pesquisada são os juízes de direito diretores de foro das 111 comarcas do Estado de Santa Catarina.

A amostra não probabilística por tipicidade e acessibilidade foi delimitada em 12 juízes de direito que exercem a função de diretor de foro em comarcas do Estado de Santa Catarina, sendo ao menos dois juízes pertencentes a cada uma das três entrâncias: inicial, final e especial.

Os instrumentos de coleta de dados compõem-se da observação e, principalmente, de formulário fechado, com questões de múltipla escolha.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO PÚBLICA NO PODER JUDICIÁRIO

A Emenda Constitucional n. 45/2004, popularmente denominada “Reforma do Judiciário”, adveio da necessidade deste órgão rever sua atuação, a fim de passar a imprimir eficiência e celeridade às demandas judiciais (FIGUEIREDO, 2014).

Para Kockanny e Figueiredo (2011), diversos fatores acarretam a falta de eficiência no judiciário: o aumento do serviço, a cultura do litígio, a falta de preparo e conhecimento administrativo, a juvenilização dos magistrados, entre outros.

Diante das transformações sociais, passou-se a observar que o Poder Judiciário, apesar do notável saber jurídico disponível nos seus recursos humanos, necessitava e necessita cada vez mais da utilização de técnicas de gestão na busca pela prestação jurisdicional célere e eficiente, tal e qual esperada pela sociedade.

A esse respeito:

[...] diante das recentes transformações que a sociedade brasileira vem passando, principalmente após o advento da Constituição da República de 1988 e a redemocratização do país, o Poder Judiciário passou a ficar no centro das atenções. Trata-se de algo novo, mas que o Poder Judiciário em verdade nunca buscou. Porém, em razão desta transformação social, necessitou o Poder Judiciário procurar uma forma de lidar com isso. E não se trata de tarefa fácil a partir do pressuposto de que nunca ficou nem está acostumado a permanecer nesta posição de destaque. (KOCKANNY; FIGUEIREDO, 2011, p. 10).

A palavra administração exprime a ideia de tomar decisões que possibilitem o melhor uso dos recursos disponíveis a fim de alcançar objetivos. Envolve cinco processos que estão interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle (MAXIMIANO, 2006).

Administrar não é tarefa exclusiva de administradores de empresas, pois:

[...] pesquisadores, engenheiros, médicos, advogados e outros profissionais realizam atividades que exigem habilidades de planejamento, organização,

controle e trabalho em equipe. O conteúdo administrativo no trabalho desses profissionais justifica o estudo da administração nas escolas de engenharia, medicina e outras disciplinas técnicas. (MAXIMIANO, 2006, p. 9-10).

Transpondo as regras da Administração para a realidade do Poder Judiciário, Kockanny e Figueiredo (2011, p. 9) explicam:

Em linhas gerais, quando se fala em Administração Judiciária refere-se, grosso modo, à aplicação dos conceitos e das práticas da ciência da Administração voltadas para as finalidades do Poder Judiciário. É o emprego de técnicas e métodos de planejamento, gestão e controle voltados, direta ou indiretamente, à realização da atividade jurisdicional.

A Administração Judiciária surge, nesse norte, para auxiliar os órgãos judiciários a realizar sua função típica: a função jurisdicional.

Figueiredo (2014) pondera que, ainda que venha ocorrendo grande empenho na busca por melhorias, a visão da sociedade sobre o Poder Judiciário ainda é de corrupção e morosidade, denotando descontento e insatisfação popular.

Nesse contexto, o Conselho Nacional de Justiça, órgão de controle externo do Poder Judiciário criado pela Emenda Constitucional n. 45/2004, passou a exercer importante papel na gestão do Poder Judiciário.

Segundo Figueiredo (2014, p. 88), o CNJ atua “[...]na organização de diretrizes nacionais, no aperfeiçoamento de técnicas administrativas e na aproximação dos tribunais, que passaram a trocar experiências em torno de medidas de gestão.”.

A Resolução do Conselho Nacional de Justiça n. 198, de 1º de julho de 2014, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, determinou o alinhamento dos planos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário à Estratégia Judiciário 2020, estabelecendo, em seu artigo sétimo, que a execução da estratégia é responsabilidade de magistrados de primeiro e segundo graus, conselheiros, ministros e serventuários do Poder Judiciário.

Daí se infere que a concretização dos macrodesafios do Poder Judiciário não está ao alcance do Conselho Nacional de Justiça ou de um órgão isolado, mas depende do trabalho conjunto de todos os órgãos que formam o Poder Judiciário. Na comarca, o líder dessa mudança deve ser o juiz diretor de foro.

Segundo Figueiredo (2014, p. 86),

[...] O que ocorre na atualidade é que em razão das mudanças ocorridas na sociedade, os princípios de administração antes concebidos para empresas do setor privado estão cada vez mais transplantados para o setor público. É, pois, a exigência do mundo contemporâneo que existe para o setor público e a prerrogativa de autogoverno do Poder Judiciário que leva a necessidade de uma nova gama de conhecimentos em torno da “gestão” das serventias judiciais e da administração judiciária.

Para a realização dessa tarefa, o juiz precisa de conhecimento na área de gestão judiciária e buscar constante aprimoramento das próprias habilidades para desempenhar o papel de líder na comarca.

Para Reis (2010), gestão judiciária é o conjunto de medidas que visam a garantir a afetação plena dos recursos disponíveis, a fim de alcançar-se uma prestação jurisdicional célere, eficaz e efetiva. Além da correta aplicação do orçamento, a gestão judiciária busca a melhoria no funcionamento de todo o órgão, tomando-se decisões com vistas ao alcance da missão de realizar justiça.

Segundo Selem (2004),

O Brasil clama por um Judiciário que proporcione uma justiça mais ágil e rápida. Isso, por certo, envolverá não só a tão necessária reforma processual, como também muitos ajustes administrativos, através da evolução do formato (ainda centenário) de cartórios e secretarias judiciárias, a adoção de novas tecnologias e, especialmente, a preparação adequada dos serventuários que atuarão como agentes dessas mudanças. Mudar o modelo de gestão e unificá-lo nos tribunais do país inteiro (que hoje operam isoladamente) será, por certo, uma das formas mais eficazes para combater a crise instaurada no Judiciário, bem como para fazer com que ele se ajuste aos novos contornos da atividade jurisdicional e à diversidade de problemas que requerem soluções com maior nível de especialização técnica.

A busca pela eficiência não é incomum entre os tribunais. Alinhados às diretrizes

do Conselho Nacional de Justiça, os órgãos do judiciário nacional têm desenvolvido seus próprios planejamentos estratégicos, a fim de diagnosticar problemas e orientar estratégias de ação contínuas, independentes da alternância de gestores (REIS, 2010).

A evolução na epistemologia da gestão judiciária demonstra uma quebra de paradigma, pois à figura do juiz passou-se a associar a ideia de juiz gestor.

Sobre o tema, cabe citar:

O cargo de Juiz de Direito, objeto do presente estudo, pode ser considerado de natureza técnica, dado o seu caráter predominantemente jurisdicional. Este cargo envolve, porém, importantes funções gerenciais, para as quais estes profissionais não são devidamente capacitados. No caso específico da gestão e das práticas gerenciais nos fóruns do Tribunal de Justiça, existem aspectos peculiares que o Juiz vivencia: além do exercício das atividades jurisdicionais, acumula a função de Diretor do Foro. As dificuldades que podem ser encontradas no exercício dos papéis de gestor e de Juiz certamente levam estes profissionais a procurar desenvolver competências capazes de promover e sustentar a integração destes dois papéis. É importante ressaltar que o Juiz de Direito é selecionado por meio de concurso público para exercer a função jurisdicional caracterizada por conhecimentos da área do Direito. Na prática, porém, são também demandadas as competências relacionadas à gestão. (SANTOS; CASTILHO; KILOMNIK, 2005, p. 2).

Nota-se, assim, que a gestão judiciária sugere a fusão dos papéis de juiz julgador ao de juiz gestor. A esse respeito, Reis (2010, p. 58) informa:

Nesse sentido, pode-se afirmar, sem dúvida, que todo juiz é um gestor, embora haja resistência por parte de alguns. Registre-se que muitos magistrados ainda questionam essa condição, alegando, principalmente, que tal dever imposto ao juiz não possuía nenhum amparo legal, com o que discordamos, porque, no mínimo, é notório que o juiz administra milhares de processos, controlando e gerenciando a serventia de sua Vara Judicial com

suas instalações, seu mobiliário e seus servidores, além de, muitas vezes, lhe ser incumbida a tarefa, também, de gestor de toda unidade judiciária, como juiz diretor do Foro [...].

Daí se deduz que muitos autores contestam essa necessidade de fusão entre os papéis. A atribuição da função de gestor ao juiz de direito é uma questão interna em cada tribunal. Nada impede, dessarte, que se opte pela profissionalização da gestão, separando-se claramente a função jurisdicional da função de gestor.

A ideia é denominada profissionalização do judiciário, impondo-se tarefas de gestão a verdadeiros executivos dos tribunais.

Em defesa à ideia de profissionalização, cabe transcrever o pensamento de Dallari (2005, p. 14):

Tudo isso mostra que a administração da justiça deve ser cada vez mais profissionalizada, não fazendo o menor sentido desperdiçar o precioso tempo do juiz para que este cuide de assuntos com relação aos quais não tem habilitação específica. Não cabe ao juiz administrar, mas, sim, controlar a administração da justiça, compartilhando essa tarefa com seus coadjuvantes, que são igualmente interessados no bom êxito da gestão. Evidentemente o compartilhamento do controle significa perda de poder pessoal, mas é largamente compensado pelo decorrente compartilhamento das responsabilidades.

Ainda a esse respeito:

A Administração Pública legitima-se quando age em conformidade com o interesse público. Neste contexto, a *profissionalização da função pública* constitui instrumento de legitimação da Administração Pública brasileira perante o povo: (i) primeiro, para garantir a observância do princípio da igualdade na escolha de seus agentes, a partir de critérios que possibilitem a aferição daqueles mais preparados para o exercício da profissão, e não num status atribuído em razão de um direito de nascença ou pela proximidade pessoal com os governantes; (ii) segundo, para dar cumprimento ao princípio

da eficiência, de uma Administração capacitada a responder aos anseios coletivos mediante a prestação de serviços adequados. (BACELLAR FILHO, 2004, p. 2, grifo do autor).

Enquanto o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina optar pela manutenção do modelo tradicional, impõe-se que o juiz passe a conhecer técnicas de gestão, afinal, o judiciário precisa de um magistrado que busque eficiência e que consiga aplicar ferramentas de gestão na execução de suas tarefas diárias, como a utilização de indicadores e metas de desempenho (PLUG; BRAGA, 2013).

Para Reis (2010, p. 59), a função de direção de foro pode ser resumida: “[...] no dever de utilizar e gerenciar todos os recursos que dispõem (materiais e humanos) para que a unidade que administra cumpra cabalmente seu mister, a entrega da prestação jurisdicional à sociedade.”

O mesmo autor considera que, para se obter sucesso em qualquer unidade judiciária, é necessária a presença de um juiz com conhecimentos na área de gestão:

[...] maior atenção deve ser dada ao preparo e capacitação dos juízes diretores de foro, pois estes, além de enfrentarem o volume de trabalho que advém diariamente da atividade jurisdicional, devem estar conscientizados de sua responsabilidade administrativa na busca de uma prestação jurisdicional célere e de qualidade e preparados para gerir com excelência as duas atividades – jurisdicional e administrativa. (REIS, 2010, p. 71).

A tarefa de conciliar as tarefas de gestão com a função precípua do juiz (a jurisdicional) envolve diversos obstáculos, como a sobrecarga de trabalho no tangente à segunda.

Muitas causas contribuem para a sobrecarga de trabalho dos magistrados, entre elas o direito à ampla defesa, o número de recursos e o crescente número de advogados. Tais juízes muitas vezes sentem-se impotentes frente ao trabalho e ao cenário no qual se insere sua unidade, sua comarca e até o órgão como um todo. Para tais casos, a solução requer mais do que boa vontade: impõe a intervenção de gestores qualificados e experientes liderando equipes (REIS, 2010).

Vale ressaltar que a gestão judiciária não é tema aplicável apenas à direção de foro: técnicas de gestão são imprescindíveis na gestão de qualquer unidade, como um cartório ou um gabinete. Aplicando a gestão em cada setor é possível melhorar a

eficiência e a qualidade do serviço prestado.

No que toca ao cargo de diretor de foro, este precisa dispensar especial preocupação com a infraestrutura do fórum, como cuidados de limpeza, conservação, higiene e organização. A aparência das instalações influi na credibilidade do órgão e demonstra respeito aos usuários (REIS, 2010).

No que tange aos recursos humanos, o magistrado diretor exerce importante papel tendo em vista que também é o responsável pela organização de todos os servidores do fórum.

Para Reis (2010), deve o juiz diretor dedicar um tempo, ao menos semestralmente, para a capacitação dos servidores, tendo em vista a gestão por competências, ou seja, alinhando o perfil do servidor às funções que exerce. Deve também motivar e promover a união da equipe, apresentando-se como líder servidor que atua com respeito, lealdade e amor ao próximo.

A liderança é um atributo que se adquire, que se conquista aos poucos e ao longo da vida, decorre de comportamentos, habilidades e ações nesse sentido. Requer renúncia e aprendizado constante, pois líderes estão constantemente aprendendo, tanto com os acertos e erros cometidos pelos outros quanto com os experimentados por si mesmos, trilhando sempre pelo caminho da transparência, da responsabilidade, do respeito, do comprometimento e da disciplina consciente, já que ser líder é totalmente diferente de ser um mero chefe [...] (REIS, 2010, p. 116).

No setor público, a gestão estratégica deve consistir na integração da política de recursos humanos à política organizacional, contribuindo com o sucesso da missão de qualquer organização pública: prestar serviços à sociedade com extrema qualidade e eficiência (FREITAS; JABBOUR, 2010, p. 171).

2.2 A ESCOLHA DO JUIZ DIRETOR

Segundo o Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina, “[...] a direção do Foro, nas comarcas onde houver mais de um juiz, será exercida, preferencialmente, pelo magistrado mais antigo, que aceite a indicação, com mandato de 2 (dois) anos.”

Observa-se que o critério é exclusivamente temporário para a escolha do diretor: o mais antigo dos magistrados exercerá a função com preferência em relação aos demais.

O critério não possibilita que interessados no cargo de direção possam candidatar-se à vaga, tampouco prioriza a escolha de juízes pelo critério do merecimento.

Nessa senda, observa-se que a sistemática atual não está direcionada à busca por juízes gestores. Ocasionalmente, é possível que os juízes investidos na função de direção estejam efetivamente interessados neste mister e, também ao acaso, podem ter conhecimentos na área de gestão. Nesse ponto, cabe destacar que nos últimos anos o Tribunal de Justiça de Santa Catarina tem empregado ações concretas a fim de capacitar seus recursos humanos, especializando juízes e servidores a fim de exercerem atividades de gestão.

O Poder Judiciário moderno deve ser um órgão que não se revela estagnado diante dos acontecimentos sociais. O judiciário moderno refoge à figura do juiz inerte, que passivamente espera o litígio chegar ao seu crivo.

O judiciário moderno deve estar a par das boas práticas de gestão e visar ao planejamento de sua atuação a fim de ser reconhecido como judiciário eficiente.

A esse respeito, do planejamento estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, colhe-se que a visão desse órgão é “[...] ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e respeitado pela sociedade.”

A escolha do juiz diretor do foro não leva em conta critérios objetivos, sendo realizada de forma discricionária, “[...] daí alguns questionarem essa atual sistemática de escolha, alegando a falta de voluntariedade, de critérios de qualificação pessoal e de perfil para a administração de um fórum e direção de um foro.” (REIS, 2010, p. 101).

Portanto, verifica-se que a atual legislação já não atende mais aos anseios da sociedade nem tampouco acompanha a tendência de profissionalização na gestão pública. Por consequência,

[...] se faz necessária a adoção de critérios objetivos para escolha do juiz diretor de foro, sobretudo aqueles tendentes a identificar a voluntariedade, o perfil e a qualificação pessoal dos candidatos, não podendo a Justiça ficar a mercê apenas da boa vontade daquele que foi designado para o cargo, mesmo sem tais atributos. (REIS, 2010, p. 102).

Logo, observa-se que o Poder Judiciário precisa profissionalizar sua gestão, colocando na frente da gestão de suas comarcas pessoas que detenham conhecimentos na área de gestão pública e que voluntariamente desejem conduzir uma parcela da máquina judiciária estadual.

Como alternativa ao problema, a literatura sobre o tema sugere a eleição por meio de lista tríplice, possibilitando a inscrição dos interessados ao cargo. Apesar da falta de preparação para o cargo, a iniciativa do interessado ao inscrever-se para disputá-lo demonstra interesse, e, por conseguinte, traz consigo maiores possibilidades de desempenhar bem o mister (REIS, 2010).

Não há gestão eficiente sem a delegação de atribuições. O juiz centralizador certamente atinge um ponto no qual se vê impossibilitado de cumprir as tarefas rotineiras sem o sacrifício dos momentos de lazer, do convívio familiar, de suas férias e momentos de descanso (REIS, 2010).

Destaque-se que a Constituição da República Federativa do Brasil mencionou expressamente a necessidade de delegação aos servidores de tarefas sem caráter decisório: “Art. 93. [...] XIV – os servidores receberão delegação para a prática de atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório.”.

A esse respeito, Reis (2010, p. 96) acrescenta: “[...] só o bom administrador sabe como e o que delegar, pois a delegação é o fundamento de uma forma de administração que permite à equipe utilizar e desenvolver suas habilidades e conhecimentos até o pleno potencial.”.

Ocorre que a delegação precisa ser exercida com cautela, sem olvidar que há tarefas que são exclusivas do juiz diretor de foro. Nesse sentido, tão inadequado quanto o magistrado centralizador é aquele que repassa a seus subordinados todas as atividades, sem ao menos exercer controle sobre elas. Este gestor certamente entregará um serviço de baixa qualidade, assim como aquele (REIS, 2010, p. 98-99).

É certo que cada servidor público deve visar à eficiência e procurar melhorar seu desempenho diante dos recursos de que dispõe.

Contudo, a ação isolada de servidores certamente terá repercussão menor que a ação organizada e liderada por um juiz diretor preocupado com a gestão organizada da comarca.

Sobre o tema:

Do estudo da ética, deve o Poder Judiciário buscar lição em um de seus princípios universais – a responsabilidade. De acordo com este comando,

todos os juízes são responsáveis pelo mundo que está aí, todos os magistrados são responsáveis pelo Poder Judiciário que conhecemos. Tudo já estava como está, mas os juízes continuam a ser responsáveis. Deste modo, devem os integrantes do Poder Judiciário brigar para melhorar o que está errado, buscando meios e alternativas para denunciar quando for o caso, por exemplo, a estrutura precária do próprio poder no âmbito de sua Comarca. (KOCKANNY; FIGUEIREDO, 2011, p. 12).

Observa-se que o magistrado diretor de foro deve ser o agente da mudança na comarca. A percepção da sociedade em relação à atuação do judiciário depende da ação de cada juiz, que, verdadeiramente, tem o poder de transformar uma comarca:

Transportando o estudo da ética na gestão e administração para a realidade atual do Poder Judiciário, verifica-se que a desculpa de falta de estrutura e desmotivação dos funcionários, por exemplo, não devem ser aceitas. É necessário engajamento de todos os envolvidos. Buscar resolver com os instrumentos disponíveis a resolução na medida do possível. Cada componente do Poder Judiciário deve fazer sua parte. Vale lembrar que ao menos ouvir sempre será possível. E se mais se puder fazer, assim deve ser feito. (KOCKANNY; FIGUEIREDO, 2011, P. 12).

Serra (*apud* Figueiredo, 2014) explicita que uma serventia ou cartório judicial é uma pequena fração de um dos Poderes da República.

A esse respeito:

Executar todas essas atividades exige gestores capacitados para definir metas e objetivos, elaborar planos, controlar resultados e agir proativamente. Fazer isso com eficiência, além do domínio técnico de ferramentas de gestão e discernimento para aplicá-las de acordo com particularidades contextuais, requer habilidades de liderança: visão compartilhada, comunicações eficazes e construção de um ambiente propício à aprendizagem coletiva. (PROCOPIUCK, 2013, p. 295).

Observa-se, dessarte, que não basta boa vontade ao magistrado que está à frente da gestão da comarca. Ser um bom juiz no que tange à atividade-fim pode se revelar algo inútil se o juiz não é bom gestor, pois seus méritos como julgador podem se perder diante da desordem instaurada, por exemplo, num cartório mal gerido ou na falta de coesão entre os setores administrativos.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou o método de raciocínio indutivo, pois partiu de um estudo de caso com uma amostra de doze juízes diretores de foro, a fim de obter a percepção geral da classe acerca da pergunta de pesquisa.

Caracteriza-se pela abordagem qualitativa e teve natureza aplicada, porque o objetivo traçado consistiu em compreender a percepção dos juízes diretores de foro a respeito das atividades de gestão no primeiro grau.

Quanto aos fins, a pesquisa se classifica em descritiva. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e se amparou, também, em estudo de caso.

A população da pesquisa se forma pelos juízes de direito diretores de foro das 111 comarcas do estado. A amostra não probabilística por tipicidade e acessibilidade foi delimitada em 12 juízes de direito que exercem a função de diretor de foro em comarcas do estado de Santa Catarina, havendo, no mínimo, dois magistrados de cada entrância.

As fontes de dados primários foram a observação e o formulário de pesquisa desenvolvido em consonância com os objetivos da pesquisa.

As fontes de dados secundários compõem-se por fontes bibliográficas e documentais, nestas compreendida a legislação interna do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

A técnica de análise de dados utilizada, considerando que a abordagem foi qualitativa, foi o modelo interpretativo de Triviños.

A limitação temporal da pesquisa foi fixada entre os dias 14 e 24 de outubro de 2014.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO DE DIRETOR DE FORO

O Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina prescreve, em seu artigo 110, quais são as competências do diretor de foro:

Art. 110 – Compete ao Diretor do Foro:

I – superintender a administração e a polícia do fórum, sem prejuízo da competência dos demais juízes, quanto à polícia das audiências e sessões do Júri;

II – elaborar o Regimento Interno do fórum, submetendo-o à apreciação do Presidente do Tribunal;

III – requisitar do Tribunal de Justiça o material de expediente para o serviço em geral;

IV – conceder licença até 90 (noventa) dias, dentro do ano, aos servidores da Justiça, ouvidos, previamente, os juízes aos quais sejam diretamente subordinados, se a licença for para trato de interesses particulares;

V – determinar a época de férias desses servidores e do juiz de paz, observado o disposto na parte final do item anterior;

VI – impor penas disciplinares a servidores da Justiça não subordinados a outra autoridade;

VII – remeter à Diretoria de Administração do Tribunal o boletim de frequência dos servidores remunerados pelos cofres públicos, para elaboração das folhas de pagamento;

VIII – dar posse aos juízes de paz e aos servidores da Justiça, salvo as exceções previstas neste Código;

IX – propor a criação de cargo de oficial de Justiça, na forma do parágrafo único do art. 75;

X – promover e presidir o concurso para preenchimento dos cargos de servidores da Justiça da sua comarca;

XI – prestar informações ao Presidente do Tribunal sobre a lista tríplice para nomeação, pelo Governador do Estado, do juiz de paz e seus suplentes;

XII – abrir, encerrar e rubricar os livros dos auxiliares da Justiça e resolver as dúvidas por eles suscitadas, ressalvada a competência do juiz dos registros públicos;

XIII – requisitar aos órgãos policiais licença para porte de armas destinadas a servidores da Justiça;

XIV - visar os balanços dos comerciantes, na forma da lei de falências;

XV – processar e julgar os casos de perda do cargo de juiz de paz, com recurso voluntário para o Tribunal Pleno.

Parágrafo único - O Diretor do Foro escolherá um servidor da Justiça para seu secretário, ao qual caberá a guarda do livro de posse e a matrícula dos servidores da Justiça da Comarca, e a confecção dos boletins de frequência, arquivando os papéis e documentos relativos à vida funcional de cada um deles.

Da análise da legislação supratranscrita, infere-se que as competências do juiz diretor foram traçadas de modo perfunctório, inexistindo previsões gerais acerca do juiz enquanto gestor do Poder Judiciário.

O Código retro citado traz tarefas operacionais, como requisitar o material de expediente para o serviço. Atualmente, referida tarefa é realizada via sistema informatizado pela secretaria de foro, sem ingerência necessária do diretor, o qual deve se preocupar com as decisões táticas e estratégicas no âmbito da gestão no primeiro grau de jurisdição.

4.2 A PERCEPÇÃO DOS MAGISTRADOS SOBRE AS ATIVIDADES DE GESTÃO

A fim de alcançar-se o resultado da presente pesquisa, buscou-se questionar o público pesquisado acerca de aspectos inerentes à gestão do primeiro grau executada pelo diretor. As perguntas visaram à identificação de comportamentos, a fim de obter-se um padrão de ação praticado pelos juízes pesquisados.

Buscou-se identificar em que ponto o juiz diretor de foro do Tribunal de Justiça de Santa Catarina se enquadra nos padrões descritos no referencial teórico como esperados do juiz com perfil gestor.

A maioria dos respondentes (58%) sinalizou que sua atuação na direção de foro é mais voltada a atividades de planejamento, liderança, organização e controle da gestão na Comarca onde atuam.

Contudo, idêntica porcentagem informou que utiliza menos de quatro horas por semana para resolver questões afetas à direção de foro.

Acredita-se que tal carga horária é bastante diminuta frente às tarefas esperadas do gestor judiciário.

Do público entrevistado, 67% concordam, ao menos parcialmente, que a função de direção de foro toma um tempo que seria mais bem aproveitado para a resolução de questões afetas à atividade jurisdicional.

Observa-se que, apesar da maioria absoluta dos juízes diretores utilizarem menos de quatro horas semanais nas atividades de gestão, 67% dos magistrados pesquisados consideram que o parco tempo que dedicam à tarefa seria mais bem aproveitado caso pudesse ser dedicado à atividade-fim, isto é, à função judicante.

Dos magistrados diretores de foro pesquisados, 75% concorda ao menos parcialmente que a função de direção de foro é uma tarefa secundária em relação à atividade jurisdicional.

Da combinação do resultado dessas questões nota-se que os juízes incumbidos da função de direção de foro mantêm o foco de suas preocupações na atividade jurisdicional, dedicando pouco tempo à gestão no primeiro grau, apesar de fazê-lo com olhar mais estratégico e tático do que operacional.

Dos juízes pesquisados, 25% informaram que raramente costumam conversar com sua equipe sobre o desempenho e fixar metas de trabalho, contra 42% que disseram fazê-lo com frequência e 33% revelando que sempre adotam essa postura.

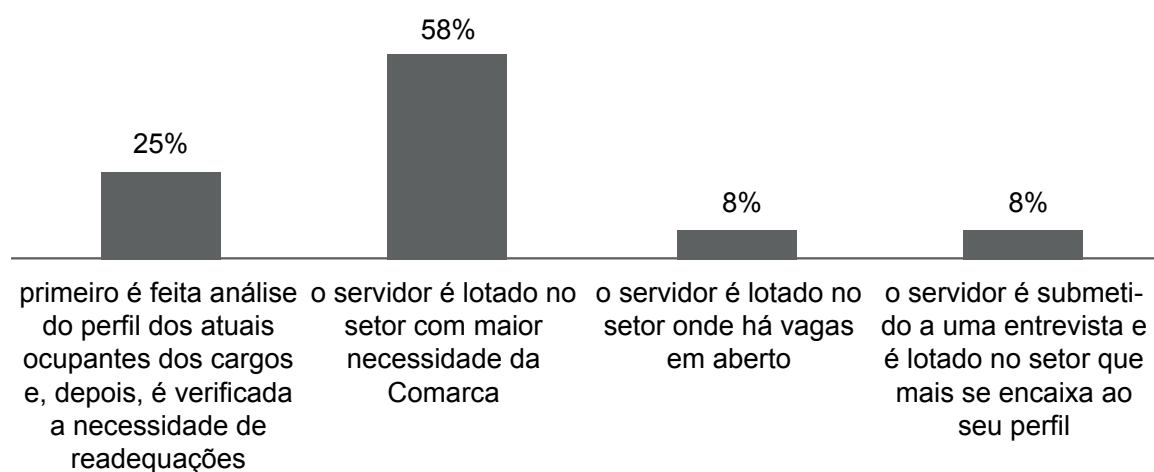
Assim, denota-se que 75% dos juízes pesquisados costumam conversar com sua equipe sobre o desempenho e fixar metas de trabalho, conduta que se coaduna ao comportamento esperado do juiz-gestor.

Dos 12 juízes respondentes, sete afirmaram que ao receber um novo servidor na comarca este é lotado no setor com maior necessidade.

Um dos magistrados afirmou que se preocupa com a análise do perfil do novo servidor, realizando uma entrevista e alocando o novo integrante da equipe no setor que mais se encaixa ao seu perfil. Três afirmaram que analisam o perfil dos atuais ocupantes dos cargos e depois verificam necessidades de readequações. Um dos respondentes indicou que o servidor é alocado onde há vagas em aberto.

O gráfico seguinte demonstra o resultado da pesquisa no que tange à alocação de novo servidor:

Ao receber um novo servidor na comarca, a alternativa que melhor descreve minha conduta é:



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Verifica-se, assim, o distanciamento da prática empregada pela maioria dos juízes pesquisados do perfil de juiz-gestor delimitado por Reis (2010), afinal, a maioria dos pesquisados informaram que não buscam o alinhamento do perfil dos servidores com o trabalho a ser por eles executado em suas comarcas.

Ao responderem sobre suas posturas diante da abertura de vaga para cargo em comissão privativo de servidor efetivo, 83% dos participantes da pesquisa afirmaram que a escolha é feita por merecimento, indicando o servidor que entendem estar mais bem preparado para exercer as atribuições do cargo. Nesse ponto, considerou-se que

a postura do público pesquisado está alinhada ao perfil de juiz-gestor.

No tema avaliações de desempenho, 33% dos entrevistados informaram que não costuma imprimir na avaliação notas compatíveis ao mau desempenho nem indicar necessidades de treinamento, contra 50% que adotam a conduta às vezes e 17% que informaram sempre adotar essa conduta.

