

TRABALHO EM EQUIPE NOS CARTÓRIOS JUDICIAIS DO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE

Diego Schülter Vieceli

Pós-Graduando - E-mail: dsv14948@tj.sc.gov.br

Profª Dênia Falcão de Bittencourt, MSc Orientadora do Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário – Universidade do Sul de Santa Catarina – UnisulVirtual – Setembro/2008.

RESUMO

Em nossa época atual é cada vez mais importante a busca de uma prestação de excelência no serviço público. Não poderia ser diferente com o Poder Judiciário Catarinense. Na era do conhecimento cresce a importância e se valoriza muito mais cada um dos funcionários componentes das organizações públicas. Concomitantemente aumentou a responsabilidade de todos os servidores públicos face à sociedade em geral. Os padrões de exigibilidade dessa sociedade também são cada vez mais altos. São nos cartórios judiciais, considerados em sentido amplo, que se darão as primeiras respostas à sociedade no âmbito do Poder Judiciário. E são nessas unidades que se reúnem para trabalhar inicialmente um grupo de servidores. No presente estudo pretende-se indicar as razões capazes de exigir que esses grupos de servidores se transfigurem em uma verdadeira equipe de trabalho e o porquê dessa configuração resultar em uma maior eficiência na prestação jurisdicional, bem como facilitar o alcance dos objetivos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: formação de equipes – competências – cartórios judiciais – objetivos organizacionais.

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário de Santa Catarina, considerado administrativamente como organização pública, encontra-se inserido no contexto econômico e social vigente hoje como qualquer outra organização pública ou privada (empresa comercial, empresa pública, prestadores de serviço, etc.). Apesar de haver diferenças de objetivos entre os setores público e privado, muitas das técnicas de gestão inicialmente construídas e empregadas no setor privado podem e devem ser aplicadas na administração pública.

É preciso que todos os gestores públicos tenham em mente que se deve sempre buscar um trabalho de excelência no serviço público. Cabe ressaltar que não se pretende no presente trabalho entrar no mérito acerca dos fins globais do Estado, se se coadunam com as

novas técnicas de gestão e se estas levam em consideração a dimensão sóciopolítica do Estado moderno.

Estamos na chamada era do conhecimento. Há uma maior valorização dos ativos intangíveis das empresas e instituições. Nesse cenário a importância das pessoas na organização cresce exponencialmente. Junto com esse crescimento aumenta a importância da gestão de pessoas, também nas instituições públicas.

Por muito tempo a gestão das organizações públicas no Brasil se baseou no modelo burocrático. Referido modelo se caracterizava por uma estrutura de clara divisão de trabalho e especialização das funções, em que cada trabalhador tinha uma atividade bem definida e provavelmente repetitiva e mecânica. O modelo burocrático também ditava uma estrutura complexa e altamente hierarquizada onde havia os que pensavam e aqueles que executavam. Os processos de trabalho e formas de controle eram definidos formalmente por normas e regras rígidas. A gestão de pessoas concentrava-se no controle dos indivíduos e apenas alguns deles detinham praticamente todo o poder de decisão.

Atualmente isso vem mudando. Vivemos na era da competência ou do conhecimento. Nesta época se percebeu que a grande força das organizações são seus aspectos intangíveis, ou seja, as pessoas. Só estas são passíveis de possuir, adquirir e transmitir conhecimentos e competências agregando valor às organizações. Conseqüentemente aumenta muito a importância do estudo e motivação dos grupos e equipes que elas formam e integram.

Mudou-se o foco das tarefas em si para os resultados e a responsabilidade pessoal. Cada integrante da organização pública ou privada ganha uma maior autonomia, e com isso maior responsabilidade.

No presente artigo será tratado como se desenvolve o trabalho das equipes de servidores que integram os cartórios judiciais do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Considerando que são os cartórios judiciais células de atuação do Poder Judiciário em que se desenvolve uma dinâmica única de trabalho. Asseverando-se que referidas unidades possuem atribuições bem definidas que as diferenciam dos demais setores do Poder Judiciário, pois funcionam com uma significativa quantidade de funcionários em um mesmo ambiente/sala e com um objetivo comum. E ainda admitindo-se que muito depende a instituição da atuação desta unidade, revela-se de grande importância o estudo da sua dinâmica de trabalho.

Espera-se com este trabalho identificar o caminho mais adequado para promover a formação e/ou transformação do grupo em uma equipe no âmbito dos cartórios judiciais do Estado de Santa Catarina.

