



## Gestão do impacto causado pelas mudanças na forma de atendimento aos jurisdicionados de Umarí-CE

### *Managing the impact of change on the way to meeting the jurisdictional of Umari-CE*

Vicente Horácio Barros Tavares<sup>1</sup>, Hamanda Gelça Araújo Costa<sup>2</sup>, Wyara Ferreira Melo<sup>3</sup>, Alexandre Wallace Ramos Pereira<sup>4</sup>, Luma Michelly Soares Rodrigues<sup>5</sup>, Anderson Bruno Anacleto de Andrade<sup>6</sup>

**Resumo:** As organizações do mundo contemporâneo estão inseridas em um contexto repleto de adversidades e em constante mudança, exigindo atitudes que lhes garantam a sua sobrevivência e o seu crescimento, voltados ao desenvolvimento de uma força de trabalho competente para atuar no mercado. No âmbito público, o cenário não se mostra diferente, onde a permanente qualificação dos agentes públicos revela-se um imperativo para que este tipo de organização permaneça na busca e no alcance da sua missão. O escopo principal desse estudo é a discussão e análise da gestão do impacto causado pelas mudanças na forma de atendimento aos jurisdicionados da Comarca de Umarí-CE. Para o atingimento do objetivo proposto, quanto aos fins, a pesquisa utilizou procedimentos exploratórios e descritivos, dada a ausência de estudos do tipo na Comarca de Umarí-CE. Quanto aos meios, a pesquisa de campo empregou questionário estruturado para aplicar censo em universo de 45 colaboradores. Com abordagem qualitativa, a coleta dos dados ocorreu durante o mês de agosto do ano 2013 e a discussão dos mesmos partiu da análise de conteúdo. Na discussão, é debatida que não há receita pronta para todas as organizações, conquanto estas possam promover capacitação, treinamento, condições para gozo de qualidade de vida e outros tantos benefícios e fatores que geram satisfação ao servidor.

**Palavras-chave:** Administração; Mudanças; Atendimento; Jurisdicionado.

**Abstract:** Organizations of the contemporary world are inserted in a context full of adversity and constantly changing, requiring attitudes that guarantee them their survival and their growth, aimed at the development of a competent workforce to operate in the market. In public life, the scenario does not seem different, where the permanent training of public officials proves to be a must for this type of organization remains in search and scope of its mission. The main scope of this study is the discussion and analysis of the impact of management caused by changes in the form of service to the jurisdictional Umari-CE. For the achievement of the proposed objective, as to the purposes, the research used exploratory and descriptive procedures, given the absence of such studies in the jurisdiction of Umari-CE. As for the means, the field research used a structured questionnaire to apply census universe of 45 employees. With a qualitative approach, data collection occurred during the month of August of the year 2013, and the discussion of them came from the content analysis. In the discussion, it is debated that there is no ready recipe for all organizations, although they can promote capacity building, training, conditions for quality enjoyment of life and so many benefits and factors that generate satisfaction to the server.

**Keywords:** Administration; Changes; Service; Jurisdiction.

\*Autor para correspondência

Recebido para publicação em 15/06/2014; aprovado em 27/07/2014

<sup>1</sup>Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Serviços, FASP, Umarí-CE; vicentehbt09@hotmail.com

<sup>2</sup>Graduada em Administração e em Geografia, UERN, José da Penha-RN; hamanda.admgeo@gmail.com

<sup>3</sup>Especialista em Urgência e Emergência, FASP, Sousa-PB; wyara\_mello@hotmail.com

<sup>4</sup>Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade (UFERSA) e Professor da UFCG (UACC-CCJS, Sousa-PB); alexandre.uern.adm@gmail.com

<sup>5</sup>Graduada em Administração, UFCG, Sousa-PB, luma\_michelly@hotmail.com

<sup>6</sup>Graduando em Agronomia, UFCG, Pombal-PB; bdeandrade3@gmail.com

## INTRODUÇÃO

A economia mundial passa por transformações que afetam diretamente a competitividade das organizações. Essa realidade atinge também as organizações públicas, as quais estão sendo desafiadas pelas pressões do mundo globalizado, pelas exigências relacionadas à reforma do Estado, pelo aumento do controle de custos e, principalmente, pelas exigências da sociedade por serviços de qualidade. Assim, adequando-se a estas demandas, as organizações públicas necessitam realizar mudanças estratégicas que passam não somente pela aplicação das novas tecnologias, mas também pela necessidade de mudanças na forma de gerenciar as organizações, provocadas por estas inovações tecnológicas.