Considera-se expressivo que 33% dos pesquisados não costumem imprimir na avaliação notas compatíveis ao mau desempenho nem indicar necessidades de treinamento. A porcentagem representa quase um terço dos juízes pesquisados, sendo desconhecidas as razões que os levam a deixar de avaliar negativamente mesmo aquele servidor que não apresenta o desempenho esperado.

Nesse pormenor, um dos pesquisados lançou a seguinte observação no espaço para comentários disponibilizado ao final do formulário de pesquisa: “[...] as avaliações de desempenho são distorcidas. A despeito da justificativa da nota atribuída, qualquer pedido de reconsideração é aceito e provido.”.

Ainda dentro do tema avaliações de desempenho, 33% do público pesquisado afirmaram que não costumam chamar o servidor avaliado e dar *feedback* sobre as notas a ele atribuídas; 25% disseram que sempre dão *feedback*; e 42% afirmaram que, às vezes, adotam semelhante conduta.

Verifica-se que apenas um quarto do público pesquisado tem o hábito de dar retorno ao servidor a respeito da avaliação realizada, o que é um número bastante diminuto frente ao universo pesquisado.

A falta de retorno desmotiva o servidor e perpetua os vícios que apresenta em suas rotinas de trabalho, colocando obstáculos à melhoria do trabalho prestado individualmente.

Questionados sobre sua postura ao verificar que um servidor apresenta problemas no desempenho de suas funções, 17% dos respondentes informaram que sempre repassam atividades a outros servidores melhor preparados. 42% disseram que às vezes adotam essa postura e igual percentagem aduziu que não costuma ter este comportamento.

Dos juízes pesquisados, 84% do público entrevistado sinalizaram que procuram organizar a atuação na comarca de acordo com as metas do Conselho Nacional de Justiça, acompanhando o desenvolvimento da equipe periodicamente.

Apenas 42% do público pesquisado disseram concordar com a seguinte afirmativa “sinto-me realizado por exercer atividades afetas à direção de foro.” O restante aduziu discordar, ainda que parcialmente.

O resultado mostra a insatisfação dos juízes ao exercerem a direção de foro. Isso certamente se relaciona à forma de escolha do ocupante deste cargo, que prioriza o critério da antiguidade e não leva em conta a voluntariedade ou o merecimento dos candidatos.

Apenas 33% dos juízes pesquisados sentem-se plenamente preparados para a função de diretor de foro. Esse número revela a necessidade de capacitação dos juiz enquanto ocupante da função de diretor de foro, pois, em contraponto, 67% do público alvo da pesquisa não se sentem plenamente preparados para exercer a direção da comarca.

Nessa linha, 66% dos pesquisados concordam, ainda que parcialmente, que a função de direção de foro deveria ser exercida por um profissional com conhecimentos na área de gestão pública.

Tal resultado não mostra que os investigados pretendem necessariamente a separação da figura do diretor da de juiz, mas reflete que o exercício da função de gestão pressupõe conhecimento técnico adequado.

Um percentual de 25% do público da pesquisa afirmou concordar com a seguinte afirmativa: “preferiria não exercer a função de diretor de foro”.

Ainda que se trate da minoria, o percentual confirma que os critérios de escolha do ocupante do cargo de diretor precisam ser revistos.

4.3 A PERCEPÇÃO DOS JUÍZES SOBRE O CHEFE DE SECRETARIA DE FORO NA FUNÇÃO DE ASSESSORAMENTO

A Resolução-GP n. 13/2005 estabelece: “Art. 1. Compete aos Secretários do Foro, além das atribuições já definidas em lei, resolução e outros atos, coordenar e controlar as atividades administrativas da comarca em que estiver lotado.”

O artigo transcrito traz a síntese das atribuições do ocupante do cargo de chefe de secretaria de foro, pois a este compete a coordenação e o controle das atividades administrativas da comarca, atividades estas que são executadas sob a chefia do juiz diretor de foro.

Todos os pesquisados concordam, ainda que parcialmente, que o chefe de secretaria exerce importante papel de assessoramento para as decisões da direção de foro, o que mostra claramente que os juízes costumam consultar os chefes de secretaria nas atividades de gestão.

Um percentual de 75% dos pesquisados discorda, ao menos parcialmente, que o chefe de secretaria deve executar tarefas preponderantemente operacionais, como redigir ofícios e portarias e informar afastamentos dos servidores ao Tribunal.

Verifica-se, assim, que a maioria dos pesquisados vê o chefe de secretaria como peça chave na gestão de uma comarca, pois as atribuições do cargo ultrapassam a “[...] guarda do livro de posse e a matrícula dos servidores da Justiça da Comarca.”, e a “[...] confecção dos boletins de frequência.”, como prevê o Código de Divisão e Organização Judiciária.

Em reforço a essa análise, 67% dos pesquisados afirmaram que sempre solicitam auxílio do chefe de secretaria quando enfrentam algum problema na direção de foro e 33% indicaram que ao menos episodicamente adotam semelhante postura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi guiado pelo objetivo geral de identificar qual é a percepção dos juízes diretores de foro das comarcas do Estado de Santa Catarina a respeito das atividades de gestão no primeiro grau.

Inicialmente, abordou-se o conceito de gestão, explicitando-se o papel da gestão no Poder Judiciário (gestão judiciária) e revelando-se, por meio da literatura revisada, como o juiz pode empregar técnicas de gestão a bem do serviço público.

Foi demonstrado que a disciplina intitulada gestão judiciária adveio da Emenda Constitucional n. 45/2004, que impôs a necessidade de se imprimir eficiência e celeridade às demandas judiciais.

Abordou-se, ainda, a recente Resolução do Conselho Nacional de Justiça n. 198, de 1./7/2014, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências e determinou o alinhamento dos planos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário à Estratégia Judiciário 2020.

Explicitou-se, a partir dessa norma, que a eficiência judiciária depende do engajamento de todos os órgãos e que, na comarca, o líder dessa mudança deve ser o juiz diretor de foro.

Abordou-se o processo de escolha dos juízes diretores, que se funda na antiguidade e não prioriza a voluntariedade, a capacitação ou o merecimento como critérios de seleção.

Descritos os procedimentos metodológicos, passou-se à apresentação e análise de dados.

A função de diretor de foro foi descrita conforme a legislação interna do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Os dados obtidos na pesquisa foram apresentados, realizando o objetivo geral da presente pesquisa, de expor a percepção dos magistrados diretores acerca das atividades de gestão.

A análise da atual conjuntura da gestão no primeiro grau, cuja titularidade atualmente cabe a um juiz de direito, permitiu constatar o distanciamento da prática adotada por referidos magistrados das técnicas de gestão.

A maioria dos pesquisados não busca o alinhamento do perfil dos servidores com o trabalho a ser executado, o que acarreta problemas na gestão de pessoal.

Parte dos magistrados preenche a avaliação de desempenho sem que as notas reflitam a verdadeira atuação de cada servidor. A avaliação poderia ser utilizada como uma oportunidade para manter uma conversa franca com cada membro da equipe, falando sobre os acertos e falhas e buscando ajustar a atuação conforme os objetivos traçados.

Esses comportamentos reiterados colocam entraves na organização da instituição, pois a nível macro o desempenho aparenta estar satisfatório, porém a realidade não condiz com os registros de desempenho.

Sem conhecimentos, habilidades e atitudes na área de gestão de pessoal, boa parte dos juízes acaba negligenciando a avaliação de desempenho e, com isso, avaliza-se reiteradamente uma cultura de precariedade no serviço público.

Os resultados obtidos demonstram que o juiz catarinense tem perfil mais julgador do que gestor. A sobrecarga de trabalho na atividade julgadora impede a dedicação necessária na gestão no primeiro grau.

Desse modo, por mais preparado ou bem-intencionado que esteja o magistrado, notou-se que a concentração das funções de juiz-gestor e julgador dificulta o pleno aproveitamento em cada uma dessas tarefas.

Isso acarreta falta de coesão nas equipes, desproporcionalidade na distribuição das tarefas, falta de organização, desmotivação pessoal, descontrole das atividades, ruídos de comunicação e outros problemas que, somados, justificam a imagem de ineficiência e morosidade do Poder Judiciário.

Os juízes pesquisados não se sentem preparados para a função de diretor de foro, o que também indica a necessidade de capacitação dos magistrados para as funções de gestão judiciária.

O concurso público voltado à seleção de juízes ainda não acompanha a tendência moderna de busca por um juiz capacitado não apenas para julgar, mas também para a tarefa de juiz-gestor. Recrutado nos moldes clássicos, observa-se que o juiz tende a se comportar apenas como julgador.

Para Mendes (2009), ministro do Supremo Tribunal Federal, “[...] o juiz brasileiro tem que ser um gestor. Quem administra uma Vara é um administrador e deve assumir essa responsabilidade.”.

Assim, notou-se que o processo de escolha dos juízes precisa sofrer adaptações, incluindo nas provas mecanismos de filtragem que escolham indivíduos capacitados para a árdua tarefa de julgar, mas que, além disso, detenham também conhecimentos na área de gestão.

Quanto aos recursos humanos já disponíveis, cabe investir na capacitação. Apesar de a instituição já se encontrar envidando esforços nesse sentido, a pesquisa demonstrou que os magistrados carecem das competências necessárias às atividades de gestão no primeiro grau sob muitos aspectos.

A pesquisa contribuiu, ainda, para a reflexão sobre o atual modelo adotado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, que concentra na figura de um único indivíduo as atribuições de julgar e administrar.

É certo que este modelo decorre da cultura burocrática e hierarquizada da organização. Todavia, as práticas adotadas após o advento da supracitada Emenda Constitucional n. 45/2004 demonstram que o Poder Judiciário quer se desatar da imagem de inércia e passividade para despontar como Poder da República que compreende a importância de sua atribuição atípica de administrar voltado para a eficiência da função típica.

A função judicante, atribuição típica do Poder Judiciário, certamente é a mais importante, a que precisa estar organizada a fim de refletir a entrega do serviço público esperado pela sociedade. É aí que se percebe a importância da gestão judiciária, pois esta é ferramenta indispensável para a consecução dos objetivos na atividade-fim.

Assim, conclui-se que a ideia de profissionalização da gestão judiciária é digna de profunda análise, afinal, apenas 42% do público sentem-se realizados por exercer atividades afetas à direção de foro.

Percebe-se que a grande maioria dos juízes executa a atividade de gestão no primeiro grau com insatisfação, falta de motivação, despreparo técnico e, de modo geral, realiza este papel exclusivamente com base no conhecimento empírico.

Nessa linha, apurou-se que a função de direção de foro deveria ser exercida por

um profissional com conhecimentos na área de gestão pública.

Tal conclusão vai ao encontro da ideia de profissionalização. Apesar de isso demandar uma profunda reforma na atual organização da instituição, a pesquisa denota que a gestão no primeiro grau resta prejudicada nos moldes atuais.

Um percentual de 25% do público da pesquisa foi categórico ao afirmar que preferiria não exercer a função de diretor de foro.

Daí se deduz que o juiz de primeiro grau tem seu gabinete abarrotado de pilhas de processos, muitas audiências a cumprir, atendimentos ao público, entrevistas à imprensa e, mesmo diante de todas essas tarefas fundamentais à atividade judicante, precisa reunir competências como a capacidade de gerir pessoas, recursos materiais, processos organizacionais, planejamento, comprometimento, entre outras indicadas por Hülse (2005).

Nesse passo, deduz-se que esperar de um único ser humano o desempenho com excelência nas duas funções é excessivo e desproporcional.

Sugere-se que seja ampliada a autonomia dos demais gestores no primeiro grau.

Concentrar na direção de foro o poder de ingerência sobre todos os pedidos de folga, férias, licenças e similares de todos os servidores é excesso de formalismo, pois cada vara tem um juiz e cada cartório ou secretaria de foro tem um servidor-chefe, os quais poderiam ter poder decisório no âmbito dos recursos humanos de sua respectiva unidade.

Chiavenato (2010, p. 23), ratificando esta conclusão, explica que “[...] existe o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter um e apenas um gerente. A contrapartida desse princípio é que cada gerente é o único e exclusivo chefe dos seus subordinados”.

Outros aspectos da gestão do primeiro grau também poderiam ser descentralizados, como os pedidos de compra de materiais ou serviços para a manutenção predial, pois o chefe de secretaria poderia ter autonomia para solicitações nestes campos tendo em vista que de qualquer modo a viabilidade da compra ou serviço é verificada pelo Tribunal de Justiça.

Essa desconcentração administrativa se apresenta como proposta de gestão judiciária para o caso do Poder Judiciário catarinense, que, alinhado aos macrodesafios do Poder Judiciário nacional, está comprometido com a promoção da celeridade e da produtividade na prestação jurisdicional.

REFERÊNCIAS

BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. **Profissionalização da função pública: a experiência brasileira.** *In: Revista de Direito Municipal.* Belo Horizonte, v. 5, n. 11, jan./mar. 2004. Disponível em: <<http://dspace.xmlui/bitstream/item/6120/PDlexibepdf.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 16 out. 2014.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 198, de 1. de julho de 2014.** Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/28969-resolucao-n-198-de-1-de-julho-de-2014>>. Acesso em: 22 out. 2014.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 1 nov. 2014

_____. Poder Judiciário de Santa Catarina. **Mapa Estratégico.** Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/guest/estrategica/planejamento-estrategico/mapa-estrategico>>. Acesso em: 1. nov. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

DALLARI, Adilson Abreu. **Controle compartilhado da administração da justiça.** *Revista Jurídica da Presidência da República.* Brasília, vol. 7, n. 73, jun/jul 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_73/artigos/Adilson_rev73.htm>. Acesso em: 15 nov. 2014.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em Poder Judiciário: administração pública e gestão de pessoas.** Curitiba: CRV, 2014. 182 p.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. **Rumo à gestão estratégica de recursos humanos?** Estudo de caso em uma organização pública paulista. *Revista de ciências da administração da Universidade Federal de Santa Catarina,* v. 12, n. 26, p. 163-168, jan/abr. 2010.

HÜLSE, Wanderley Horn. **Competências necessárias aos gestores públicos: o**

caso do Poder Judiciário Catarinense. Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/competencias_necessarias_wanderley_hulse.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2014.

KOCANNY, Carlos Eduardo Mattioli; FIGUEIREDO, Luíza Vieira Sá de. **Gestão no Poder Judiciário e novos paradigmas**. Revista Trimestral de Jurisprudência. Ano 32, n. 182. Campo Grande: Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, 2011. Disponível em: <<http://www.tjms.jus.br/webfiles/producao/SPGE/revista/20120208140307.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2014. 546 p.

LENZA, Pedro. **Direito constitucional esquematizado**. 18 ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 1452 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2006. 294 p.

MENDES, Gilmar. **Juiz brasileiro deve ser um gestor, defende presidente do CNJ**.

Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/component/content/article/96-noticias/7039-juiz-brasileiro-deve-ser-um-gestor-defende-presidente-do-cnj>>. Acesso em: 15 out. 2014.

PLUG, Samantha Ribeiro Meyer; BRAGA, Sergio Pereira. **A administração da justiça e a morosidade no poder judiciário**. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=75c6b2d6319e12f3>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

PROCOPIUCK, Mario. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária**. São Paulo: Atlas, 2013. 383 p.

REIS, Wanderlei José dos. **Diretoria de Foro e Administração Judiciária**. Curitiba: Juruá, 2010. 260 p.

SANTOS, Cátia Mucida dos; CASTILHO, Isolda Veloso de. KILIMNIK, Zélia Miranda. **O juiz de direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis**. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/Santos_Castilho_Kilimnik_2006_O-Juiz-de-Direito-como-gestor-_24502.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2014.

SELEM, Lara. **A modernização da gestão judiciária**. Não paginado. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-modernizacao-da-gestao-judiciaria/10258/>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO DOS SERVIDORES CARTORÁRIOS DO FÓRUM DE JUSTIÇA DA COMARCA DE CRICIÚMA

Luana Soares Souza¹

Dante Marciano Girardi²

1 INTRODUÇÃO

A questão da qualidade de vida no trabalho vem, paulatinamente, ganhando força no mundo da administração. A preocupação com a satisfação do trabalhador é, em verdade, uma estratégia gerencial de integração do indivíduo à organização, valorização de seu bem-estar e satisfação de suas necessidades. O resultado esperado é a diminuição do esforço nas tarefas e o aumento do resultado apresentado pelo trabalhador (FERNANDES, 1996).

Do mesmo modo que nas organizações privadas, a oferta de melhores serviços e a satisfação do trabalhador devem ser preocupações nos entes públicos. Para Silva (2011, p. 28),

Nesta primeira década do século XXI, a sociedade está desejosa de transformação, de novas formas de pensar e agir. O desafio da gestão pública assume outras necessidades e demandas por eficiência. Porém, a ação humana na administração pública é, muitas vezes, desprovida de credibilidade por parte do cidadão comum e, em termos práticos no cenário brasileiro, do próprio agente público.

Além da falta de credibilidade, outras barreiras devem ser transpostas pelo

¹ Graduada em Direito pela UNISUL. Tecnóloga em Gestão Pública pela UNISUL. Especialista em Direito Processual Civil pela Universidade Castelo Branco. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Analista Administrativa lotada na Comarca de Criciúma do TJSC. *E-mail:* luanasoares@tjsc.jus.br.

² Professor Associado da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Coordenador do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos. Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/9063469350004410>>. *E-mail:* dante.girardi@terra.com.br.

administrador público, como as dimensões, o engessamento legal, a burocracia e a impessoalidade inerentes a este tipo de organização. Assim, neste ambiente de cobranças sociais por aprimoramento do serviço público e de fortalecimento da necessidade de se ter servidores satisfeitos, gerando melhores resultados, é que se apresenta o presente trabalho (ALCÂNTARA, 2009).

A organização alvo deste trabalho foi o Fórum de Justiça da Comarca de Criciúma, fundado em 20 de março de 1944, que se situa na região carbonífera do Sul do estado de Santa Catarina. Atende aos municípios de Criciúma, Siderópolis, Nova Veneza e Treviso, cuja população alcança o número de 222.142 habitantes (IBGE, 2014). É composto por 13 varas e conta com 156 servidores efetivos (sendo 62 cartorários), 15 comissionados, 42 contratados, 85 estagiários e 21 voluntários, além de 15 juízes de direito e 13 promotores de justiça. A gama de trabalho, de acordo com dados extraídos do Sistema de Automação do Judiciário (SAJ), chega a XX processos judiciais.

Dado o exposto, o objetivo-geral da pesquisa foi avaliar o grau de satisfação dos servidores cartorários do Fórum de Justiça da Comarca de Criciúma. A pesquisa respondeu também objetivos específicos, sem os quais não seria possível alcançar o resultado obtido. Primeiramente se buscou traçar o perfil dos servidores participantes da pesquisa quanto a cargo, nível de escolaridade e tempo de serviço no judiciário e exercício ou não de cargo de chefia e também identificar visões pessoais acerca do ambiente, colegas e outros fatores pertinentes ao trabalho. E, por fim, apontou-se algumas sugestões de ações para aprimorar a satisfação do servidor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo, serão apresentados os principais conceitos que regem o campo da administração de recursos humanos, os quais deram o embasamento teórico necessário para que se executassem a pesquisa, suas análises e conclusões. Tais conceitos foram encontrados em livros, artigos científicos e revistas especializadas, tendo como base autores reconhecidos do meio gerencial e organizacional.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL – BREVE HISTÓRICO

As práticas administrativas no Estado brasileiro até meados do século XIX tinham sua origem naquelas exercidas em Portugal e Espanha, o que o caracterizava, à época, como um Estado patrimonialista. Tal caracterização dava-se, além de outras razões, pela preocupação da administração pública em atender os interesses das

elites dominantes. Nem mesmo as mudanças políticas sucedidas da Proclamação da República, em 1889, alteraram de forma concreta os aspectos da administração praticada no Brasil-colônia (FAORO, 1998; PIMENTA 1998).

Helal e Diegues (2009, p.26) ressaltam ainda que “[...] este modelo administrativo extremamente marcado pelo interesse elitista e pela pessoalidade deixou raízes profundas e ainda muito visíveis na gestão pública brasileira [...]”. Por fim, expõem também que as ascensões do capitalismo e da burocracia trouxeram uma necessidade de se combater os ranços da era patrimonialista e racionalizar a organização da administração pública.

O importante papel da burocracia para o avanço da área pública brasileira teve como principal fato uma via de direção impessoal e metódica nos processos gestores das organizações, fossem elas públicas ou privadas, buscando-se maior eficiência gerencial central (RÉUS, 2012).

Porém, como exposto por Vergara (2000), as críticas a esses novos processos tinham como embasamentos principais, o prejuízo aos valores humanos devido à excessiva racionalização que vinha sendo implantada e também por sua inabilidade de oferecer serviços públicos capazes de suprir a crescente demanda dos cidadãos.

Até a década de 80, pouco se evoluiu em relação a essa engessada burocracia. Foi nesse âmbito de conflitos de interesses que surgiu uma nova linha de atuação, chamada de administração pública gerencial, cujo foco passou a ser o cidadão. Acerca desse novo modelo, relata Coelho (2000, p. 259):

A administração gerencial caracteriza-se pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos, as relações estabelecidas entre o Poder Público e seus servidores e alterando, também, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a qualidade [...].

A partir dessa nova visão, mais humanizada, a administração tomou ciência de que é dela a função de promover a conciliação das condutas de atores sociais. Sendo assim, o serviço público, no aspecto de diálogo e participação com o cidadão (um dos atores sociais), adota uma postura completamente distinta da administração privada (PEREZ, 2004).

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Marras (2000) expõe a necessidade de que a área de administração de pessoas seja vista não apenas como o “setor de pessoal” nas organizações, mas também como importante área de suporte às estratégias adotadas pela empresa e também na implementação destas, utilizando-se das ferramentas de gestão de recursos humanos.

Ainda no aspecto organizacional (público ou privado), será propósito dos gestores de recursos humanos que se consiga, junto aos colaboradores, seja qual for o nível hierárquico, um espírito de comprometimento com os objetivos e metas propostos pela direção da organização (FARIA; SCHMITT, 2007).

No âmbito do setor público, a gestão de recursos humanos tem, quando comparado ao setor privado, fatores desfavoráveis a se combater. Conforme Bastos e Borges-Andrade (2002), há um elevado número de trabalhadores preocupados mais com suas próprias carreiras, em detrimento do comprometimento com a organização. Tal situação, por vezes, é apontada como fator preponderante na ineficiência da máquina administrativa do Estado, onde o comprometimento inclusive dos gestores, também vem sendo um desafio a ser superado (ODELIUS, 2010).

Para Longo (2007), o setor público deve também se utilizar da ideia de que os recursos humanos são ativos capitais, a serem melhor explorados e desenvolvidos, na constante busca por ganhos de produtividade e eficiência, inclusive na prestação de serviços à sociedade.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Sendo o fator humano ponto essencial em uma organização, é necessário analisar e estudar possíveis agentes intervenientes (internos e externos, positivos e negativos) que possam de alguma forma afetar a produtividade dos indivíduos. O clima organizacional se apresenta como uma importante esfera de estudos, uma vez que “[...] investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, [...] para melhorar a eficácia organizacional [...]” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 7).

Chiavenato (1994, p. 53) exprime um conceito de clima organizacional, apontando a ligação restrita existente entre o clima organizacional e a motivação:

Refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aspectos que levam à provocação

de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Constitui a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Ainda dentro desse contexto, mas já avançando pelas vias de efeitos causados por mudanças no clima organizacional, é preciso que o gestor tenha completa ciência de que, além do sucesso da organização, a satisfação dos colaboradores com o trabalho deve ser também um objetivo. O alto desempenho de uma equipe está relacionado, dentre outros fatores, a um elevado nível de satisfação laboral, sendo dever da organização, oferecer todos os subsídios para que se alcance tal nível (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) listam alguns princípios que o gestor deve desenvolver entre a equipe pra que se chega a um grau de excelência organizacional efetivo:

- a) participação: na medida do possível, abranger colaboradores de diferentes níveis de atuação, em tomadas de decisão;
- b) confiança: novas delimitações em sistemas internos, serviços e estruturas, afim de que se dê mais liberdade aos trabalhadores;
- c) recompensa: viabilizar métodos de premiação, não apenas monetária, que estejam ligados ao desempenho individual e de equipe;
- d) poder de reação: transformar o ambiente em um local menos agressivo e mais agradável, sendo capaz de atender os anseios e necessidades dos indivíduos.

Luz (1995) cita outros indicadores que influenciam no comportamento e na atitude dos colaboradores dentro da empresa: a supervisão, o salário, o desenvolvimento profissional, o *feedback*, o trabalho em si, os benefícios e estabilidade do emprego. Tais fatores estão associados diretamente ao sentimento de satisfação laboral, ponto a ser explorado nas próximas seções.

2.4 SATISFAÇÃO *VERSUS* DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Satisfação no trabalho, para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.93), define-se como “[...]o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às

tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho.”.

A satisfação é um dentre vários componentes que influenciam a vida laboral e que guarda relação direta com o comprometimento organizacional, que é “[...] a medida pela qual uma pessoa se identifica fortemente com a organização e se sente parte dela [...]” e o envolvimento no trabalho que é “[...] a vontade da pessoa de trabalhar duro e empregar esforço além das expectativas normais.” O primeiro torna o colaborador uma pessoa leal e o segundo o faz extremamente dedicado ao seu trabalho (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p. 93).

Por outro lado, a insatisfação do agente com seu trabalho pode se manifestar em diferentes formas, como insubordinação, protelação, fuga de responsabilidades, reclamação, pedido de demissão, podendo afetar o ambiente e outros componentes da equipe, alheios às frustrações individuais do insatisfeito (ROBBINS, 2002).

Dentre as diversas teorias que contribuem para uma melhor compreensão da motivação e do desempenho, a teoria das satisfações humanas de Herzberg (1959) tem destaque no meio gerencial. O estudo dividiu os fatores influenciadores do trabalho em motivadores e higiênicos, como exposto no Quadro 1.

MOTIVACIONAIS	HIGIÊNICOS
Realização	Salário
Reconhecimento	Condições de trabalho
Trabalho	Relacionamento interpessoal
Responsabilidade	Segurança
Desenvolvimento	Supervisionamento

Quadro 1: Fatores de Herzberg.
Fonte: Adaptado de Herzberg (1997).

Para Herzberg (1997) os fatores higiênicos, quando ausentes, na percepção do indivíduo, levam-no a uma grande insatisfação, porém não afetam significativamente sua satisfação. Já os fatores motivacionais, quando presentes, levam o colaborador a alto nível de satisfação com o trabalho exercido, sendo a falta de tais fatores não tão sentida a ponto de causar grande insatisfação. Ainda para o autor, satisfação não é o oposto de insatisfação, mas sim um estado de ausência desta. Do mesmo modo, a insatisfação é despertada na carência de satisfação.

Outro importante aspecto do estudo é a distinção de pessoas em dois estilos de motivação: aquelas que anseiam por motivação e as que buscam manutenção. O primeiro perfil busca, essencialmente, os fatores motivacionais em seu dia-a-dia no trabalho e aplicam na tarefa em si, grande valor, sendo mais tolerantes com os elementos ambientais. Por outro lado, o segundo grupo estabelece uma grande

relevância nos fatores ambientais, como salários, vantagens adicionais, condições de trabalho e o grupo de pessoas com o qual ele trabalha (HERZBERG, 1997).

Dado o exposto, a pesquisa buscou assimilar os fatores que incidem na satisfação e/ou insatisfação dos servidores cartorários do Fórum da Comarca de Criciúma. O próximo capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados para que se alcançasse tal objetivo.

3 METODOLOGIA

A importância em se utilizar de método para realizar uma pesquisa científica pode ser expressa pela visão de Demo (1985, p.10), o qual diz que a “[...] metodologia é uma preocupação instrumental, [...] trata das formas de se fazer ciência, [...] cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos [...]”. Sendo assim, esta seção mostra os critérios metodológicos seguidos para a realização da pesquisa.

Quanto aos fins de investigação, esse estudo se enquadrou como descritivo, uma vez que por essa forma o pesquisador observa, registra, tece análises e correlações, sem intervir diretamente no objeto pesquisado. Tal enquadramento deu-se por permitir que se fizesse uma análise da percepção de satisfação do grupo estudado com seu trabalho (CERVO; BERVIAN, 1983).

Quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica propiciou ao investigador embasamento teórico suficiente para que pudesse realizar a pesquisa com convicção da direção tomada. Para Lakatos e Marconi (2001), esse tipo de pesquisa põe pesquisador e toda bibliografia relacionada ao tema já produzida, em contato direto. Ainda quanto aos meios, a pesquisa enquadrou-se também como estudo de campo, a qual, segundo Gil (2006, p.72) busca o “[...] aprofundamento das questões propostas [...]” e, de acordo com Yin (2001), é amplamente utilizada quando se trata de estudos de casos gerenciais, organizacionais e em administração pública.

Como definido por Barbetta (2010, p. 41), o “[...] conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas [...]” forma a população-alvo de uma pesquisa, que no presente estudo foi constituída de 38 servidores cartorários do Fórum de Justiça da Comarca de Criciúma. Como instrumento de coleta de dados, aplicou-se um questionário, conforme o apêndice A, estruturado em duas partes, sendo: a primeira composta de cinco perguntas fechadas visando traçar o perfil sócio-demográfico do grupo. A segunda parte buscou identificar pontos mais específicos e foi composta por 21 itens, em que o servidor mensurou seu nível de satisfação com uma escala de “1” (totalmente insatisfeito) a “7” (totalmente satisfeito). A pesquisa, baseada no trabalho de Silva (2011), foi encaminhada por e-mail aos

servidores, que tiveram de 14 a 17 de outubro para respondê-la.

O enfoque quantitativo, como o exposto por Richardson (1985), se utiliza de estatísticas numéricas capazes de assegurar a precisão dos resultados e conclusões, sem interferência externa, como interpretações pessoais. Sendo assim, após coletados, os dados foram tabulados em planilhas do Microsoft Office Excel, em que foram gerados os gráficos apresentados no capítulo seguinte.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na presente seção, estão expostos os resultados obtidos na aplicação do questionário. Dividiu-se o capítulo em duas partes: a primeira trata do perfil sócio-demográfico dos entrevistados e a segunda mostra a grau de satisfação destes com pontos específicos relacionados às atividades laborais.