Para tanto, pretende-se demonstrar, com uma análise da situação atual e ênfase na prática do dia a dia, a melhor maneira de construir as equipes que atuarão nos cartórios judiciais do Poder Judiciário Catarinense. Nesse intuito, será realizado um estudo teórico da atuação das equipes na forma em que existem no Poder Judiciário de Santa Catarina abordando os aspectos da liderança – perfil do líder – e gestão de equipes sob a gestão de pessoas por competências, indicando, ao final, possíveis caminhos a seguir para a formação e fortalecimento das equipes onde deverá se vislumbrar em cada componente um líder em potencial.

2 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

No presente trabalho, muitas vezes será o Poder Judiciário denominado uma organização. Mas como se pode defini-la? Segundo Simon, Smithburg e Thompson (*apud* LACOMBE E HEILBONR, 2003) citados por Fiates (2007, p. 43), “apesar de as organizações estarem se tornando mais complexas, sua lógica de existência continua bastante simples [...]”. Segundo os referidos autores “Uma organização é um sistema social, que une pessoas com comportamentos interligados, as quais são chamadas de participantes e cada participante e cada grupo de participantes contribui para o alcance dos objetivos organizacionais em troca de incentivos” (FIATES, 2007, p. 43). São, portanto, sistemas sociais interligando o comportamento dos participantes para o alcance de certos objetivos maiores, em troca de incentivos e criadas basicamente para atender às necessidades da sociedade. Esse conceito se aplica igualmente para as organizações públicas.

Conforme assevera Cruz (2008) são quatro as características básicas encontradas em qualquer organização: 1) objetivos comuns de todos os participantes; 2) normas regulando o funcionamento da organização; “3) há divisão de trabalho e responsabilidade e 4) as ações de cada parte são coordenadas por um sistema de planejamento que busca garantir a coerência entre as mesmas e sua fidelidade aos objetivos comuns”. Já estrutura organizacional pode ser entendida de forma bem simples, conforme Foguel citado por Fiates (2007, p. 50), como sendo a “maneira pela qual os membros de uma organização estão agrupados e se relacionam no desempenho das tarefas pelas quais são responsáveis”, ou seja, a disposição interna de seus membros e formas de interação no desempenho de suas obrigações.

Dentro desse conceito, reitera-se que aqui se abordará uma pequena unidade componente da estrutura organizacional do Poder Judiciário de Santa Catarina, que são os cartórios judiciais.

3 CONTEXTO HISTÓRICO

Para alguns autores encontramos-nos na sociedade do conhecimento, enquanto para outros na era da competência.

Sociedade do conhecimento define-se em oposição ao paradigma industrial, que caracterizava a sociedade do começo e meados do século XX. Abaixo um quadro comparativo que bem diferencia os dois paradigmas:

Era Industrial	Era do Conhecimento
Músculo	Cérebro
Tangíveis	Intangíveis
Massa	Diversidade
Hierarquia	Redes
Comando	Persuasão
Padronização	Customização
Sistemas fechados	Sistemas abertos
Capital	Conhecimento

Quadro 1: comparação da evolução dos modelos de gestão
Fonte: Bittencourt (2008, p. 25).

Naquela época, para as organizações, as pessoas eram vistas como geradoras de custos ou recursos. A base do poder era a hierarquia organizacional e o conhecimento era considerado apenas um recurso dentre outros. Não havia propriamente interesse em desenvolver as pessoas.

O modelo predominante era o denominado burocrático weberiano. Por muito tempo a gestão das organizações públicas no Brasil baseou-se nesse modelo que se caracteriza por uma estrutura de clara divisão de trabalho, especialização das funções, estrutura complexa e altamente hierarquizada, processos de trabalho e formas de controle definidos formalmente por normas e regras rígidas. Segundo Bittencourt (2008, p. 19) “o modelo burocrático foi eficiente em condições diferentes das de hoje, numa sociedade com um ritmo mais lento, quando as mudanças ocorriam com menor rapidez”.

Na sociedade atual, em que o ritmo das mudanças e inovações tecnológicas é intenso, a gestão burocrática deixou de ser a melhor alternativa para as organizações, incluindo o setor público.

Como dito acima, podemos considerar-nos a sociedade do conhecimento. Nesta era pós-industrial onde há um predomínio das tecnologias digitais, tudo se move mais rápido. O valor das organizações é em grande parte medido por seus recursos intangíveis, máxime o conhecimento. É cada vez mais indispensável o comprometimento dos funcionários para o sucesso dos objetivos organizacionais. É aí que cresce a importância da gestão de pessoas nas organizações.

3.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Acompanhando essa evolução e transformação da sociedade e dos modelos de gestão, evoluiu também a gestão de pessoas.

