



PROGRAMA DE TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO AOS SERVIDORES UMA PROPOSTA AO JUDICIÁRIO CATARINENSE

Rivelino Dias¹

Pós-Graduando

Dênia Falcão de Bittencourt

Orientadora

Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário

Campus UnisulVirtual - Universidade do Sul de Santa Catarina

RESUMO

Desde o início de século XXI, a qualidade no atendimento dos serviços tem sido alvo de estudos e considerada um fator essencial para atração e manutenção de clientes – interno e externo -, gerador de uma vantagem competitiva e da melhoria da imagem das empresas. O setor público tradicionalmente não se preocupa com a manutenção de clientes externos. Contudo, os modelos modernos de gestão pública tornam imprescindível a preocupação com o atendimento das necessidades desses e com a sua própria imagem, prestando serviços que atinjam, e até mesmo superem, as expectativas.

Para isso é preciso que ocorra uma modernização da máquina pública, além da valorização dos funcionários, para que estes, dentro das perspectivas oferecidas, estejam bem informados, bem preparados e satisfeitos, deixando os clientes externos igualmente bem informados e satisfeitos com os serviços recebidos. É necessário também que eles sejam

¹ Graduado em Direito pela UNOESC – Campus Videira. Servidor do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Exerce a função de Analista Jurídico Designado na vara Criminal da Comarca de Campos Novos/SC. E-mail: rd9899@tj.sc.gov.br

capacitados e treinados consolidar e tornar irreversível o processo de melhoria contínua na prestação de serviços públicos.

1 INTRODUÇÃO

Os órgãos públicos estão buscando uma melhor prestação de serviços. Isso significa que a questão da qualidade no atendimento e na prestação de serviços não é assunto exclusivo da iniciativa privada, mas é uma preocupação também da administração pública.

O sistema judiciário brasileiro vem sendo alvo de críticas dos mais diversos setores da sociedade. Desde estudos promovidos por organismos internacionais, os quais apontam o desempenho da máquina judiciária como fator agravante do risco-Brasil, passando pelas constantes reportagens jornalísticas sobre o seu precário funcionamento, até a aferição negativa do próprio cidadão-usuário, não há dúvidas sobre a posição desconfortável que o Poder Judiciário tem ocupado. Isto se deve ao desempenho dos serviços prestados. Aliás, cabe dizer que este cenário não é peculiaridade do Judiciário, porém tem sido uma constante na avaliação dos serviços oferecidos pela Administração Pública, bastando lembrar-se de temas como saúde, educação e segurança.

A carência de treinamento de integração existente entre os servidores da justiça catarinense é facilmente perceptível em todos os setores de abrangência (Administrativos, Oficialato, Comissariados da Infância e Juventude, Distribuições, Contadorias e Secretarias de Foros).

Atualmente, os treinamentos de integração oferecidos aos servidores mostram-se esporádicos, revelando um quadro triste acerca da qualificação dos servidores na justiça catarinense.

Na sua grande maioria nunca receberam nenhum treinamento de integração, sendo orientados no próprio local de trabalho, o que se dá, na maioria das vezes pela boa vontade dos

colegas mais experientes e também pela observação. Neste contexto, a ausência de treinamento de integração é substituído pelas práticas acordadas pelo dia-a-dia.

O grande volume de trabalho existente nos cartórios judiciais, aliado a inexistência de um treinamento de integração preliminar (programa de recrutamento, seleção e treinamento de integração de pessoal) para preparar o servidor quando ingressa nos quadros do judiciário, a falta de observância de normas básicas de gerência de processos e recursos humanos, resulta na completa saturação do elemento humano e seu esfacelamento diante da Instituição.

Desta forma, atos simples podem tornar difíceis e complicados, procedimentos acabam por ser unificados, desprezando-se suas peculiaridades, sucumbindo numa massa interminável de processos que a todos angustia, mas que, sem qualificação e incentivo ao estudo, criatividade, participação e progresso funcional, acaba por tolher dos funcionários qualquer reação contra a escabrosa situação.

