

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MODERNIZAÇÃO  
DA GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO DE  
SANTA CATARINA - RODÍZIO DE FUNÇÕES**

Alunas: SALETE ZANNIN VISMARA  
VERALÚCIA ENGEL

Orientadora: PROF.<sup>a</sup> DESIRÉE DE SOUZA FRECCIA DE CARVALHO

**RESUMO**

No contexto das organizações públicas, estas precisam cada vez mais de profissionais preparados que atuem na área de gestão de pessoas, que saibam liderar, tomar decisões, delegar competências, objetivando a excelência na prestação dos serviços. As mudanças pelas quais as organizações estão atravessando, caracterizadas pelas tendências que envolvem globalização, tecnologia, informação, conhecimento, interferem nos seus padrões comportamentais, culturais e políticos, conseqüentemente, alteram, também, relações internas e externas do poder. As pessoas, são agentes dotados de competências, que cumprem relevante papel na sustentabilidade das organizações públicas e privadas, bem como, na sociedade como um todo. Deste modo, as políticas de gestão de pessoas, alinhadas com as estratégias da organização, constituem orientações para evitar que funcionários desempenhem funções indesejáveis, comprometendo o sucesso da organização. Oportunizar uma visão completa dos processos de trabalho, através do método denominado *job rotation*, que tem por finalidade o conhecimento, por parte dos funcionários, de todas as atividades executadas na organização, por intermédio do rodízio de funções. O desafio é investir num clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas; organização pública; rodízio de funções; eficiência.

**SUMÁRIO**

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....</b>	<b>3</b>
1.1 HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	3
1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ....	4

1.3	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS .....	4
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>2</b>	<b>LIDERANÇA, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>5</b>
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	5
2.2	LIDERANÇA .....	5
2.3	TRABALHO EM EQUIPE E CAPACIDADE DE MOTIVAÇÃO .....	6
2.4	ÉTICA E JUSTIÇA .....	6
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>3</b>	<b>GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA.....</b>	<b>7</b>
3.1	COMUNICAÇÃO, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
3.2	A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	7
3.3	PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EXCELÊNCIA.....	8
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>4</b>	<b>RODÍZIO DE FUNÇÕES.....</b>	<b>9</b>
4.1	VISÃO HOLÍSTICA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES .....	9
4.2	GESTÃO DE QUALIDADE E VISÃO DO FUTURO NO PJSC.....	9
4.3	ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	10
4.4	MAPEAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS.....	11
4.5	PROPOSIÇÕES.....	13
	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>13</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>15</b>

## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho visa apresentar sugestões de melhorias na área de gestão de pessoas em organizações públicas. Mais precisamente nas Unidades Judiciárias do Poder Judiciário de Santa Catarina. Com o objetivo de assegurar uma prestação jurisdicional com qualidade, eficiência e presteza, orientados pelos princípios e valores éticos que norteiam a atividade pública.

Estruturamos o estudo em quatro capítulos. O primeiro, com a gestão estratégica de pessoas, onde apresentamos um breve histórico, discorremos a necessidade da gestão estratégica de pessoas e por competências, esta, em razão de melhor aproveitamento do conjunto de conhecimentos e habilidades adquiridas por um servidor, que os diferenciam e os tornam mais eficazes que outros. No segundo capítulo, ressaltamos as habilidades de um bom líder, com ênfase na capacidade de motivação e trabalho em equipe. Julgamos oportuno inserir pesquisa sobre ética e justiça, principalmente para frisar a ética do coleguismo. No terceiro capítulo, que discorre sobre a qualidade de vida no PJSC, comunicação, clima, cultura organizacional e eficiência, ressaltamos que a comunicação clara, objetiva e a cultura que

cada servidor internaliza, quando bem gerenciados, contribuem para um bom clima organizacional, bem como o princípio da eficiência, o qual exige que a atividade administrativa seja exercida com empenho, presteza e perfeição.