No Brasil essa evolução ocorreu em cinco fases distintas, conforme bem elucidada o quadro que segue:

Antes de 1930	1930 a 1950	1950 a 1965	1965 a 1985	1985 até hoje
Contábil	Legal	Tecnicista	Administrativa	Estratégica
Mão-de-obra era "comprada" - enfoque contábil	Leis Trabalhistas	Treinamento Recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios	Foco: indivíduos e suas relações (sindicatos, sociedade)	Aumentar o envolvimento dos funcionários e integrar sistemas de suporte

Quadro explicativo da evolução da gestão de pessoas no Brasil
Fonte: Bittencourt (2008, p. 25).

É a partir dos anos de 1980 que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas como geradoras de valores para as organizações (DUTRA, 2002, p. 30). Foi nessa mesma década de oitenta que surgiu a chamada gestão estratégica de pessoas, que se caracteriza, por exemplo, pela necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização e capacidade de gerar, por meio de pessoas, maior competitividade para a organização, entre outras (BITTENCOURT, 2008, p. 33).

Nesse contexto, as pessoas nas organizações são consideradas geradoras de recursos. A base de poder desses recursos é o conhecimento que por sua vez é considerado o foco empresarial, o recurso estratégico gerador de vantagem competitiva.

Cada vez mais se percebe o quão importante é o envolvimento e o comprometimento de todas as pessoas que compõe a organização. Por isso é crescente a ênfase no aprendizado dos funcionários e na sua maior autonomia e responsabilidade em todos os tipos de organização, como não pode ser diferente no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Mas não obstante, muito importante é reconhecer que “o alcance do envolvimento e comprometimento não se dá apenas por um discurso bonito (...), mas pelo atendimento concreto das expectativas e necessidades dos objetivos individuais de seus funcionários” (BITTENCOURT, 2008, p. 32). Para se alcançar essa almejada dedicação e o envolvimento dos funcionários, percebeu-se a grande importância das estratégias de comprometimento, surgindo varias teorias sobre motivação, principalmente focalizando o estudo das necessidades das pessoas. Tudo isso vem em auxílio quando se trata de formar e aprimorar uma equipe de trabalho.

Mas o que exatamente pode ser denominado gestão de pessoas?

3.2 O QUE É GESTÃO DE PESSOAS

Citam os autores que foi o engenheiro Frederick Taylor (1856-1915) quem primeiro estruturou e formalizou um modelo científico de gestão empresarial de pessoas. Caracterizava-se por uma clara divisão de trabalho, definindo racionalmente um conjunto de tarefas associadas para serem desempenhadas em um posto de trabalho. Tinha como alvo a execução das tarefas em um prazo mínimo e com o menor custo, separando aqueles que teriam a tarefa de pensar daqueles que seriam incumbidos de realizar (BITTENCOURT, 2008, p. 18).

Como visto acima o modelo taylorista, bem como o modelo weberiano, marcaram uma época que ainda não conhecia a globalização e a velocidade dos sistemas de comunicação atual, notadamente os meios digitais.

Atualmente não há consenso entre os autores acerca da definição do que se constitui a gestão de pessoas. Gil citado por Bittencourt (2008, p. 21) conceitua gestão de pessoas como “um ramo especializado da ciência da administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o funcionário no contexto da organização e aumentar sua produtividade”. Focalizando na exploração do potencial das pessoas existentes na organização Milioni citado por Bittencourt (2008, p. 21) define gestão de pessoas como sendo o “conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos

focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de funcionários de uma organização, bem como a gestão e operacionalização das normas internas e incidentes”. Pode também ser entendida como consistente em “mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais” (BITTENCOURT, 2008, p. 22). Utilizando-se o conceito de “idéias-força” apresentado por Dutra (2002, p. 42) pode-se afirmar que “a gestão de pessoas procura estimular e criar condições necessárias para que empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem”, alinhando os objetivos estratégicos das organizações e o “projeto profissional e de vida das pessoas”.

3.2.1 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Para as novas teorias da gestão de pessoas estamos em plena era de gestão por competências, voltada para a capacidade de mobilizar as pessoas para alcançarem os objetivos organizacionais. Conforme já consignado acima o foco está voltado cada vez mais para os resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa em si.

Segundo Cruz (2008):

Vivemos uma época marcada por grandes desafios econômicos, onde as organizações que não forem extremamente produtivas não sobreviverão. É preciso gerar resultados. As organizações precisam dar lucros. Os órgãos públicos precisam atender às necessidades dos cidadãos e implementar as políticas governamentais com eficiência, eficácia e efetividade (grifei).