Daí porque, não existe melhor justificativa para que a presente proposta, a qual se coaduna na realização de um Programa de Treinamento de Integração aos servidores da justiça catarinense quando convocados para ingressarem nos quadros do TJSC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÕES DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Há muitos anos a valorização do ser humano vem sendo estudada. Dentre os princípios fundamentais da Teoria da Burocracia, desenvolvida no início do século XX e formalizada por Max Weber, pode-se destacar a formalização, com a presença de regras bem definidas e formalizadas por escrito, a divisão do trabalho, a hierarquia, a previsibilidade, a profissionalização dos funcionários, a impessoalidade e a meritocracia. Porém, nesta teoria as relações informais não têm razão de existir. O funcionário burocrático é visto como peça de uma máquina e a expectativa que se tem dele é um comportamento formal e padronizado, para o cumprimento exato das tarefas e funções que lhes estão destinadas.

Neste contexto o salário não é determinado pelo trabalho realizado, mas pelas funções que integram esse trabalho e pelo tempo de serviço. O funcionário burocrata não é dono do seu posto de trabalho, as funções que executa e o cargo que ocupa são totalmente independentes e separados da posse privada. Segundo Chiavenato (2004) o principal enfoque desta teoria é a estrutura.

Já a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida em 1932, cria novas perspectivas para a [administração](#), buscando conhecer as atividades e sentimentos dos funcionários. Até então, o trabalhador era tratado pela [Teoria Clássica](#) de forma muito mecânica. Com os novos estudos o foco mudou e do [homo economicus](#) o trabalhador passou a ser visto como *homo social*. A partir desse momento começa-se a pensar na participação dos funcionários na tomada de decisões e na disponibilização das informações para eles.

A Experiência de Hawthorne, realizada por Elton Mayo em uma fábrica de Chicago, consistia em estudos na busca por variáveis que influenciassem o processo produtivo. Ele estudou a influência da luminosidade, da qualidade do ambiente de trabalho e do trabalho em grupo. Chegou a conclusões surpreendentes e novas variáveis foram acrescentadas ao dicionário da administração. A integração e o comportamento social dos empregados são relevados, assim como as necessidades psicológicas e sociais. Dá-se atenção para novas formas de recompensa e sanções não-materiais. Releva-se também o estudo de grupos informais e da chamada organização formal, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas, e a importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas.

A Teoria das Relações Humanas considera o trabalhador como parte integrante de um grupo, e não mais como indivíduo isolado, e considera não só as necessidades materiais e financeira, mas também as necessidades psicológicas e de estima de cada indivíduo e de cada grupo.

Segundo Chiavenato (2004), apesar da mudança de paradigma e da alteração do enfoque na estrutura para um enfoque nas pessoas com ênfase na organização informal, na motivação, na liderança, nas comunicações e na dinâmica de grupo, esta teoria recebeu diversas críticas e precisou de uma reestruturação, dando origem à [Teoria Comportamental](#).

A Teoria Comportamental, discutida desde a década de 40, revela uma maior integração dos objetivos organizacionais e individuais e um reconhecimento das necessidades secundárias dos trabalhadores, como demonstrado na pirâmide de Maslow, que é a determinação das necessidades humanas hierarquizadas, divididas em necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

As teorias da administração evoluíram muito ao longo do tempo e o conhecimento e o entendimento destas são importantes para que os gestores atuais possam administrar as organizações.

2.2 CONCEITOS DE GESTÃO PÚBLICA

Os conceitos e as teorias da administração são aplicáveis tanto às instituições privadas quanto às instituições públicas. A grande diferença é que na administração pública o gestor só pode fazer aquilo que a lei permite, enquanto na administração privada o gestor pode fazer tudo aquilo que a lei não proíbe. Dessa forma, ao administrador público cabe aplicar estritamente o que está regulamento legalmente e ao administrador de instituições privadas cabe a aplicação de qualquer princípio ou ação que não tenha impedimento legal.