4.1 PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO

A Figura 1 apresenta o cargo exercido atualmente pelos servidores entrevistados. Nota-se que o cargo de técnico judiciário auxiliar (T.J.A.) é o que 34 dos entrevistados ocupam, perfazendo um total de 89%, seguido do cargo de analista jurídico ou escrivão judicial, com três servidores e, ainda, apenas um agente de portaria e comunicação.

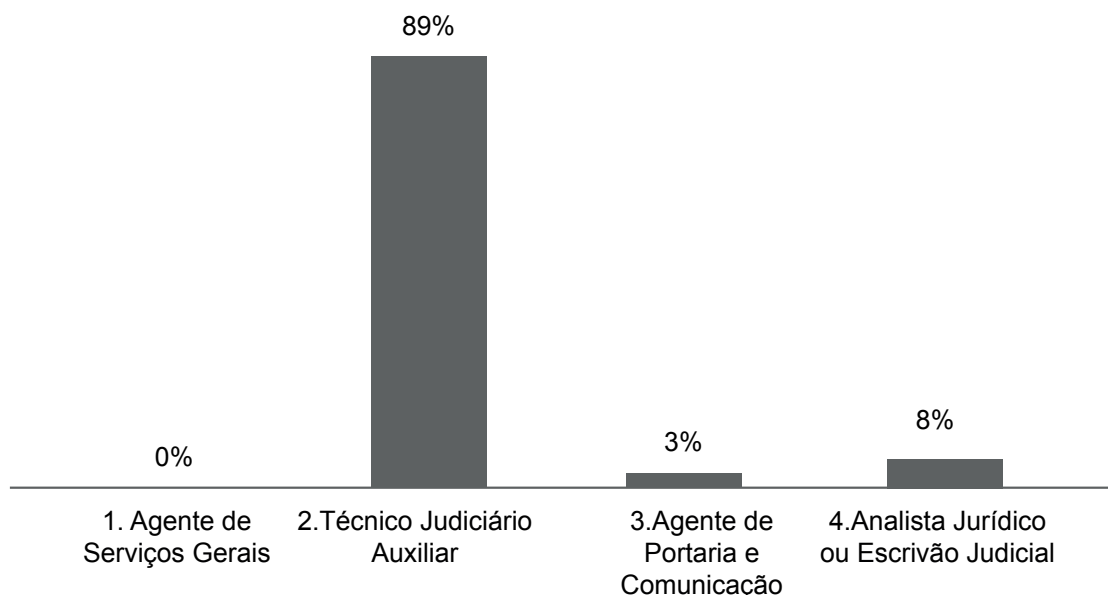
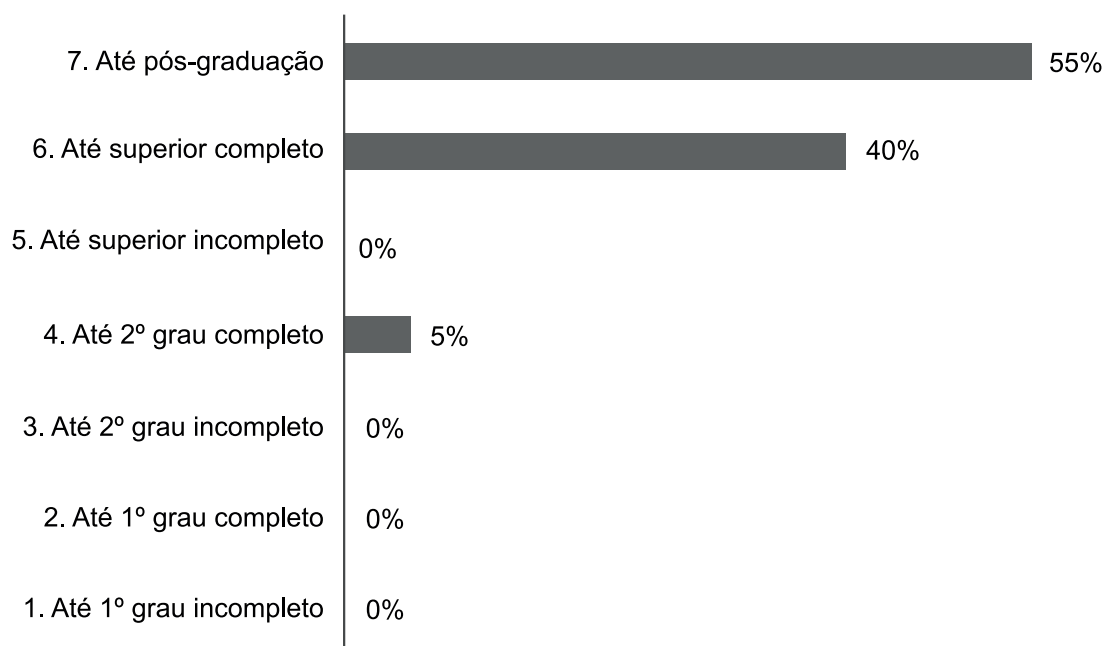


Figura 1: Cargo exercido.
Fonte: Dados do pesquisador (2014).

Esse alto índice de T.J.A. na pesquisa dá-se pelo fato de o Poder Judiciário de Santa Catarina ser formado realmente, em sua maioria, por essa classe. No seguimento

da pesquisa, a Figura 2 exibe o grau de escolaridade dos entrevistados, em que apenas três das sete alternativas foram selecionadas.

Figura 2: Escolaridade.



Fonte: Dados do pesquisador (2014).

O que se observa na Figura 2 é o alto nível de escolaridade dos servidores do Fórum da Comarca de Criciúma, já que quase 100% dos entrevistados completaram o nível superior (apenas um entre os 38 entrevistados tem até o segundo grau completo). Outro ponto de destaque é que 55% do grupo (21 pessoas) são pós-graduadas.

A Figura 3 mostra o tempo de serviço que os entrevistados têm no Poder Judiciário de Santa Catarina.

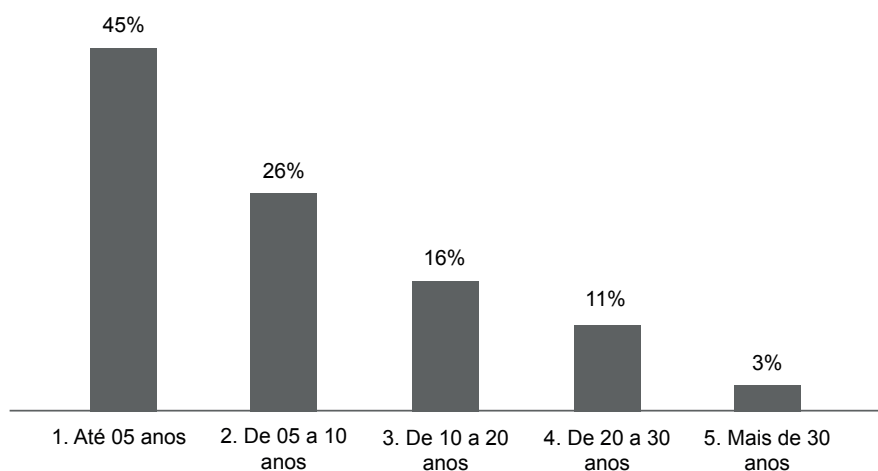


Figura 3: Tempo de serviço no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

A maior parte dos entrevistados (17 pessoas) ainda não atingiu cinco anos de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina, o que pode ser considerado pouco tempo, se levarmos em consideração que outros 12 entrevistados (somadas as alternativas 3,4 e 5) têm, cada um, mais de uma década como servidores públicos. A Figura 4 apresenta a proporção de servidores que ocupam cargo de chefia entre o público entrevistado.

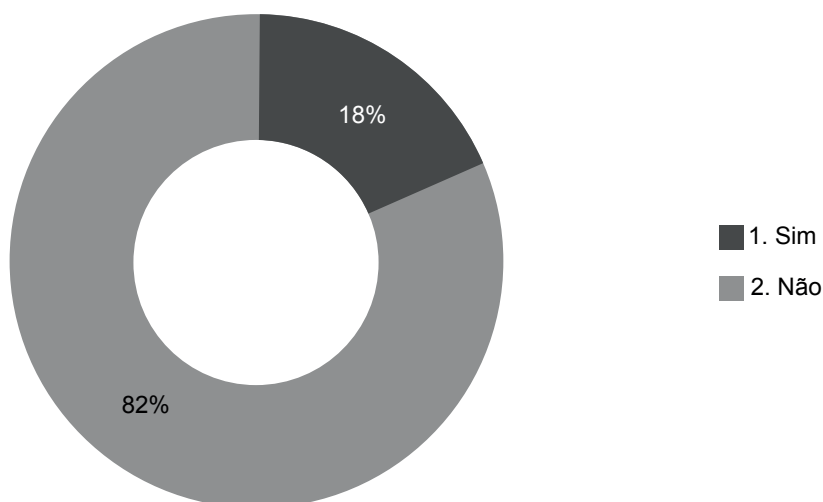


Figura 4: Ocupa cargo de chefia?
Fonte: Dados do pesquisador (2014).

Foram apenas sete os entrevistados que exercem cargo de chefia nos cartórios do Fórum da Comarca de Criciúma, contra 31 que não exercem. Por fim, a Figura 5 avaliou a visão dos entrevistados quanto às suas expectativas profissionais em relação ao Poder Judiciário.

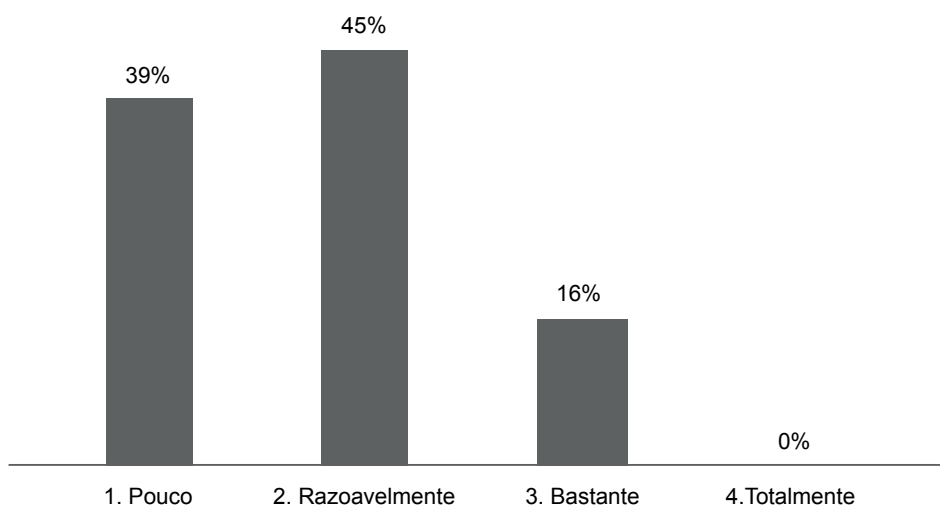


Figura 5: Expectativas profissionais em relação ao Poder Judiciário estão sendo atendidas?
Fonte: Dados do pesquisador (2014).

O resultado dessa questão da pesquisa ressalta um nível bastante alto de insatisfação frente às expectativas individuais que os entrevistados têm para com o órgão onde trabalham, sendo que a porcentagem das alternativas 1 e 2 correspondem a 32 pessoas. Atenta-se também para o fato de que nenhum dos participantes da pesquisa considera que suas expectativas laborais estão sendo totalmente atendidas, e apenas seis consideram suas expectativas bastante atendidas.

Após traçado, pôde-se constituir o perfil base do grupo entrevistado como sendo técnico judiciário auxiliar sem cargo de chefia, bem instruído academicamente, ainda com pouco tempo de serviço no Poder Judiciário e insatisfeito em relação às suas expectativas profissionais.

4.2 SATISFAÇÃO EM FATORES ESPECÍFICOS

Na presente seção estão apresentados os dados obtidos na segunda parte da pesquisa, na qual o entrevistado avaliou 20 pontos específicos, graduando-os de “1”, que indicaria um estado de total insatisfação, a “7”, indicando uma total satisfação com o fator em questão. Os itens foram agrupados de acordo com o assunto tratado, e fez-se então uma nova classificação, baseando-se na teoria de Herzberg (1997), dividindo-se os questionamentos entre fatores motivacionais e fatores higiênicos.

4.2.1 Salário

Quatro itens desta segunda parte do questionário estavam diretamente relacionados ao salário que recebem os servidores entrevistados. O salário é considerado, levando-se em conta a teoria usada nesta análise de dados, um fator higiênico, causador de insatisfação quando ausente, mas que pouco intervém na sensação de satisfação propriamente dita. Os resultados estão expostos nas Figuras 6, 7, 8 e 9, que seguem.

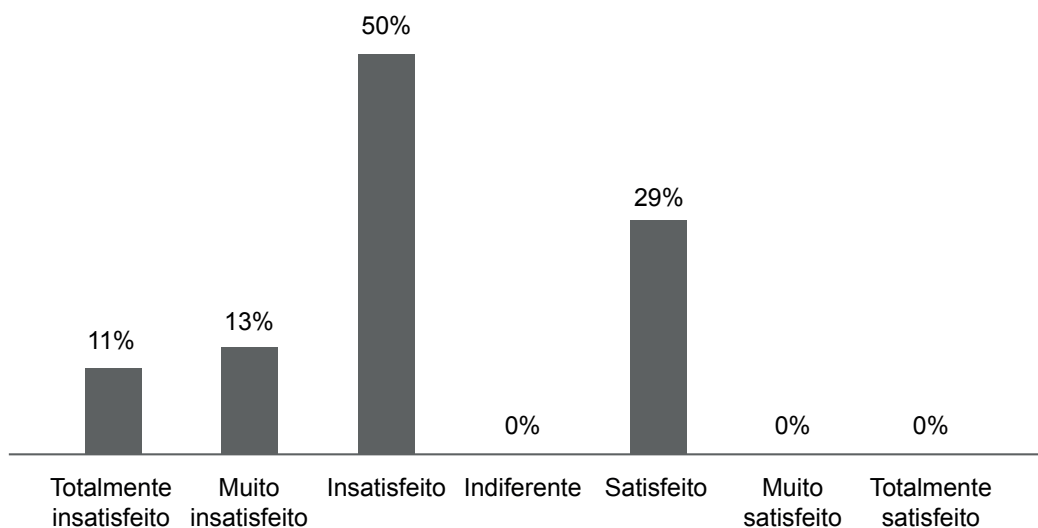


Figura 6: Meu salário comparado com quanto eu trabalho.
 Fonte: Dados do pesquisador (2014).

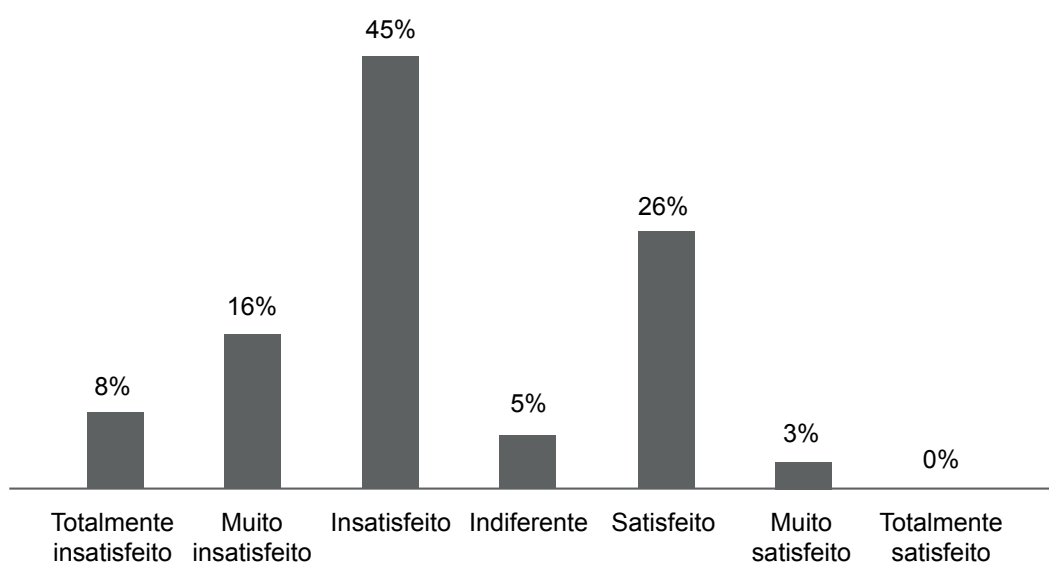


Figura 7: Meu salário comparado à minha capacidade profissional.
 Fonte: Dados do pesquisador (2014)

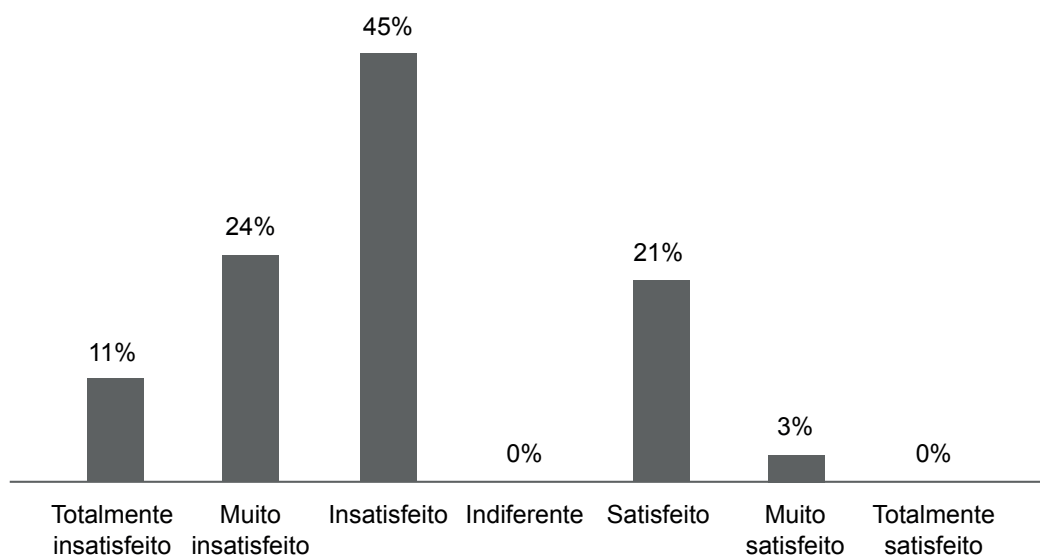


Figura 8: Meu salário comparado ao custo de vida.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

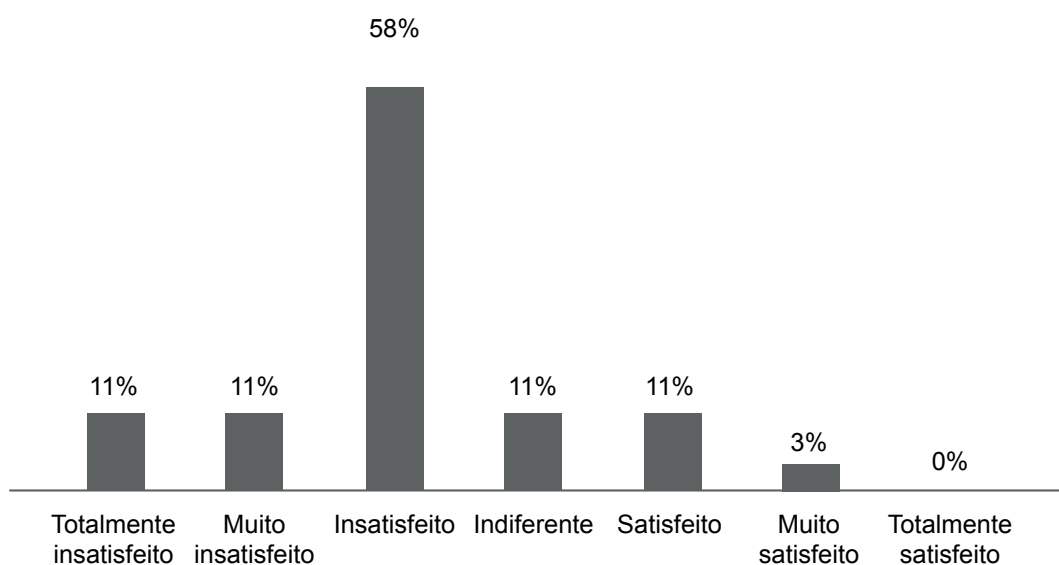


Figura 9: Meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

As informações aqui evidenciadas corroboram com as ideias de Herzberg, uma vez que o salário, como fator higiênico, e aqui ausente, leva a um alto grau de insatisfação dos servidores. O maior índice de insatisfação (58%) aparece na Figura 9, que mostra a visão do grupo na comparação entre seus esforços feitos no trabalho e o salário recebido em contrapartida, somando 30 pessoas descontentes.

4.2.2 Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal trata do convívio e a harmonia com as pessoas que também trabalham na organização em questão. Cinco pontos se referiam à questão e seguem apresentados nas Figuras 10, 11, 12, 13 e 14.

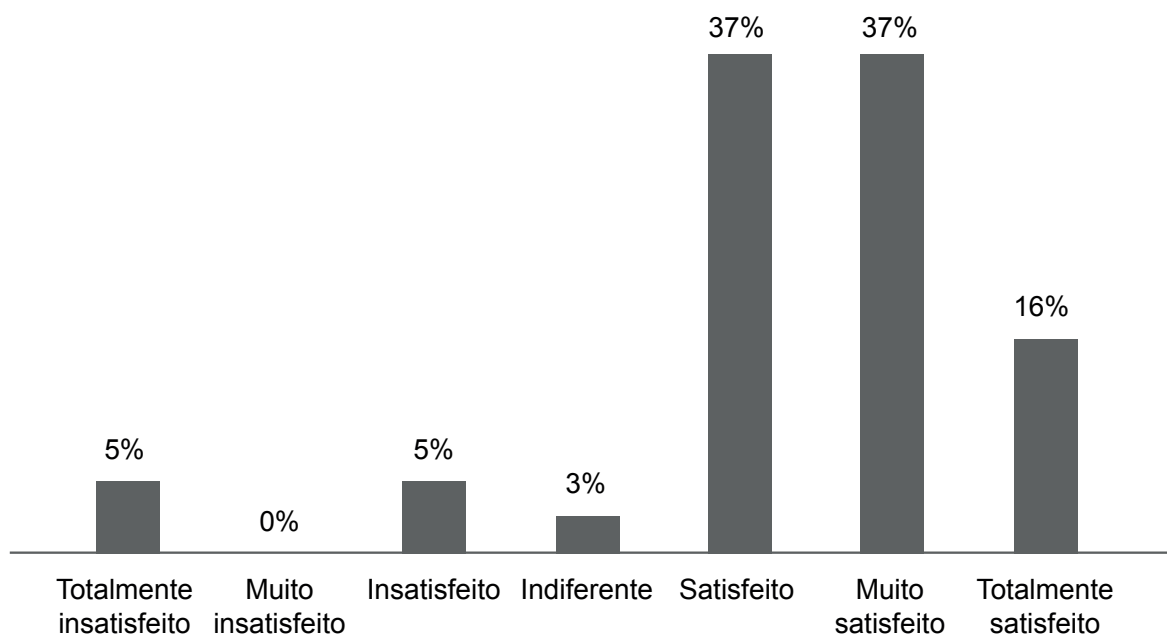


Figura 10: Espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

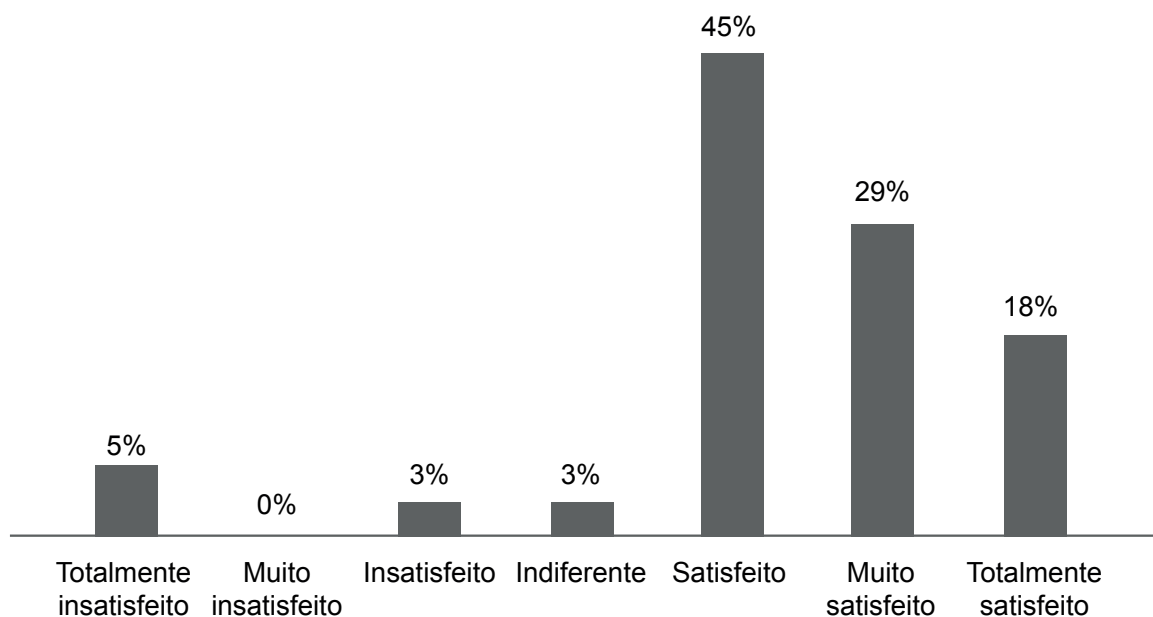


Figura 11: Tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

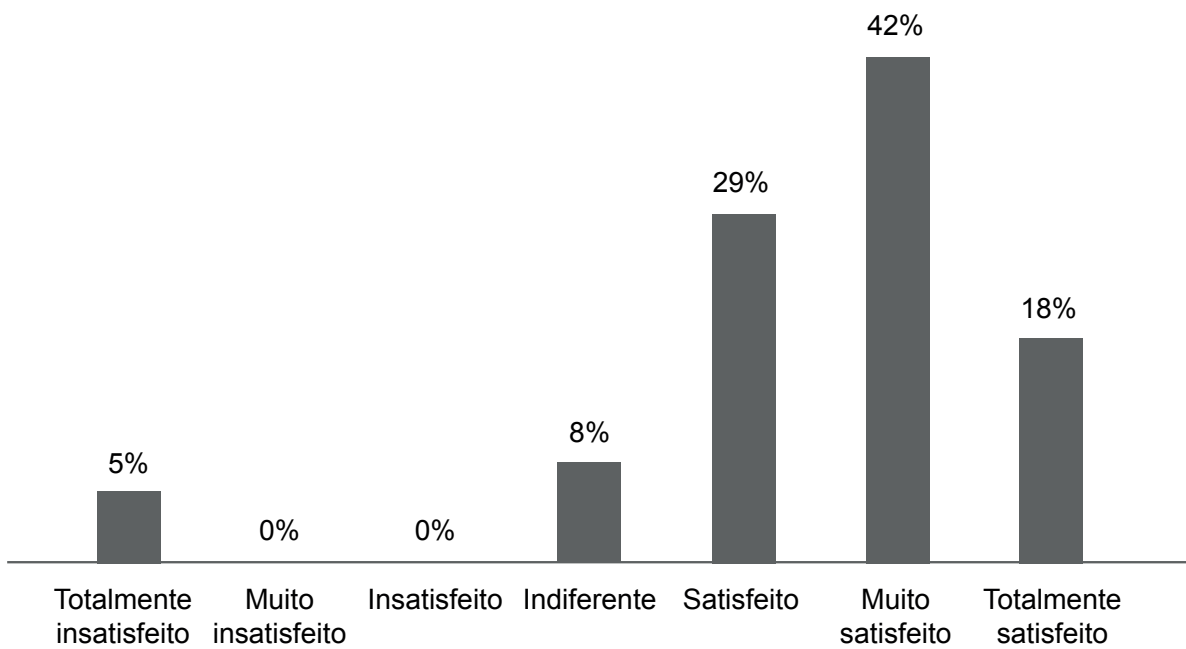


Figura 12: Maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

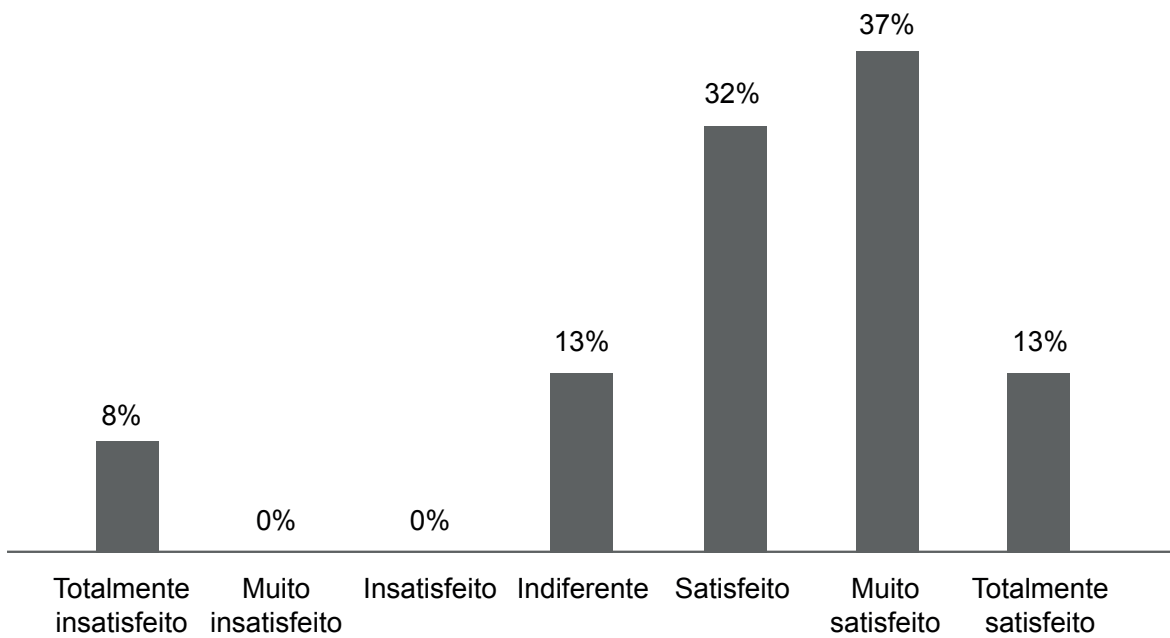


Figura 13: Quantidade de amigos que tenho entre os colegas de trabalho.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

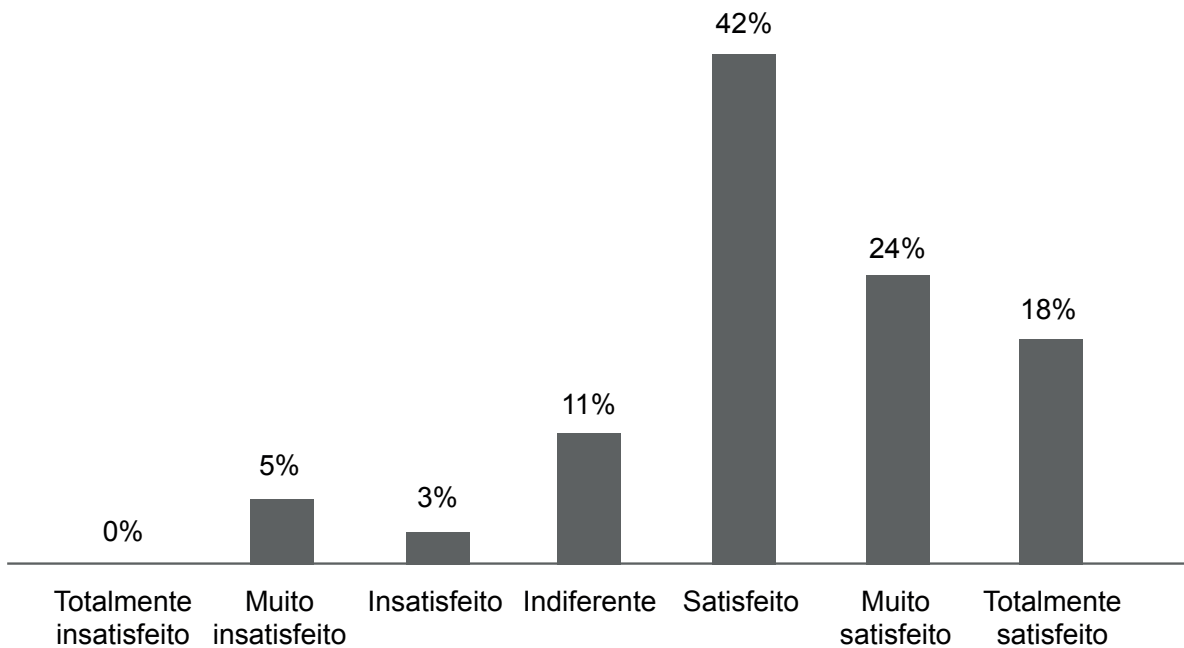


Figura 14: Confiança que posso ter em meus colegas de trabalho.
 Fonte: Dados do pesquisador (2014).