O eixo da análise no quarto capítulo, centra-se na proposição de uma sugestão de uma ferramenta estratégica na área de gestão de pessoas, denominado rodízio de funções – *job rotation* – que visa manter colaboradores com conhecimento de todo o processo em uma Unidade Judiciária, capacitados e aptos para exercerem as mais diversas funções. No caso de eventual afastamento de um servidor, a falta será suprida, sem que o trabalho sofra interrupção, descontinuidade, atendendo ao princípio da eficiência.

O tema apresentou-se como oportunidade de estudo em decorrência da observação da necessidade de continuidade em todas as funções exercidas pelos colaboradores do PJSC, ou seja, do princípio da continuidade, segundo o qual todas as atividades realizadas pela Administração Pública devem ser ininterruptas, para que o atendimento da coletividade não seja prejudicado. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidade de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho.

Pessoas e processos, representam a execução do planejamento estratégico, com ações que transformam objetivos e metas em resultados. E são as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

Como técnica de pesquisa utilizamos a análise bibliográfica.

## **CAPÍTULO I**

### **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

#### **1.1 HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

No mundo moderno as mudanças são cada vez mais velozes e maiores no ambiente, nas organizações e nas pessoas. Caracterizadas pela globalização, tecnologia, informação, conhecimento, qualidade, produtividade e competitividade.

Na área de gestão de pessoas observamos as mudanças, como a seguir:

As três eras ao longo do século XX – Industrialização Clássica e Neoclássica e a era da Informação – trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo das três eras, a área de ARH passou por três etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Cada abordagem está ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações. (CHIAVENATO, 2004, p. 41)

De acordo com a evolução da área de gestão de pessoas, a tendência atual são os sistemas por competências, que surgiram a partir dos anos 90 e foram definidos por alguns

pesquisadores como a Era da Competência ou do Conhecimento, que insere valores aos serem adquiridos por uma pessoa, os quais podem ser determinantes no sucesso de uma organização. As pessoas são competentes, quando em razão de suas capacidades, agregam valor à organização em que atuam, a elas próprias e ao meio em que vivem.

## 1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Há necessidade de um novo modelo de gestão de pessoas que possa conciliar tanto a expectativa da empresa quanto a das pessoas. Melhorar a gestão das pessoas é um dos desafios principais da gestão pública e, ao mesmo tempo é o que enfrenta maiores obstáculos e resistências.

Hoje a gestão do emprego público e das pessoas que fazem parte dele preocupa cada vez mais aqueles que dirigem as organizações e os sistemas multiorganizacionais do setor público. A demanda de idéias, estratégias, metodologias e instrumentos que permitem melhorá-la cresceu de modo significativo. Foi ficando evidente que as mudanças legais, as reestruturações organizacionais e a modernização tecnológica, embora sejam importantes, não são suficientes para mudar em profundidade o funcionamento das organizações públicas. A verdadeira mudança é aquela que consegue penetrar nas mentes dos indivíduos e transferir-se para suas condutas. O olhar se volta conscientemente para as pessoas e é, na maioria das vezes, um olhar de interrogação, dúvida e perplexidade. (LONGO, 2007, p. 16)

Conforme Chiavenato (2000), na Era da Informação, o capital financeiro está deixando de ser o recurso mais importante da organização. Outros ativos intangíveis e invisíveis estão assumindo rapidamente o seu lugar. Estamos nos referindo ao capital intelectual, que é constituído pelo capital interno, formado, pela estrutura interna e as pessoas com a sua cultura, conceitos e modelos; o capital externo, formado por suas relações com clientes e fornecedores; e o capital humano, formado por seus talentos e competências das pessoas.

## 1.3 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

São comuns as tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover de forma sustentada o desenvolvimento organizacional.