Segundo Lane (2000) a administração no setor público engloba todas as atividades de governo, todos os tipos de finanças públicas e regulação.

As atividades do governo consistem, entre outras, na oferta de serviços por parte dos órgãos públicos, tendo a sociedade com principal cliente. A qualidade dos serviços oferecidos deve ser considerada, e nesse caso é, em muitas vezes, insatisfatória.

Para Grönroos (1993), a qualidade dos serviços deve ser destacada também porque no setor público, onde o serviço originalmente significa um elemento-chave, passaram a dominar a burocracia excessiva e outros elementos negativos.

2.3 FUNÇÃO ESTRATÉGICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS E O PLANEJAMENTO

Na contemporaneidade as relações públicas devem desenvolver nas organizações sua função estratégica. O exercício dessa função só é possível por meio do planejamento. O profissional tem que se valer dos ensinamentos das teorias de gerenciamento ou administração. Suas aplicações são claras em todo o processo de planejamento, pois lidam com as incertezas, com tarefas e responsabilidades para tomada de decisões e para implantação dos planos de ação.

Para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS – FERRAMENTA PARA O SUCESSO

A Gestão de Pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vem demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vem passando as organizações.

No contexto em que 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. Uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo.

É preciso, portanto, estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo em uma comunicação aberta, ou seja, com o envolvimento dos clientes internos e externos.

O momento atual exige ampla transformação, uma nova "filosofia de gestão", o que implica uma grande mudança no paradigma anterior.

Torna-se fundamental ao gestor aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processo.

Ao estabelecer um modelo de gestão por competências, faz-se necessário adotar algumas atitudes básicas relacionadas às ações gerenciais:

a) conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.

b) reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.

c) crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã.

Estas premissas devem ser difundidas até que façam parte da cultura geral e serem internalizadas nas atitudes e comportamento de todos.

2.5 O IMPORTANTE PAPEL DO MARKETING NO JUDICIÁRIO CATARINENSE

Para Kotler (2000) “o profissional de marketing precisa tentar compreender as necessidades do mercado-alvo, seus desejos e suas demandas.”

Richers (2000) define o marketing simplesmente como a intenção de entender e cliente para atender ao mercado. Sem entender as necessidades do seu público-alvo a organização não tem como se preparar para atendê-lo.

O atendimento das necessidades dos clientes na esfera pública é essencial para a manutenção e para o desenvolvimento da sociedade, o que torna os serviços públicos muito importantes. É necessário que os serviços públicos sejam de boa qualidade, mas muitas vezes é perceptível a morosidade, a dificuldade e a má qualidade do serviço público brasileiro.

Segundo Grönroos (1993), os seis critérios da boa qualidade percebida do serviço são: Profissionalismo e Habilidades, Atitudes e Comportamento, Facilidade de Acesso e Flexibilidade, Confiabilidade e Honestidade, Recuperação, Reputação e Credibilidade. Observando tais critérios torna-se imprescindível uma mudança radical de posicionamento dos governos em relação ao atendimento das necessidades da sociedade.

Porém é necessário entender que a mudança ocorre de dentro para fora. O agente público prestador de serviço precisa estar preparado para entender e atender ao cidadão.

Para Brum (2000, p.34) “Quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz.”. Ainda, segundo Brum (2000), o endomarketing consiste em fornecer educação, carinho e atenção ao funcionário, preparando-o e informando-o para que este possa se tornar também uma pessoa feliz e criativa, capaz de encantar, surpreender e entusiasmar o cliente.

Já para Bekin (1995, p. XVII) a definição de endomarketing consiste em “ações de marketing para o público interno – FUNCIONARIOS – das empresas e organizações.” Bekin (1995, p. XVII) também conceitua o endomarketing como “um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação-para-o-mercado.”

Brum (2000, p.41) considera ainda que endomarketing seja “aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com ele relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos...”.

