

O Processo de Modernização na Área de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário de Santa Catarina, com ênfase na Valorização da Pessoa

Cléia Moreira
cm3387@tj.sc.gov.br
Pós-Graduanda
Profª Dênia Falcão de Bittencourt, MSc
Orientadora
Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário
Universidade do Sul de Santa Catarina
UnisulVirtual - Setembro/2008

Resumo

Este artigo tem por escopo discutir sobre o processo de modernização na área de gestão de pessoas no Poder Judiciário de Santa Catarina, sobre as mudanças organizacionais que ocorreram nos últimos anos, e que levaram o Poder Judiciário a repensar sua forma de administrar, de gerir pessoas como principal recurso intangível. Ressaltará a importância da gestão de pessoas por competências, identificando as principais diferenças entre competências individuais e organizacionais e como elas se inter-relacionam. Com ênfase na valorização da pessoa como elemento fundamental nesse processo, veremos o que está sendo feito no Poder Judiciário de Santa Catarina na área de gestão de pessoas, dentro de uma proposta de ajustamento ordenado e planejado, objetivando ao atendimento dos anseios da sociedade e ao efetivo atingimento da Visão Institucional do PJSC, qual seja: “Tornar-se um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela Sociedade”

Palavras-chave: pessoa, competência, valorização, sociedade do conhecimento.

1 Introdução

A Gestão de Pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial, vem demonstrando fragilidades diante do ambiente mutável pelo qual vem passando as organizações. Neste contexto em que as mudanças ocorrem a todo o momento, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação.

Veremos que alcançar os objetivos da instituição dentro de sua Missão e Visão vai além das ferramentas de trabalho e consiste em outros elementos básicos: como o comprometimento da alta administração, da melhoria contínua e da capacitação e comprometimento dos colaboradores. A falta de atenção às práticas da gestão de pessoas é um grande problema para implementação de um planejamento estratégico.

Este artigo reforça que a melhor ferramenta para alcançar a “excelência” dos serviços prestados por uma organização é com certeza a mente humana que interpreta e faz com que as coisas aconteçam, pois pessoas têm diferentes habilidades, aptidões e talentos diferentes. Gerir pessoas significa atualmente estimular o envolvimento e o desenvolvimento das mesmas. Refletiremos sobre essas novas tendências da Gestão de Pessoas, identificando e discutindo sobre as diferenças entre competências individuais e organizacionais, gestão por competência e sociedade do conhecimento, com enfoque principal na valorização da pessoa como sendo o patrimônio mais valioso da empresa.

Destacaremos que o Poder Judiciário de Santa Catarina vem desde o biênio de 2000/2002, desenvolvendo técnicas inovadoras de administração na área de gestão de pessoas, teremos ainda oportunidade de identificar o que mudou nos últimos anos, o que está sendo feito na área de gestão de pessoas, suas atividades e projetos identificados dentro da missão e visão da instituição, bem como em conclusão veremos o que poderia ser ainda feito na área de gestão de pessoas, com ênfase na valorização da pessoa, considerando as necessidade dos servidores do seu quadro de pessoal.

2 Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas é um ”Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (Fisher e Fleury 1998).

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma Organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõe e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. A realidade mostra que o conhecimento passou a ser

diferencial entre as corporações. Que o conhecimento está nas pessoas. Que as pessoas expressam seus conhecimentos através da habilidade, da atitude de suas competências.

2.1 Mudanças nas Organizações

Houve nos últimos tempos uma mudança nas Organizações quanto à sua visão das pessoas: antes as pessoas eram vistas simplesmente como recursos, dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para execução de tarefas, a fim de alcançar objetivos organizacionais: hoje essa visão é de que as pessoas são dotadas de características próprias de personalidades, aspirações e objetivos individuais. Pessoas que fazem parte da Organização são talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos. É o capital intelectual que movimenta a organização na direção por ela determinada.

As organizações buscando cada vez mais alcançar produtos/e ou serviços de qualidade e clientes satisfeitos, como estratégia utilizada destacam-se a motivação, que age como fator diferenciador. Equipe motivada, conseqüentemente, produtos e serviços melhores. A motivação vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e de cada pessoa que busca seu próprio referencial de estima e auto-identidade.