Competência, de acordo com Bittencourt (2008, p. 38) é “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do funcionário, aplicados ao ambiente de trabalho, aliado à sua experiência”. É o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de desempenho. Importa consignar que a noção de competência hoje é mais aceita no sentido da “capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que de reunir um estoque de conhecimentos e habilidades” (BITTENCOURT, 2008, p. 54).

Significa aprender a atender mais adequadamente um novo evento, gerando com essa nova combinação uma nova competência e diversificando o conhecimento. É por isso que o funcionário atual deve estar sempre em evolução, tanto no aspecto pessoal como profissional.

Segundo Bittencourt (2008, p. 55) o principal desafio da área de gestão de pessoas é “gerar condições para que as pessoas realizem seus potenciais” sendo que essa responsabilidade passa a ser de todos os gestores da organização.

E para que isso ocorra, deve ficar claro para todos os que atuam na organização quais são os objetivos organizacionais. Para alcançar essa realização dos objetivos organizacionais e também profissionais, é preciso incrustar na consciência de cada um dos funcionários a compreensão dos fins a que se dedica a organização ou, no presente caso, o órgão público em análise.

4 LIDERANÇA

As teorias sobre a liderança, como todas as teorias no geral, evoluíram e acompanham a época atual. É muito importante consignar que capacidade de liderança não é mais vista, hodiernamente, como algo inato, personalidade própria ou estilo pessoal. Ela é entendida, até mesmo como consequência de uma sociedade democrática que tem como um de seus princípios oferecer oportunidades iguais a todos, como algo que pode ser desenvolvido no sujeito, algo possível de se aprender.

E o que se espera dos líderes nas organizações atuais? Cada vez mais se valoriza aqueles que atuam como um facilitador, um analista de pessoas e idéias. Conforme Cláudia Bitencourt (2004, p. 292):

Em vez dos comportamentos dos generais que são identificados como figuras importantes nas definições iniciais de líder e de suas ações burocráticas, os poetas estão em ascensão. Estes últimos são capazes de visualizar e trabalhar com aspectos mais amplos, que levam em consideração os outros e os aspectos objetivos e subjetivos que os rodeiam.

Outro conceito muito interessante que se encaixa perfeitamente nos objetivos do presente trabalho é o dado por Peter Senge citado por Cláudia Bitencourt (2004, p. 292), que afirma que a principal tarefa de um líder é “ajudar as pessoas a produzir, juntas, mais do que são capazes de produzirem sozinhas”. A liderança está associada a estímulos e incentivos que podem motivar as pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos organizacionais (FRANÇA, 2002, p. 261).

Cabe lembrar que “líder” conceitualmente se diferencia de “chefe”. Enquanto “chefia é uma condição de caráter administrativo, delegada por uma autoridade superior vinculada ao exercício de uma função”, o líder é aquele que “é capaz de influenciar as outras pessoas, fazendo com que as mesmas se empenhem voluntariamente na busca de alcançar determinados objetivos” (BITTENCOURT, 2008, p. 97). No caso, os objetivos maiores traçados pela organização.

Como bem salienta Drucker, citado por Cláudia Bitencourt (2004, p. 293), os trabalhadores do conhecimento devem ser gerenciados como se fossem voluntários. Para isso é necessária uma missão clara, responsabilização por resultados e aprendizagem contínua.

Outro magnífico conceito de liderança foi dado por Websters, referido por Bittencourt (2008, p. 97), que diz: “líder é toda a pessoa que graças a sua personalidade dirige um grupo de pessoas com a participação espontânea de seus membros”. Portanto, líder será aquela pessoa que encontrará a sintonia fina de sua equipe de trabalho, atuando como um maestro, para utilizar uma metáfora. E porque maestro? Porque em todo o caso a orquestra produz a música sem seu regente. Mas o que a presença de um maestro proporciona é o incremento da sinergia da equipe, uma ponte firme, um traçado definitivo nas bordas e sombreados.

O líder atual não pretende apenas a disciplina de seus subordinados, mas sim o seu comprometimento, cooperação criativa e compartilhamento das competências adquiridas. Valoriza as ações em equipe, a formação de times. De acordo com França (2002, p. 267):

Liderança é um processo no qual o líder busca, sob a influência e a aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através da mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas.