Loch e Correia (2004) destacam que no âmbito organizacional, o trabalho e o capital são mediados pela Gestão de Pessoas. Esta área, por sua vez, tem como finalidade compreender as transformações do mundo do trabalho, se flexibilizando em sua estrutura e práticas numa perspectiva de fazer emergir aspectos da subjetividade do trabalhador essenciais aos processos de inovação necessários ao crescimento e sobrevivência das organizações.

Com base em Meneghelli (1999), as relações trabalhistas sofreram profundas mudanças ao longo dos anos. De modo que os desafios enfrentados pelas organizações são, igualmente, exigidos/repassados aos seus colaboradores. A relação patrão e empregado divide tanto as responsabilidades como os resultados, sendo que a competência é algo exigível em todos os níveis.

Com isso, o sofrimento, a fadiga ou o estresse no trabalho constituem consequências da insistência do ser humano em viver em um ambiente que lhe é adverso. A relação do homem com o trabalho nunca foi fácil, até mesmo a etimologia da palavra denota algo penoso e, até mesmo, indesejado.

É cabível destacar que a atividade profissional não implica tão somente como uma forma de ganhar a vida, sendo também uma maneira de inserção social onde aspectos psíquicos e físicos estão fortemente implicados. Sendo compreendido na sua dualidade como um possível fator de deterioração, de envelhecimento e de doenças graves, bem como, de construção de um fator de equilíbrio e desenvolvimento.

O trabalho para ser considerado saudável deverá envolver a pessoa como um todo, através das suas potencialidades físicas, psíquicas e sociais. Pessoas, portanto, capazes de mobilizarem-se em favor de metas significativas, com emoções, responsabilidades e experiências combinadas com suas expectativas e crenças, individuais e culturais. Para tal deverá permitir a participação do indivíduo em todas as suas dimensões, deixando de ser um trabalhador sinônimo de objeto, sem permissão para pensar, criar e influenciar a atividade realizada, transformando-se em ser pensante, estando presente no trabalho física e mentalmente, envolvendo-se mental e emocionalmente, com liberdade de questionar e criar, ou seja, participar. A participação segundo Chiavenato (1992, p. 58), é “o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as

encorajam a contribuir para os objetivos do grupo e assumir responsabilidades de alcançá-los”.

Ante o exposto, o interesse em desenvolver a pesquisa desenvolveu-se pela inquietação em abordar essa temática no cenário público de um setor do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Assim sendo, o estudo apresentou como escopo principal discussão e análise da gestão do impacto causado pelas mudanças na forma de atendimento aos jurisdicionados da Comarca de Umarí-CE.

## METODOLOGIA

Quanto aos fins, a pesquisa utilizou procedimentos exploratórios e descritivos, dada a ausência de estudos do tipo na Comarca de Umarí-CE. Quanto aos meios, a pesquisa de campo empregou questionário estruturado para aplicar censo em universo de 45 colaboradores, sendo 23 diretores de Varas (unidades setoriais) e outros 22 servidores que não ocupam cargo de chefia.

Com abordagem qualitativa, a coleta dos dados ocorreu durante o mês de agosto do ano 2013 e a discussão dos mesmos partiu da análise de conteúdo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como primeiro passo, a pesquisa buscou levantar a distribuição dos colaboradores quanto à ocupação.

Dos 45 colaboradores entrevistados, 49% são servidores que não ocupam cargo de chefia e 51% gestores (Diretores das Secretarias).

No que refere-se a distribuição dos colaboradores quanto ao conhecimento do processo de fortalecimento e modernização da gestão do TJ/CE, todos os gestores (Diretores de Secretaria), ou seja, 100%, responderam que sabem que o TJ/CE passa por um processo de fortalecimento e modernização da gestão. Já entre os servidores, que não ocupam cargo de chefia, (14%), responderam que não sabem e (86%) responderam que sabem.

No que tange a distribuição dos colaboradores quanto ao conhecimento do manual de gestão estratégica, direcionadores e focos estratégicos do Tribunal, entre os gestores, 65% (15) afirmam que conhecem o Manual de Gestão Estratégica, Direcionadores e Focos Estratégicos do Tribunal e 35% (08), afirmam que não conhecem. Entre os 22 servidores, 45% (10) responderam que sim e 55% (12) não.