A busca pelas competências, sejam individuais ou organizacionais, é perseguida pelas pessoas e organizações como meio de garantir um lugar ao sol. Competência significa um repertório de comportamentos que certas pessoas ou empresas dominam melhor que outras e que as torna eficazes e competitivas em face de determinada situação. Na verdade, a competência constitui um conjunto de conhecimentos, práticas, comportamentos e tipos de raciocínio adquirido em função de aprendizado e vivência; um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e interesses que diferenciam pessoas ou organizações. (CHIAVENATO, 2004, p. 88 )

De acordo com Livro didático, GEPOP, Unisul, 2008, a adoção do modelo de gestão de pessoas por competências faz com que os funcionários melhor compreendam a sua organização de trabalho e tenham presente que as competências organizacionais são desenvolvidas coletivamente dentro da organização, com a premissa do desenvolvimento de suas competências individuais.

O grande desafio do gestor público é conseguir os melhores resultados para a organização, com estratégia inteligente, coerente com os valores da empresa, coordenando e direcionando positivamente todos os potenciais de contribuição das pessoas, dos recursos e dos processos de trabalho. A essência da função do gestor não é apenas trabalhar, mas realizar um trabalho de coordenação e liderança para conseguir, de forma equilibrada, o melhor resultado para os clientes externos e internos. Exercer o papel de gestor implica, necessariamente, em trabalhar com pessoas, com equipe.

## **CAPÍTULO II**

### **LIDERANÇA, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E MOTIVAÇÃO**

#### **2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

A velocidade do conhecimento hoje é ilimitada e se torna cada vez mais difícil para uma pessoa na organização, isoladamente, acompanhar tantas variáveis que interconectam na Era da Informação.

Uma forma de aprendizagem que é comum em algumas organizações é o sistema de treinamento rodízio com pessoas de departamentos diferentes, ministrando palestras e cursos sobre o funcionamento de suas áreas. Permitindo que as pessoas da organização entendam os procedimentos existentes em outras áreas da empresa, que visualizem todo o processo, existindo assim um pensamento sinérgico, em que todos caminham numa visão única e com objetivos comuns. Além da aprendizagem, esse intercâmbio facilita o melhor inter-relacionamento entre os colaboradores.

#### **2.2 LIDERANÇA**

O atributo principal da liderança é a capacidade de administrar as inevitáveis polaridades. O líder exerce a importante função de nortear e acompanhar o trabalho de seus liderados. Deve criar meios para a facilitação do alcance dos objetivos do grupo. Ao observar a organização de forma sistêmica, ou seja, de forma completa, podemos perceber que a

integração do líder com seus liderados propiciará relacionamento inter e intragrupal satisfatórios.

As principais características do líder são a imparcialidade, empatia, cordialidade, paciência, posicionamento definido, autocontrole e espírito de coletividade. Ter visão estratégica, remete a um conjunto de ações que poderemos desenvolver no interior de uma organização para obter melhores resultados.

### 2.3 TRABALHO EM EQUIPE E CAPACIDADE DE MOTIVAÇÃO

Conforme Chiavenato, 1994, por meio da avaliação de desempenho procura-se monitorar o trabalho da equipe e de cada membro em particular. Os resultados alcançados, para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência, eficácia, com a qualidade e com a produtividade.

Segundo Stephen, (2005, p. 77): “Quando podemos dedicar-nos a um trabalho que junte uma necessidade, nosso talento e nossa paixão, descobrimos novas forças.”

A motivação constitui um recurso essencial de grande valia para levar os funcionários a atingirem, de modo espontâneo, os objetivos propostos no planejamento da empresa.

Se pudermos contratar pessoas cuja paixão combine com o cargo, elas não precisarão de qualquer supervisão. Elas se gerenciarão melhor do que qualquer supervisor poderia fazer. Seu fogo vem de dentro, não de fora. Sua motivação é interna, não externa. Basta lembrar os momentos em que nos apaixonamos por um projeto, por algo tão fascinante e interessante que mal podemos pensar em outra coisa. Precisamos de gerenciamento ou supervisão nessas horas? Claro que não, a idéia de que alguém nos dissesse como e quando fazê-lo seria um insulto. (STEPHEN, 2005, p. 76)

### 2.4 ÉTICA E JUSTIÇA

O princípio da Eficiência impôs ao agente público um modo de atuar que produza resultados favoráveis à consecução dos fins que cabem ao Estado alcançar, não bastando que as atividades sejam desempenhadas apenas com legalidade, mas exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades dos administradores. Está inserida no art. 37, § 3º do texto constitucional a participação do usuário para a obtenção da prestação de um serviço público adequado.