5 EQUIPES DE TRABALHO

Primeiramente é de bom alvitre diferenciar, como o fazem a grande maioria dos autores, grupos de equipes de trabalho. Segundo Wagner (2000, p. 226), “todas as equipes são grupos”. Ou seja, as equipes seriam uma especialização do gênero grupo e, por conseqüência, nem todos os grupos podem ser considerados equipes. Conforme conceitua França (2002, p. 240):

Grupo é o conjunto de pessoas que compartilham valores, crenças, visões semelhantes de mundo, possuem um identidade e podem ser consideradas um todo. A visão de grupo é de natureza essencialmente relacional, de interação e alianças afetivas, que dão unidade e identidade ao conjunto de pessoas. Equipe é o conjunto de pessoas que buscam um objetivo comum, clara e explicitamente formulado. Cada uma usa suas habilidades e se esforça no cumprimento de sua tarefa de acordo com o objetivo maior. Os componentes de uma equipe têm grande clareza da divisão de responsabilidades e das fronteiras de suas ações, bem como das suas atribuições. O foco da definição de equipe é a responsabilidade pelo cumprimento das atribuições que levarão à consecução dos objetivos comuns.

Ambos ainda, grupos e equipes, podem ser diferenciados do chamado “time”, em que os componentes têm habilidades específicas e diferenciadas a serviço de um objetivo comum.

De acordo com Bittencourt (2008, p. 109) “o grupo em si não é um ente acabado, ele vive em estágios (...)”. O grupo inicialmente ainda é uma configuração amorfa porque lhe falta a sintonia, a confiança das pessoas que o integram para a realização das tarefas em conjunto. Isso fica muito claro nos cartórios judiciais do Poder Judiciário Catarinense. Naturalmente, não havendo nenhuma intervenção externa ou interna, é provável que se forme nesses cartórios apenas um grupo de servidores, cada um deles se preocupando com sua tarefa própria. Quando então surge a percepção de serem uma equipe, motivação para realizar esse trabalho em conjunto e a confiança na realização das tarefas também em conjunto, o grupo evolui para equipe.

E na realidade enfrentada pelo Poder Judiciário nos dias atuais – em que há aumento da população nos centros econômicos e o respectivo aumento da demanda social e jurídica, juntamente com a rapidez das mudanças que ocorrem na sociedade – é imprescindível a transfiguração do inicial grupo de trabalho encontrado nos cartórios judiciais para uma equipe coesa e unida.

A formação das equipes dentro da organização pública também é essencial porque atuam como catalisadoras da motivação e comprometimento individual.

Em uma equipe há sempre um acordo entre seus membros. Esse acordo, que pode ser tácito ou expresso, diz que há uma meta a ser atingida e conclui que a única maneira de atingi-la é trabalhando em conjunto (BITTENCOURT, 2008, p. 110).

Para Heller, mencionado por Bittencourt (2008, p. 110), “a equipe de verdade é uma força dinâmica mutante, viva, formada por pessoas que se reúnem para trabalhar. Elas discutem objetivos, avaliam idéias, tomam decisões e buscam alcançar juntas as suas metas”. É nessa consciência de unidade que se encontra a verdadeira vantagem competitiva da equipe. O caminho até o objetivo alcançado passa invariavelmente pelo sendo de comunhão de esforços. Pode-se dizer mesmo que nesse caso existe a consciência de que a soma de cada um dos integrantes é algo mais do que o seu simples resultado numérico, ou seja, “o nível de desempenho é maior que a soma de esforços” gerando uma sinergia positiva. Também se afigura perceptível que equipes inevitavelmente superam os resultados de uma coleção de indivíduos (BITTENCOURT, 2008, p. 110).

E o que concorre prioritariamente para tudo isso é que os indivíduos componentes da equipe, por estarem inseridos em um ambiente de equipe, compartilham os recursos

disponíveis e dividem e propagam as informações entre si. Desse modo, aprimoram tarefas individuais e evitam erros que seriam cometidos por um tempo mais longo caso não houvesse essa forma mais intensa de comunicação.

Assevera Bittencourt (2008, p. 112) que “o trabalho em equipe deve concentrar-se na satisfação dos clientes. É preciso manter o bom nível de qualidade o tempo todo”. Por se necessário não só alcançar, mas manter o bom nível de qualidade da equipe, percebe-se que a motivação da equipe é aspecto decisivo na qualidade do trabalho. Do mesmo raciocínio resulta que o trato motivacional deve ser cultivado diariamente. Não se pode deixar-se desvanecer da consciência dos membros da equipe a missão e os objetivos organizacionais que estão sendo buscados.