Hoje as empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuírem com o máximo possível de seus esforços em benefício da empresa, tentando leva-las a produzir melhores resultados. Ter uma equipe motivada não é tarefa das mais fáceis, não há fórmula mágica para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação nos trabalhadores e estimulá-los a contribuir com a qualidade para os melhores resultados na empresa.

No Poder Judiciário de Santa Catarina também essas transformações ocorridas no ambiente, levaram à ampla discussão sobre a importância do conhecimento, sobre a necessidade de retê-lo e de valorizar os profissionais que o detêm. O processo tecnológico, principalmente a informatização trouxe a necessidade de priorização absoluta de reestruturação, modernização e inovação, visando maior produtividade.

3 Poder Judiciário de Santa Catarina: Planejamento e Gestão

O Poder Judiciário de Santa Catarina conforme veremos a seguir, vem desenvolvendo dentro de um planejamento estratégico e bem ordenado, diversas ações e projetos que refletem as mudanças organizacionais que acontecerem nos últimos tempos.

3.1 Administração

O Poder Judiciário Catarinense após identificar claramente a Missão e Visão da Instituição, pode definir suas políticas e estratégias. Desde o biênio 2000/2002, vem desenvolvendo técnicas inovadoras de administração, balizando suas atividades e projetos em planejamento amplamente discutido e elaborado em seus diversos segmentos.

Segundo o Plano de Ação Estratégica, o processo decisório e o comportamento da Organização, seguem os seguintes princípios ou valores:

- a) satisfação dos clientes;
- b) modernização e melhoria da infra-estrutura;
- c) valorização e avaliação contínua dos talentos humanos;
- d) otimização tecnológica permanente de sistemas e processos;
- e) incentivo aos meios alternativos de solução não adversariais de conflitos;

Os conjuntos de ações de médio e longo prazo, ou estratégias foram assim concentradas:

- a) transparência e participação na Administração do Poder Judiciário;
- b) melhoria contínua da imagem do Poder Judiciário;
- c) humanização da justiça;
- d) preservação e aprimoramento do bom conceito da justiça;
- e) otimização dos serviços judiciários;
- f) aproximação da justiça ao Cidadão.

Destaca-se também à adesão ao Programa de Qualidade no Serviço Público do Governo Federal, atualmente denominado Gespública.

Vê-se que a modernidade gerencial que alcança a iniciativa privada e a torna eficaz e produtiva vem sendo implementada, com os devidos temperos também no serviço público.

3.2 Missão e Visão

Conforme preconiza o Plano de Ação Estratégica do Poder Judiciário de Santa Catarina vislumbra-se como Missão “a humanização da Justiça, assegurando que todos tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania, com eficiência na prestação jurisdicional”.

No mesmo patamar para o atendimento dos anseios da sociedade, a Visão institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina é “Tornar-se um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela Sociedade”

3.3 Pessoal e Capacitação

Dentro de um plano de valorização e de ajustamento do seu quadro de pessoal, indispensável para a adequada e célere entrega da prestação jurisdicional, o Poder Judiciário de Santa Catarina, vem implementando várias ações que podemos destacar: a abertura de concursos públicos para provimento de diversos cargos de níveis médio e superior, com destaque para os da área jurídica, implantação de nova tabela salarial, inserida no Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos do Quadro de Pessoal pela Lei Complementar nº 310, de 30/11/2005, bem como ações destinadas à recomposição e ao incremento de seus Serviços Auxiliares, conforme se pode verificar na criação da Lei Complementar nº366, de 07/12/2006.

Nessa mesma linha objetivando especialmente à capacitação de seus profissionais, o Poder Judiciário de Santa Catarina, desenvolveu vários projetos como o CEJUR – Centro de Estudos Jurídicos, a Academia Judicial e a Escola de Serviços Judiciários, todos voltados à formação, ao aprimoramento e ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.

4 Gestão de Pessoas por Competência

No plano individual, uma definição para a competência, comumente adotada pelos profissionais de gestão (principalmente os ligados à área de gestão de pessoas), é a seguinte:

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento (Parry, 1996, apud Fleury e Fleury, 2001, p. 19).

4.1 Competência e Gestão de Pessoas

O tema competência é de fundamental importância para a compreensão das novas tendências da gestão de pessoas. E, ao falarmos do Poder Judiciário não poderíamos deixar de falar em competência, pois é notadamente dotado de altíssimo nível de capital intelectual que integra o seu quadro de profissionais, operantes do direito.