No geral, um pouco mais da metade dos colaboradores, 56%, conhecem o Manual de Gestão Estratégica, Direcionadores e Focos Estratégicos do Tribunal e 44% não conhecem.

A respeito da distribuição dos colaboradores quanto ao grau de satisfação com as mudanças e as novas práticas de gestão adotadas pelo TJ/CE desde a implementação da gestão estratégica, as respostas foram as seguintes: entre os gestores, 4% estão muito insatisfeitos, 58% estão insatisfeitos, 30% estão satisfeitos, 4% muito satisfeito e 4% indiferente. Entre os servidores que responderam a pesquisa, 14% estão muito insatisfeitos, 63% estão insatisfeitos, 18% satisfeitos e 5% indiferentes. Vale ressaltar que o questionário não continha a opção

“indiferente”, mas ainda assim 02 colaboradores escreveram essa opção e ainda justificaram a resposta.

Acerca da distribuição dos colaboradores quanto ao número de insatisfeitos com as mudanças implementadas. Observa-se que a quantidade de insatisfeitos com as mudanças e novas práticas de gestão adotadas pelo Tribunal desde a implementação da gestão estratégica é alta. Entre os 45 colaboradores que responderam o questionário, 27 estão insatisfeitos, representando, em termos percentuais, 60% insatisfeitos.

No que diz respeito a distribuição dos colaboradores quanto a sua opinião em relação ao suporte dado pelo TJ/CE às Varas, se é suficiente para o desenvolvimento das mudanças propostas. Entre os gestores, apenas 01 (4%), entre os 23 (96%) respondeu que o suporte dado

pelo Tribunal às Varas é suficiente para o desenvolvimento das mudanças propostas. Já entre os servidores todos, 100%, responderam que não.

A distribuição dos colaboradores quanto a sua opinião em relação ao suporte dado pelo TJ/CE às Varas, se é suficiente para o desenvolvimento das mudanças propostas. O percentual dos que responderam que o suporte dado pelo TJ/CE às Varas não é suficiente é ainda mais expressivo se considerarmos o total de colaboradores, sem dividi-los em gestores e servidores. Entre os 45, apenas 01 respondeu que o suporte é suficiente.

Distribuição dos colaboradores quanto a sua opinião em relação às cinco principais dificuldades enfrentadas no cumprimento das tarefas.

**Tabela 1:** Principais Dificuldades Encontradas

Principais Dificuldades Encontradas	Número de colaboradores			
	Servidor (Gestor)	Absoluto %	Servidor %	Absoluto %
Falta de política de pessoal eficaz	21	91,30	20	86,96
Falta de pessoal	17	73,91	19	82,61
Recolocação de servidores com laudos restritivos	08	34,78	06	26,09
Desmotivação dos servidores	10	43,48	06	26,09
Falta de integração da equipe	02	8,70	02	8,70
Falta de uniformização dos procedimentos	09	39,13	08	34,78
Desconhecimento da cultura do serviço público	00	00	00	00
Excesso de trabalho	11	47,83	16	69,57
Excesso de burocracia	06	26,09	03	13,04
Gerenciamento inadequado	02	8,70	08	34,78
Falta de liderança	02	8,70	01	4,35
Desconhecimento das atividades	00	00	00	00
Falta de qualificação profissional	01	4,35	02	8,70
Falta de treinamento	06	26,09	08	34,78
Falta de comunicação	08	34,78	03	13,04
Exigências do juiz	02	8,70	03	13,04
Instalações, mobiliários e equipamentos inadequados	07	30,43	03	13,04
Outros	03	13,04	02	8,70
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>500,01</b>	<b>110</b>	<b>478,27</b>

Obs.: A soma dos percentuais é superior a 100,00% devido se tratar de uma questão de múltipla resposta.

### **Dificuldades enfrentadas para o cumprimento das tarefas**

Os dados acima retratam o que foi respondido na pergunta 08 do questionário. Para compô-la contamos com a colaboração de 23 gestores (servidores que são diretores de Secretaria de Vara) e 22 servidores que não ocupam cargo de chefia.

Constatamos que os resultados percentuais mais expressivos estão relacionados com pessoal, tendo em vista que quase todos os colaboradores escolheram, entre as principais dificuldades enfrentadas no cumprimento das tarefas: falta de política de pessoal eficaz (91,30% e 86,96%) e falta de pessoal (73,91% e 82,61).