Recentemente foi apontado por Bergamini, lembrado por Bittencourt (2008, p. 119), que “a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, e que na realidade, ninguém pode motivar ninguém”. Percebeu-se, então, que a gestão de pessoas deveria se concentrar nos assuntos valorizados pelas pessoas. Foram então elaboradas algumas ferramentas que podem estimular a motivação dos funcionários, assim definidas:

- 1) Missão – ajudar as pessoas a acreditarem na importância do próprio trabalho é essencial (...) Líderes competentes inspiram outros pela força e pelo entusiasmo de sua visão e proporcionam um senso de propósito e orgulho em seu trabalho. Não raro, o orgulho é uma fonte melhor de motivação (...) Profissionais da área de serviço, por exemplo, são quase sempre motivados com eficácia pelo desejo de ver a contribuição de seu trabalho promover a satisfação do cliente.
- 2) Aprendizado – a oportunidade de aprender novas habilidades ou de aplicá-las em novas áreas é um fator de motivação importante (...).
- 3) planejamento e empowerment – projetos claramente definidos evitam sobrecarga pela orientação dos esforços e proporcionam motivação (...) Ser responsável pelo projeto é ser “dono” dos resultados, o que não raro substitui outras formas de recompensa. “Essa sensação de propriedade, somada a um cronograma efetivo, estimula níveis de esforços mais elevados (BITTENCOURT, 2008, p. 119).

A aplicação de tais técnicas motivacionais, dentre outras, é crucial para a excelência do trabalho em equipes, como já dito mais acima.

É bom lembrar que equipes não são soluções universais. Conforme Schein (1982, p. 133) “não devem ser usadas se os líderes e os membros não desejam investir certo tempo e energia para ajudar o grupo a se transformar em uma eficiente unidade de trabalho”. Porém, no caso em estudo, penso serem muito desejáveis, devendo ser buscadas nas unidades cartorárias do Poder Judiciário de Santa Catarina.

6 OS CARTÓRIOS JUDICIAIS

Como se desenvolve o trabalho atualmente nos cartórios do Poder Judiciário de Santa Catarina e qual sua estrutura funcional? Primeiramente pode-se dizer que o número de servidores que nele atuam é bastante variado, podendo ser composto de seis servidores até mais de vinte. Distinguem-se da seguinte forma: a) o chefe de cartório, antigo cargo de escrivão judicial, denominação determinada pela lei complementar estadual n.º 406, de 25 de janeiro de 2008 que exerce a chefia imediata da unidade; b) os servidores públicos efetivos ocupantes do cargo de técnico judiciário auxiliar – TJA que compõe a maioria do grupo, executando as tarefas; c) eventualmente empregados públicos temporários, ou digitadores que geralmente tem funções únicas ou mais específicas, como digitar as audiências e; d) estagiários. Além disso, há a chefia mediata e superior hierarquicamente, o Juiz de Direito titular ou responsável pela respectiva Vara Judicial.

O cartório judicial normalmente se encontra disposto em uma sala única, sem divisórias. No mesmo local, ou em um ambiente separado é realizado o atendimento ao público. Separadamente do cartório se encontra a sala onde funciona o gabinete do Juiz de Direito.

Também apresentam os cartório judiciais uma característica muito significativa e também imutável. Tratando-se o Tribunal de Justiça de Santa Catarina de um órgão público, em que a lei define que os cargos serão providos por concurso público, não é possível a escolha ou seleção dos membros que irão integrar a unidade judiciária a não ser por intermédio de concurso público.

Portanto, é um fator até certo ponto imprevisível se os membros que formarão o futuro grupo de trabalho reúnem as características desejadas para a formação de uma equipe, se possuem o denominado “perfil para trabalhar em equipe”. Não há como evitar, por exemplo, que pessoas não habituadas à autocrítica venham a integrar o grupo de trabalho, as chamadas pessoas imaturas.

Nesse caso, um possível remanejamento dessas pessoas para outros setores é dificultado devido às regras internas que regem o serviço. De outro modo, como afirma Billings, citado por Bittencourt (2008, p. 113) “a vida não consiste em receber as boas cartas do jogo, mas sim em jogar bem com aquelas que recebeu”. Ou seja, deve-se pensar de acordo com as condições existentes. A melhor alternativa será disponibilizar a chance e os meios para que cada membro da equipe desenvolva o autoconhecimento, encontre fomentadores de sua motivação e seja realmente ouvido dentro do grupo, para que, ao final, os efeitos da imaturidade possam ser absorvidos sem maiores danos.