Temos que as competências dos indivíduos, quando somadas e integradas, resultam em competências organizacionais. No plano individual, uma definição para a competência, comumente adotada pelos profissionais da área de gestão de pessoas é o de que competência relaciona-se intimamente com as tarefas desempenhadas pelo indivíduo e com o conceito de qualificação. E que qualificação é um conceito que se relaciona aos requisitos da posição ou cargo do indivíduo, ou ainda, ao conhecimento acumulado pelo indivíduo ao longo dos anos.

O conceito de competência se relaciona com o conceito de qualificação, mas procura ser mais amplo, referindo-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isto.

A competência não se limita apenas aos conhecimentos tácitos (teóricos e empíricos) adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua vida e, muito menos, encontra-se encapsulada na tarefa que este indivíduo desempenha. As competências são sempre contextualizadas, visto que os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimentos em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

4.2 Tendências na Gestão de Pessoas na Sociedade do Conhecimento

Uma corrente de escritores, dentre eles Stewart (1998), acredita na importância da informação e do conhecimento como instrumentos estratégicos. O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que é produzido, comprado e vendido. Como resultado, a sua gestão tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

Segundo Davenport (1998), a gestão do conhecimento pode ser vista como uma série de ações gerenciais constantes e sistemáticas que facilitam os processos de criação, registro e compartilhamento do conhecimento nas organizações. Para Alvarenga Neto (2005), gestão do conhecimento deve ser entendida como gestão da organização na era do conhecimento. Na concepção do autor, as empresas não gerenciam o conhecimento; este se encontra incorporado em cada pessoa e na fronteira periférica existente entre as mentes de várias pessoas que atuam dentro de uma mesma organização. O que as empresas fazem é gerenciar as condições ambientais necessárias à criação e troca de sustentabilidade. A idéia de que não se gerencia o conhecimento na concepção estrita da palavra se aproxima da visão de Albrecht (2004), quando diz que o conhecimento não deve ser disciplinado.

Os avanços tecnológicos nos setores de comunicação e informação estão eliminando as fronteiras entre organizações e entre países e causando fortes impactos na vida dos indivíduos, nos seus ambientes profissionais, familiares e sociais. Diante de tantas transformações, a política, as leis e a educação precisam ser reformuladas de forma a se adequar as mudanças, dando especial atenção às novas necessidades da sociedade.

Estes avanços ainda representam, segundo Ciancosini (1999), um desafio a todas as categorias de profissionais que trabalham em qualquer uma das fases do ciclo da informação, seja na fase de geração, de seleção, de coleta, de organização, de representação, de processamento e/ou uso, ou ainda na gestão deste processo.

As transformações ocorridas no ambiente têm levado à ampla discussão sobre a importância do conhecimento para as organizações, sobre a necessidade de retê-lo e de valorizar os profissionais que o detêm. Esta nova abordagem está muito voltada para viabilizar o sucesso das empresas, aumentando sua vantagem competitiva diante dos concorrentes, o que

envolve vários aspectos, dentre os quais encontra-se o gerenciamento e qualidade do conhecimento que é empregado nas e pelas empresas.

O progresso tecnológico teve influência direta nas transformações econômicas e tecnológicas nas últimas décadas. Com o surgimento de uma economia globalizada, as empresas passaram a sofrer pressões diferentes das que caracterizavam aquelas existentes na era industrial. Este novo modelo econômico vem exigindo maior adaptabilidade, competência e capacidade de aprendizagem, tanto das empresas quanto dos seus empregados, além e permanente inovação e aumento da velocidade de realização de seus processos.

A gestão por competências é uma nova tendência da gestão de pessoas. Esta "nova" forma de gestão, na prática, desenvolve as seguintes atividades, como foi observado por Fischer (1998) apud Fleury e Fleury (2001, p.65):

- capacitação de pessoas, visando adequar as competências necessárias às estratégias de negócio formuladas, as empresas buscam por pessoas que tenham um nível educacional elevado e, para tal, se valem de programas de treinamentos, por exemplo, considerados fundamentais para atrair novos talentos;

- desenvolvimento de competências, visto que as empresas contam ainda com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais;

- remuneração por competência, que é uma prática utilizada por empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, e vem servindo para que empresas implantem novas formas de remuneração de seus empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

É importante salientar que a Gestão de Pessoas não ocorre apenas nos Departamentos de Recursos Humanos das Organizações. Esta atividade deve ser vista pelos gestores das diversas unidades da organização como parte do seu trabalho que, se realizado corretamente, permite a empresa atingir seus objetivos estratégicos com maior efetividade.