Em uma análise dos gráficos, pode-se perceber que o relacionamento interpessoal dos servidores do Fórum de Criciúma é bastante satisfatório. Porém, por ser um fator higiênico, ainda que se tenha mostrado com um alto índice de satisfação nas respostas, pouco influi na satisfação de fato.

Um ponto a ser destacado desse grupo de questões é o expresso na Figura 14, que mostra um alto grau de confiança entre os colaboradores e que pode ser considerado um valor ético e moral existente entre os servidores da comarca.

4.2.3 Relacionamento com a chefia

A pesquisa buscou também avaliar a satisfação dos servidores em relação à sua chefia, tendo englobado cinco questões com tal motivo. Segundo a teoria aplicada, a chefia ou supervisão, é também um fator higiênico. Mesmo tendo pouca influência na satisfação do servidor, a chefia deve ser um fator de exemplo àqueles que gerencia.

Seguem nas Figuras 15, 16, 17, 18 e 19 as avaliações dos entrevistados de suas chefias.

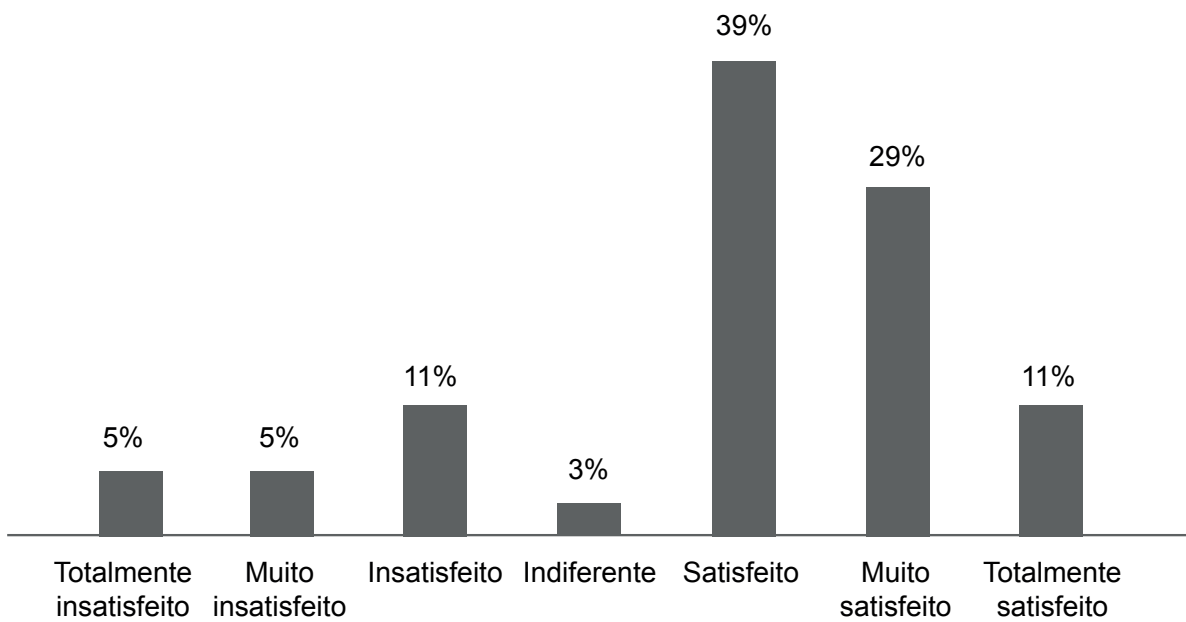


Figura 15: Modo que meu chefe organiza o trabalho no meu setor.
 Fonte: Dados do pesquisador (2014).

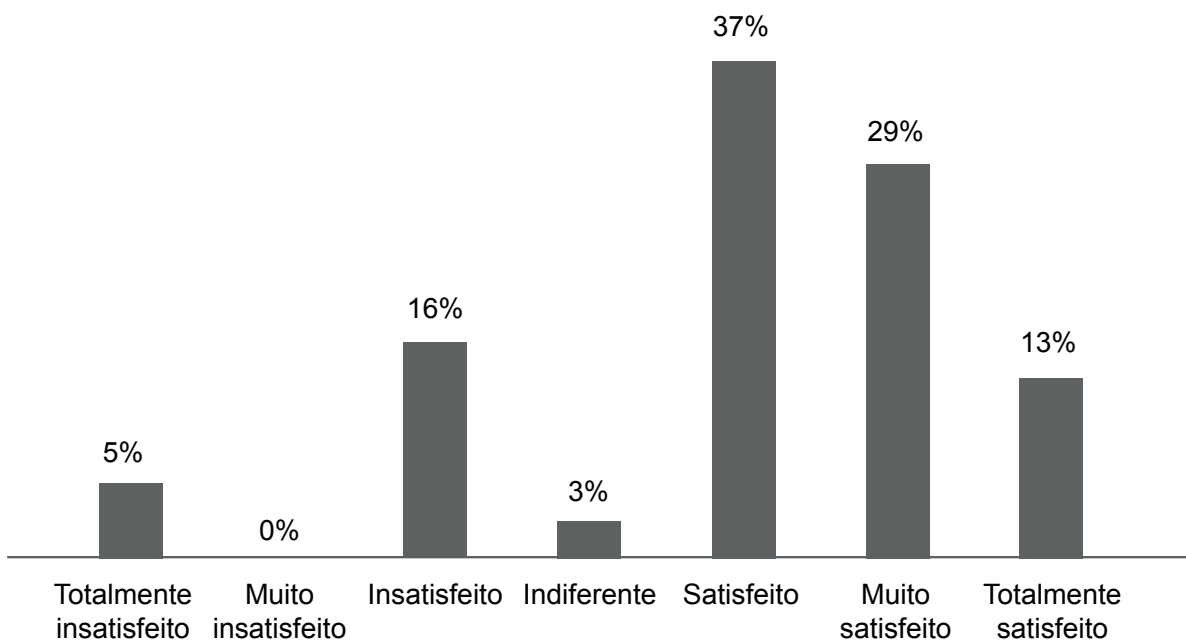


Figura 16: Interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
 Fonte: Dados do pesquisador (2014).

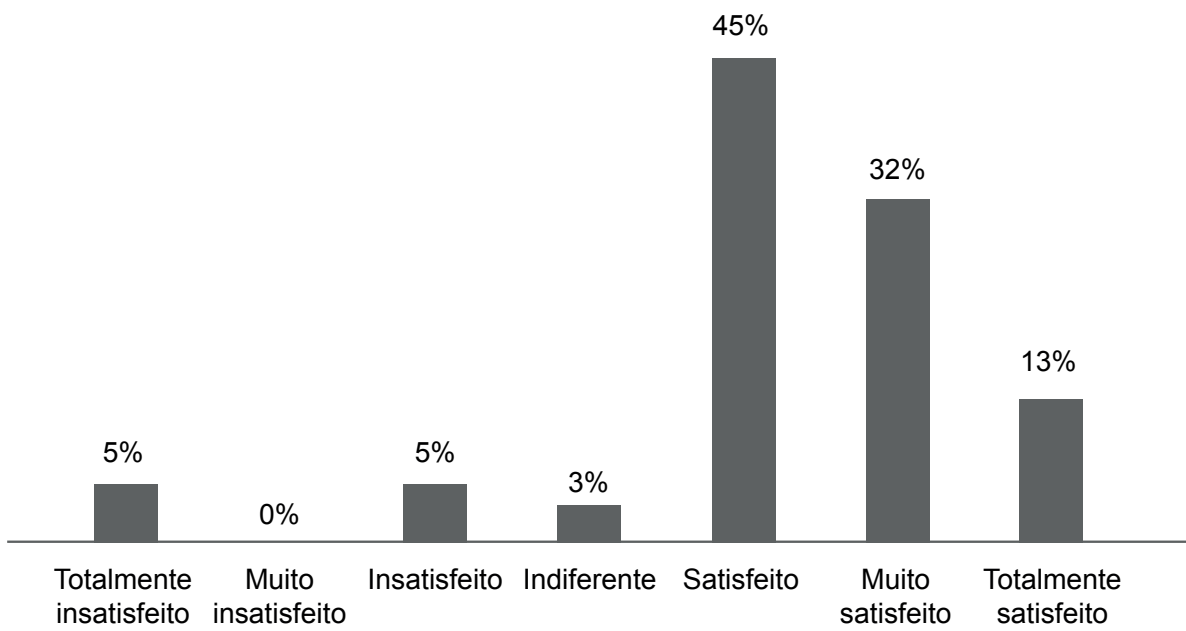


Figura 17: Entendimento entre eu e meu chefe.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

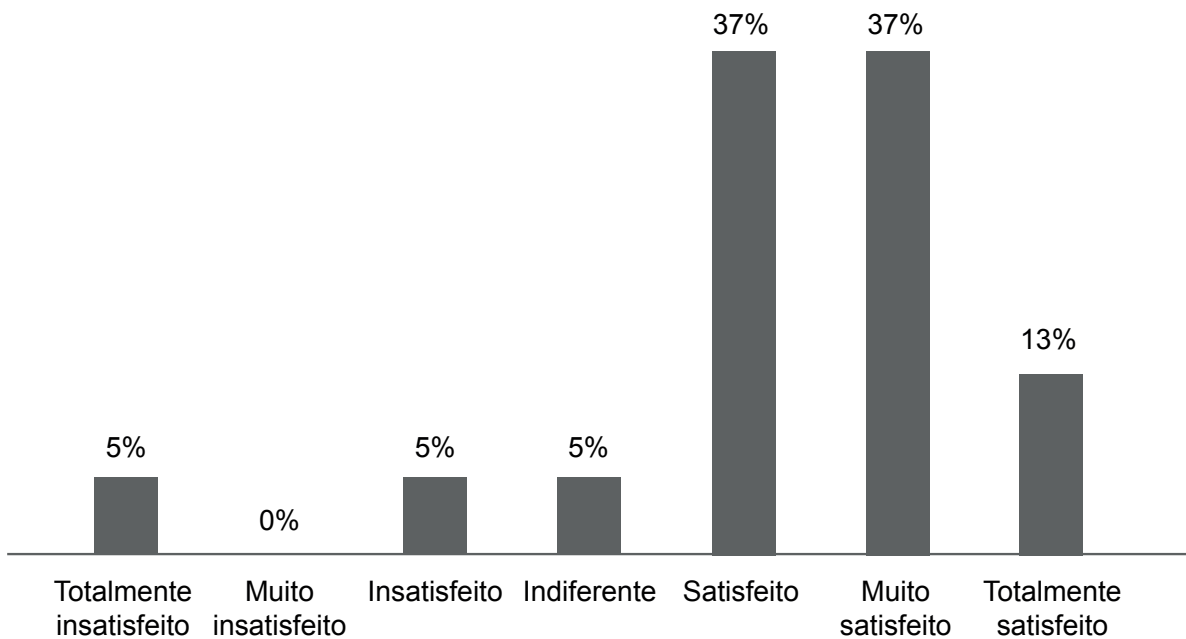


Figura 18: Maneira como meu chefe me trata.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

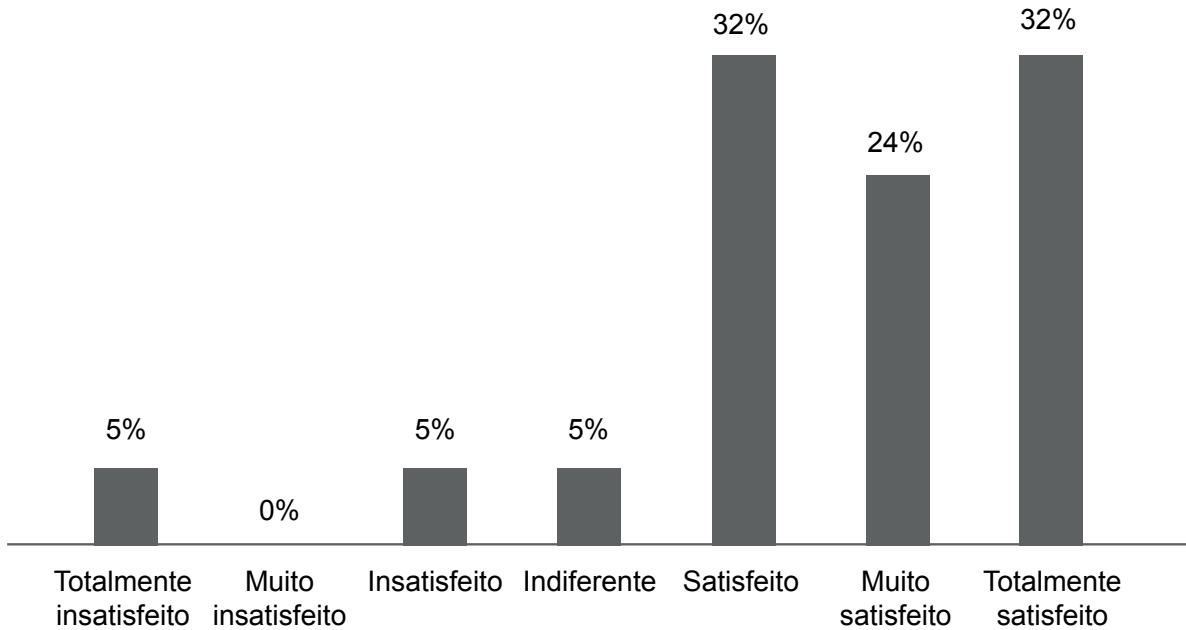


Figura 19: Capacidade profissional do meu chefe.
 Fonte: Dados do pesquisador (2014).

Há, portanto, uma relação saudável entre chefes e subordinados no Fórum de Criciúma, segundo a pesquisa. Há também, levando-se em conta a Figura 19, um notável apreço pela figura do líder, com o qual 33 servidores se sentem satisfeitos também pela capacidade profissional dele.

4.2.4 Desenvolvimento pessoal

O desenvolvimento pessoal é visto por Herzberg (1997) como um fator motivador, tendo papel importante na incorporação da sensação de satisfação dos servidores, levando também a um aumento significativo da produtividade. Foram seis os pontos avaliados que faziam alusão ao senso de desenvolvimento pessoal, expressos da Figura 20 a 25.

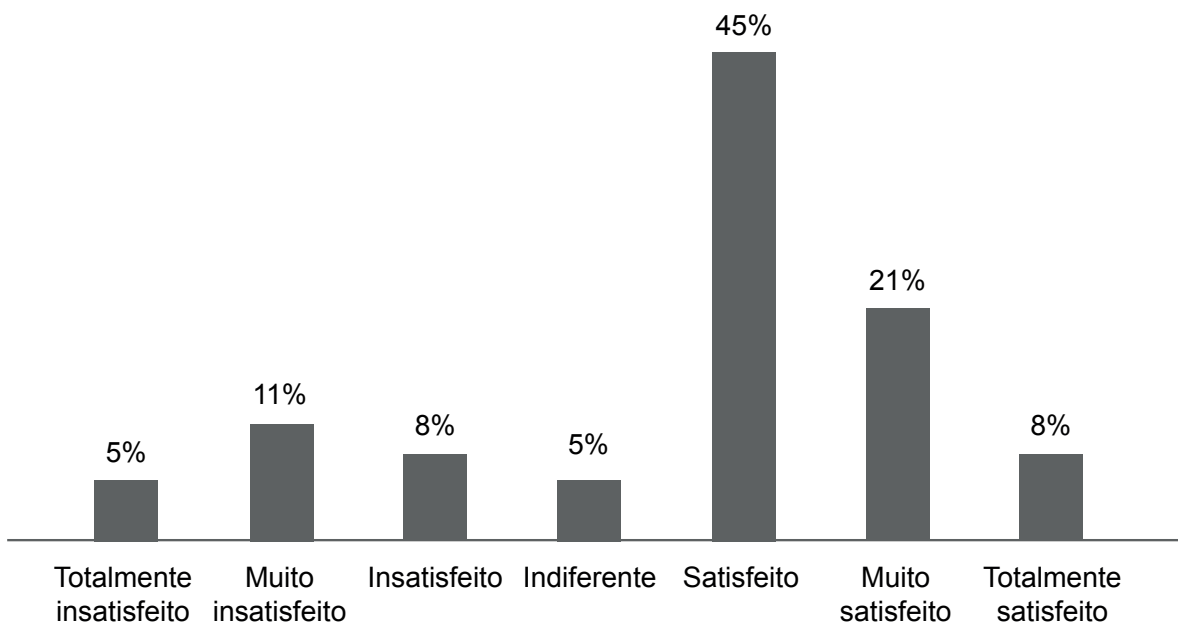


Figura 20: Grau de interesse que minhas tarefas despertam.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

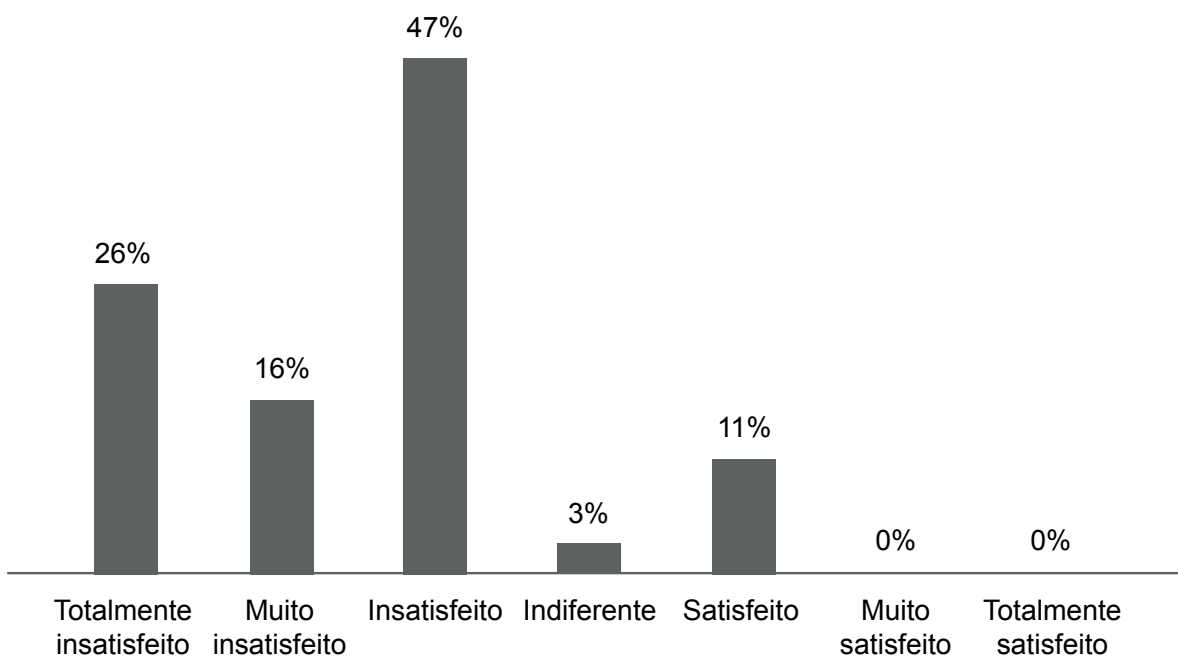


Figura 21 - Maneira que esta instituição realiza promoção de seu pessoal.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

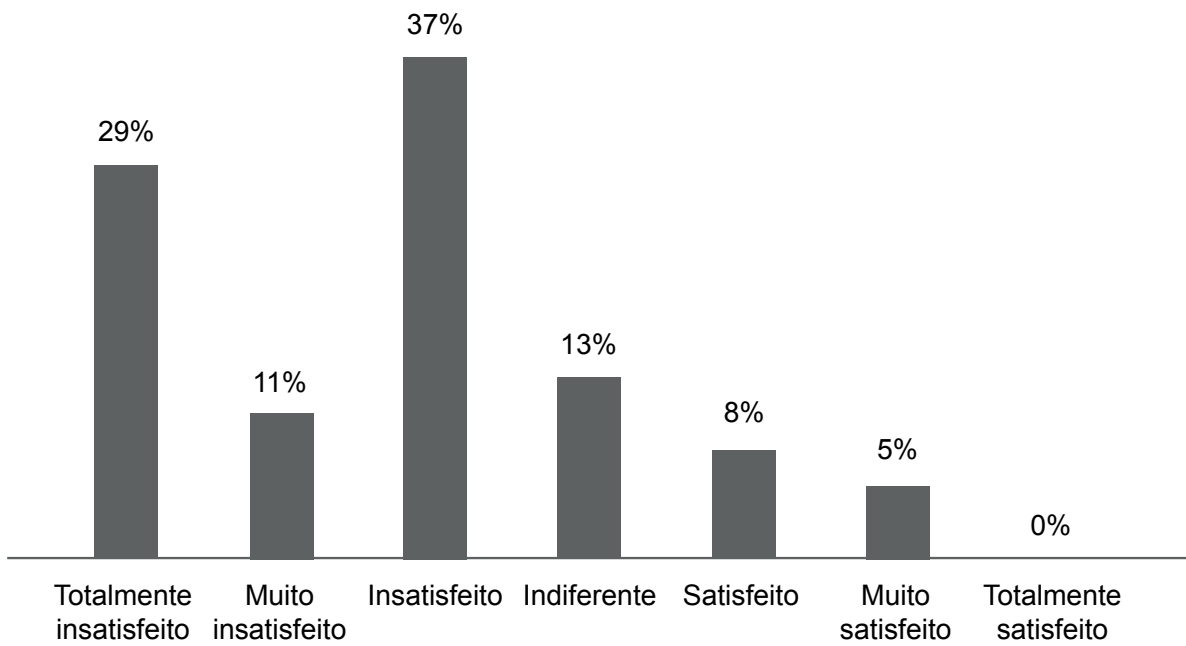


Figura 22: Oportunidades de ser promovido nesta instituição.
 Fonte: Dados do pesquisador (2014).

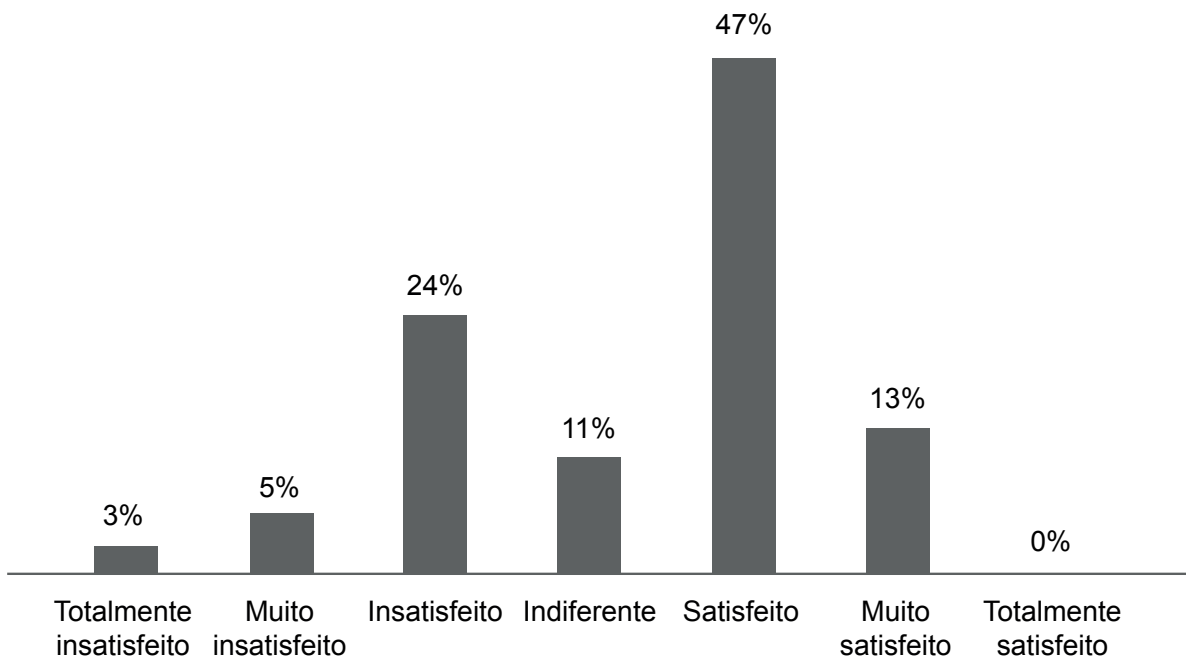


Figura 23: Preocupações exigidas pelo meu trabalho.
 Fonte: Dados do pesquisador (2014).

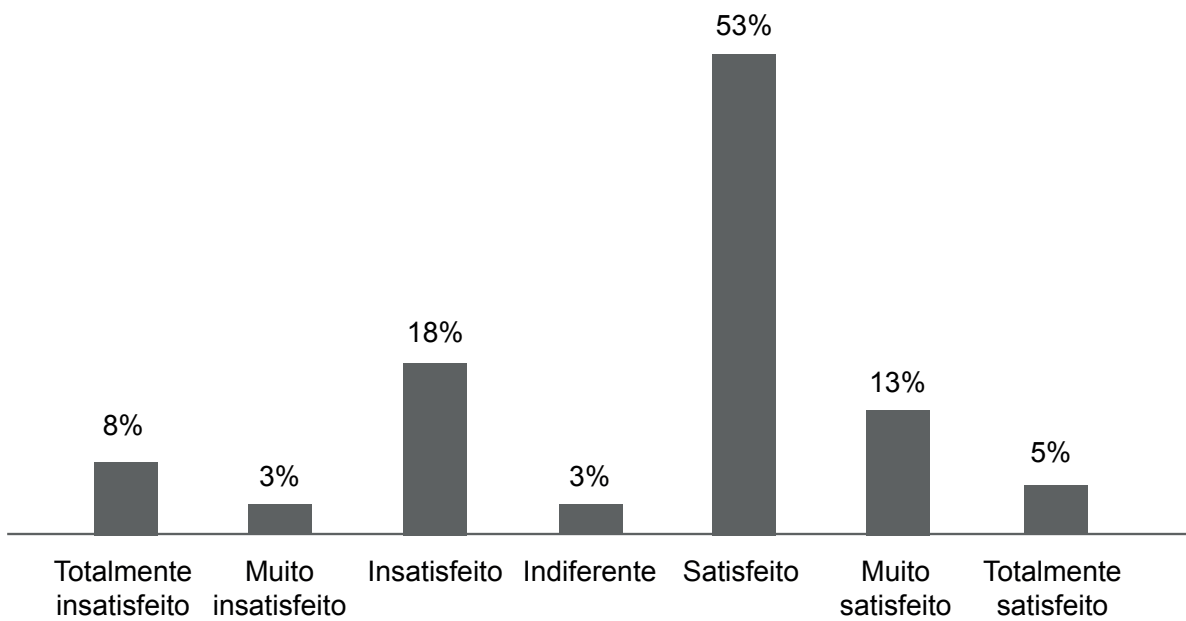


Figura 24: Variedade de tarefas que realizo.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

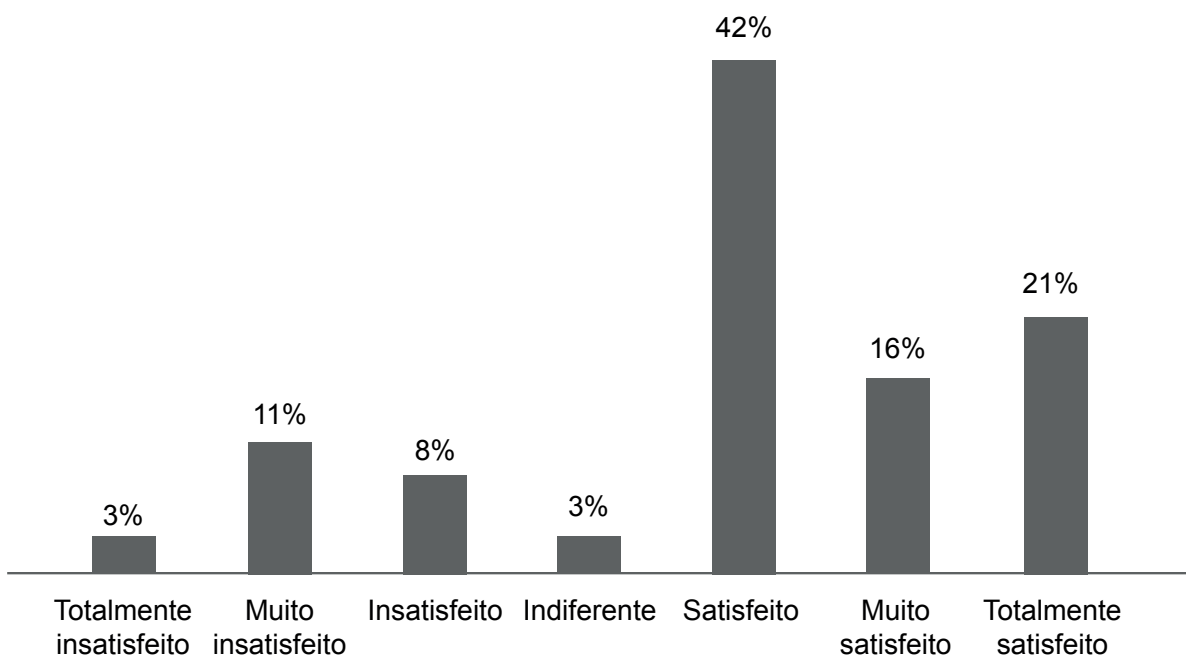


Figura 25: Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.