Por outro lado, para bem desenvolver o trabalho na unidade cartorária, é crucial conhecer e determinar qual o papel que a sociedade espera de um órgão judicial, mais especificamente do papel do cartório no desenrolar do processo/procedimento judicial. Primeiramente e antes de tudo a sociedade espera um célere, cordial e eficaz atendimento. O cartório judicial, entendido em sentido amplo, englobando também os setores e/ou cartórios da distribuição, secretaria e contadoria, é um dos primeiros pontos de encontro da sociedade civil com o poder judiciário. O bom atendimento ao público deve sempre estar em primeiro lugar na lista de prioridades da equipe atuante. Também se espera celeridade no cumprimento das ordens judiciais para devido e justo prosseguimento dos processos.

E como é possível atender a essas expectativas? Formando de um grupo uma equipe de trabalho mais eficaz e bem gerenciada.

E para isso ser alcançado é preciso o comprometimento de todos. É preciso promover em cada componente do cartório judicial a junção do fazer o do pensar, para que adquira a autonomia e responsabilidade necessária, construindo uma equipe que possa ser chamada de vencedora. É preciso proporcionar a alta participação dos servidores nas decisões, que devem ser tomadas, na medida do possível, por toda a equipe do cartório judicial. É preciso que a realização do trabalho naturalmente floresça da interação e integração da equipe.

Para tudo isso, é muito importante disponibilizar a missão da organização para cada servidor público que a compõe. Para que cada membro tenha uma visão sistêmica do todo e tenha consciência da necessidade de seu papel para a realização dessa missão.

Convém aqui lembrar que recentemente foi realizado o planejamento estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina e definida sua missão. Segundo Serra (2008, p. 61) “a declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão”. A visão é a percepção das necessidades da sociedade e os métodos pelos quais a organização pode satisfazê-las.

Pois bem, e qual a missão do Poder Judiciário de Santa Catarina? Segundo consignado no sítio do Tribunal de Justiça de Santa Catarina sua missão é “humanizar a Justiça, assegurando que todos lhe tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania, com eficiência na prestação jurisdicional”. Sua visão também foi definida: “caracterizar-se como um judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela sociedade”. Portanto, a idéia é que a estrutura do grupo/equipe do cartório judicial convirja para que essa missão seja alcançada e que essa visão seja satisfeita.

Na prática do dia a dia o que pode e deve ser mudado para que seja formada uma verdadeira equipe nos cartórios judiciais que alcançará os objetivos referidos acima?

Importante: deve-se confiar em cada um dos servidores componentes da equipe. Não há como alcançar a coesão necessária sem a confiança de que todos podem efetivamente realizar todas as tarefas. Também deve cada servidor conhecer a missão e visão do Poder Judiciário de Santa Catarina estando muito ciente e consciente dos objetivos a serem alcançados. Devem sentir que cada ação sua no desempenho da função é capaz de humanizar a justiça, aumentar a eficiência da prestação jurisdicional e garantir o reconhecimento e a respeitabilidade da sociedade. A recompensa desse reconhecimento será intrínseca, pois que torna o trabalho mais desafiante e significativo gerando orgulho e auto-estima individualmente e para a equipe que o realiza, segundo a teoria das necessidades elaborada por Maslow citado Bittencourt (2008, p. 113).

Na realidade do Poder Judiciário Catarinense ainda há um empecilho para se atinja a missão institucional citada acima. Em sua maioria, nos cartórios judiciais do estado, as tarefas, ou funções, ainda são divididas por servidores, cabendo a cada um a incumbência da realização de apenas uma tarefa, de um determinado número ou tipo de processo. Além de essa configuração impedir terminantemente a transformação do grupo de trabalho em uma equipe, gera a grave consequência da situação de que o servidor eventualmente entra de férias, ou adquire alguma licença. Nesses casos as partes envolvidas no processo e a sociedade ficam a mercê daquele único servidor que, uma vez estando afastado, praticamente paralisa o andamento do processo judicial.

Assim deixa de ocorrer o verdadeiro trabalho de equipe. Quando cada um é responsável apenas individualmente por uma tarefa, não há propriamente uma equipe, mas sim uma coleção de indivíduos. A solução é que todos os servidores do cartório realizem todas as tarefas, todas as etapas de trabalho e ocorra uma alternância por meio de rodízios de tarefas. Ao final de um período cada tarefa será passada para outro, sendo que no término de um ciclo completo todos conhecerão a situação geral em que se encontra o fluxo de trabalho e onde estão seus gargalos. Criadas novas competências e compartilhando as informações, mais fácil será resolver as situações críticas e mesmo evoluir como um todo.

Como todos sabem, cargo público é um cargo que proporciona certa estabilidade a seu ocupante. O servidor que ingressa no Poder Judiciário de Santa Catarina, normalmente permanece por um longo período, quando não por toda a sua vida profissional. É por isso que não se devem poupar esforços para que cada um deles seja um líder em potencial, um representante consciente da missão da organização em qualquer situação que se encontre.