5 Valorização da Pessoa

A importância da valorização da pessoa dentro de uma instituição é elemento fundamental no processo de planejamento na área de gestão de pessoa, como veremos a seguir:

5.1 Pessoa como elemento fundamental

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere conhecimentos às pessoas enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

Pessoas são capazes de conduzir a empresa a seus objetivos estratégicos, gerando mudanças, riqueza e valor. Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma empresa, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos.

São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Utilizando de maneira consciente o patrimônio de conhecimentos da organização, as pessoas conferem-lhe validade ou implementam as modificações necessárias para seu aprimoramento. A agregação de valor dos indivíduos é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo. Chiavenato (1999, pg. 16) observa:

[...] As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

É de se ressaltar a contradição que uma organização na era da competitividade pode enfrentar ao definir e colocar em prática seu modelo de gestão de pessoas. Por um lado, ela nunca precisou tanto daquilo que há de mais humano no indivíduo, os chamados fatores intangíveis: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade.

Embora algumas organizações queiram desejar que elas pudessem contratar somente as habilidades ou cérebro de uma pessoa, elas realmente estão contratando a pessoa como um todo, em lugar de certas características apenas. Os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas numa análise final eles todos são partes de um sistema que constrói toda a pessoa. A habilidade não existe fora de uma bagagem ou conhecimento. A vida doméstica não é totalmente separada da vida de trabalho e as condições emocionais não estão separadas das condições físicas. As pessoas funcionam como seres humanos totais. Por isso, temos que as pessoas devem ser tratadas de forma diferente dos outros fatores de produção, pelo valor da pessoa em nome da dignidade humana, como conceito ético, direito ao respeito, ao reconhecimento de suas aspirações e habilidades.

Ressalte-se ainda, a existência do interesse mútuo, “As organizações precisam das pessoas e as pessoas também precisam das organizações”. As organizações têm objetivos humanos. Elas são formadas e mantidas em bases de algum interesse mútuo entre os seus participantes. As pessoas vêem as organizações como um meio de ajudá-las a atingirem os seus objetivos, enquanto as organizações necessitam das pessoas para ajudarem na consecução dos objetivos organizacionais. Caso a reciprocidade esteja faltando, não faz sentido tentar reunir um grupo e desenvolver a cooperação uma vez que não esteja havendo bases comuns para se construir sobre elas.

Neste Contexto, é primordial a mudança de mentalidade das empresas, pois a maneira como ela deseja ser percebida pelos seus colaboradores e pela comunidade traz à tona a necessidade de discutir e incorporar novos valores a sua cultura, e é aqui que residem os verdadeiros desafios para os Líderes empresariais, ou seja, o desafio está agora em direcionar esforços para atender e utilizar da melhor forma os talentos humanos da empresa. Pois, temos que atualmente a maior preocupação dos dirigentes passa a ser a de descobrir se os profissionais que compõem o seu negócio ou a sua empresa, em todos os níveis, estão adequados para as necessidades e para os desafios que virão.

Portanto, ter pessoas capacitadas que atendam as demandas, tornou-se fundamental e estratégico para o sucesso do negócio ou da organização, ou seja, os esforços dos dirigentes que vislumbram construir empresas de sucesso devem estar concentrados no sentido de entender as mudanças necessárias que deverão ser implementadas para que a empresa valorize e cultue o conhecimento, uma vez que este é o seu maior patrimônio.

Desta forma, precisamos compreender que a gestão harmônica das Pessoas tornou-se um diferencial competitivo e que esta “nova” abordagem é consistente e responde a necessidade atual e futura de se obter “Excelência Empresarial ou Organizacional”. Pois deve ser um trabalho realizado com e através das Pessoas. Temos, ainda que todas as atividades desenvolvidas pelos gestores, que as decisões sobre as pessoas são as mais importantes, porque elas, em última análise, determinam de fato a capacidade da empresa em se organizar.