Fonte: Dados do pesquisador (2014).

O resultado obtido nesse grupo de respostas é de grande relevância para a pesquisa, uma vez que o fator motivador influencia consideravelmente na satisfação laboral quando presente. Quatro itens do presente grupo mostraram uma maioria satisfeita e, conseqüentemente, mais motivada e produtiva em seus setores, como se vê nas Figuras 20, 23, 24 e 25.

Mostrou-se aqui também uma grande decepção em relação à instituição. Os servidores tem seu contentamento afetado principalmente pela falta de perspectiva de evolução profissional, conforme mostra-se nas Figuras 21 e 22.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após terem sido feitas as análises dos dados obtidos, tem-se em mãos material suficiente para expor indicadores positivos e negativos do universo de sua pesquisa. Tais fatores, quando estudados separadamente abrem uma gama de novas pesquisas que podem ser realizadas, dando continuidade em outras oportunidades ao estudo iniciado, mirando outras variáveis interventoras no âmbito do ambiente organizacional.

O estudo feito originou dados estatísticos que refletem a visão dos servidores cartorários da Comarca de Criciúma sobre aspectos fundamentais de suas rotinas de trabalho, dos quais se pôde extrair e identificar os pontos de maior descontentamento, como também os fatores que influem positivamente na motivação.

Sendo o sentimento de ausência de fatores higiênicos um grande causador de insatisfação no trabalho, o gestor deve analisar e buscar formas de suprir tal carência. A pesquisa mostrou a questão salarial como o fator higiênico interno que mais incide na insatisfação com o trabalho. Em todas as questões que tratavam desse ponto, o índice de insatisfação (somadas as respostas insatisfeito, muito insatisfeito e totalmente insatisfeito) foi muito elevado: salário versus quantidade de trabalho, 74%, salário versus capacidade profissional, 69%, salário versus custo de vida, 80% e salário versus esforços no trabalho, 80%. Outro fator de grande descontentamento auferido na pesquisa, é quanto a perspectiva de desenvolvimento e promoção profissional, onde 89% se dizem insatisfeitos com a maneira que a instituição promove seu pessoal e 77% alegam-se insatisfeitos com as oportunidades de ser promovido.

Sabendo-se que o plano de cargos e salários implantado na instituição não promove a ascensão dos servidores na hierarquia institucional, apenas adita suas graduações dentro do mesmo cargo e confere pequenos aumentos salariais, em decorrência de aperfeiçoamentos e tempo de serviço, pode-se encontrar aí um causador da insatisfação. Conforme a Figura 1, 89% dos entrevistados exercem o cargo de técnico judiciário auxiliar, cujo ensino superior não é obrigatório, porém, como visto

na Figura 2, 95% têm algum tipo de graduação (sendo que 55% tem até, no mínimo, pós-graduação). A frustração decorrente de uma aparente falta de reconhecimento e maiores oportunidades pode afetar negativamente não somente a produtividade, mas também a auto-estima dos servidores, material humano primordial para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Sugere-se então, na tentativa de sanar ou ao menos diminuir os altos índices de insatisfação apurados nesse estudo, a formulação de um plano de carreira, visando principalmente ao reconhecimento das competências individuais adquiridas antes e durante o tempo de serviço na instituição e também uma redivisão hierárquica com possibilidades de ascensão por méritos.

Há também um sentimento de orgulho pelas atividades laborais, conforme 79% dos servidores entrevistados, que sentem satisfação (somando-se às respostas de “satisfeito”, “muito satisfeito” e “totalmente satisfeito”) pela oportunidade de fazerem o tipo de trabalho que fazem, informação esta encontrada na Figura 25. Como fator interno motivacional e presente, tal orgulho pelo trabalho realizado influi, indubitavelmente, no senso de satisfação do indivíduo, gerando ótimos ganhos na motivação e no desempenho produtivo. Como visto na Figura 24, a variedade de tarefas realizadas é outro ponto alto no fator motivacional obtido com a pesquisa, já que 71% se sentem satisfeitos com tal aspecto, deixando claro a importância na delegação de tarefas realizada pelo gestor para que sua equipe continue, apesar dos fatores negativos acima expostos, trabalhando com ânimo e motivação.

O orgulho e a satisfação com as tarefas executadas pelo servidores, apesar de já ser um ponto alto, pode ser valorizada e encorajada pelos gestores, com medidas como a Semana do Rodízio de Funções nos Fóruns de Justiça. A prática, que já é desenvolvida na sede do Tribunal de Justiça, ocorre em período pré-determinado e os servidores têm a oportunidade de conhecer, aprender e desempenhar funções em outros setores. Além de aproximar pessoas que atuam em setores diversos, o rodízio de funções pode estimular o orgulho pelas atividades laborais, ao proporcionar uma troca de experiências que leva ao compartilhamento de conhecimento e cria uma visão global do trabalho.

Já como fator higiênico de impacto positivo, obteve-se a colaboração e a confiança nos colegas de trabalho, sendo que 90% se disseram satisfeitos com a primeira e 84% com a segunda, conforme dados nas Figuras 10 e 14, respectivamente. O interesse do chefe pelo trabalho realizado e a forma como este trata seus subordinados são também fatores agregadores, conforme as Figuras 16 e 18, que mostra 79% e 87% de satisfação em relação aos itens em questão. No que diz respeito aos aspectos positivos, sugere-se ao gestor a continuação e aprimoramento destes, de forma ordenada e

contínua, para que se mantenha um aumento constante no nível de satisfação com o trabalho dentro do Fórum de Justiça da Comarca de Criciúma.

É nesse estado motivacional e de satisfação permanente que os gestores devem direcionar suas forças, pois os objetivos e resultados lucrativos vêm de forma natural quando se tem o fator humano exercendo sua atividade com prazer e estima. No caso estudado, esse contentamento com o trabalho reflete diretamente na sociedade, principal foco, cliente e fornecedor do setor público.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Cristian Mendez. 2009. **Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da Administração Pública**: estudo comparativo entre Brasil e Espanha.

Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista/ARTIGO%202.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2014.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.

BASTOS, Antônio V. B.; BORGES-ANDRADE, Jairo. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 42, n. 2, abr./jun. 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1998**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 2 out. 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1994.

COELHO, D. M. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília, ano 37, n. 147, 2000.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

FAORO, R. **Os Donos do Poder**: formação do patronato político brasileiro. 13. ed. São Paulo: Globo, 1998.

FARIA, José H.; SCHIMITT, Elaine C. Indivíduo, vínculo e subjetividade. *In*: FARIA, José H. (Org.) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HELAL, D.H.; DIEGUES, G. C. **Do patrimonialismo ao paradigma gerencial**: paradoxos na administração pública municipal de Caeté – MG. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v1, n. 1, p. 23-45, jan/mar 2009.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? *In*: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

IBGE. **Cidades**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=421835&search=santa-catarina|treviso|infograficos:-dados-gerais-do-municipio>>. Acesso em: 02 out. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LONGO, Francisco. **Mérito e Flexibilidade**. A gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada a administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ODELIUS, Catarina C. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. *In*: PANTOJA, Maria J.; CAMÕES, Marizaura R. S.; BERGUE, Sandro T. (Org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.

PEREZ, M. A. **A administração pública democrática**: institutos de participação popular na administração pública. Belo Horizonte: Fórum, 2004.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

RÉUS, I. S. **Gestão Municipal e Desenvolvimento Sustentável**: um estudo de indicadores de sustentabilidade nos municípios catarinenses. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. No prelo.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

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

_____; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN, John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Gestão Estratégica**. [2014]. Disponível em: <<http://portal.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica>>. Acesso em: 01 nov. 2014.

SILVA, Luciano Lugão. **Satisfação no Trabalho**: a percepção de funcionários de Câmaras Municipais do Vale do Aço Minas Gerais. Dissertação (Mestrado) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2011.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário

Caros colegas,

Sou aluna do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos, oferecido pela Fundação José Arthur Boiteux – FUNJAB, entidade ligada à Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em parceria com a Academia Judicial.

O questionário que segue será subsídio para a confecção de meu artigo de conclusão do curso, cujo tema é “Pesquisa de satisfação com o trabalho dos servidores cartorários do Fórum de Justiça da Comarca de Criciúma”.

Sua contribuição é muito importante para o êxito da pesquisa. Por isso, peço sua colaboração. É fundamental que você responda com sinceridade a todas as questões, que serão mantidas em sigilo.

O questionário pode ser respondido até 17/10/2014.

Divulgarei o artigo publicado entre os participantes da pesquisa.

Desde já, agradeço a todos que separarem uma pequena porção de seu dia para me auxiliar na produção deste trabalho científico.

Não é necessário colocar seu nome, mas preencha os dados referentes às suas características, assinalado com um “x” dentro dos parênteses da alternativa escolhida.

PARTE I: DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

Instrução: esta parte do questionário visa traçar o perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Assinale com um “x”, dentro dos parênteses, a alternativa mais adequada ao seu caso.

1) Cargo:

- Agente de Serviços Gerais Agente de Portaria e Comunicação
 Técnico Judiciário Auxiliar Analista Jurídico ou Escrivão Judicial

2) Grau de Escolaridade:

- Até 1º grau incompleto Até Superior incompleto
 Até 1º grau completo Até Superior completo
 Até 2º grau incompleto Até Pós-graduação
 Até 2º grau completo

3) Tempo de serviço no Judiciário:

- Menos de 05 anos De 21 a 30 anos
 De 06 a 10 anos Mais de 31 anos
 De 11 a 20 anos

4) Ocupa cargo de chefia

- Sim Não

5) Suas expectativas profissionais em relação ao Poder Judiciário têm sido atendidas?

- Pouco Bastante Razoavelmente Totalmente

PARTE II: QUESTIONÁRIO SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Instrução: os itens de 1 a 25 se referem a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas utilizando a seguinte escala:

1 – Totalmente insatisfeito

2 – Muito insatisfeito

3 – Insatisfeito

4 – Indiferente

5 – Satisfeito

6 – Muito satisfeito

7 – Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual, sinto-me...

1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	
2	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	
3	Com o meu salário comparado com quanto eu trabalho	
4	Com o tipo da amizade que meus colegas demonstram por mim	
5	Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam	
6	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	
7	Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho	
8	Com a maneira como esta instituição realiza promoção de seu pessoal	
9	Com o meu salário comparado ao custo de vida	
10	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho	
11	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	
12	Com as oportunidades de ser promovido nesta instituição	
13	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	
14	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	
15	Com o entendimento entre eu e meu chefe	
16	Com a maneira como meu chefe me trata	
17	Com a variedade de tarefas que realizo	
18	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	
19	Com a capacidade profissional do meu chefe[...]	
20	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	

ANÁLISE DA RELAÇÃO PERCEBIDA ENTRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COM A JORNADA DE TRABALHO

Silvana Silva de Oliveira¹

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates²

1 INTRODUÇÃO

O trabalho, atualmente, ocupa um espaço muito importante na vida de todos os indivíduos, ou seja, na atualidade, uma grande parcela da população trabalha e, nesse sentido, uma grande parte da vida dessas pessoas é passada dentro de organizações. Na verdade, o trabalho possui importante valor na sociedade e as pessoas começam ingressar neste mercado cada vez mais jovens (RODRIGUES, 1994).

Segundo Rodrigues (1994 p. 19),

[...] o século em que vivemos caracterizou-se pelo desenvolvimento e preocupações com o binômio Indivíduo x Trabalho. A década de 70 assistiu a uma mudança no enfoque do gerenciamento organizacional, incentivada, principalmente, pelo sucesso industrial japonês, que tinha como destaque as formas de gerenciamento distintas das usadas no Ocidente.

Foi nessa década que surgiram os primeiros movimentos e aplicações estruturadas e sistematizadas no interior da organização, utilizando as teorias que abordam a qualidade de vida no trabalho (QVT).

Dessa forma, será feita a análise da percepção dos servidores do PJSC concernente a qualidade de vida no trabalho e a jornada de trabalho.

Propõe-se como objetivo geral deste trabalho a análise da relação percebida

1 Graduada em Letras Português/Inglês pela UNISUL. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Técnica Judiciária Auxiliar lotada na chefia da Secretaria do Foro do TJSC. E-mail: silvanas@tjsc.jus.br.

2 Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Subcoordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6530195829463544>. E-mail: ggsf_70@hotmail.com.

entre a Qualidade de vida no trabalho e a jornada de trabalho no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC).

O presente estudo é relevante, pois, permite embasar e justificar a apresentação de uma proposta como forma de alinhar a Qualidade de vida no trabalho e a jornada de trabalho no PJSC.

A primeira parte visa à pesquisa sobre a origem e conceituação da qualidade de vida no trabalho, à verificação dos fatores, negativos e positivos, que influenciam a QVT, com ênfase na contribuição de alguns pesquisadores, ao longo do século XX, para estudo do assunto. A segunda parte busca apurar uma maneira de adequar a QVT com a jornada de trabalho sem que, para isso, se perca a produtividade. A terceira parte apresenta uma proposta para o alinhamento entre a jornada de trabalho e a QVT no PJSC em busca de ambientes de trabalho capazes de fazer com que os servidores sintam satisfação em executar as atividades profissionais, contribuindo, assim, para o alcance da missão e da visão do PJSC.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Nesta seção, serão abordadas a origem e a conceituação da QVT, bem como os fatores que a influenciam.

2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QVT

A qualidade de vida tem sido preocupação do homem desde o início de sua existência. Conseqüentemente, em especial a partir do século XX, a preocupação do trabalhador com a QVT passou a ser uma constante, embora sem tal denominação e sob uma ótica distinta da adotada na atualidade. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa, a QVT é reconhecida como um aspecto importante a ser considerado (RODRIGUES, 1994).

Rodrigues (1994 p.76) fala que “[...] somente com sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, as preocupações com as condições de trabalho e influência destas na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudadas de forma científica [...]”.

Em 1950, Eric Trist e seus colaboradores realizaram uma série de estudos que originou uma abordagem sócio-técnica, relacionada à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador e tudo que a ele se relaciona. Eric Trist e seus

colaboradores pesquisaram um modelo amplo para agrupar o trinômio INDIVÍDUO/TRABALHO/ORGANIZAÇÃO criando, assim, a técnica que recebeu a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (RODRIGUES, 1994).

Na década de 60, as preocupações com a Qualidade de vida no trabalho tomaram impulso. A conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais de empresa contribuíram, de forma decisiva, para que cientistas e dirigentes organizacionais pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho (HUSE; CUMMINGS *apud* RODRIGUES, 1994).

Segundo Vieira (1996), a expressão “qualidade de vida no trabalho” só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, pelo professor Louis Davis, ampliando seu trabalho sobre o projeto e delineamento de cargos. O movimento pela QVT estendeu-se até 1974, quando a crise energética e a alta inflação atingiram os países do Ocidente, em particular os Estados Unidos, gerando uma queda significativa no interesse pelo tema e um deslocamento da atenção das empresas para uma forma de sobrevivência, passando os interesses dos funcionários para um segundo plano.

O marco no desenvolvimento da QVT foi no ano de 1974. A primeira fase, que teve início em meados da década de 60, foi marcada pela crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes com as formas de como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego. Impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressista induzida pelo contexto da época e tendo como base a saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores, a QVT seguiu, primeiramente, uma linha sócio-técnica que tinha como princípio maior a organização do trabalho a partir da análise e da reestruturação da tarefa (RODRIGUES, 1994).

Desde 1979, começou-se a presenciar um ressurgir da QVT, principalmente nos EUA, causado pela constatação de que houve uma diminuição do compromisso dos empregados com seus trabalhos. Além disso, a preocupação com o aumento da competitividade internacional levou os americanos a investigar novos estilos gerenciais praticados em outros países, em particular pelos japoneses, e a relação entre programas de produtividade centrados no empregado e os esforços de QVT (BOWDITCH; BUONO *apud* VIEIRA, 1996).

A QVT tem sido alvo de estudo e experimentos em diversos países e, no Brasil, o interesse pelo assunto ainda é considerado recente, motivando dúvidas quanto ao verdadeiro significado do termo (FERNANDES, 1989).

Com a abordagem da origem e evolução da QVT, oportuno se faz o estudo de conceitos da QVT que será explanado no próximo tópico.

2.2 CONCEITOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS DIMENSÕES

França *apud* Vasconcelos (2001 p. 25) conceitua QVT da seguinte maneira: “Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho [...]”. É tal a dificuldade de se chegar a um consenso que França (2004, p. 34) , em publicação mais recente, afirma que a “[...] confusão que envolve os significados teórico e técnico do conceito de QVT pode conduzir a mais um modismo nas empresas [...]”.

Nesse sentido, tais “modismos” serviriam apenas para desviar o foco daquilo que mais interessa, que é a garantia de que os trabalhadores tenham as condições mais benéficas ao seu bem-estar, enquanto em atividade laboral.

A mesma escritora diz que a

Construção da Qualidade de Vida no Trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implementação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa [...] (FRANÇA, 1997 p. 80).

Correa (1993) entende a QVT como um fenômeno complexo que vem sendo desvendado pouco a pouco. Nesse caso, o estudo do contexto socioeconômico se faz necessário para a compreensão dos valores e motivações dominantes, concomitantemente. Fernandes (1989) afirma que a QVT existe quando os indivíduos podem satisfazer suas necessidades pessoais importantes através da organização em que atuam.

De acordo com Vieira e Hanashiro (1990, p.45), o conceito da QVT é amplo e contingencial, e pode ser definido da seguinte maneira:

[...] melhoria nas condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de

Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

Como em muitas situações, a questão semântica quanto à expressão qualidade de vida no trabalho ainda é passível de discussão. Diante de tantos conceitos relacionados à QVT, pode-se determinar que, segundo França (2004, p.35), “[...] ao realizar um trabalho, o indivíduo está inserido em um contexto social mais amplo. A representação que este trabalho tem socialmente causa impacto na vida e no bem-estar desse indivíduo, podendo levar a situações de maior ou menor desgaste [...]” e, de acordo com Fernandes e Gutierrez (1998) a QVT é afetada, também, por questões comportamentais, de grande importância, que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho.

Para compilar a evolução do conceito da QVT, esta pesquisadora apresenta o quadro a seguir:

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISAO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas ao mesmo tempo, buscava-se trazer tanto ao empregado como à direção
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social técnica.

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhos com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideias do movimento de QVT
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Quadro 1: Evolução do conceito de QVT.

Fonte: Nadler e Lawer (*apud* FERNANDES, 1992, p. 42).

Após o breve estudo sobre os conceitos da QVT, no tópico seguinte, objetiva-se mostrar os fatores que influenciam a QVT.

2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Walton (*apud* FERNANDES, 1996), enumera oito fatores que indicam a QVT, bem como seus critérios (Quadro 2):

1. Compensação justa e adequada – obtenção de remuneração adequada pelo trabalho realizado, bem como reconhecimento de cada um em comparação com os colegas (equidade interna) e o mercado de trabalho (equidade externa);
2. Condições de trabalho – verificação das reais condições oferecidas ao empregado para consecução das suas tarefas em um ambiente saudável;
3. Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades – uso do aproveitamento do talento humano, ou capital intelectual, sem deixar de reconhecer a necessidade de permitir-se a autonomia e o incentivo ao uso da capacidade plena de cada indivíduo no desempenho de suas tarefas com *feedbacks* dos resultados obtidos no trabalho executado e do processo como um todo;

4. Oportunidade de crescimento contínuo e segurança política de instituição – engloba as políticas da instituição que dizem respeito ao desenvolvimento, crescimento e segurança dos empregados, ou seja, a possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego. Pode-se observar, através das ações implementadas nas empresas, o quanto a prática empresarial está de fato sintonizada com o respeito e a valorização dos empregados;

5. Integração social no trabalho – confirmação da igualdade de oportunidades, sem distinção da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como do incentivo à cultura do bom relacionamento;

6. Constitucionalismo – mensuração do grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Implica o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal, à liberdade de expressão;

7. Trabalho e o espaço total da vida – busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho;

8. Relevância social da vida no trabalho – pesquisa a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços.

O Quadro 2 resume as categorias propostas e apresenta alguns indicadores que podem ser avaliados nas organizações.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. CONSTITUCIONALISMO	Direitos de proteção ao trabalho Privacidade pessoa Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Quadro 2 – Categorias conceituais de QVT.
Fonte: Walton (*apud* FERNANDES, 1996, p. 48).

Após apresentar as oito categorias conceituais propostas por Walton (*apud* FERNANDES, 1996) e seus critérios, passa-se ao estudo da adequação da jornada de trabalho e à relação desta com alguns critérios recém apresentados.

2.4 ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO DA JORNADA TRABALHO COMO FORMA DE BENEFÍCIO PARA A ORGANIZAÇÃO E SERVIDORES

Sabe-se que uma jornada de trabalho extensa não está relacionada à alta produtividade e à qualidade do serviço prestado. Na verdade, o que se observa é um grande número de ausência dos servidores por conta de atestados médicos apresentados para tratamentos relacionados com doenças físicas (LER), problemas de coluna, problemas de visão, doenças psicológicas, estresse, depressão, crise de pânico etc. (LACERDA, 2014).

Com o entendimento de Silva e de Marchi (1997), as instituições, na atualidade, encaram muitos desafios sendo que dois são fundamentais: o primeiro é relacionado a uma força de trabalho, motivada, saudável e preparada para as competições existentes. O segundo é a capacidade da instituição suprir as necessidades de seus servidores em relação a uma melhor qualidade de vida.

Da mesma forma, Fernandes (*apud* TSUKAMOTO, 1996 p. 14), consultor internacional, denomina a educação–chave da qualidade e destaca:

[...] É impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão, de uma forma ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor.

Carneiro (2007) considera que a jornada de trabalho tem impactos sobre a vida dentro e fora do trabalho, e expressa o surgimento de novos modelos de jornada, de modo geral mais flexíveis, por meio de compensação de horas, trabalho em casa, extinção do controle de horários etc.

Os exemplos de outros tribunais indicam que a redução da jornada de trabalho é fator dominante para o aumento da QVT dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina, conforme explanação abaixo:

Os Tribunais Eleitorais de Alagoas, Bahia, Ceará, Goiás, Mato Grosso, Sergipe, Rio de Janeiro, Amapá, Mato Grosso do Sul (em anos não eleitorais) e Minas Gerais já adotaram a redução da jornada de trabalho de seis horas diárias, por entenderem que esta carga horária faz bem tanto ao servidor quanto à instituição. Corroborando a informação dados apresentados pelo CNJ, no Relatório Justiça em Números, apontou o TRE do Mato Grosso do Sul, que já realiza a jornada de trabalho de seis horas diárias, em primeiro lugar no país no índice que mede o desempenho de processos baixados, demonstrando que a redução da jornada é modelo de gestão eficaz para o aumento de produtividade (LACERDA, 2014).

Lacerda (2014) relata que, de maneira experimental, após um abaixo-assinado feito pelos servidores, o TRE/RJ, através da Portaria 940/2013, instituiu a jornada de trabalho de seis horas diárias e denota, também, que no dia 24 de março de 2014 o TRE/AP publicou a Resolução 440, que estabeleceu a jornada de trabalho de seis horas diárias, desfazendo a argumentação da impossibilidade de redução de jornada em ano eleitoral.

Torna-se pertinente a informação de que jornada de trabalho dos servidores do Poder Judiciário da União é disciplinada pela Lei n. 8.112/90, na qual está disposta, no artigo 19, a seguinte redação:

Art. 19 – Os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis e oito horas diárias, respectivamente.(Redação dada pela Lei n. 8.270, de 17.12.91).

§ 1º O ocupante de cargo em comissão ou função de confiança submete-se a regime de integral dedicação ao serviço, observado o disposto no art. 120, podendo ser convocado sempre que houver interesse da administração.(Redação dada pela Lei n. 9527, de 10.12.97).

§ 2º O disposto neste artigo não se aplica a duração de trabalho estabelecida em leis especiais. (Incluído pela Lei n. 8270, de 17 de dezembro de 1991). (LACERDA, 2014).

Ressalta-se, pois, que lei especial supracitada é responsável pela jornada de trabalho dos servidores públicos federais, e também concede aos tribunais a definição do limite de seis horas diárias.

O artigo primeiro da Resolução n. 88/2009 – CNJ assim determina:

Art. 1 – A jornada de trabalho dos servidores do Poder Judiciário é de 8 horas diárias e 40 semanais, salvo se houver legislação local ou especial disciplinando a matéria de modo diverso, facultada a fixação de 7 horas ininterruptas [...] (LACERDA, 2014).

Este tópico deu amparo ao estudo pelos esclarecimentos acerca da legalidade da redução da jornada de trabalho, passando, a seguir, para a explicação da metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta natureza aplicada, uma vez que trata de um estudo que aborda um tema que reflete um problema real. Utiliza-se uma abordagem quantitativa, pois, conforme descrevem Diehl e Tatim (2004), a pesquisa utiliza uma abordagem mista, sendo essencialmente quantitativa, com parte qualitativa. A pesquisa qualitativa é utilizada para descrever a diversidade de determinado problema e a relação de certas variáveis. Serve também para possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. A quantitativa se classifica pela quantificação, tanto da coleta de dados quanto da análise das informações por meio de técnicas estatísticas, o que se adequa à proposta deste trabalho. Com relação ao objetivo, a pesquisa se qualifica como descritiva, por descrever as características de uma determinada população, estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 2002). Quanto aos procedimentos, utilizou-se o estudo de caso, conceituado por Severino (2007, p. 121) como “[...] a pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significadamente representativo [...]”.

Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de entrevista estruturada baseada nos oito critérios de Fernandes (1996), contendo oito questões fechadas que visaram identificar a presença ou não de relação percebida entre os critérios apresentados e a jornada de trabalho; e outras oito questões abertas com o objetivo de identificar o tipo de relação percebida, conforme apresentado no apêndice deste artigo.

O caso selecionado contemplou dez servidores da Comarca de Jaguaruna, usando uma amostragem intencional, não probabilística, escolhida pela possibilidade de contribuição efetiva dos colaboradores do Cartório da Vara Única com relação a este tema. O rol de questões constituiu-se de oito quesitos relativos à qualidade de vida no trabalho, quais sejam:

1. Compensação justa e adequada;
2. Condições de trabalho;
3. Uso e desenvolvimento de capacidades;
4. Oportunidade de crescimento e segurança;
5. Integração social na organização;
6. Constitucionalismo;
7. O trabalho e o espaço total de vida;
8. Relevância social do trabalho na vida.

Os quesitos relacionados foram acompanhados de seus respectivos conceitos, visando ao esclarecimento do entrevistado quanto ao significado específico de cada item na pesquisa. Vinculado aos quesitos, o questionário apresentou a seguinte pergunta: “Há relação com a jornada de trabalho?”, a qual apresentava as opções “Sim” e “Não”. Ademais, em campo específico para respostas mais abrangentes, o entrevistado poderia responder à seguinte questão: “Por quê? Que tipo de relação?”.

Justifica-se a opção da pergunta aberta, eis que, ao se analisar respostas fechadas como as propostas, corre-se o risco de uma limitação comprometedoras quanto ao real entendimento do entrevistado sobre a questão formulada. A resposta aberta propõe, ainda, uma participação mais espontânea e comprometida com a opinião fornecida.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Na sequência, serão apresentados os dados coletados, bem como as análises realizadas a partir da base teórica construída anteriormente.

4.1 APRESENTAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA E DA COMARCA DE JAGUARUNA

O Poder Judiciário é um dos três poderes do Estado e tem como principal objetivo resolver os litígios entre os cidadãos e entre os cidadãos e o Estado. O Poder Judiciário de Santa Catarina tem como missão, “[...] humanizar a justiça, assegurando que todos tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania, com eficiência na prestação jurisdicional [...]”, e como visão, “[...] caracterizar-se como um judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela sociedade [...]”. Possui 111 comarcas e, dentre elas, está a Comarca de Jaguaruna, que abrange os municípios de Jaguaruna, Treze de Maio e Sangão e possui 25 servidores efetivos.