De outro norte, a socialização da aprendizagem individual dentro dos cartórios judiciais, e da organização em geral, será potencializada pelo sentimento de formar e integrar uma equipe. Essa socialização deverá se traduzir em ação e mudança.

O ambiente físico também é um grande fator quando se trata de perseguir os fins maiores da organização. Ainda há muitos cartórios no estado em que o atendimento ao público é realizado no mesmo local em que deve ser feito o restante do trabalho, separados apenas por um balcão. Dessa forma ocorre uma indefinição de como se efetiva esse atendimento a quem chega, pois muitas vezes não fica determinado um servidor responsável para isso. Como nesses casos, onde não se formaram as equipes, cada servidor é responsável por sua parcela do trabalho, nenhum deles quer ser o primeiro a tomar a iniciativa e se dirigir ao cliente/cidadão. Muito clara é a má gestão nesse caso, mas incrivelmente ainda é assim que ocorre em muitas unidades.

Para que essa situação seja contornada, é importante haver uma especialização de tarefas. Ambiente separado para o atendimento ao público, pensado e especializado para tal. Enquanto o atendimento não é especializado e, muito importante, realizado por um servidor efetivo e não estagiário, não se conseguirá “humanizar a justiça” e o respeito da sociedade. Pode haver um rodízio no atendimento ao público. Dessa forma, por um determinado período, cada servidor estará concentrado primordialmente no bom atendimento ao público. Melhor ainda será se, como já explicitado, o servidor for um integrante da equipe reunindo aquelas características de ser um exímio conhecedor de todo o procedimento do cartório judicial, ciente dos objetivos que se propõe na missão da organização.

Cumprido salientar que o trabalho primordial dos cartórios judiciais não é apenas um desempenho excelente, um tecnicismo burocrático e eficaz. Como já destacado na missão organizacional, é preciso “humanizar a justiça”, obter a satisfação do público atendido, das partes envolvidas em um processo judicial, quando procuram informações ou quando esperam efetividade aos comandos judiciais.

Uma vez construída a equipe de trabalho, necessita-se manter sua excelência e evolução contínua, bem como elementos onde os envolvidos possam buscar sua motivação. Para isso, é imprescindível uma continuidade nos planos organizacionais. Não pode haver mudanças bruscas ou esquecimentos apáticos com a sucessão das cúpulas decisórias no Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

7 CONCLUSÃO

O que se espera de um Poder Judiciário nos dias atuais não é nada menos que uma prestação jurisdicional de primeira linha: célere, dinâmica, eficaz e equânime.

Para que isso possa ocorrer, é muito importante perceber quais as formas de atuação que melhor perseguem os fins da organização. Por isso é preciso buscar, quando necessário, um remanejamento das atividades executadas.

Nesse sentido a formação de equipes nos cartórios do Poder Judiciário Catarinense é algo que precisa ser levado em consideração e se ter em mente. Equipes são um meio eficaz para se alcançar os objetivos a que se destina a organização, por atuarem de forma coesa e ampliarem o desempenho individual.

Pode-se mesmo dizer que o meio de atuação dos cartórios judiciais do Estado é um ambiente muito propício para tanto.

Para a transformação do grupo que inicialmente constitui um cartório judicial, em uma equipe com um objetivo comum, é importante a confiança em cada um de seus membros. Por intermédio de um rodízio de tarefas, todos os servidores deverão conhecer e executar todas as etapas do trabalho. Todos deverão estar cientes dos objetivos organizacionais, velando dessa forma pelo seu atingimento. Cada um dos servidores componentes deverá se visto como um líder, um gerente, um pensador da equipe como um todo, tendo sempre em mente o bom atendimento aos anseios sociais. E dessa forma será mais fácil satisfazer a sociedade, pois mais certo que os objetivos organizacionais serão alcançados.

REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas conceitos operacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

CRUZ, Patrícia Nassif da. **Desenvolvimento de pessoas no setor público: novo modelo de gestão**. Disponível em:
<<https://www.uaberta.unisul.br/eadv2/midiateca/index.jsp?ead=5.569073622016559E111222041518553>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Modelos de gestão e gestão pública.** Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional.** Tradução José Luiz Meurer. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.

SERRA, Fernando Antônio Ribeiro. **Gestão estratégica nas organizações públicas.** Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

SÍTIO do Tribunal de Justiça:

<http://www.tj.sc.gov.br/institucional/assessorias/asplan/missao_visao.html>. Acesso em: 15 set. 2008.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.