Portanto, devemos voltar nossos olhos com atenção às atividades de gerenciamento de Pessoas, que deverão ter sincera preocupação com as pessoas que trabalham na empresa, independente do nível e ao mesmo tempo trabalhar para aumentar a contribuição de cada uma das Pessoas – estimular a visão dos resultados. Os profissionais da área de Gestão de Pessoas devem se tornar agentes de contínua transformação, desenvolvendo processos e uma cultura que aumente a capacidade de mudar da organização, considerando que as pessoas, por natureza, apresentam comportamentos diversos que vão do amor ao ódio, passando pela apreensão, vergonha, irritação, medo entusiasmo, apatia, empatia ou antipatia, e lidar com essa diversidade de comportamentos e motivações humanas é uma tarefa muito difícil. Pois observando as pessoas em seu ambiente de trabalho podemos notar as dissonâncias de visão do mundo, engajamento com a causa da empresa, nível de comprometimento, capacidade intelectual e assim por diante.

Neste contexto é necessário que as empresas levantem as habilidades, conhecimentos e competências que as pessoas da empresa possuem, tornando-se vital desenvolver a valorização destas, não esquecendo que trabalham com gente, que são estas pessoas que compõem o seu quadro de pessoal que conduzem a empresa aos seus objetivos estratégicos.

5.1 Valorização da Pessoa no Poder Judiciário

No Poder Judiciário de Santa Catarina nos últimos tempos houve uma mudança no comportamento dos gestores, no tocante às estratégias na área de gestão de pessoas. Vislumbra-se uma maior preocupação com o bem estar do servidor, com a implantação de vários programas e ações visando dar maior qualidade de vida no ambiente de trabalho. Como exemplos podemos citar a implantação do plano de cargos e salários, o fornecimento de melhores equipamentos como computadores mais modernos com maior capacidade, móveis ergométricos, mais funcionais, ampliação de espaços físicos como construção de novos fóruns ou reformas dos prédios já existentes, desenvolvimento do banco de talentos, fornecimento de bolsas de estudo para cursos de graduação, pós-graduação, escola de magistratura, cursos de capacitação para os servidores e juízes. Também verifica-se uma preocupação com a saúde dos servidores, como campanha de vacinação, assistência médica e odontológica, existência de farmácia com o fornecimento de medicamentos a custo mais acessível aos servidores, etc. Tudo isso fazendo com que o servidor se sinta valorizado e respeitado dentro da instituição.

Por outro lado houve contradições com foi verificado junto ao quadro de pessoal em relação ao horário de trabalho, no que diz respeito ao início das atividades, ou seja às 12:00 horas. A não flexibilidade no horário tem gerado um descontentamento e insatisfação geral. Senão vejamos, tradicionalmente meio-dia é hora de almoço, família reunida, o que não está acontecendo no judiciário catarinense, com o início das atividades nesse horário, está prejudicando as famílias, principalmente se considerarmos o elevado número de servidoras que compõe o quadro de pessoal, casadas, com filhos pequenos que precisam de atendimento e cuidados. Um horário mais flexível é o que se almeja, que atenda as necessidades básicas dos servidores, como poder almoçar com a família e levar os filhos na escola.

Foi verificado também descontentamento por parte dos servidores com relação às funções gratificadas, que por vezes causam mau estar no ambiente de trabalho, tendo em vista o protecionismo ou favoritismo em favor de certos funcionários, no que diz respeito a distribuição destas funções pelos diretores, levando muitas vezes a disputas internas. Entendem os servidores que devam existir critérios que possam beneficiar a todos.

6 Conclusão

Podemos constatar após o estudo do tema em questão que não há no mundo das organizações nada mais difícil do que gerenciar pessoas. Este é um grande desafio para os gestores encarregados dessa árdua tarefa e para as organizações em geral, principalmente quando elas são conscientes do valor da equipe para a sua trajetória e crescimento.

Esse conceito fica mais evidente nesse momento em que a economia se volta para o setor de serviços, quando as grandes empresas/e ou instituições perceberam, muito antes de todos, que o capital humano é o principal ativo gerador de riquezas. Que as pessoas são a fonte de valor da empresa, e o conhecimento é um diferencial, exigindo das empresas ferramentas, estratégias de gestão e, principalmente bom senso para não ter um discurso diferente da prática, da missão e da visão estabelecida pela empresa.