Conforme Carlin, 2007, ao falar de ética refere-se ao cumprimento de um dever ser, imbuído e resultante da dialética de juízos de valor. Nesse norte, Nalini, citado por Carlin (2007, p. 219) assinala que “Uma consciência ética é a principal ferramenta para o juiz, pois as grandes questões enfrentadas pela nacionalidade são principalmente éticas, antes de serem econômicas, sociais, políticas e jurídicas.”

A liderança ética exige qualidades como o conhecimento, objetividade, decisão, determinação, perspicácia, empatia e visão. O que caracteriza o líder é a virtude da prudência, a conduta íntegra.

A Justiça busca uma harmonia entre as pessoas, um equilíbrio, num mundo em que, freqüentemente o que se encontra é o abuso, a imposição pela força, enfim, a injustiça. A virtude da justiça consiste na disposição habitual de reconhecer o que é do outro. A grande responsabilidade ética, em particular com a virtude da justiça.

## **CAPÍTULO III**

### **3 GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO PODER JUDICIÁRIO DE SC**

#### **3.1 COMUNICAÇÃO, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

Conforme Chiavenato, 2002, Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores, a forma aceita de interação, de relacionamento, que caracterizam cada organização, condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro da instituição.

A respeito disso, vimos:

Em nossos dias, é muito freqüente vermos a GRH abordando objetivos de mudança cultural, especialmente quando falamos do setor público. Trata-se, sem dúvida, de um dos desafios mais difíceis, já que a cultura organizacional é, como dissemos, um repositório de convicções lentamente interiorizadas e aprendidas. Mudar obriga desaprender, o que priva as pessoas de elementos que lhes conferiram identidade e certeza durante anos e mesmo décadas, e isso ocorre antes que possam substituí-los por novas convicções e certezas, a mudança cultural produz nas pessoas um sofrimento que precisa ser mitigado e gerenciado. (LONGO, 2007, p. 93)

O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes.

#### **3.2 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Segundo Gil, 2001, para que as pessoas sejam produtivos, devem perceber que o trabalho que executam é adequado as suas habilidades e que são tratados como merecem. Parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho. Os empregados conseqüentemente, passam a querer trabalhar em lugares mais agradáveis. Assim, as empresas são desafiadas a investir no ambiente, tanto para atrair

talentos, quanto para melhorar a produtividade do trabalho. Mais do que isso, as empresas são desafiadas a implantar programas de qualidade de vida no trabalho que envolvam também as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e autonomia para tomada de decisões e o oferecimento de tarefas significativas.

Não são apenas as condições físicas de trabalho que importam. É preciso algo mais, as condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho. A gestão de qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isto depende de como se sentem as pessoas trabalhando dentro da organização.

### 3.3 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EXCELÊNCIA

Objetivando maior eficiência, a Constituição no seu art. 37, § 8º, prevê a possibilidade de ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira, tanto de órgãos da Administração Direta como de entidades da Administração Indireta, mediante contrato a ser firmado entre seus administradores e o Poder Público.

Di Pietro, (2006, apud MEIRELLES, 2003, p. 102), fala na eficiência como um dos deveres da Administração Pública, definindo-o como o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e atendimento das necessidades da sociedade.

No PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA DO PJSC , 2007, consta, *princípio da eficiência*, é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir maior rentabilidade social.

Boa qualidade/excelência nas organizações públicas, gera riqueza para toda a sociedade, porque o descompromisso e a corrupção, fazem aumentar o custo de todas as atividades privadas, tornando-se assim um fardo para a sociedade.