Achamos interessante transcrever a resposta de um gestor que não indicou a falta de pessoal e a falta de política de pessoal eficaz e justificou dizendo “é obvio que com mais servidores o serviço fluiria melhor, mas como temos que gerenciar com os meios disponíveis, não dá

para ficar alegando a toda hora que tudo está mal porque o número de servidores é insuficiente e cruzar os braços”.

Diante dessa afirmação nos permitimos abrir parênteses para analisar as duas opções mais assinaladas. Quanto à falta de pessoal, é fato que as leis brasileiras retratam a carência de uma política de recursos humanos condizentes com as necessidades do Estado. Os concursos públicos são irregulares, normalmente o tempo entre um e outro é enorme, são feitos com uma análise prévia da real necessidade do quadro, mas em função de inúmeras variáveis não conseguem suprir essa necessidade, o que dificulta a criação de carreiras. Além disso, a administração pública fica sujeita aos efeitos da crise econômica do país e da política de ajuste do orçamento público.

Quase todos os colaboradores indicam a falta de uma política de pessoal eficaz no TJ/CE como elemento que dificulta o cumprimento das tarefas nas Varas.

O assunto é complexo, pois administrar recursos humanos é diferente de administrar qualquer outro recurso dentro de uma organização. Tratando-se de organização pública, o grau de dificuldade em desenvolver uma política de pessoal que atenda satisfatoriamente os objetivos da organização e dos que nela trabalham é ainda maior.

Uma boa política de recursos humanos, principalmente nesse contexto de mudanças, deve dar condições aos responsáveis pela gestão de pessoal para enfrentar o desafio que é lidar com crenças, valores, objetivos e interesses diferentes, além do conflito, que é inerente a natureza humana. Certamente não é tarefa fácil.

A área de gestão, no caso do Tribunal a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) deve ser capaz de planejar o ingresso de pessoal, integrar, aperfeiçoar sistemas de avaliação e desempenho, treinar, promover, transferir, organizar a folha de pagamento, desenvolver mecanismos de motivação e incentivos, porém o serviço público possui peculiaridades que podem atrapalhar o desenvolvimento adequado dessas funções.

Como exemplo, citamos o instituto da estabilidade. É claro que o Estado precisa contar com um quadro de servidores imunes aos interesses políticos, que possam assegurar a continuidade na execução dos serviços, em benefício da própria sociedade. O servidor deve sentir-se protegido, mas também deve desenvolver suas atividades sempre pensando no interesse coletivo.

A estabilidade é vista de forma negativa pela sociedade em razão da ingerência de gestões que não têm compromisso e responsabilidade com a coisa pública, mas não podemos generalizar. Existem bons servidores, que não contam com a estabilidade para desempenhar suas funções.

A estabilidade deve contribuir para a eficiência do serviço, mas o que percebemos, não só no Tribunal, mas em outras empresas públicas é que a estabilidade acaba tornando alguns servidores negligentes, acomodados e isso é péssimo para a organização que vê reduzido seu espírito empreendedor.

Todos os níveis hierárquicos de chefia e supervisão são responsáveis por administrar recursos humanos. A gestão de pessoas é responsabilidade coletiva, afeta a todos que atuam na organização, que têm subordinados ou mantêm relacionamento com grupo de pessoas e não podemos dizer que as dificuldades encontradas no cumprimento das tarefas desenvolvidas nas Varas sejam responsabilidade apenas de uma política de pessoal ineficaz.

Hoje, os gestores públicos possuem modernas técnicas e ferramentas de gestão, como no setor privado. Nesse aspecto, o Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do TJ/CE contribuiu através dos cursos aplicados.

As aulas abordaram temas como: chefia liderança e equipe além de ter apresentado aos gestores do TJ algumas principais ferramentas da qualidade e gestão: ciclo PDCA, *brainstorming*, fluxograma, matriz GUT, estrela decisória entre outros. Desse modo, mesmo com a grave carência de pessoal enfrentada pelas Varas, é possível inovar, buscar alternativas para simplificar os métodos de trabalho, mudar quando necessário, de

maneira que as tarefas sejam desempenhadas da maneira mais adequada.

Apesar do inexpressivo número de gestores e servidores, 13,04% e 8,70% respectivamente, que escolheram a opção “outros” e indicaram dificuldades no cumprimento das tarefas diversas as que foram listadas, achamos conveniente informar com o objetivo de melhor compor a pesquisa.