Grönroos (1993) afirma que a premissa do endomarketing é existir uma troca interna eficaz entre a organização e as equipes de empregados antes da empresa obter sucesso no alcance de suas metas relativas ao mercado externo.

Percebe-se claramente que o foco do endomarketing são as pessoas. Metas, objetivos, planos, estratégias, gráficos e ferramentas de gestão são ótimos, mas são as pessoas que realizam o trabalho e podem, a partir daí, gerar diferencial competitivo, já que em muitos aspectos os serviços, de modo geral, no Brasil, deixam a desejar.

Segundo Brum (2000, p.31) “quando surgiu no Brasil o endomarketing era utilizado por empresas do segmento industrial, na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários”. Esse movimento de implantação foi evoluindo e o endomarketing pôde sair de dentro da fábrica para tornar-se mais uma arma na luta pela conquista e conservação do cliente, pois passou a ser entendido como uma atitude positiva proveniente de um funcionário igualmente positivo.

Os órgãos públicos, em sua maioria, têm clientes cativos por serem únicos fornecedores de determinados serviços ou pela relação de dependência do cidadão que não tem condições de arcar com gastos extras por um mesmo tipo de serviço prestado pelo governo (saúde e educação são exemplos). Desta forma, o grande foco é o atendimento das necessidades do cliente com qualidade, haja vista que não existe a necessidade de manutenção de clientela.

Percebe-se que a capacitação do funcionário público é o cerne da questão. Os funcionários públicos precisam estar sempre bem preparados e informados acerca das evoluções inerentes ao local de trabalhos, já que o principal produto do endomarketing é a informação de acordo com Brum (2000).

Segundo Carlzon (2005) um funcionário que não possui informações não pode assumir responsabilidades, mas o funcionário que as detém não pode deixar de assumir responsabilidades.

Um funcionário público capacitado, bem informado, bem remunerado e satisfeito é o primeiro passo para que um governo consiga atender as necessidades e desejos da sua população. Por outro lado, Grönroos (1993, p. 136) defende que “uma falta de interesse em realizar um bom serviço e atitudes e comportamentos negativos e antipáticos por parte dos empregados têm um impacto bastante negativo no aspecto funcional da qualidade percebida do serviço.” O resultado disso é um efeito retroativo na produtividade.

Para Cerqueira (2002) um projeto de endomarketing estabelece comunicação nos dois sentidos. Isso é, uma comunicação integrada gera uma base de relacionamento inter-pessoal que desenvolve a auto-estima das pessoas, além de facilitar a prática da empatia e da afetividade.

Ainda segundo Cerqueira (2002), o endomarketing melhora o relacionamento, a comunicação, e estabelece uma base motivacional para o comprometimento das pessoas com as pessoas e das pessoas com a organização.

As pessoas comprometidas, capacitadas, satisfeitas, bem remuneradas e bem informadas em relação aos objetivos da empresa, conscientes das metas do seu grupo de trabalho e das suas metas pessoais, com a estrutura e apoio para realização do seu serviço terão maiores possibilidades de gerarem resultados excelentes.

3 PROPOSTA

Sabe-se que, em linha de regra, a entrega da prestação jurisdicional é feita tendo como fundamento a lei, a jurisprudência e a doutrina. O magistrado ao analisar a demanda judicial irá decidi-la valendo-se destes alicerces.

De outro lado, a quantidade de informações e conhecimentos produzidos cotidianamente no exercício da função jurisdicional é enorme, sendo imprescindível o advento de estruturas e sistemas que auxiliem na sua organização e depuração. Assim, imagina-se que por meio da captação, estruturação e disseminação dos principais conteúdos que compõem as fontes legislativa, jurisprudencial e doutrinária, possa-se contribuir diretamente com o aumento da celeridade e da efetividade na prolação das decisões judiciais.

O objetivo primário deste estudo é oferecer uma proposta de solução que contribua diretamente para a melhoria das atividades jurisdicionais, a qual se constitui num mecanismo de gestão da informação e gestão de pessoas, orientado para o aperfeiçoamento do servidor.

O Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina está investindo forte no que tange à preparação de seus servidores para enfrentar a nova era da gestão pública. Vislumbra-se como ponto chave, o interesse em acompanhar a frenética evolução gerada pela globalização. Com isso aposta pesado na educação e preparação de seus servidores.

Neste norte, o Judiciário investe maciçamente oferecendo a todos os servidores a possibilidade de realizar Graduação e Pós-Graduação (*lato-sensu* e *stricto-sensu*). O objetivo deste investimento é uma melhor qualidade na prestação dos serviços, satisfazendo tanto o cliente externo quanto o interno.

Porém, é facilmente constatado em todos os Fóruns de Justiça do Estado catarinense, que os servidores possuem grande poder concentrado pelo conhecimento empírico, porém não sabem aplicá-lo à realidade do dia-a-dia!

A realidade do Judiciário catarinense é voltada em graduar seus servidores, contudo não percebe que esses servidores “graduados” estão sofrendo grandes dificuldades para cumprir atos cartorários, considerados como básicos.

Os servidores simplesmente realizam um concurso público, de prova de múltipla escolha, com questões abstratas, bem diferente da realidade a ser vivenciada quando empossados. O fato de enfrentar dificuldades em atos básicos emperra toda a máquina administrativa, ocorrendo a famigerada morosidade e muitas vezes erros graves. Esse fato leva a servidores mais antigos deslocarem-se de suas atribuições para “ensinar” os mais novos, quando não raro “os funcionários procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimento ou solução de cada caso” (BITTENCOURT, p. 58)

Pelo pouco exposto, acredito que seria interessante como proposta ao Judiciário do Estado de Santa Catarina, a criação de um Programa de Treinamento de Integração aos Servidores, momento após sua posse e antes de assumir efetivamente o cargo na Comarca

O treinamento de integração, inicialmente, estaria voltado para os novos servidores. A convocação dos novos servidores concursados seria feita a cada seis meses, conforme a necessidade das Comarcas.

O curso apresentaria as seguintes etapas:

- a)** fase de formação, em que o servidor freqüentará, em regime de tempo integral, as aulas do curso;
- b)** fase de treinamento, em que o servidor, sem prejuízo da freqüência às aulas do curso, prestará serviços de saneamento processual ou cooperação nas respectivas áreas nas Comarcas vizinhas ao local de realização do curso, a fim de adquirir os ensinamentos práticos relacionados com as funções do cargo para o qual se tenha candidatado.

Todos os cursos de treinamento de integração envolveriam, necessariamente, a aquisição de:

- a)** conhecimentos referentes ao Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina e noções gerais sobre legislação, Código de Normas, Resoluções e Provimentos;

b) hábitos e habilidades que facilitem os trabalhos do dia-a-dia, a capacidade de observação, memorização e comunicação oral e escrita; a redação de textos oficiais, próprios de cada carreira, a comunicabilidade oral, o trato com o público (urbanidade), pontualidade e a apresentação física (porte, modo de vestir, "visual" sóbrio), a seriedade, em geral, e a iniciativa;

c) atitudes que manifestem e promovam a autenticidade na escolha da carreira, a correção ética (verdade, justiça, lealdade e sigilo), a disciplina, o respeito à hierarquia, o espírito público e a valorização do bem comum, e o desejo de aperfeiçoamento pessoal e profissional;

A dificuldade na aplicação desta nova proposta visa romper paradigmas, pois fatalmente os resultados positivos serão recompensadores. A título de exemplo citam-se outras organizações que utilizam esta proposta: CELESC, Polícia Civil, Petrobrás, etc.

O objetivo geral do treinamento de integração é atender às necessidades de formação complementar e de reciclagem do servidor, permitindo-lhe adquirir novos conhecimentos capazes de permitir-lhe um maior e melhor desempenho e produtividade, proporcionado também melhoria de qualidade de vida no trabalho, pois terá a sua adaptação facilitada.