Na avaliação de Carlin, acerca da eficiência, anota que,

As funções gerais são exercidas com responsabilidades de caráter profissional ou técnico, notando-se fortes inovações entre as diferentes células que coexistem nos tribunais, sem, observe-se, uma política mobilizante, de conjunto, de seus membros, acerca dos projetos concretos tocantes às atividades carentes do 1º Grau. (CARLIN, 2007, p.105)



## CAPÍTULO IV

### 4. RODÍZIO DE FUNÇÕES

#### 4.1 VISÃO HOLÍSTICA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

A palavra *hólos* veio do grego e significa inteiro, completo; indiviso, compacto. *Holismo*, segundo o dicionário Aurélio, é a tendência a sintetizar unidades em totalidades. Sintetizar é reunir elementos em um todo, compor.

A visão holística de uma organização equivale a se ter uma imagem única de todos os elementos da organização, abrangendo suas estratégias, estrutura, cultura, colaboradores.

A cultura organizacional holística inicia-se por um novo modelo de administração, que começa pelo resgate da auto-estima, tratando o funcionário como parceiro nas decisões, utilizando seu talento pessoal para ajudar no desenvolvimento organizacional saindo da idéia dogmática para o pragmatismo, para que a visão do todo-parte-todo, comece a acontecer. É preciso administrar voltado ao objetivo de valorizar o indivíduo, como um ser capaz de satisfazer suas necessidades em uma busca de completo crescimento e desenvolvimento, resultando numa organização mais sadia, produtiva, criativa e competitiva. (Liliane Cristiane Schlemmer Alcantra – Mestre em Educação. [http://www.faes.p.br/web2005/rafi/art\\_liliane.aspx](http://www.faes.p.br/web2005/rafi/art_liliane.aspx))

Com uma visão do todo é mais seguro tomar decisões relativas a uma das visões específicas.

O anacronismo cartorial – e não é por coincidência que **cartorialismo** passou a ter conotação pejorativa no Brasil – também deflui da visão compartimentada dos serviços judiciais. Há uma seção de sumaríssimos, uma seção de ações ordinárias, a seção de datilografia, o atendente de balcão. Cada qual especialista em sua área e desvinculado do resultado final.

O juiz há de eliminar os velhos conceitos de organização e método e tornar cada funcionário responsável por tudo quanto ocorre dentro do cartório. Cada qual há de conhecer as várias fases do andamento processual e se empenhar em aperfeiçoá-las. O apego à praxe rotineira muita vez deixa o servidor míope quanto à possibilidade de conferir maior racionalidade ao serviço. O sentido da responsabilidade comum e coletiva tornará cada qual apto a um desempenho completo, impedindo o surgimento das castas ou feudos burocráticos. (NALINI, 1998, p. 194)

#### 4.2 GESTÃO DE QUALIDADE E VISÃO DO FUTURO NO PJSC

Com o objetivo de modernizar e agilizar a prestação jurisdicional o Poder Judiciário de Santa Catarina, vem inovando e adotando novas metodologias, buscando uma administração compartilhada e democrática, visando à busca por uma gestão de excelência. A partir do ano de 2000, aderiu formalmente ao Programa de Qualidade no Serviço Público – Gespública, passou a utilizar-se da ferramenta do Planejamento Estratégico, delineando a missão, a visão, as políticas e as estratégias do PJSC. Estratégias estas, que configuram-se como um conjunto de ações de médio e longo prazo, necessárias para cumprir a missão que é:

*“Humanizar a justiça, assegurando que todos lhe tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania com eficiência na prestação jurisdicional”.* Dentre as estratégias podemos destacar: *transparência e participação na Administração do PJ; melhoria contínua da imagem do PJ; preservação e aprimoramento do bom conceito da justiça; otimização dos serviços judiciários; aproximação da justiça ao cidadão.*

De acordo com o Planejamento Estratégico do PJSC a sua visão é: *Caracterizar-se como um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela Sociedade.*

Estimulado, o servidor superará as dificuldades rotineiras para se converter em cúmplice do juiz na transformação da Justiça. Deve ser alertado da relevância de sua função, na construção de uma nova sociedade, mediante a eliminação das desarmonias. Deve saber exatamente por que desempenhava uma função e não apenas “fazer por fazer”. Deve ser motivado a simplificar as rotinas. A conhecer o andamento do processo. Não se ama aquilo que não se conhece. (NALINI, 1998, p. 193).