#### *Principais dificuldades enfrentadas pelos Gestores:*

- Falta de interesse da administração em pagar os direitos já reconhecidos dos servidores.
- Falta de responsabilidade de alguns servidores com o serviço e ausência de punições adequadas.
- Reduzidíssimo espaço físico; atraso no recolhimento de processos para o arquivo e de materiais sem utilização.
- Precariedade da intranet.
- Gratificações diferenciadas: Estabelece disputas internas fazendo com que algumas pessoas trabalhem pela gratificação e não pelo papel público que exercem e outras se esquivando de determinados trabalhos porque ganham menos. O desejável é que o valor da gratificação seja o mesmo para todos ou que ninguém tenha gratificação.
- Servidores:
- Sistema operacional ineficiente
- Lentidão e instabilidade do novo sistema operacional.
- Distribuição dos colaboradores quanto a sua opinião em relação às cinco principais dificuldades enfrentadas no cumprimento das tarefas.

Nos dados apresentados acima (resultado da pergunta 08 do questionário), o eixo das categorias, representado por letras, significam as principais dificuldades enfrentadas no cumprimento das tarefas.

Descrevemos abaixo, as cinco principais dificuldades apontadas e a quantidade de colaboradores, em termos percentuais.

#### *Pelos gestores:*

- Falta de política de pessoal eficaz: 91,30%
- Falta de pessoal: 73,91%
- Excesso de trabalho: 47,83%
- Desmotivação dos servidores: 43,48%
- Falta de uniformização dos procedimentos: 39,13%

#### *Pelos servidores*

- Falta de política de pessoal eficaz: 86,96%
- Falta de pessoal: 82,61%
- Excesso de trabalho: 69,57%
- Falta de uniformização dos procedimentos, gerenciamento inadequado e falta de treinamento foram assinaladas por 08 servidores, representando 34,78%.

Os dados apresentados até aqui, demonstraram os resultados da pesquisa, relativas às perguntas fechadas, 01 a 05 e 08 do questionário aplicado.

#### *Discussão das questões abertas*

Neste item, são apresentados os dados levantados com os servidores, de Varas, referentes apenas às perguntas abertas. Com relação a essas perguntas (06, 07 e

09 do questionário), se fazem necessários alguns esclarecimentos:

- Os colaboradores responderam através de pequenos textos, justificando a resposta. Esses textos foram convertidos em tópicos, que depois de agrupados viraram categorias e receberam a nossa análise.
- A pergunta 06, que tinha o objetivo de saber, na opinião dos servidores quais as principais ações implementadas pelo projeto de fortalecimento e modernização da gestão do TJ/CE visando à melhoria da gestão das Varas, apresentou algumas respostas iguais à pergunta 07 e 09 que desejavam conhecer o que ainda poderia ser feito. Ou seja, para alguns, o TJ/CE já tomou algumas medidas para auxiliar a gestão das Varas e para outros ainda não.
- A pergunta 09 visava reunir sugestões ou medidas que o próprio servidor pudesse tomar para minimizar as dificuldades no cumprimento das tarefas, de acordo com o que foi assinalado na pergunta 08. Os colaboradores responderam de forma desvinculada à pergunta 08.
- Os dados obtidos através das perguntas abertas aparecerão divididos em categorias, onde procuramos nos manifestar sobre todos os temas abordados. Dividimos em duas seções, pois uma visa identificar as ações já implementadas (5.1.4) e a outra, sugerir medidas que ainda podem ser adotadas, no que diz respeito à melhoria da gestão das Varas. Principais ações implementadas pelo Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do TJ/CE visando à melhoria da gestão das Varas (pergunta 06 do questionário). Agrupamos as respostas por categorias, com o fito de dar uma visão sistematizada da análise:

- 1 Comunicação** – Verificamos que o acesso à Internet foi o item mais abordado. De fato, no nosso sentir, o acesso à Internet alçou o TJ/CE ao nível globalizado e deu início ao amplo processo de modernização, com escopo na eficiência dos serviços prestados. Outro fator bastante abordado foi a criação da Ouvidoria, que permitiu acesso menos formal do cidadão ao TJ/CE, bem como dos Servidores. A Ouvidoria tornou-se uma importante aliada da alta gestão do TJ/CE, no sentido de que o cidadão obtém respostas rápidas, desprovidas de formalidades, tornando a comunicação ágil e eficiente. Os demais itens: melhoria da comunicação interna e criação do SAPWEB são decorrentes do esforço do TJ/CE para a implementação do novo processo e, ainda, dos demais itens acima mencionados.
- 2 Gestão Estratégica** – A certificação das unidades do TJ/CE foi citada por alguns servidores, destacando-se que o processo deve ser ampliado, na medida em que todas as unidades do órgão devem estar alinhadas às novas diretrizes. A padronização de procedimentos (PAD's) também citada é uma importante aliada das unidades, pois, passa a ter maior segurança nos procedimentos e, ainda,

gerando segurança aos usuários, em especial aos advogados, que passam a contar com um único procedimento para todas as unidades, evitando-se atividades desnecessárias e possibilitando a utilização inteligente do tempo. Destacado, ainda, o inventário, que foi um importante aliado no Projeto da Modernização da Gestão, pois através dele, pudemos ter a visão exata da quantidade de processos tramitando nas Varas e suas especificações.

- 3 Gestão de Pessoas** – Os itens mais citados foram os cursos de treinamento e capacitação para gestores e servidores e a criação da ESACS. Com a implantação do Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão, foram oferecidos aos servidores diversos cursos, permitindo, além de qualificação e treinamento, a interação entre os servidores de diversas unidades.

Trataremos os dois itens de forma conjunta, porque entendemos que ambos estão intimamente ligados. Tais respostas confirmam as nossas expectativas de que os servidores estão, de fato, interessados em melhorar a qualidade do serviço prestado e se capacitar para tanto.

Quanto aos processos seletivos internos, estes permitem o aproveitamento do servidor dentro de sua formação acadêmica, experiência profissional e competências. Por outro lado, a falta de servidores e a obrigatoriedade de liberação dos aprovados nas seleções internas criaram problemas aos gestores de Varas, já que os servidores liberados não foram substituídos de imediato, deixando o gestor das varas numa situação difícil perante seus subordinados, pois se a atual lotação, quando completa, já é considerada insuficiente, como liberar um servidor sem sobrecarregar os demais?

O Programa de Estágio, criado pelo TJ/CE, ciente de sua função social, dá oportunidade aos jovens de não só conhecerem o Poder Judiciário em sua intimidade, mas de ter contato com a realidade profissional e muitas vezes também um contato social que não tiveram oportunidade de conhecer.

As respostas abordaram ainda a Valorização dos Servidores, o que significa, no nosso entendimento, fazê-lo sentir-se parte da equipe TJ/CE, oferecer planos de saúde e apoio quando estiver doente e precisando da organização não apenas para oferecer-lhe o Plano de Saúde, mas disponibilizar-lhe facilidades ao seu tratamento, garantir que não será alijado do TJ/CE porque naquele momento não pode servir ao trabalho; criar possibilidades de praticar esportes e incentivar a prevenção de doenças; proporcionar cursos de capacitação e criar formas de facilitar o seu deslocamento até os cursos, especialmente no interior, onde se poderia pensar em levar o curso ao interior ao invés de o servidor deslocar-se até o curso; disponibilizar palestras com especialistas em investimentos financeiros, ensinando-lhes a investir melhor no futuro, mas, também exigir que cada servidor se capacite para as tarefas que lhes foram destinadas, pois aí o servidor passa a ser o responsável pelo seu destino dentro da instituição e isso certamente criará uma nova expectativa na sua carreira.

Enfim, a ginástica laborativa que também faz parte da valorização do servidor, pois reflete a preocupação do

órgão com a saúde de seus servidores e, ainda, com o absenteísmo por problemas de saúde.

- **Infra-Estrutura** – A infra-estrutura adequada, proporcionou aos servidores e usuários maior conforto. O prédio é moderno, possui um ótimo sistema de refrigeração, segurança e estacionamento, com ressalva apenas ao fato de que algumas Varas possuem espaço muito pequeno. Estes aspectos, aliados à modernização dos equipamentos de informática e mobiliário, aumentam a auto-estima do servidor, o que reflete em produtividade.

- **Quantitativo e Perfil de Pessoal** – Considera-se a citação das Matrizes de Competência, pois vai ao encontro do clamor dos servidores que almejavam funções sem comprometerem-se com a auto-qualificação, a fim de atingir o seu objetivo pessoal.