A proposta visa fornecer uma resposta mais rápida e eficiente ao jurisdicionado. Neste contexto Silva (*apud* BITTENCOURT, 2008. Pág. 43) “sustenta que a gestão de pessoas nas organizações necessita contar agora com um novo profissional, que conheça a sua área de atuação e o contexto em que atua, e que seja capaz de aplicar seus conhecimentos com eficiência”. Com isso a satisfação não seria apenas do cliente externo, mas também do interno, o qual se sentiria motivado face os bons resultados obtidos.

4 CONCLUSÃO

O conhecimento corretamente empregado é fundamental para o bom funcionamento, tanto do setor privado quanto do setor público. Focado na premissa de que o sucesso é reflexo de funcionários bem informados, bem preparados e felizes para atender os clientes com qualidade, eficiência e eficácia. Esta é uma forma de realizar a gestão do conhecimento em conjunto com a

gestão de pessoas, refletindo na excelência no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes internos e externos.

Levando-se em consideração que as necessidades básicas da sociedade brasileira e catarinense ainda não são completamente atendidas pelos serviços públicos oferecidos, o grande desafio está lançado, que é melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados e consolidar, institucionalizar e assegurar a irreversibilidade dos resultados alcançados no Judiciário catarinense.

Os esforços do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina em estruturar e melhorar a qualidade dos serviços prestados são inovadores, relevantes e já atingiram resultados surpreendentes e até mesmo históricos. Mas para que este modelo de gestão que busca melhores resultados e melhoria contínua se perpetue, é necessário que os servidores continuem sendo cada vez mais valorizados e capacitados. Se estes internalizarem estas premissas e diretrizes do treinamento de integração obrigatório aos servidores, deverá continuar no rumo certo, independente das constantes mudanças dos gestores da cúpula do Judiciário catarinense.

Deve ficar claro que os servidores são componentes ativos e importantes na construção e manutenção do Judiciário, sendo co-responsáveis pela entrega da prestação jurisdicional com excelência na qualidade. Os servidores não são apenas técnicos ou recursos, são seres humanos dotados de uma série de fatores, inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser mais valorizados no seu todo, ou seja, de forma integral, holística. Esses servidores se vistos como parceiros, co-responsável pela empresa, assim terão maior produtividade e desenvolvimento, estarão preocupados e envolvidos com as metas, com os resultados, com os clientes, com a empresa, com os colegas de trabalho, com o próprio bem estar social, pessoal e dos demais ao seu redor.

Para isso o Judiciário catarinense deve fomentar dentro do servidor que ele é peça essencial para entrega da prestação jurisdicional, preparando-o desde o primeiro dia em que assumir o cargo conquistado.

Face ao exposto, a modernização ou a reestruturação do processo produtivo deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão crítica no alcance da qualidade nos serviços.

Com esse pensamento o Judiciário catarinense poderá vislumbrar a excelência na qualidade dos trabalhos prestados ao cliente externo, e conseqüentemente, haverá satisfação do cliente interno.

Procuramos apresentar neste artigo uma proposta de melhoria na qualidade da prestação de serviços, visando a análise e reflexões da metodologia defasada e auto-prejudicial adotada pelo Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Esperamos de alguma forma ter contribuído para fomentar um novo começo da gestão do conhecimento em conjunto com a gestão estratégica de pessoas. Vale lembrar que consideramos este artigo como uma proposta, como uma breve introdução ao tema e não como uma postura determinista, ou seja, fechada, acabada, pronta. O diálogo entre as posições diferentes enriquece a discussão e faz o papel da dialética, tão importante e necessário para o desenvolvimento do Judiciário catarinense.

BIBLIOGRAFIA

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações Públicas. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

BRUM, Analisa de Medeiros. Um Olhar Sobre o Marketing Interno. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CARLZON, Jan. A Hora da Verdade. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Campus, 2004.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Phillip. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1998.

LANE, Jan-Erik. New Public Management. *London: Routledge*, 2000.

RICHERS, Raimar. Marketing: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.