A Resolução n. 88, de 8 de setembro de 2009, CNJ, fixou a jornada de trabalho dos servidores do Poder Judiciário em oito horas diárias ou 40 horas semanais, facultando a fixação de sete horas ininterruptas. De acordo com os dados do Conselho Nacional de Justiça, a maioria dos tribunais brasileiros, dentro das outras opções, como por exemplo, oito horas com intervalo, adotaram a jornada de trabalho de sete horas ininterruptas, sendo que o Poder Judiciário de Santa Catarina está inserido nesse índice.

4.2 ANÁLISE DA PERCEÇÃO DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO DA QVT COM A JORNADA DE TRABALHO

Após a aplicação do questionário, se faz necessária a análise dos dados coletados.

Tratando-se de pesquisa qualitativa, a entrevista foi aplicada no ambiente de trabalho do pesquisador, ou seja, todos os entrevistados são servidores públicos do Poder Judiciário do estado de Santa Catarina, lotados na Comarca de Jaguaruna. Os dados coletados dizem respeito à qualidade de vida no trabalho, no âmbito dessa instituição.

A análise dos dados coletados seguirá os tópicos questionados, visando à sua compreensão, à confirmação ou não dos pressupostos que levaram ao questionamento e à ampliação do conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Quanto ao item 1 (compensação justa e adequada), buscou-se verificar se a obtenção da remuneração adequada pelo trabalho realizado, bem como o respeito à equidade interna (comparação com os colegas) e à equidade externa (mercado externo), têm relação com a jornada de trabalho. Nove dos entrevistados responderam positivamente, acrescentando, no espaço para a resposta aberta, que deve haver proporcionalidade entre a remuneração e a jornada laboral. Houve, ainda, respostas que demonstravam certo “descontentamento” com a remuneração, em razão da qualidade e importância do serviço prestado. Esta relação percebida vai ao encontro do que diz Fernandes (1989), que a QVT existe quando os indivíduos podem satisfazer suas necessidades pessoais através da organização que atuam.

Relativamente ao segundo item (condições de trabalho), questionou-se sobre a existência de relação entre as condições reais oferecidas ao servidor para a consecução de suas tarefas em um ambiente saudável e a jornada de trabalho, ao que os entrevistados responderam “sim”, aditando que adequadas condições propiciam a realização de um trabalho de qualidade e eficaz. Esta relação vai ao encontro do que conceitua Rodrigues (1994) quando fala que a QVT deve estar sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação ao trabalhador na execução das tarefas. Dessa forma, a jornada de trabalho é vista aqui como um dos fatores da condição de trabalho dada ao indivíduo.

O item 3 (uso e desenvolvimento de capacidades) levantou questão acerca do aproveitamento do talento humano e/ou capital intelectual, reconhecendo a necessidade de conceder autonomia, incentivando o uso da capacidade plena de cada indivíduo no desempenho das tarefas com *feedbacks* dos resultados obtidos

no trabalho executado e do processo como um todo o relacionando à jornada de trabalho. A esse questionamento, sete dos entrevistados responderam que “Não”. Nas manifestações para complementar as respostas, os entrevistados alegaram que, embora não haja relação entre as variáveis, a falta de *feedbacks* e de aproveitamento de talentos afeta a QVT, indicando desagrado. Embora a relação não tenha sido evidenciada, é importante lembrar que ambas as variáveis analisadas de forma independente afetam a percepção da QVT. Nesse sentido, é importante lembrar-se do que alerta Vasconcelos (2014), quando este diz que QVT é um conjunto de ações das empresas para implantar melhorias e inovações gerenciais no ambiente de trabalho, o que parece ser necessário em relação ao uso e desenvolvimento de capacidades.

O quarto quesito (Oportunidade de crescimento e segurança) indagou se as políticas da instituição proporcionam desenvolvimento, crescimento e segurança dos servidores, com possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego, ou seja, aspectos relacionados à valorização dos servidores em face da jornada de trabalho. A resposta de dez entrevistados foi “Não”, revelando, ainda, que há uma insatisfação quanto ao reconhecimento do “valor” do empregado no que tange à relação que possui com o tempo empregado para a realização das suas atividades. Esta relação vai ao encontro do conceito de Fernandes *apud* Tsukamoto (1996), quando esclarece que servidores não satisfeitos não manterão um bom nível na execução das tarefas e, conseqüentemente, este fator irá influenciar o nível de satisfação do cliente final, neste caso, o cidadão. Esse quesito reflete bem os achados de Carneiro (2007), comprovando a importância da jornada de trabalho na QVT.

O próximo questionamento, de número cinco (Integração social na organização), correlacionou a efetiva igualdade de oportunidades (sem qualquer distinção) e a jornada de trabalho, ao que oito dos entrevistados responderam que efetivamente se pode observar o cultivo do bom relacionamento, sem existir discriminação. Esta relação vai ao encontro de Silva e Marchi (1997), que falam sobre os desafios das instituições em manter servidores motivados, saudáveis e preparados para competições existentes, confirmando a necessidade da preocupação das instituições em suprir a carência dos servidores de uma melhor QVT no ambiente do trabalho.

Com o sexto item (constitucionalismo), procurou-se medir o grau em que os direitos dos servidores são respeitados pela instituição, concernentes aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal e à liberdade de expressão, relativamente à jornada de trabalho. A maioria dos entrevistados respondeu positivamente, sem comentários adicionais. Esta relação vai ao encontro do conceito dos autores Vieira e Hanashiro (1990), quando estes falam que a QVT também está relacionada às variáveis comportamentais e ambientais, e que veem, juntamente com políticas de

Recursos Humanos condizentes, uma forma de obter um resultado satisfatório para os servidores e a organização e corrobora o anseio dos servidores relacionado a jornada de trabalho com a QVT.

O quesito sete (O trabalho e o espaço total de vida) questionou se há equilíbrio entre a vida pessoal, o trabalho e a jornada de trabalho. Houve unanimidade na resposta “Sim”. À possibilidade de comentar a resposta, constou manifestação de que uma jornada extensa de trabalho “aniquila a vida social”. Esta relação vai ao encontro do que diz Lacerda (2014), que esclarece que uma jornada de trabalho extensa, ao contrário de estar relacionada à alta produtividade, causa ausências por doenças das quais os servidores são acometidos, e confirma a necessidade de uma adequação satisfatória entre a QVT com a jornada de trabalho, para atender os anseios tanto a instituição quanto dos servidores.

O oitavo e último item (Relevância social do trabalho na vida) investigou se, na percepção do servidor em relação à imagem da instituição, a responsabilidade social na comunidade e a qualidade da prestação dos serviços estão relacionadas com a jornada de trabalho, e, obteve nove respostas afirmativas, revelando que esses aspectos vêm tendo significativos avanços no campo empresarial e institucional. Esta relação vai ao encontro do conceito de Huse e Cummings (*apud* RODRIGUES, 1994), que admitem que a conscientização dos trabalhadores com a aumento das responsabilidades sociais da empresa contribuem para melhores formas de realização dos trabalhos e assevera a responsabilidade da instituição de se modernizar, acolhendo os avanços que dizem respeito à relação da QVT e à jornada de trabalho.

O levantamento das respostas aliado à leitura das manifestações mostra que, mesmo quando não houve unanimidade, a maioria tem opinião positiva sobre a existência inequívoca da relação entre os quesitos apresentados e a jornada de trabalho. Ainda que nos itens três e quatro, “Uso e desenvolvimento de capacidades” e “Oportunidade de crescimento e segurança”, respectivamente, a maioria dos entrevistados tenha assinalado “Não” como resposta, analisando-se as manifestações no espaço aberto para responder subjetivamente “Por quê?” e “Que tipo de relação?”, as anotações denotam descontentamento por não se sentirem reconhecidos quanto às suas potencialidades e não receberem *feedbacks* sobre as atividades desenvolvidas dentro da jornada de trabalho.

A atividade forense, reconhecidamente importante, a implantação do novo Sistema de Assistência Judiciária (SAJ/PG5) que, conforme se percebeu na execução das atividades diárias, demanda, aos servidores, maior concentração e mais horas passadas em frente aos computadores, bem como a busca de trabalho altamente intelectualizado, em que os servidores, pela natureza de suas atividades, são exigidos

durante o expediente quanto à dedicação, atenção e diligência, são aspectos dos quais, associados à jornada de trabalho, demonstram que, efetivamente, o presente artigo, focado na qualidade de vida no trabalho, oferece indicações que podem servir de fundamento para propostas de planejamento, transformação de relações e mudanças institucionais, como a redução da jornada de trabalho para seis horas diárias aos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina e a possível adequação desta jornada, sem prejuízo ao horário de atendimento para os jurisdicionados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalização do trabalho, ascendeu-se ao objetivo da pesquisa, uma vez que houve a constatação da relação entre a qualidade de vida no trabalho e a Jornada de Trabalho como parâmetros de satisfação dos servidores do PJSC e, ratificou-se os benefícios para a instituição que terá servidores motivados, saudáveis e cientes da valorização do potencial humano respondendo, assim, a estes fatores com um possível aumento da produtividade e da capacidade de executar, com mais apreço, as atribuições do cargo. Ao mesmo tempo, esta pesquisa apresenta subsídios para especulações futuras correlacionadas ao estudo apresentado. Por ser um assunto de estudos recentes, mas que trata de benefícios tanto para os servidores quanto para a instituição, a busca de adequação da QVT à jornada de trabalho, mesmo com suas limitações, se faz fundamental para uma transformação no ambiente de trabalho, tornando-o mais propício e motivador, e, dessa forma, contribuindo para a evolução e desenvolvimento, pessoal e organizacional.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Thiago Lopes. **Redução de Jornada melhora a qualidade de vida no trabalho?** A experiência de uma Organização Pública, 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572007000100007&script=sci_arttext>.

Acesso em: 13 nov. 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portal CNJ. **Maioria dos tribunais brasileiros tem jornada de trabalho de 7 horas.** [2014]. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8888:tjrj-realiza-mutirao-em-21-presidios&catid=1:notas&Itemid=169>. Acesso em: 13 nov. 2014.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais apli-**

cadás: métodos e técnicas. Editora Prentice Hall, 2004.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho:** como medir para melhorar. Editora Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, Eda C.; BECKER, João L. **Qualidade de vida no trabalho – QVT:** a renovação das empresas para os anos 90. Rio de Janeiro, 1989.

FERNANDES Eda; GUTIERREZ, Luiz Homero. **Proposta de Trabalho-Qualidade de Vida:** uma experiência na Gerência de Recursos Humanos. BH: Editora Anais, 1987.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho –QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. SP: Editora Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como Classificar as Pesquisas.** SP: Editora Atlas, 2002.

LACERDA, Eugênia. **Jornada de 6 horas é questão de saúde do servidor e eficiência pública.** 2014. Disponível em: <<http://www.fenajufe.org.br/index.php/imprensa/artigos/1839-jornada-de-6-horas-e-questao-de-saude-do-servidor-e-eficiencia-publica>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Editora Vozes, 1994.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário. **Estrutura Judiciária.** [2008]. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br/jur/estruturajudiciaria.htm>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** SP: Editora Cortez, 2007.

SILVA, M. A DIAS da e DE MARCH, Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho.** SP: Editora Best Seller, 1997.

VASCONSELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho:** origem, evolução e perspectivas. [2001]. Disponível em: <<http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2009/06/qualidade-de-vida-no-trabalho-origem.pdf>>. Acesso em: 13. nov. 2014.

VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total.** SC: Editora Insular, 1996.

VEIRA, Débora Feijó; HANASHIRO, Darcy Mitiko M. **Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho.** Porto Alegre, 1990.

APÊNDICE

Qualidade de vida no trabalho	Conceito	Há relação com a jornada de trabalho?	Por quê? Que tipo de relação?
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Busca-se a obtenção de remuneração adequada pelo trabalho realizado, assim como o respeito à equidade interna (comparação com os colegas e a equidade externa (mercado de trabalho).	() SIM () NÃO	
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Analisa as condições reais oferecidas ao empregado para consecução das suas tarefas em um ambiente saudável.	() SIM () NÃO	
3.USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Implica o aproveitamento do talento humano, ou capital intelectual, não deixando de reconhecer a necessidade de concessão de autonomia, incentivo o uso da capacidade plena de cada individuo no desempenho de suas tarefas com feedbacks dos resultados obtidos no trabalho executado e do processo como um todo.	() SIM () NÃO	
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Abrange as políticas de instituição no que diz respeito ao desenvolvimento, crescimento e segurança dos empregados, ou seja , possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego. Neste fator pode-se observar, através das ações implementadas nas empresas, o quanto a prática empresarial está de fato sintonizada com o respeito e valorização dos empregados.	() SIM () NÃO	
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Pode-se efetivamente observar se há igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como o cultivo ao bom relacionamento.	() SIM () NÃO	
6. CONSTITUCIONALISMO	Mede o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Implica o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal, à liberdade de expressão.	() SIM () NÃO	
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Aqui deveríamos encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.	() SIM () NÃO	
8. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	Investiga-se a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, `a responsabilidade social da instituição na comunidade , à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços. Felizmente, esses aspectos vêm tendo significativos avanços no campo empresarial.	() SIM () NÃO	

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ EM RELAÇÃO ÀS METAS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA PARA 2013

Eliane Terezinha Franzoni¹

Dante Marciano Girardi²

1 INTRODUÇÃO

O homem é um ser social e político. Organiza-se em grupos, vivendo em sociedades. No seio desses grupos há conflitos, desentendimentos e interesses divergentes. Para que a sociedade subsista é necessário que os conflitos sejam resolvidos e, para tanto, o homem dispõe de vários meios. O Estado estruturou-se em poderes: O Poder Executivo, o Poder Legislativo e o Poder Judiciário, com o intuito de organizar e controlar as ações humanas e trazer um equilíbrio à sociedade.

Ao Poder Judiciário, um dos três poderes do Estado, cabe interpretar as leis elaboradas pelo Poder Legislativo e promulgadas pelo Poder Executivo. É exercido pelos juízes e possui a capacidade e a prerrogativa de julgar, de acordo com as regras constitucionais e leis criadas pelo Poder Legislativo. Ele deve aplicá-las em diferentes situações e julgar aqueles cidadãos que, por diversos motivos, não as cumprem.

Os Juizados Especiais decidem ações de menor complexidade e TJSC ([2008]):

Integram a estrutura do Poder Judiciário estadual desde 1995, ano em que foram implementados pela Lei n. 9.099. Têm como principal objetivo a resolução dos pequenos conflitos com maior rapidez, menos documentos

¹ Graduada em Administração pela Univali. Especialista em Administração Hospitalar e Negócios em Saúde pela PUC/RS. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Técnica Judiciária Auxiliar lotada no Juizado Especial Cível da Comarca de Balneário Camboriú do TJSC. E-mail: eliane.franzoni@tjsc.jus.br.

² Professor Associado da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Coordenador do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos. Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/9063469350004410>>. E-mail: dante.girardi@terra.com.br.

e menos despesas, adotando procedimentos mais simplificados do que os utilizados na Justiça comum.

De acordo com ALESC ([2014]), a Vara do Juizado Especial Cível de Balneário Camboriú foi criada pela Lei Complementar Promulgada n. 181, de 21 de setembro de 1999, e sua consolidação foi efetuada em 23 de outubro de 2003.

O Direito, criação humana, é um instrumento cujo principal objetivo é viabilizar a existência em sociedade, trazendo paz, segurança e justiça, e o judiciário tem por função garantir e defender os direitos individuais, ou seja, promover a justiça, resolvendo todos os conflitos que possam surgir na vida em sociedade.

As responsabilidades e a estrutura desse poder são determinadas pela principal lei do país, a Constituição Federal. Todos os cidadãos têm o direito de solicitar que o judiciário se manifeste, de maneira a resolver disputas ou punir aqueles que não cumprem as leis.

Com o objetivo de garantir esse direito, a Constituição estabelece estruturas paralelas ao Poder Judiciário, às quais todos os cidadãos podem recorrer, por exemplo, o Ministério Público, a Defensoria Pública (para aqueles que não podem pagar um advogado), a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e para exercer o controle sobre o Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Conforme CNJ (2014), o conselho é uma instituição pública que visa a aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Criado em 31 de dezembro de 2004, e instalado em 14 de junho de 2005, o Conselho tem sua sede em Brasília, mas atua em todo o território nacional.

O objetivo deste trabalho é verificar o resultado do Juizado Especial Cível (JEC) de Balneário Camboriú em relação às metas do CNJ para o ano de 2013. Os dados foram coletados através de pesquisa no site do CNJ e no SAJ (Sistema de Automação do Judiciário). O site do CNJ traz todas as informações sobre o trabalho desenvolvido pela instituição na sua função de controle sobre o judiciário brasileiro. Já o SAJ fornece a possibilidade de pesquisa do trabalho do JEC, apresenta o SAJ estatística, em que é possível pesquisar dados sobre todo o movimento dos processos que tramitam em cada comarca ou vara.

A seguir, uma revisão da literatura sobre as escolas de administração e as ferramentas do administrador, entre, elas o controle, que é exercido pelo CNJ, considerando-se que o CNJ foi criado pela Emenda Constitucional 45, de 2004 (a chamada Reforma do Judiciário) para exercer a função de controle externo do

judiciário. Para exercer esse controle, estabelece metas que devem ser atingidas pelos vários tipos de justiça, entre elas a Justiça Estadual, na qual está inserida o Juizado Especial Cível. Diante do exposto, a presente pesquisa tem por objetivo fazer algumas considerações sobre o Juizado Especial Cível de Balneário Camboriú em relação às metas do Conselho Nacional de Justiça.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo da história, a Teoria Administrativa vem sendo influenciada, de tempos em tempos, com o início de novas preocupações, de novas abordagens. De acordo com Andrade e Amboni (2007), a administração é uma ciência, pois lida com fenômenos complexos.

Para Chiavenato (2003), a Teoria Administrativa percorreu três eras no decorrer do século XX. A primeira foi de estabilidade e previsibilidade da Era Clássica, com a Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria da Burocracia e Teoria das Relações Humanas. A segunda foi o início da mudança, com a Era Neoclássica, na qual se viu que os pontos de vista dos autores clássicos nunca deixaram de subsistir. Apesar de todas as críticas aos postulados clássicos e aos enfoques tradicionais da organização, os princípios de administração, a departamentalização, a racionalização do trabalho, a estrutura linear ou funcional, enfim, a abordagem clássica nunca foi totalmente substituída por outra abordagem. Cita-se da era neoclássica a Teoria Comportamental, a Estruturalista, a Teoria de Sistemas e da Contingência. A terceira, a Era da Informação, está trazendo novos desafios para a Teoria Geral da Administração (TGA). Nos portais da Era da Informação, surgem soluções emergentes no intuito de reduzir o diferencial entre as práticas administrativas e as exigências de um ambiente turbulento e instável.

2.1 VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

A história da administração é recente. Segundo Chiavenato (2003), somente a partir do século XX é que ela surgiu e desenvolveu-se. Uma das razões para tanto é que nos dias de hoje a sociedade típica dos países desenvolvidos é uma sociedade de organizações, na qual a maior parte das obrigações sociais (como a produção de bens ou serviços em geral) é confiada a organizações (como indústrias, universidades e escolas, hospitais, comércio, comunicações, serviços públicos etc.) que precisam ser administradas para se tornarem mais eficientes e eficazes.

2.1.1 Taylor e a administração científica

Conforme Andrade e Amboni (2007), Taylor, como defensor da aplicação dos métodos científicos, afirmava que a organização e a administração devem ser estudadas e analisadas segundo os princípios científicos. Não basta o administrador compreender as organizações de forma empírica. Taylor estava preocupado com o desenvolvimento de uma ciência para a administração.

Para Taylor (1990), o principal fim da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao empregador e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado da organização. Deve haver uma identidade de interesses entre patrões e empregados. Assim, quanto maior a produção proporcionada pelo empregado, maior o ganho em termos financeiros (remuneração diretamente vinculada a unidades produzidas), e por sua vez, maior retorno para o empregador com o mínimo de custo. Taylor considerou mais oportuno separar as atividades de planejamento e de execução. Os administradores deveriam planejar para os operários executarem. Para o autor, o homem era influenciado e incentivado a produzir mais devido às recompensas salariais, materiais e econômicas. Era a peça de uma máquina. Ele apenas tinha de executar, não questionar.

2.1.2 Henri Fayol e a teoria clássica

De acordo com Andrade e Amboni (2007), quase na mesma época do desenvolvimento do movimento taylorista do trabalho, estabelecia-se, na França, uma doutrina de estruturação administrativa da empresa, também com o objetivo de obter o máximo rendimento.

A corrente dos anatomistas e fisiologistas da organização foi desenvolvida na França com os trabalhos pioneiros de Henri Fayol. Essa escola era formada principalmente por executivos de empresas e foi chamada de Teoria Clássica da Administração, cuja preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e da disposição de seus órgãos componentes (departamentos) e das suas estruturas. Ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento). (ANDRADE, AMBONI, 2007, p. 63).

Fayol (1978) definiu as funções do administrador como sendo:

a) Planejar – significa estabelecer os objetivos da organização, especificando a maneira como serão atingidos;

b) Organizar – é a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam eles humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor maneira, segundo o planejamento traçado;

c) Comandar – significa fazer com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que o papel dos administradores e dos subordinados esteja explícito, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a consecução dos objetivos pretendidos;

d) Coordenar – a implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a organização (departamentos e pessoas), tendo em vista os objetivos definidos;

e) Controlar – é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes adotadas são as mais compatíveis com o que a organização almeja.

Conforme Andrade e Amboni (2007), as críticas feitas a Fayol (1978) dizem respeito à sua pouca originalidade na definição dos princípios gerais da administração, concepção da organização com ênfase exagerada na estrutura, insistência na utilização da unidade de comando e centralização da autoridade, denotando a influência das antigas concepções militares e eclesiásticas. Não levam em conta os aspectos da dinâmica organizacional e ambiental.

2.1.3 Escola burocrática

Para Weber (*apud* ANDRADE; AMBONI, 2007), a burocracia ideal deveria assegurar a estabilidade, a previsibilidade e a padronização de comportamentos, visando à máxima eficiência a partir das seguintes dimensões:

a) Normas e regulamentos – regras gerais escritas que determinam os procedimentos formais e definem como a organização deve funcionar.

b) Divisão do trabalho – instrumento que possibilita a sistemática especialização de alto grau e determina o emprego de pessoas tecnicamente qualificadas, garantindo a eficiência da organização.

c) Hierarquia da autoridade – tudo é regido pela obediência à autoridade superior, em que o comando e a responsabilidade estão claramente estruturados e dimensionados.

d) Relações impessoais – a burocracia segue o princípio administrativo, sem ódio ou paixão. Não há lugar para sentimentos, favoritismo, gratidão, demonstrações de simpatia e antipatia. O administrador burocrático é imparcial e objetivo e tem como missão cumprir as obrigações de seu cargo e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

e) Especialização da Administração – quem administra a organização é um profissional qualificado para o cargo. É selecionado por sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido (não é o dono do capital).

f) Formalismo das comunicações – documentos adequados de forma que as comunicações sejam interpretadas univocamente.

g) Rotinas e procedimentos – o ocupante do cargo é regido por regras e leis, dentro das quais suas atividades são executadas seguindo um padrão previamente definido e estabelecido por normas técnicas.

h) Profissionalização do participante – cada funcionário é um especialista no seu cargo. É selecionado e escolhido por competência e capacidade. É recompensado dentro da organização por uma sistemática de promoções, por meio de um plano de carreira, com base na competência técnica e na capacidade.

i) Previsibilidade do funcionamento. Weber prevê que todas as ações e as reações do comportamento humano na organização sejam previsíveis já que devem comportar-se de acordo com as normas e os regulamentos.

j) Competência técnica – a escolha do funcionário segue padrões técnicos e não preferências. Weber estava preocupado com a previsibilidade do funcionamento das organizações para obter o máximo de eficiência.

2.1.4 Escola de relações humanas

Conforme Andrade e Amboni (2007), houve um período de transição entre a Administração Científica, a Teoria Clássica e a Escola de Relações Humanas, quando um conjunto de autores mostrou que a organização é um sistema social, e que a produção é um processo cooperativo que depende da participação integrada de seus diferentes componentes. As ideias centrais desses autores são que na organização há um número infinito de possibilidades em torno de uma situação específica ou única; a organização é uma força viva, móvel e fluida; representa pessoas que reagem e respondem a estímulos que não podem ser definidos com precisão.

De acordo com Andrade e Amboni (2007), a Escola de Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos devido à onda de desemprego resultante da crise de 29, e foi impulsionada pelos resultados da pesquisa de Hawthorne. A experiência de Hawthorne

foi realizada entre 1927 e 1932, por George Elton Mayo e seus colaboradores, em um fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, e tinha como objetivo inicial conduzir experimentos relacionado à luminosidade do ambiente de trabalho e a eficiência dos operários, medida pela produção. A partir dos primeiros resultados, a pesquisa se estendeu ao estudo da fadiga, aos acidentes de trabalho, à rotação do pessoal e ao efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos operários. A experiência demonstrou que o homem não pode ser visto como uma máquina. Ele precisa conviver com as outras pessoas para poder se sentir útil e com vida nas organizações. A interação social resultante da experiência demonstrou que o homem é um ser social que necessita dos outros para dialogar, trocar amor e carinho.

2.1.5 A Escola Comportamentalista

De acordo com Andrade e Amboni (2007), a Escola Comportamentalista ou *Behaviorista* surgiu no final da década de 1940, com uma redefinição geral de conceitos. Ela amplificou e diversificou os conteúdos já explorados pelos estudiosos mecanicistas e humanistas. A Escola Comportamentalista ressaltou o tipo de homem administrativo, que procura a maneira satisfatória e não a ótima ou a melhor maneira para fazer algo. Para sua satisfação, ele não precisa do máximo absoluto, mas do suficiente para se contentar dentro das possibilidades da situação. Está orientado para satisfazer as necessidades que estão ao seu alcance devido aos limites da racionalidade.

Os comportamentalistas deram ênfase na organização baseada no consenso e na colaboração, em vez de no comando e na obediência. Produziram as principais teorias acerca da motivação humana, deram enormes contribuições à compreensão da motivação individual, do comportamento de grupos, das relações interpessoais no trabalho e da importância do trabalho para as pessoas. Os comportamentalistas cometeram um equívoco no momento em que procuraram padronizar suas proposições: deixaram de lado as diferenças individuais de personalidade.

2.1.6 A Escola Estruturalista

Surgiu em decorrência do declínio do movimento de relações humanas no final da década de 1950. Conforme Andrade e Amboni (2007), foi a primeira Escola da Administração a tratar a organização como um sistema aberto, ou seja, com interfaces com o meio. Conforme Wahrlich (1977), a ideia da integração dos elementos em uma totalidade, como apregoa o estruturalismo, é a mesma ideia que sustenta a Teoria dos Sistemas, ou seja, a compreensão da interdependência recíproca de todas as organizações e da conseqüente necessidade de integração.

2.1.7 A escola do desenvolvimento organizacional

Para Bennis (*apud* ANDRADE; AMBONI, 2007), o Desenvolvimento Organizacional é uma resposta da organização às mudanças. É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar as atitudes, os comportamentos e a estrutura da organização de tal maneira que esta possa se adaptar melhor a novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo nas economias globalizadas.

2.1.8 A Escola Sistêmica

Para Andrade e Amboni (2007), a abordagem sistêmica da administração trata de três escolas principais: Cibernética e Administração, Teoria Matemática da Administração e Teoria de Sistemas. Cibernética é uma ciência que tem por objetivo compreender os fenômenos naturais e artificiais por meio dos processos de comunicação e controle. A Teoria Matemática aplicada aos problemas administrativos é mais conhecida como Pesquisa Operacional. Enfatiza o processo decisório e procura tratá-lo de modo lógico e racional, por meio de uma abordagem quantitativa. A Teoria de Sistemas se baseia na compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração.

2.1.9 A Escola Contingencial

De acordo com Andrade e Amboni (2007), a Teoria da Contingência surgiu por meio do desenvolvimento de várias pesquisas realizadas com o intuito de verificar que tipos de estruturas organizacionais eram mais compatíveis com a realidade das indústrias. Utilizou as premissas básicas da Teoria de Sistemas, no que se refere aos aspectos de interdependência e natureza orgânica das organizações, bem como a consideração das organizações como sistemas abertos e adaptativos que interagem dinamicamente com o ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes e órgãos reguladores, entre outros. Para a Teoria da Contingência, não há nada correto. Tudo depende. Tudo é relativo. As variáveis do ambiente direto e indireto atuam como fatores impulsionadores para a modificação dos processos, da estratégia, da estrutura e da tecnologia, ou seja, dos aspectos internos da organização. Há uma relação funcional entre ambiente externo e ambiente interno das organizações de forma relativa e contingente. Para a Administração Científica, eram os métodos e processos de trabalho de cada operário. Para a Teoria Clássica, a administração envolve previsão, organização, direção, coordenação e controle do trabalho realizado em toda a organização. Para a Teoria das Relações Humanas, a administração deve buscar os melhores resultados

por meio de condições que permitam a integração das pessoas nos grupos sociais e a satisfação das necessidades individuais. Seja considerada uma ou outra teoria, o objeto da administração é a atividade organizacional e a administração tornou-se vital numa sociedade de organizações cada vez mais complexas.

Segundo Chiavenato (1979), na Administração Científica a concepção era a de uma organização formal. As relações entre patrão-empregado eram vistas como uma identidade de interesses, e o trabalhador respondia a incentivos monetários. Daí, então, a concepção da natureza humana do “*Homo Economicus*”. Na teoria de Relações Humanas, a organização era concebida de modo informal, as relações gestor-empregado também como uma identidade de interesses, nas quais o trabalhador respondia a incentivos psicossociais. Daí surgindo a concepção da natureza humana de “*Homo Social*”.

Conforme Chiavenato (1993), a Teoria Administrativa sofreu grande mudança conceitual com a abordagem humanística de administrar. A ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica da Administração) passa para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas empresas. Essa abordagem humanística é inaugurada com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, que surgiu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho, surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se adaptar. No comportamentalismo, a organização era tida como um sistema cooperativo racional, no qual o conflito era possível e negociável. O trabalhador era visto como respondendo a incentivos mistos. O indivíduo era concebido como Homem Administrativo, capaz de tomar decisão (no sentido de seguir os comandos).