Atualmente, o Servidor sabe o que é necessário para exercer cada função, dando também ao gestor, critérios objetivos para a escolha dos subordinados.

Quanto ao aumento da lotação de funcionários nas Varas, sabemos que este é um fator importante, pois as Secretarias de Varas, atualmente, exercem grande quantidade de tarefas, não apenas em sua diversidade quanto em quantidade e isso desafia as mais modernas técnicas de administração.

O esgotamento físico e mental dos servidores é notório. Seria o momento de se rever a quantidade de servidores a ser distribuída por cada Vara? É lógico termos a mesma quantidade de servidores em cada secretaria quando existem Varas antigas e outras mais recentes com quantidade diferenciada de processos que nelas transitam ou quando em várias Varas do interior sabemos que a quantidade de distribuição de processos anuais é infinitamente maior que as demais e, ainda, maior quantidade de servidores em Gabinetes, em detrimento da atividade-fim?

A Resolução Administrativa nº 03/2008 – Política de Gestão de Pessoas informa que todos os servidores aprovados nos próximos concursos para o TJ/CE serão direcionados para as Varas e, somente depois de um período, é que poderão ser transferidos para Gabinetes e setores administrativos.

Esperamos que este seja um prenúncio de que a alta administração do TJ/CE está realmente preocupada com as condições de trabalho dos servidores das Secretarias de Varas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram apresentados diferentes temas, relativos à pesquisa teórica que nos deu base para concluir que parte dos problemas que o TJ/CE enfrenta hoje são consequência da falta de um gerenciamento estratégico ou gestão estratégica ainda muito incipiente. O Tribunal não dispõe, por exemplo, de dados estatísticos sólidos que lhe permita adotar ações preventivas ou corretivas com mais eficiência.

Cabe ao gestor motivar a sua equipe, de forma que o objetivo a ser alcançado seja maior que qualquer dificuldade e demonstrar otimismo quanto à realidade futura. O gestor deve estar informado detalhadamente sobre as mudanças organizacionais que serão implantadas e ser devidamente capacitado para exercer a função.

O TJ/CE tem se notabilizado pelo investimento maciço em qualificação dos servidores, especialmente gestores, oferecendo cursos de alto impacto para a administração e dando os primeiros passos para a implantação das matrizes de competência para as diversas funções no Tribunal, o que nos sinaliza que agora não há como haver retrocessos, o TJ/CE está realmente voltado para a busca de uma administração moderna e de qualidade. Na busca em alcançar sua meta: dar ao usuário atendimento de qualidade.

É certo que houve um esforço para que todos participassem do processo e que, por ser um Tribunal de grande porte, isso também pode ter sido um entrave, entretanto, causou espanto verificar que alguns gestores não têm conhecimento do manual de gestão e que alguns ainda não se conscientizaram da importância de fazer parte desse processo de mudança inevitável no TJ/CE.

Conclui-se que não há receita pronta, nem é tarefa fácil, mas quando se pode contar com o apoio da instituição seja fornecendo os equipamentos necessários, seja disponibilizando os setores de apoio, capacitação, treinamento, saúde e outros tantos fatores que sustentam o servidor, a tarefa é realizada com mais segurança.

Há que se visualizar como a atividade interage com as outras formando um todo. De modo que para que um dos participantes tenha sucesso é preciso que todos o tenham e, por outro lado, o fracasso de um, também afeta a todos.

Os servidores se desgastam muito culpando os outros pelos seus problemas, eliminando as oportunidades de aprender com a experiência uns dos outros.

Para a perspectiva sistêmica, o ser humano é influenciado pela realidade e ao mesmo tempo a influencia. Por isso, devemos abandonar a ideia de que um único ser é responsável por um fracasso ou sucesso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÄCHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. Curitiba: UFPR, 2008.

BRESSER, PEREIRA, L.C.; SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BRUCE, Anne. **Como motivar sua equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LOCH, Clésar Luiz; CORREIA, Guilherme Silveira. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, jul/dez, 2004.

MENEGHELLI, Leocádio. O ambiente das organizações na era da globalização. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. 1999. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública:** foco nas instituições e ações governamentais. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública:** gestão pública aplicada: União, Estados e Municípios, gestão pública no Brasil, de JK à Lula, gestão orçamentária e financeira, a gestão fiscal responsável, tributação e orçamento, tópicos especiais em contabilidade pública, gestão das contas nacionais, gestão ecológica e ambiental. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.