É preciso valorizar cada indivíduo que faz parte da empresa, pois com sua bagagem pessoal, seu conhecimento, sua experiência de vida, sua motivação e suas forças, competências, fraquezas, objetivos e planos será capaz de contribuir para o desenvolvimento da organização, dependendo das políticas e práticas de gestão adotadas.

O Poder Judiciário de Santa Catarina por meio do seu Plano de Ação Estratégica, projetou-se para o futuro, criando condições necessárias para dar sustentação às transformações desejadas, de forma a possibilitar a adoção de atitudes, ações alinhadas a estes tempos de mudanças. É preciso que pensemos como Nasbitt (1998 *apud* Souza e Souza), lembrando que a organização deve ser um local em que haja espaço para o crescimento das pessoas, ao invés esperar que elas satisfaçam suas necessidades de crescimento nas horas de folga.

Ao analisarmos a situação atual do quadro de pessoal do PJCS, verificamos que apesar de tudo que está sendo feito, com todos os recursos existentes e implementação de tantos programas, comunicação e tecnologia avançadas, e a velocidade que as informações chegam através dos recursos disponibilizados através da internet, podemos constatar ainda uma certa carência e necessidade de uma melhor capacitação dos servidores com relação as suas atividades cartorárias, que por vezes se sentem acuados ao meio de tantas informações e mudanças que os rodeiam, aliada a crescente demanda de processos que atolam os cartórios.

Verifica-se na maioria das vezes uma carga bastante pesada aos servidores, pelo excessivo acúmulo de serviço, falta de funcionários que precisa ser coberta. O que está levando os servidores a desmotivação, ao estresse e ao acometimento de certas doenças, todas relacionadas ao trabalho. Nota-se, portanto, a necessidade de um maior acompanhamento ou apoio psicológico aos servidores, uma capacitação mais direcionada, não generalizada, principalmente no que diz respeito aos Técnicos Judiciários que são a mão-de-obra dos serviços judiciários.

Faz-se necessário uma forma de compensação ou outro meio que estimule o servidor dentro do cartório, que o motive ao meio da excessiva carga de trabalho, e que muitas vezes o atormenta pelo grau de dificuldade que enfrenta, pelo medo de fazer alguma coisa “não prevista” no manual ou no código de normas, bem como pela cobrança de qualidade e produtividade que lhe é imposta, diante do desenfreado ritmo de trabalho.

A realidade mostra que fica a cargo dos chefes de cartório esta incumbência de capacitação, motivação dos servidores que compõe sua equipe de trabalho, tarefa árdua, pois como vimos pessoas não são números, são movidas por emoções, sentimentos, tem planos, aspirações e conseqüentemente precisam ser ouvidas, entendidas.

Finalizando acredito que não somente o Poder Judiciário de Santa Catarina, mas as organizações em geral estão num processo de aprendizagem, descobrindo cada vez mais a importância da valorização da pessoa, como capital intelectual imprescindível ao desenvolvimento e crescimento de suas instituições. E como sugestões às organizações em geral, e de forma especial ao Poder Judiciário de Santa Catarina, como soluções para alcançar sucesso em suas novas estratégias de gestão de pessoas, enfatizando importância da valorização da pessoa no ambiente de trabalho, podemos citar as seguintes: a) deve-se reduzir ao mínimo as tarefas que não envolvem raciocínio; b) eliminar burocracias desnecessárias e disputas internas improdutivas; c) usar ao máximo o conhecimento das pessoas e estimulá-las a produzir novos; d) criar um clima democrático livre de hierarquias rígidas; e) desenvolver células de aprendizado no trabalho.

Referências

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão Estratégica de Pessoas na Organizações**. UnisulVirtual, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Editora Campus, 13ª edição, 1999.

DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. Pioneira, Thonson Learning. Volume 1. 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**. Editora Gente, 6ª edição, 2001.

ESTRATÉGICA, Plano de Ação. Poder Judiciário de Santa Catarina. 2002.

NEGRÃO, Priscila. Revista Lumiere. Editorial, março/2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. Editora Saraiva, 2ª edição, 2006.

SANTOS, Clezio Saldanha. **Introdução à Gestão Pública**. Editora Saraiva, 2006