Para Chiavenato (1979), o primeiro teórico das organizações foi, incontestavelmente, Max Weber, que estudou as organizações sob um ponto de vista estruturalista, preocupando-se com sua racionalidade, com a relação dinâmica entre os meios e recursos utilizados e os objetivos alcançados pelas organizações. No estruturalismo, a organização era vista como um sistema social deliberadamente construído, e os conflitos na relação administrador-empregado vistos como inevitáveis e muitas vezes desejáveis, sendo que o trabalhador respondia a incentivos mistos e a sua concepção como Homem Organizacional. Com o aparecimento das burocracias, a partir do crescimento e multiplicação das organizações, a abordagem da Teoria Administrativa, até então eminentemente introspectiva e voltada apenas para os fenômenos internos da organização, ganhou uma nova dimensão, através da teoria estruturalista. Na Teoria Geral dos Sistemas, a organização era tida como um sistema aberto. As relações administrador-empregado como conflitos de papéis e o sistema de incentivos eram mistos. Daí a concepção da natureza humana como Homem

Funcional. Já na Abordagem Contingencial da Administração, aparece o homem na concepção do Homem Complexo, pois há uma relação que se estabelece entre a organização e o ambiente, com atenção à mudança, uma característica intrínseca do universo.

2.2 FUNÇÕES BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO

Para Fayou (1978), as funções administrativas englobam: prever, organizar, comandar, controlar e coordenar. Atualmente, as funções administrativas envolvem: planejamento, organização, direção e controle. Em seu conjunto, as funções administrativas formam o processo administrativo.

Segundo Chiavenato (2007), planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos a alcançar e o que deve ser feito para alcançá-los. Modernamente, substitui a previsão no processo administrativo. Organização é o ato de designar, a vários indivíduos ou grupos da empresa, as tarefas desenvolvidas durante o planejamento. Direção é a função administrativa que interpreta objetivos e os planos para alcançá-los, conduz e orienta as pessoas rumo a eles. Controle é a função administrativa que verifica para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

2.2.1 Fundamentos da função controle

Segundo Certo (2003), à medida que cresce a escala e a complexidade das empresas modernas, aumenta também a dificuldade do controle nessas empresas e, de maneira simples, controlar é fazer com que algo aconteça do modo como foi planejado. Neste sentido, o planejamento e o controle são funções praticamente inseparáveis.

2.2.2 Função controle como fonte de informação

Segundo Oliveira (2009, p. 188,)

[...] controle é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões [...].

É a função controle como fonte de informação, para que se possa corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em função do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos. As informações são necessárias para o processo de controle e avaliação, e esse processo gera informações.

2.3 DEFINIÇÃO DE METAS PARA RESULTADOS MENSURÁVEIS

Metas são resultados finais que devem ser atingidos. Para Tachizava e Rezende (2000), as metas são resultados mensuráveis a serem atingidos em datas preestabelecidas, ou seja, são resultados finais que devem ser atingidos dentro de certo tempo. São específicas, quantificadas, temporárias e têm de ser factíveis.

Segundo Chiavenato (2003), metas são alvos a se atingir em curto prazo. As metas mais comuns são: produção mensal, faturamento mensal, cobrança diária etc. Já para Oliveira (2009), meta é o passo ou etapa perfeitamente quantificada, com prazo e responsável definidos para alcançar os desafios e os objetivos da empresa.

Segundo Meirelles (2001), o objetivo da administração pública se resume na busca do bem comum da coletividade administrada, na defesa do interesse público. Assim, todo ato administrativo realizado sem atender ao interesse público configura-se como um desvio de finalidade, ou seja, seu compromisso é com a produção de bens e serviços voltados para os interesses de uma coletividade e não de grupos específicos. Nesse sentido, a estipulação de metas pelo CNJ para o poder Judiciário está de acordo com a prestação de serviços voltados para os interesses de uma coletividade (os cidadãos) e não de um grupo específico (os membros do Poder Judiciário).

2.3.1 Conselho Nacional de Justiça e as metas para o Poder Judiciário

A satisfação dos cidadãos é, ou deveria ser, um dos objetivos das organizações públicas. Isso é particularmente importante para o Poder Judiciário, que tem a função de garantir e defender os direitos individuais, ou seja, promover a justiça, resolvendo os conflitos que possam surgir na vida em sociedade. No Juizado Especial, é possível entrar com a ação judicial mesmo sem advogado, quando a causa não atinge o valor de 20 salários mínimos. Aquele cidadão, cada vez mais bem informado, busca diretamente o judiciário e entra com o processo, colocando nas mãos do Poder Judiciário a sua expectativa de justiça. Essa é uma particularidade do Juizado Especial: atender diretamente o cidadão em questões processuais. Quando a questão envolve valores maiores do que 20 salários mínimos, pode-se dar entrada no

Juizado Especial, mas através de um procurador, o advogado escolhido. Nesse caso, o contato com o cidadão é intermediado pelo seu advogado. Mesmo assim, a resposta precisa ser dada a esse cidadão o mais rapidamente possível.

O CNJ, visando a melhorar práticas e celeridade processual, estabelece metas para o Poder Judiciário. Inteirar-se delas e buscar atingi-las é a postura que se espera do judiciário.

Para Andrade e Amboni (2007, p. 75) “O poder da autoridade manifesta-se nos cargos ocupados pelas pessoas dentro de uma determinada área de competência, onde cabe ao superior dar as ordens e estas devem ser obedecidas.”. A autoridade se estabelece dentro das organizações de acordo com o princípio hierárquico. A hierarquia de autoridade contempla os ocupantes com certos privilégios e obrigações, devidamente definidos por normas e leis.

De acordo com Andrade e Amboni (2007), na atividade burocrática habitual, o exemplo típico de poder é o domínio legal, em que as pessoas são submetidas a rígidos controles de obediência e formalismo.

Nessa perspectiva é que entra o CNJ.

Instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005, o Conselho tem sua sede em Brasília, mas atua em todo o território nacional. (CNJ, 2013).

As metas nacionais do Poder Judiciário, inicialmente metas de nivelamento, foram definidas pela primeira vez no Segundo Encontro Nacional do Judiciário, que aconteceu em Belo Horizonte, Minas Gerais, em 2009. Ao final do Encontro, os tribunais brasileiros traçaram dez metas de nivelamento para o judiciário no ano de 2009. O grande destaque foi a Meta 2, que determinou aos tribunais que identificassem e julgassem os processos judiciais mais antigos, distribuídos aos magistrados até 31 de dezembro de 2005. Com a Meta 2, o Poder Judiciário começou a se alinhar com o direito constitucional de todos os cidadãos brasileiros que estabelece a duração razoável do processo na Justiça. Foi o começo de uma luta que contagiou o Poder Judiciário do país para acabar com o estoque de processos causadores de altas taxas de congestionamento nos tribunais. Também foram definidas outras metas importantes para organizar o trabalho nas varas de Justiça, informatizar o judiciário e proporcionar mais transparência à sociedade.

Conforme CNJ (2014), no III Encontro Nacional do Judiciário, que aconteceu na cidade de São Paulo, em 2010, foram definidas novas metas para aquele ano, então denominadas como metas prioritárias. As prioridades estabelecidas no ano anterior, como a agilidade e eficiência da justiça, continuaram em foco, e os desafios traçados foram ainda maiores. A Meta 2, por exemplo, passou a abranger o ano de 2006. Ou seja, os tribunais deveriam dar conta de julgar todos os processos distribuídos até 31 de dezembro de 2006. A Meta 1 também garantiu mais agilidade à tramitação dos processos, determinando o julgamento de uma quantidade de processos maior do que o número que entrou na justiça em 2010. Nos dias 6 e 7 de dezembro de 2010, aconteceu o IV Encontro Nacional, no Rio de Janeiro. Ali, foram escolhidas quatro metas aplicáveis a todos os segmentos e uma meta específica para cada segmento de Justiça – Trabalhista, Federal, Militar e Eleitoral, com exceção da Justiça Estadual. Entre as iniciativas assumidas, destacou-se a meta de responsabilidade social, que consistiu em implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos. No V Encontro Nacional, ocorrido em Porto Alegre, foram definidas as metas nacionais de 2012. Para esse ano, criaram-se metas relativas à disponibilização, pelos tribunais, de informações processuais na internet, com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça; a criação do Núcleo de Cooperação Judiciária, com a instituição do juiz de cooperação; a implantação de sistema eletrônico para consulta a tabelas de custas e emissão de guia de recolhimento, entre outras iniciativas voltadas à modernização, celeridade e efetivação da justiça. Nos dias 5 e 6 de novembro de 2012, em Aracaju, no VI Encontro Nacional, foram aprovadas as metas nacionais para o ano de 2013. Esse ano foi de primordial importância para os objetivos de proteção dos direitos do cidadão e da probidade administrativa. A principal meta nascida das discussões travadas no evento foi a Meta 18, que visava a identificar e julgar, até 31 de dezembro de 2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31 de dezembro de 2011. Essa meta, que envolve o STJ, as Justiças Estadual, Federal, Militar Estadual e Militar da União, evidenciou a necessidade de priorizar o processo e julgamento de ações relativas a práticas lesivas ao patrimônio público e aos princípios da administração pública. Tais ações seguirão sendo acompanhadas no ano de 2014, com renumeração da Meta 18 para Meta 4, sendo que: a Justiça Estadual, a Justiça Militar da União e os Tribunais de Justiça Militares Estaduais deverão julgar as ações distribuídas até 31 de dezembro de 2012, e a Justiça Federal e no STJ, 100% das ações distribuídas até 31 de dezembro de 2011 e 50% das ações distribuídas em 2012. Também relacionadas à probidade pública, foram instituídas as Metas 16 e 17, cujos objetivos eram, respectivamente, fortalecer a estrutura de controle interno nos tribunais e desenvolver, nacionalmente,

sistemas efetivos de licitação e contratos. Por fim, nos dias 18 e 19 de novembro de 2013, foi realizado o VII Encontro Nacional do Judiciário, em Belém, para aprovação das metas nacionais de 2014 e dos macrodesafios do Poder Judiciário para o período 2015 – 2020, bem como metas específicas aplicáveis a determinados segmentos de justiça. A partir deste ano, somente serão acompanhadas diretamente pelo CNJ as seis metas nacionais, permitindo aos tribunais a concentração de esforços para o atingimento de metas com maior demanda da sociedade, tais como: redução de acervos de processos pendentes de julgamento, razoável duração do processo, aumento do volume de processos julgados, produtividade dos magistrados e servidores, priorização no processo e julgamento de ações relativas à improbidade e crimes contra a administração pública, das ações coletivas, impulso às execuções fiscais e não fiscais e distribuição adequada da força de trabalho das unidades de apoio direito à atividade judicante.

2.3.2 Metas do CNJ para a Justiça Estadual, aplicáveis ao Juizado Especial Cível para o ano de 2013

Os presidentes ou representantes dos tribunais do país, reunidos em Porto Alegre, nos dias 17 e 18 de novembro de 2011, durante o V Encontro Nacional do Judiciário, e em Aracaju, nos dias 5 e 6 de novembro de 2012, durante o VI Encontro Nacional do Judiciário, definiram as metas para o judiciário brasileiro alcançar em 2013 (CNJ, 2014).

Para a Justiça Estadual, têm-se as seguintes metas:

- Meta 1 – Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013.
- Meta 16 – Fortalecer a estrutura de controle interno do tribunal.
- Meta 17 – Desenvolver, nacionalmente, sistemas efetivos de licitação e contratos.
- Meta 18 – Identificar e julgar, até 31 de dezembro de 2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31 de dezembro de 2011.
- Meta 19 – Realização de parcerias entre o Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais de Justiça, os Tribunais Federais, os Tribunais Regionais Eleitorais e os

Tribunas de Contas, para aperfeiçoamento e alimentação do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por ato de improbidade administrativa.

De acordo com CNJ (2013), os dados devem ser lançados pelos tribunais até o 18. dia útil de cada mês, no sistema de metas nacionais do judiciário, disponível no sítio eletrônico do Conselho Nacional de Justiça, no link <<http://www.cnj.jus.br/corporativo>>. As credenciais de acesso (CPF e senha) ao sistema são as mesmas para todas as metas. O sistema é aberto para alimentação do primeiro ao 18. dia útil do mês seguinte ao de cumprimento. A data limite é observada para efeito de consolidação dos dados, levantamentos estatísticos e composição dos relatórios trimestrais que são divulgados no portal do CNJ.

3 METODOLOGIA

Este tópico trata da metodologia referente ao presente estudo. Para Lakatos e Marconi (1991) não há ciência sem o emprego de métodos científicos e o uso de método é um fator de segurança e economia na busca dos objetivos do projeto de pesquisa. Para Kerlinger (1979, p. 335) “A metodologia inclui maneiras de formular problemas e hipóteses, métodos de observação e coleta de dados, a mensuração de variáveis e técnicas de análise de dados.”.

O objetivo deste capítulo é explanar como os dados foram coletados, analisados e utilizados na condução deste estudo para se chegar ao objetivo proposto.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Ao caracterizar uma pesquisa, há dois tipos de abordagem que podem ser utilizados: a abordagem quantitativa e a qualitativa. Para efeitos desta pesquisa, foi adotado o método quantitativo.

Para Oliveira (1999), o que diferencia a abordagem quantitativa da qualitativa é sua sistemática e forma de abordagem do problema objeto de estudo. O modelo quantitativo significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações e também o emprego de recursos e técnicas estatísticas, ainda que das mais simples. Representa uma forma de garantir a precisão dos resultados, e evitar distorções de análise e interpretações.

Como abordado, no presente estudo a pesquisa foi quantitativa, pois foram coletadas informações e empregadas técnicas estatísticas, ainda que das mais simples, para análise.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

É possível realizar a pesquisa desde que se tenha traçado claramente o objetivo antes de iniciá-la, e que se tenham claro quais os procedimentos metodológicos necessários para a realização. A presente pesquisa utiliza o método de raciocínio dedutivo e apresenta natureza aplicada. De acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 46) “A dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais.”, ou seja, parte-se do geral para o particular. Trata-se de pesquisa aplicada, já que dirigidos à solução de problemas específicos. O presente estudo é classificado, quanto aos fins, como descritiva e quanto aos meios, como documental e estudo de caso. Para Cervo, Bervian e da Silva, (2007, p. 61), “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.” e, na pesquisa documental, são investigados documentos para estudar a realidade presente ou passada, com a pesquisa histórica. Já para Roesch (1996, p. 146) “O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.”.

O universo da pesquisa são as metas do CNJ para o ano de 2013, e a amostra é não probabilística, por tipicidade, já que selecionadas aquelas metas que se aplicam ao JEC de Balneário Camboriú.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados de fontes secundárias (documentos e material da internet). Foi feita pesquisa documental no SAJ (serviço de automação do judiciário) para obtenção dos dados referentes aos processos e no site do CNJ para coleta de informações referentes às metas que se aplicavam ao JEC para o ano de 2013.

Após coletados, os dados foram reunidos para análise, em busca do cumprimento do objetivo proposto no estudo. O tratamento dos dados foi processado através de técnicas estatísticas simples. Além de textos explicativos, foi utilizado planilha do software Microsoft Excel para a tabulação dos dados e apresentação em forma de tabela.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O tópico atual apresenta os dados quanto às metas do CNJ para o ano de 2013, bem como os dados sobre os processos entrados e julgados no JEC de Balneário

Camboriú. Foi pesquisado no site do CNJ sobre as metas e no SAJ estatística a movimentação dos processos no Juizado Especial Cível de Balneário Camboriú.

4.1 AS METAS DO CNJ PARA O ANO DE 2013

As metas do CNJ para a Justiça Estadual em 2013 foram:

- Meta 1 – Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013.
- Meta 16 – Fortalecer a estrutura de controle interno do tribunal.
- Meta 17 – Desenvolver, nacionalmente, sistemas efetivos de licitação e contratos.
- Meta 18 – Identificar e julgar, até 31 de dezembro de 2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31 de dezembro de 2011.
- Meta 19 – Realização de parcerias entre o Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais de Justiça, os Tribunais Federais, os Tribunais Regionais Eleitorais e os Tribunais de Contas, para aperfeiçoamento e alimentação do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por ato de improbidade administrativa.

Constatou-se que, ao Juizado Especial, aplica-se a Meta 1 (Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013), pois as Metas 16, 17, 18 e 19, que se aplicam à Justiça Estadual, se referem ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina e não ao Juizado Especial Cível em particular.

4.2 SITUAÇÃO DO JEC DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ EM RELAÇÃO ÀS METAS DO CNJ PARA 2013

O JEC de Balneário Camboriú não atingiu a Meta 1. Confirmou-se no SAJ estatística que, em 2013, as sentenças proferidas em relação aos processos entrados apresenta o resultado de -1.304, ou seja, o número de processos distribuídos em 2013 foi maior do que o número de processos de conhecimento julgados, aumentando assim o acervo.

Os dados do SAJ estatística mostram um grande aumento no número de processos que tramitam no JEC de Balneário Camboriú ao longo dos anos, como mostra a Tabela 1, a seguir:

Processos distribuídos no JEC					
	até 2009	em 2010	em 2011	em 2012	em 2013
Carta Precatória	0	0	0	6	59
Execução de sentença	123	52	69	145	398
Embargos à execução	5	0	1	0	4
Embargos de declaração	0	0	0	1	231
Embargos de terceiros	0	0	5	3	13
Execução de título extrajudicial	59	42	45	94	203
Impugnação ao valor da causa	0	0	0	0	64
Procedimentos do JEC	11	10	44	255	4.981

Tabela 1: Processos distribuídos no JEC de Balneário Camboriú.

Fonte: Adaptado pela autora do SAJ estatística (2014).

Pode-se observar na Tabela 1 o aumento expressivo no número de processos entrantes no Juizado Especial Cível de Balneário Camboriú no ano de 2013.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, foi possível conhecer as metas do CNJ para a Justiça Estadual e aquela do ano de 2013, que se aplica ao Juizado Especial Cível de Balneário Camboriú, bem como foi possível verificar o desempenho do referido juizado em relação a essa meta.

O Poder Judiciário, como uma organização pública prestadora de serviços ao cidadão, tem a finalidade de prestar um serviço jurisdicional eficiente e com celeridade. Para Caravantes (1977), as organizações são criadas com algum propósito, destinadas a produzir algo material ou prestar algum serviço. O trabalho da organização visa diretamente a algum fim.

No caso do Poder Judiciário, o fim é a prestação jurisdicional, e houve interferência do CNJ que, visando a melhorar práticas e celeridade processual, estabelece metas

para o poder judiciário. Assim, o CNJ exerce a função controle sobre o judiciário. As metas são estabelecidas e, como tal, devem ser conhecidas e têm prazo para serem cumpridas.

Conhecidas as metas estabelecidas pelo CNJ para a Justiça Estadual, verificou-se que, das cinco metas, somente uma se aplicava ao JEC de Balneário Camboriú e que o JEC de Balneário Camboriú não a atingiu. Estabelece a Meta 1: Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013. No entanto, na função controle o CNJ precisa, de alguma forma, levar em conta as variáveis que fogem ao controle do próprio judiciário, como no caso do Juizado Especial Cível de Balneário Camboriú, que teve um aumento muito importante no número de processos entrantes, em virtude de ações como as que ocorreram junto à empresa prestadora de serviços de limpeza urbana pela cobrança indevida de uma taxa e as ações contra o SERASA, ações de consumidores em busca de indenizações pela inclusão não autorizada de seus nomes nos chamados rankings de crédito, instituídos por empresas como Serasa e SPC para alegadamente auxiliar comerciantes na identificação de bons pagadores.

Ao final desta pesquisa, apresentam-se as seguintes sugestões para futuros trabalhos:

1 – Realizar estudo comparativo do desempenho do Juizado Especial Cível de Balneário Camboriú em relação às metas do CNJ com os juizados especiais das outras comarcas de Santa Catarina.

2 – Fazer estudo comparativo do desempenho do TJSC em relação às metas do CNJ com os TJPR e TJRS.

REFERÊNCIAS

ALESC. Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. [2014]. Disponível em: <http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/legislacao>. Acesso em: 10 ago. 2014.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração por objetivos**: uma abordagem sócio-técnica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Metas 2013**. [2013]. Não paginado. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2013>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

_____. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979. 2. v.

ETIZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1978.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1979.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____; _____. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 1. v.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros Editores, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Administração de processos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SAJ. Processos Distribuídos. Disponível em Sistema de Automação do Judiciário. **SAJ Estatística**. Acesso em: 10 ago. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São

Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia M. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TJSC. **Tribunal de Justiça de Santa Catarina**. Juizados Especiais. [2008]. Não paginado. Disponível em: <<http://www.tjsc.jus.br>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

WAHRLICH, Beatriz Marques de S. **Uma análise das teorias da organização**. Rio de Janeiro: FGV, 1977.

PAGAMENTO DE VALORES RETROATIVOS PERANTE A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA

Ronaldo José Abel³

Wanderley Horn Hulse⁴

1 INTRODUÇÃO

Pagamentos retroativos são valores devidos a servidor público que, por alguma razão, não foram pagos no mês de competência. Cada lançamento na Ficha Financeira de um servidor está vinculado a um número que representa uma Rubrica que identifica a natureza do pagamento, por exemplo: rubrica 2 representa vencimento do servidor, a rubrica 1500, subsídio. Porém, quando o pagamento é retroativo e diferente do corrente exercício, ocorrerá basicamente em duas rubricas principais: 458, exercício findo, e 641, exercício findo anterior, dependendo do quadrimestre de origem e do quadrimestre que será efetivamente pago. Este fato surgiu com a Portaria n. 249, de 30 de abril de 2010, do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda, que aprovou a 3ª edição do Manual de Demonstrativos Fiscais, definindo as regras que regula e padroniza os Relatórios de Gestão Fiscal.

Esta configuração dificulta a programação do lançamento automática do cálculo, bem como a identificação clara e precisa da natureza do lançamento, pois em uma rubrica de exercício findo, poderá representar tanto uma diferença de vencimento quanto uma gratificação de justiça presente, por exemplo.

Este sistema, em um primeiro viés, simplificou o lançamento na folha de pagamento, pois diminuiu a necessidade de criação de várias rubricas exercício findo, possibilitando rubricas que aglutinem vários tipos de pagamento. Porém, a dificuldade surge quando se quer auditar, demonstrar ou confirmar o pagamento.

³ Graduado em Sistemas de Informação pela UFSC. Especialista em Gestão Organizacional e Administração de Recursos Humanos pela UFSC. Técnico Judiciário Auxiliar, lotado na Seção de Preparação de Folhas de Pagamento da Diretoria de Recursos Humanos do TJSC. E-mail: ronaldo.abel@tjsc.jus.br.

⁴ Professor da Academia Judicial de Santa Catarina. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/1937187050454105>>. E-mail: wanderley@tjsc.jus.br.

O estudo visa a demonstrar as mudanças ocorridas na folha de pagamento para se adequar à contabilidade pública, sob o ponto de vista da regulamentação da lei de responsabilidade fiscal, relatório de gestão fiscal quadrimestral, bem como analisar suas consequências.

2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é detalhar a adequação realizada na folha de pagamento do Poder Judiciário de Santa Catarina, em decorrência do Relatório de Gestão Fiscal, preconizado pela Portaria n. 249, de 30 de abril de 2010, do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda, em lançamento dos pagamentos retroativos referentes aos exercícios anteriores ao exercício atual.

O período analisado descreve como a Seção de Preparação de Folhas de Pagamento realizou lançamentos e cálculos relativos a períodos diferentes do corrente ano no período de novembro de 2013 a novembro 2014.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) demonstrar como foi feita a adaptação das rubricas de pagamento para verbas referentes a exercícios anteriores;
- b) descrever as variações dos lançamentos de rubricas em virtude da variação quadrimestral no presente ano, relacionada aos meses de competência do pagamento;
- c) analisar uma proposta de melhoria (correção) da transparência e da identificação dos lançamentos, sugerida pela equipe envolvida na execução das atividades.

3 JUSTIFICATIVA

Praticamente todos os lançamentos e cálculos de pagamento de verbas anteriores são realizados manualmente pelos servidores da Seção de Preparação de Folhas de Pagamento. Os cálculos são realizados através de planilha eletrônica, desenvolvidas pelos próprios servidores, e os lançamentos são digitados no console do banco de dados Cache, uma matrícula por vez, exigindo uma atenção redobrada em todas as etapas para que não haja equívocos no procedimento. Paralela às atividades

rotineiras, a equipe participa conjuntamente na especificação da parametrização do desenvolvimento de rotina que automatize a situação descrita acima. Uma das ações realizadas no intuito tornar mais legível e compreensível ao servidor os lançamentos das rubricas de exercício findo e exercícios anteriores foi a inclusão de uma mensagem informativa da natureza do pagamento, em formato de texto, manualmente na ficha financeira.

Salienta-se que esses procedimentos são objetos de estudo da disciplina de contabilidade pública, devidamente regrada por normas jurídicas que serão mencionadas na fundamentação teórica.

Apoiado pelo planejamento estratégico desse poder, como também pelo princípio constitucional da eficiência da administração pública, este trabalho procura demonstrar a relevância do tema em conexão com procedimentos realizados na Seção de Preparação de Folhas de Pagamento.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Define-se contabilidade pública como sendo o ramo da contabilidade que registra, controla e demonstra a execução dos orçamentos, dos atos e fatos da fazenda pública e o patrimônio público e suas variações. A contabilidade pública é regulada pela Lei n. 4.320/1964, que é a Lei das Finanças Públicas. O balanço de resultados, que trata da despesa e da receita, ou seja, de que forma foi arrecadado o dinheiro e como foi aplicado com foco na gestão.

A Lei de Responsabilidade Fiscal consolidou o Relatório Resumido da Execução Orçamentária, definiu o que compõe o relatório e como se publica essa informação. Também trouxe como inovação o relatório de gestão fiscal, que visa a demonstrar se foram atingidas as metas e os limites estabelecidos na lei de responsabilidade fiscal. Outra inovação é que a lei exigiu que as receitas vinculadas tivessem a contabilização de onde está evidenciado o que já foi aplicado e qual é o saldo.

A contabilidade pública, seja na área federal, estadual, municipal ou no Distrito Federal, tem como base a Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964, que instituiu normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos estados, dos municípios e do Distrito Federal.

A contabilidade pública registra a previsão da receita e a fixação da despesa, estabelecidas no Orçamento Público aprovado para o exercício, escritura a execução orçamentária da receita e da despesa, faz a comparação entre a previsão e a realização das receitas e despesas, controla as operações de crédito, a dívida ativa,

os valores, os créditos e obrigações, revela as variações patrimoniais e mostra o valor do patrimônio.

A contabilidade pública tem como objeto de estudo os atos praticados pelo administrador, sejam de natureza orçamentária (previsão da receita, fixação da despesa, empenho, descentralização de créditos etc.) ou meramente administrativos (contratos, convênios, acordos, ajustes, avais, fianças, valores sob responsabilidade, comodatos de bens etc.), representativos de valores potenciais que poderão afetar o patrimônio no futuro.

A contabilidade pública não está interessada somente no patrimônio e em suas variações, mas, também, no orçamento e na sua execução (previsão e arrecadação da receita e a fixação e a execução da despesa).

O objetivo da contabilidade pública é o de fornecer aos gestores informações atualizadas e exatas para subsidiar as tomadas de decisões, aos órgãos de controle interno e externo para o cumprimento da legislação, e às instituições governamentais e particulares informações estatísticas e outras de interesse dessas instituições.

4.1 CONCEITO DE ORÇAMENTO PÚBLICO

O orçamento é o instrumento de que dispõe o Poder Público para expressar, em determinado período, seu programa de atuação, discriminando a origem e o montante dos recursos a serem obtidos, bem como a natureza e o montante dos dispêndios a serem efetuados (PISCITELLI; TIMBÓ; ROSA, 2004).

O Princípio da Universalidade foi estabelecido, de forma expressa, pelo caput do artigo segundo da Lei n. 4.320, de 1964, recepcionado e normatizado pelo parágrafo quinto do artigo 165 da Constituição Federal, determinando que a LOA de cada ente federado deva conter todas as receitas e despesas de todos os poderes, órgãos, entidades, fundos e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público.

De acordo com o Princípio do Equilíbrio, deve haver compatibilidade entre receita e despesa, de forma que as contas públicas não sejam afetadas por déficits. O equilíbrio formal do orçamento é observado quando a lei orçamentária prevê receitas e fixa despesas em montantes iguais. O equilíbrio material está mais ligado à execução equilibrada do orçamento do que à sua publicação com montantes iguais de receita e despesa.

O Princípio da Transparência aplica-se também ao orçamento público, pelas disposições contidas nos artigos 48, 48-A e 49 da Lei de Responsabilidade Fiscal

(LRF), que determinam ao governo, por exemplo: divulgar o orçamento público de forma ampla à sociedade; publicar relatórios sobre a execução orçamentária e a gestão fiscal; disponibilizar, para qualquer pessoa, informações sobre a arrecadação da receita e a execução da despesa.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DA RECEITA ORÇAMENTÁRIA POR NATUREZA

O parágrafo primeiro do artigo oitavo da Lei n. 4.320/64 define que os itens da discriminação da receita mencionados no artigo 11 dessa lei serão identificados por números de código decimal. Convencionou-se denominar este código de natureza de receita. Importante destacar que essa classificação é utilizada por todos os entes da Federação e visa a identificar a origem do recurso segundo o fato gerador: acontecimento real que ocasionou o ingresso da receita no cofre público. Assim, a natureza de receita é a menor célula de informação no contexto orçamentário para as receitas públicas; por isso, contém todas as informações necessárias para as devidas alocações orçamentárias.

A fim de possibilitar identificação detalhada dos recursos que ingressam nos cofres públicos, esta classificação é formada por um código numérico de oito dígitos que subdivide-se em seis níveis: Categoria Econômica, Origem, Espécie, Rubrica, Alínea e Subalínea.

4.3 DESPESA ORÇAMENTÁRIA

A despesa pública é o conjunto de dispêndios realizados pelos entes públicos para o funcionamento e manutenção dos serviços públicos prestados à sociedade.

Os dispêndios, assim como os ingressos, são tipificados em orçamentários e extraorçamentários.

Segundo o artigo 35 da Lei n. 4.320/1964:

Pertencem ao exercício financeiro:

I – as receitas nele arrecadadas;

II – as despesas nele legalmente empenhadas.

Dessa forma, despesa orçamentária é toda transação que depende de autorização legislativa, na forma de consignação de dotação orçamentária, para ser efetivada.

Dispêndio extraorçamentário é aquele que não consta na lei orçamentária anual,

compreendendo determinadas saídas de numerários decorrentes de depósitos, pagamentos de restos a pagar, resgate de operações de crédito por antecipação de receita e recursos transitórios. Para fins contábeis, a despesa orçamentária pode ser classificada quanto ao impacto na situação líquida patrimonial em:

– Despesa Orçamentária Efetiva - aquela que, no momento de sua realização, reduz a situação líquida patrimonial da entidade. Constitui fato contábil modificativo diminutivo.

– Despesa Orçamentária Não Efetiva – aquela que, no momento da sua realização, não reduz a situação líquida patrimonial da entidade e constitui fato contábil permutativo.

Em geral, a despesa orçamentária efetiva é despesa corrente. Entretanto, pode haver despesa corrente não efetiva como, por exemplo, a despesa com a aquisição de materiais para estoque e a despesa com adiantamentos, que representam fatos permutativos.

4.3.1 Classificação da despesa orçamentária por natureza

A classificação da despesa orçamentária, segundo a sua natureza, compõe-se de:

I – Categoria Econômica;

II – Grupo de Natureza da Despesa; e

III – Elemento de Despesa.

A natureza da despesa será complementada pela informação gerencial denominada “modalidade de aplicação”, a qual tem por finalidade indicar se os recursos são aplicados diretamente por órgãos ou entidades no âmbito da mesma esfera de Governo ou por outro ente da Federação e suas respectivas entidades, e objetiva, precipuamente, possibilitar a eliminação da dupla contagem dos recursos transferidos ou descentralizados.

4.3.2 Estrutura da natureza da despesa orçamentária

Os artigos 12 e 13 da Lei n. 4.320/1964 tratam da classificação da despesa orçamentária por categoria econômica e elementos. Assim como na receita orçamentária, o artigo 8 estabelece que os itens da discriminação da despesa orçamentária mencionados no artigo 13 serão identificados por números de código

decimal, na forma do Anexo IV daquela lei, atualmente consubstanciados na Portaria Interministerial STN/SOF n. 163/2001, e constantes no MCASP.

O conjunto de informações que constitui a natureza de despesa orçamentária forma um código estruturado que agrega a categoria econômica, o grupo, a modalidade de aplicação e o elemento. Essa estrutura deve ser observada na execução orçamentária de todas as esferas de governo. O código da natureza de despesa orçamentária é composto por seis dígitos, desdobrado até o nível de elemento ou, opcionalmente, por oito, contemplando o desdobramento facultativo do elemento.

A classificação da Reserva de Contingência, bem como a Reserva do Regime Próprio de Previdência Social, quanto à natureza da despesa orçamentária, serão identificadas com o código “9.9.99.99”, conforme estabelece o parágrafo único do artigo. 8 da Portaria Interministerial STN/SOF n. 163, de 2001.

4.3.3 Categoria econômica

A despesa, assim como a receita, é classificada em duas categorias econômicas, com os seguintes códigos:

3 – Despesas Correntes – classificam-se nessa categoria todas as despesas que não contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital.

4 – Despesas de Capital – classificam-se nessa categoria aquelas despesas que contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital. É importante observar que as despesas orçamentárias de capital mantêm uma correlação com o registro de incorporação de ativo imobilizado, intangível ou investimento (no caso dos grupos de natureza da despesa 4 – investimentos; 5 – inversões financeiras; ou o registro de desincorporação de um passivo (no caso do grupo de despesa 6 – amortização da dívida).

4.3.4 Grupo de natureza da despesa – GND

É um agregador de elementos de despesa com as mesmas características quanto ao objeto de gasto, conforme discriminado a seguir:

- 1 Pessoal e encargos sociais
- 2 Juros e encargos da dívida
- 3 Outras despesas correntes

4 Investimentos

5 Inversões financeiras

6 Amortização da dívida

A modalidade de aplicação tem por finalidade indicar se os recursos são aplicados diretamente por órgãos ou entidades no âmbito da mesma esfera de Governo ou por outro ente da Federação e suas respectivas entidades. Indica se os recursos serão aplicados diretamente pela unidade detentora do crédito ou mediante transferência para entidades públicas ou privadas. A modalidade também permite a eliminação de dupla contagem no orçamento.

Observa-se que o termo “transferências”, utilizado nos artigos 16 e 21 da Lei n. 4.320/64, compreende as subvenções, auxílios e contribuições que atualmente são identificados em nível de elementos na classificação da natureza da despesa. Não se confundem com as transferências de recursos financeiros, representadas pelas modalidades de aplicação, e são registradas na modalidade de aplicação.

4.3.5 Elemento de despesa

Tem por finalidade identificar os objetos de gasto, tais como vencimentos e vantagens fixas, juros, diárias, material de consumo, serviços de terceiros prestados sob qualquer forma, subvenções sociais, obras e instalações, equipamentos e material permanente, auxílios, amortização e outros que a administração pública utiliza para a consecução de seus fins. A descrição dos elementos pode não contemplar todas as despesas a eles inerentes, sendo, em alguns casos, exemplificativa. A relação dos elementos de despesa é apresentada a seguir:

01 Aposentadorias do RPPS, Reserva Remunerada e Reformas dos Militares;

03 Pensões do RPPS e do Militar;

04 Contratação por Tempo Determinado;

05 Outros Benefícios Previdenciários do Servidor ou do Militar;

06 Benefício Mensal ao Deficiente e ao Idoso;

07 Contribuição a Entidades Fechadas de Previdência;

08 Outros Benefícios Assistenciais do Servidor ou do Militar;

10 Seguro Desemprego e Abono Salarial;

11 Vencimentos e Vantagens Fixas – Pessoal Civil;

- 12 Vencimentos e Vantagens Fixas – Pessoal Militar;
- 13 Obrigações Patronais;
- 14 Diárias – Civil;
- 15 Diárias – Militar;
- 16 Outras Despesas Variáveis – Pessoal Civil;
- 17 Outras Despesas Variáveis – Pessoal Militar;
- 18 Auxílio Financeiro a Estudantes;
- 19 Auxílio-Fardamento;
- 20 Auxílio Financeiro a Pesquisadores;
- 21 Juros sobre a Dívida por Contrato;
- 22 Outros Encargos sobre a Dívida por Contrato;
- 23 Juros, Deságios e Descontos da Dívida Mobiliária;
- 24 Outros Encargos sobre a Dívida Mobiliária;
- 25 Encargos sobre Operações de Crédito por Antecipação da Receita;
- 26 Obrigações decorrentes de Política Monetária;
- 27 Encargos pela Honra de Avais, Garantias, Seguros e Similares;
- 28 Remuneração de Cotas de Fundos Autárquicos;
- 29 Distribuição de Resultado de Empresas Estatais Dependentes;
- 30 Material de Consumo;
- 31 Premiações Culturais, Artísticas, Científicas, Desportivas e Outras;
- 32 Material, Bem ou Serviço para Distribuição Gratuita;
- 33 Passagens e Despesas com Locomoção;
- 34 Outras Despesas de Pessoal decorrentes de Contratos de Terceirização;
- 35 Serviços de Consultoria;
- 36 Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Física;
- 37 Locação de Mão-de-Obra;
- 38 Arrendamento Mercantil;
- 39 Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica;
- 41 Contribuições;

42 Auxílios;

43 Subvenções Sociais;

45 Subvenções Econômicas;

46 Auxílio-Alimentação;

47 Obrigações Tributárias e Contributivas;

48 Outros Auxílios Financeiros a Pessoas Físicas;

49 Auxílio-Transporte;

51 Obras e Instalações;

52 Equipamentos e Material Permanente;

53 Aposentadorias do RGPS – Área Rural;

54 Aposentadorias do RGPS – Área Urbana;

55 Pensões do RGPS – Área Rural;

56 Pensões do RGPS – Área Urbana;

57 Outros Benefícios do RGPS – Área Rural;

58 Outros Benefícios do RGPS – Área Urbana;

59 Pensões Especiais;

61 Aquisição de Imóveis;

62 Aquisição de Produtos para Revenda;

63 Aquisição de Títulos de Crédito;

64 Aquisição de Títulos Representativos de Capital já Integralizado;

65 Constituição ou Aumento de Capital de Empresas;

66 Concessão de Empréstimos e Financiamentos;

67 Depósitos Compulsórios;

70 Rateio pela participação em Consórcio Público;

71 Principal da Dívida Contratual Resgatado;

72 Principal da Dívida Mobiliária Resgatado;

73 Correção Monetária ou Cambial da Dívida Contratual Resgatada;

74 Correção Monetária ou Cambial da Dívida Mobiliária Resgatada;

75 Correção Monetária da Dívida de Operações de Crédito por Antecipação da Receita;

- 76 Principal Corrigido da Dívida Mobiliária Refinanciado;
- 77 Principal Corrigido da Dívida Contratual Refinanciado;
- 81 Distribuição Constitucional ou Legal de Receitas;
- 91 Sentenças Judiciais;
- 92 Despesas de Exercícios Anteriores;
- 93 Indenizações e Restituições;
- 94 Indenizações e Restituições Trabalhistas;
- 95 Indenização pela Execução de Trabalhos de Campo;
- 96 Ressarcimento de Despesas de Pessoal Requisitado;
- 97 Aporte para Cobertura do Déficit Atuarial do RPPS;
- 98 Compensações ao RGPS;
- 99 A Classificar.

Com relação às despesas de exercícios anteriores, segundo a terceira edição do Manual de Demonstrativos Fiscais, no Relatório de Gestão Fiscal, devem-se registrar os valores dos últimos doze meses, incluído o mês de referência das despesas de exercícios anteriores, elemento de despesa 92 – Despesas de Exercícios Anteriores, da competência de período anterior ao da apuração. Excetuam-se aquelas despesas relativas a inativos e pensionistas, custeadas com recursos vinculados, as quais estão consideradas na linha “Inativos e Pensionistas com Recursos Vinculados”. Não poderão ser deduzidas das despesas com pessoal as relativas à folha de pagamento, classificadas no elemento de despesa 92 – Despesas de Exercícios Anteriores, que pertencem ao período de apuração (mês de referência e os 11 meses anteriores). As despesas de exercícios anteriores a serem deduzidas referem-se àquelas que, embora tenham sido liquidadas no período de 12 meses considerado pelo demonstrativo, competem a período anterior. Na Figura 1, é apresentada uma exemplificação gráfica das despesas computadas e não computadas, considerando a elaboração do Relatório de Gestão Fiscal do primeiro quadrimestre do ano de 2009.

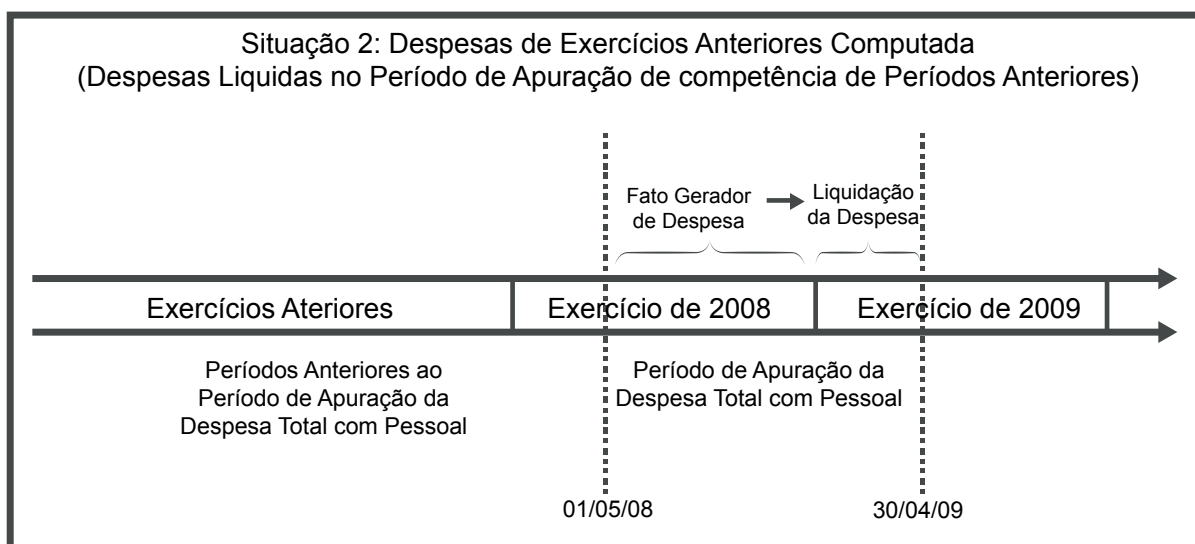
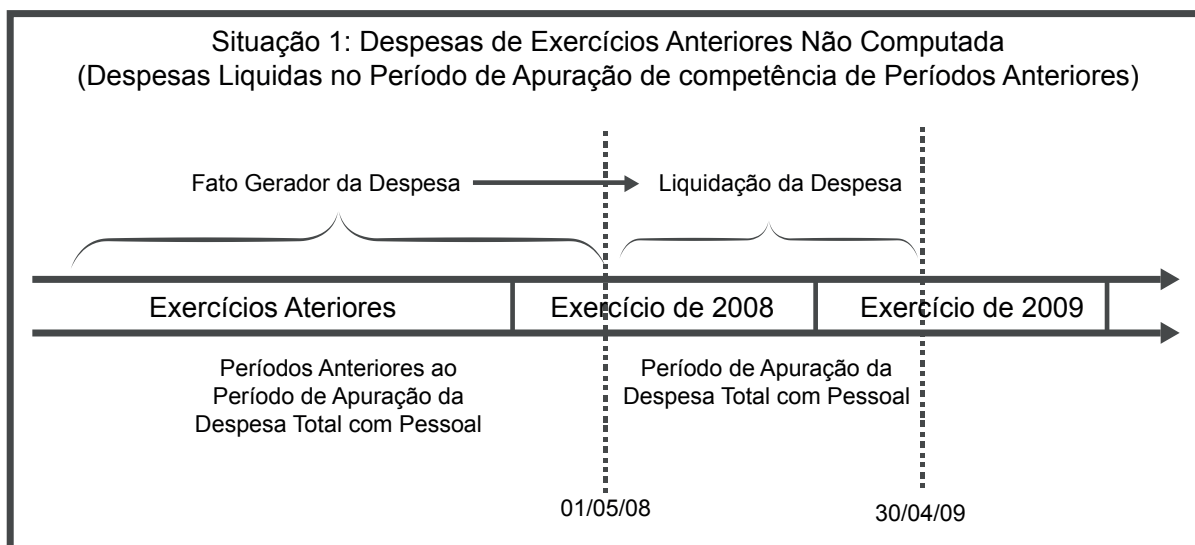


Figura 1

Como reflexo direto no sistema de folha pagamento, foram criadas rubricas para suprir as exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal exigidas no Relatório de Gestão Fiscal. Foi adaptado o relatório do sistema Cache, rotina GT CL, para listarem-se as rubricas relacionadas ao pagamento de exercícios anteriores, que abrangem o código de elemento de despesa 92, que ainda discrimina os servidores como efetivos ativos, inativos, militares e exclusivamente comissionados, fazendo distinção entre esses tipos.

RUBRICA	DESCRIÇÃO	ELEMENTO DE DESPESA			
		ATIVO	INATIVO	MILITARES	COMISSION
458	EXERCÍCIO FINDO	31909211	31909201	31909212	31909211
611	CORRECAO MON. - EX. F	31909211	31909201	31909212	31909216
614	JUROS/EXERC FINDO	31909211	31909201	31909212	31909211
625	EXERC FINDO PROVENTO/	31909201	31909201	31909201	31909201
641	EXERC.FINDO- PGTO ANT	31909278	31909280	31909279	31909278
645	CM EXERC FINDO-PAGTO	31909278	31909280	31909279	31909278
671	EXERC FINDO S/ IR	31909211	31909201	31909212	31909211
672	EXERC FINDO 13 S/IR	31909211	31909201	31909212	31909211
673	EXERC FINDO ANT S/IR	31909278	31909280	31909279	31909278
675	CM EXERC FINDO S/IR	31909211	31909201	31909212	31909211
676	JUROS EXER FINDO S/IR	31909211	31909201	31909212	31909211
677	CM EX FIND ANT S/IR	31909278	31909280	31909279	31909278
678	JURO EX FIND ANT S/IR	31909278	31909280	31909279	31909278
705	EXERC FINDO/ VPNI/PROM	31909211	31909201	31909212	31909211
716	JUSTICA PRES/ EXERC FI	31909216	31909201	31909217	31909216
1701	AUX ALIM EXERCICIO FI	33909246	33909246	33909246	33909246

Considerando o Relatório de Gestão Fiscal, deve-se levar em conta o exercício corrente três quadrimestres:

1º Quadrimestre: quando o pagamento ocorrer entre janeiro e abril do corrente ano. Deve-se utilizar as rubricas de exercício findo anteriores (641, 644, 645) quando o fato gerador for de competência anterior ao mês de maio do exercício anterior. Se a competência do fato gerador estiver entre maio a dezembro do exercício anterior, devem-se utilizar as rubricas de exercício findo (458, 611, 614).

2º Quadrimestre: quando o pagamento ocorrer entre maio a agosto do corrente ano. Devem-se utilizar as rubricas de exercício findo anteriores (641, 644, 645) quando

o fato gerador for de competência anterior ao mês de setembro do exercício anterior. Se a competência do fato gerador estiver entre setembro a dezembro do exercício anterior, devem-se utilizar as rubricas de exercício findo (458, 611, 614).

3º Quadrimestre: quando o pagamento ocorrer entre setembro a dezembro do corrente ano. Devem-se utilizar as rubricas de exercício findo anteriores (641, 644, 645) quando o fato gerador for de competência anterior ao mês de dezembro do exercício anterior. Não se devem-se utilizar as rubricas de exercício findo (458, 611, 614) neste terceiro quadrimestre.

5 METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (2005, p. 86) o método dedutivo é “[...] um procedimento mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contidas nas partes examinadas.”.

Considera-se a pesquisa aplicada adequada para situação analisada, que de acordo com Lakatos e Marconi (1999, p. 22) “[...] caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.”. Vergara (2007, p. 47) afirma que a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos.

A pesquisa bibliográfica permite comparar e compilar publicações relativas ao objeto de estudo. A pesquisa bibliográfica é “[...] meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65-66).

Delimitou-se o presente estudo em avaliar o impacto da Lei de Responsabilidade Fiscal, mais precisamente o Relatório de Gestão Fiscal quadrimestral, que modificou a estrutura das rubricas e lançamentos de pagamentos de exercícios anteriores realizados no período de novembro de 2013 a dezembro de 2014, bem como restringir as rubricas 458 e 641, que representam todas as rubricas de pagamento.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Exemplificando a dinâmica de lançamento, analisam-se algumas situações:

a) É anotado na ficha financeira de um servidor ativo gratificação de instrutor

no valor de R\$ 1.000,00 por um evento que ocorreu em novembro de 2013 para ser pago na folha de dezembro de 2014. A rubrica de gratificação de instrutor é numero 442, cujo elemento de despesa para servidor efetivo ativo é 31901604, que possui os seguintes parâmetros: incide para imposto de renda, não incide triênio, não incide para previdência, não incide para 1/3 de férias e incide para décimo terceiro.

Como o fato gerador aconteceu no exercício anterior, deve-se observar o quadrimestre do pagamento que, neste exemplo, é terceiro quadrimestre (setembro – dezembro/14) e a fato gerador foi novembro de 2013.

Será lançada manualmente a rubrica 641 – Exercício Findo Pagamento Anterior no valor de R\$ 1.083,00 (1000 + 1/12 avos de décimo terceiro).

Será lançada manualmente a rubrica 645 – Correção Monetária Exercício Findo Pagamento Anterior no valor R\$ 73,11.

Será lançada manualmente a rubrica 644 – Juros Exercício Findo Pagamento Anterior no valor R\$ 75,17.

Será anotada uma mensagem explicativa na ficha financeira do servidor para futura consulta.

Caso o pagamento da situação descrita acima ocorresse em agosto de 2014, como o fato gerador aconteceu no exercício anterior, deve-se observar o quadrimestre do pagamento que, neste exemplo, é segundo quadrimestre (maio – agosto/14), e a fato gerador foi novembro de 2013.

Será lançada manualmente a rubrica 458 – Exercício Findo no valor de R\$ 1.083,00 (1000 + 1/12 avos de décimo terceiro).

Será lançada manualmente a rubrica 611 Correção Monetária Exercício Findo no valor R\$ 58,11.

Será lançada manualmente a rubrica 614 – Juros Exercício Findo no valor R\$ 60,17.

Será anotada uma mensagem explicativa na ficha financeira do servidor para futura consulta.

b) É anotada na ficha financeira de um servidor gratificação fixa no valor fictício de R\$ 1.000,00, retroativo ao primeiro janeiro de 2013, para ser paga na folha de dezembro de 2014. A rubrica de gratificação de contador é numero 416, cujo elemento de despesa para servidor efetivo ativo é 31901113, que possui os seguintes parâmetros: incide para imposto de renda, incide triênio (se houver), não incide para previdência, incide para 1/3 de férias e incide para décimo terceiro.

Como o fato gerador aconteceu no exercício anterior, observa-se o quadrimestre do pagamento que, neste exemplo, é terceiro quadrimestre (setembro – dezembro/14) e o fato gerador foi janeiro a dezembro de 2013.

Será lançada manualmente a rubrica 641 – Exercício Findo Pagamento Anterior no valor de R\$ 13.333,33 ($1.000 \times 12 + 1.000 + 333,33$) valor x número meses + parcela décimo terceiro + 1/3 férias.

Será lançada manualmente a rubrica 645 – Correção Monetária Exercício Findo Pagamento Anterior no valor de R\$ 1095,32.

Será lançada manualmente a rubrica 644 Juros Exercício Findo Pagamento Anterior no valor de R\$ 1.226,52.

Será anotada uma mensagem explicativa na ficha financeira do servidor para futura consulta.

Caso o pagamento da situação descrita ocorresse em agosto de 2014, como o fato gerador aconteceu no exercício anterior, observa-se o quadrimestre do pagamento que, neste exemplo, é o segundo quadrimestre (maio – agosto/14) e a fato gerador foi janeiro-novembro de 2013.

Será lançada manualmente a rubrica 458 – Exercício Findo no valor de R\$ 5.333,33 ($1.000 \times 4 + 1.000 + 333,33$) valor x número meses + parcela décimo terceiro + 1/3 férias admitindo férias em dezembro de 2013.

Será lançada manualmente a rubrica 611 – Correção Monetária Exercício Findo no valor de R\$ 362,47.

Será lançada manualmente a rubrica 614 – Juros Exercício Findo no valor de R\$ 373,98.

Será lançada manualmente a rubrica 641 – Exercício Findo Pagamento Anterior no valor de R\$ 8.000,00 (1.000×8) valor x número de meses.

Será lançada manualmente a rubrica 645 – Correção Monetária Exercício Findo Pagamento Anterior no valor de R\$ 732,86.

Será lançada manualmente a rubrica 644 – Juros Exercício Findo Pagamento Anterior no valor de R\$ 825,54.

Será anotada uma mensagem explicativa na ficha financeira do servidor para futura consulta em cada rubrica.

Além, é claro, da implantação da rubrica fixa, neste caso a 416 – Gratificação de contador, bem como o cálculo e lançamento da diferença de contador, rubrica

463, mais o cálculo e lançamento das rubricas de correção monetária e juros, 483 e 481, que estão fora do escopo deste estudo. E, ainda, dependendo dos parâmetros de incidência e dos valores, pode haver incidência de IPREV e Imposto de Renda (rendimentos recebidos acumuladamente), que também ficaram fora do escopo.

O quadro a seguir resume a situação descrita:

É anotado na ficha financeira de um servidor ativo uma gratificação fixa de contador no valor fictício de R\$ 1000,00 retroativa a 1. janeiro de 2013 para ser paga na folha de dezembro de 2014. A rubrica de gratificação de contador é numero 416 cujo elemento de despesa para servidor efetivo ativo é 31901113, que possui os seguintes parâmetros: incide para imposto de renda, incide triênio (se houver), não incide para previdência, incide para 1/3 de férias e incide para décimo terceiro.					
Pagamento folha dezembro de 2014			Pagamento folha agosto de 2014		
Rubrica	Descrição	Valor	Rubrica	Descrição	Valor
641	Xxxx	R\$ 13.333,33	458	Aaaa	R\$ 5.333,33
645	Zzzz	R\$ 1.095,32	611	Bbbb	R\$ 342,47
644	Yyyy	R\$ 1.226,52	614	Kkkk	R\$ 353,98
			641	Xxxx	R\$ 8.000,00
			645	Zzzz	R\$ 701,86
			644	yyyy	R\$ 802,54

Percebe-se claramente que a situação não é autoexplicativa. Por isso, a solução encontrada foi a criação de um campo de texto para informar o que está sendo pago ao servidor e futura consulta, em caso de recálculo ou revisão auditoria. Essa simples medida ajudou bastante, mas não resolveu por completo. Além de deixar a tarefa mais morosa, não garantiu que o texto colocado explicasse algo. Esse processo é fundamental para automação da folha de pagamento. Além do dinamismo provocado, tanto pela data da ocorrência do pagamento quanto como a data da competência do fato gerador, ainda pode ocorrer mais de um pagamento de naturezas diferente na mesma folha. Pode ocorrer o pagamento duas participações de gratificação de concurso, juntamente com uma gratificação de instrutor, tudo na mesma rubrica de exercício findo. Uma saída sistêmica pensada pela equipe seria reduzir o número de rubricas para somente ficar com rubricas fixas, eliminando o uso das rubricas de diferenças, recuperações, substituições e exercícios findos. Seria criado um subgrupo de rubricas para serem utilizadas conjuntamente, separadas por um ponto que indicaria suas funções (diferenças, recuperações etc.), que seriam de uso comum a todos – rubricas fixas. Poderiam ser programados, assim, os subgrupos 1 – pagamento do mês; 2 – diferença exercício atual; 3 – substituição; 4 – exercício findo etc.

O lançamento de vencimento rubrica 2 – pagamento do mês no valor de R\$

1.000,00 mais o pagamento de exercício findo no valor R\$ 500,00 ficaria assim:

2.1 vencimento 1000,00

2.4 vencimento ex findo 500,00

Com esse sistema, resolve-se o problema de legibilidade, porém o trabalho de reprogramação da folha demandará tempo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou trazer o assunto da contabilidade pública representado pela Lei de Responsabilidade Fiscal e suas influências nos processos da folha de pagamento do Poder Judiciário catarinense.

Demonstrou-se a adaptação realizada no rol de rubricas para contemplar o pagamento de verbas referentes a exercícios anteriores, com a criação de rubricas (como a 458 – rubrica de exercício findo; e a 641 – rubrica de exercício anterior) que podem receber valores de qualquer natureza, desde que incida imposto de renda. Porém, com esse sistema, não se identificou a origem do pagamento em uma primeira leitura. É preciso recorrer ao campo texto, solução atualmente adotada, ou, então, à ficha funcional do servidor.

A descrição das variações dos lançamentos de rubricas em virtude da variação quadrimestral no presente ano, relacionada aos meses de competência do pagamento, foi demonstrada através de exemplos, comprovando o problema de legibilidade e transparência.

A Portaria n. 249, de 30 de abril de 2010, do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda, que aprovou a terceira edição do Manual de Demonstrativos Fiscais, definiu as regras que regulam e padronizam o Relatório de Gestão Fiscal, mais especificamente com os pagamentos retroativos referentes a exercícios anteriores lançadas nas rubricas 458 ou 641, ou em ambas, dependendo do quadrimestre de origem e do quadrimestre que será efetivamente pago.

A análise de uma proposta de melhoria (correção) da transparência e identificação dos lançamentos foi sugerida pela equipe da Seção de Preparação de Folhas de Pagamento. Foi pensada em uma solução alternativa para o problema da legibilidade no demonstrativo de pagamento, que consiste na reprogramação das rubricas, criando um subgrupo de rubricas que indicarão ação e natureza do pagamento. Esse subgrupo será comum a todas as rubricas, passando o lançamento a contar com rubrica e sub-rubrica, que identificarão univocamente o tipo de pagamento. Porém,

essa programação altera profundamente o sistema da folha, segundo a equipe de desenvolvimento, demandando tempo e mão de obra qualificada no desenvolvimento de software. O processo de folha de pagamento é dinâmico e precisa ser otimizado e automatizado, além de permitir adaptabilidade às mudanças impostas pela Lei e órgãos reguladores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Portaria STN nº 249**. 2010. Disponível em: <http://www3.tesouro.gov.br/legislacao/download/contabilidade/port_249/Port_STN_249_30042010_MDF.pdf>.

Acesso em: 3 dez. 2014.

_____. A Lei de Responsabilidade Fiscal. **Lei Complementar n. 101**, de 04 de maio de 2000. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/lei-de-responsabilidade-fiscal>>. Acesso em: 1. dez. 2014.

_____. Decreto n. 93.872, de 23 de dezembro de 1986. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d93872.htm>. Acesso em: 4 dez. 2014.

_____. **MANUAL DE DEMONSTRATIVOS FISCAIS**. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt_PT/mdf>. Acesso em: 2 dez. 2014.

_____. **Lei n. 4.320**, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. A Lei n. 4.320 comentada. 30. ed. Rio de Janeiro: IBAM, 2000.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública**. 10. ed. São Paulo: Editoras Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias; ROSA, Maria Berenice. **Contabilidade pública: uma abordagem da administração financeira pública**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

CRÉDITOS

Organização



Tribunal de Justiça de Santa Catarina



Parceiros

Divisão de Artes Gráficas - DIE

Diretoria de Tecnologia da Informação

Projeto Editorial e Capa

Divisão de Artes Gráficas – DIE



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina

Rua Álvaro Millen da Silveira, n. 208

88020-901 Centro, Florianópolis/SC

Fone: (48) 3287-1000 | Fax: (48) 3287-1967

tjcenai@tjsc.jus.br | tjsc.jus.br