Capacitar e valorizar o capital intelectual, talentos humanos disponíveis no quadro da organização, utilizando-se do que eles têm a oferecer: criatividade e iniciativa.

O juiz não é o **patrão** dos funcionários. **Juiz e funcionários têm o mesmo patrão: o povo.** O juiz é o coordenador dos serviços da secretaria, é o estimulador de uma parceria cooperatória entre todos os encarregados de realizar a justiça. Essa a lição que a **reengenharia** na empresa privada está a endereçar ao Judiciário. O acréscimo da produtividade, com a redução dos custos e com incremento da qualidade só se conseguirá com equipe motivada. (NALINI, 1998, p. 49)

Agir com o pensamento estratégico, rompendo com modelos baseados em controles, que obrigam servidores desempenharem funções indesejáveis, colocando em risco a qualidade da prestação jurisdicional. Certa flexibilidade é necessária, para que os objetivos organizacionais e pessoais sejam atingidos conjuntamente.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO

Gerenciar pessoas, foi, é e sempre será um grande desafio. O desafio é sempre maior, quando trata-se de gestão de pessoas nas organizações públicas. Sendo que suas ações precisam e devem desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e da eficiência. O alinhamento entre as políticas de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais, estas definidas através de um planejamento estratégico, com clareza da missão a ser desempenhada na busca pela excelência.

Precisamos encontrar meios de fazer com que o trabalho das pessoas seja desafiador, interessante, formando equipes com um objetivo único, motivando-as a atingir a excelência.

Dar oportunidade para que cada um desenvolva suas potencialidades, aplique seus conhecimentos, desafiando-os a contribuir com a melhoria na qualidade de serviços.

O TJSC, deve obedecer a legislação vigente, não pode recrutar talentos disponíveis na localidade, mas pode lapidá-los. Favorecendo a integração, conhecimento, treinamento, aperfeiçoamento. Com uma avaliação funcional eficiente, promovendo rodízio de funções, assegurando o aproveitamento das capacidades individuais e a retenção de talentos na organização.

A sociedade do conhecimento é a primeira sociedade humana em que a mobilidade para cima é potencialmente ilimitada. O conhecimento difere de todos os outros meios de produção porque não pode ser herdado, nem doado. Precisa ser adquirido por cada indivíduo e todos começam com o mesmo desconhecimento total. (DRUCKER, 2002, p. 186)

#### 4.4 MAPEAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS

Processos de trabalho, uma seqüência de ações integradas, estruturadas e mensuráveis, as quais cruzam a organização horizontalmente e produzem, por meio de utilização de recursos, um resultado, que agrega valor na percepção do cliente, de forma sustentada.

Fazer o mapeamento dos processos de uma Comarca, permitirá conhecer e desenvolver os caminhos percorridos na execução do trabalho, com otimização do tempo e minimização dos obstáculos que atrapalham no dia-a-dia.

Exemplo de processos existentes em uma unidade judiciária: – Protocolo/ tesouraria → autuação/registro → despacho → secretaria/cartório → cumprimento do mandado → audiência → sentença → intimações/publicações → arquivo.

Cada etapa possui uma série de atividades que se visualizada no seu todo, permite aos servidores a identificação correta dos seus processos de trabalho e facilita a observação dos resultados que deverão ser alcançados.

Liderar pessoas é mobilizar para uma direção, um propósito, um objetivo. Ao líder cabe formar e mobilizar uma equipe para alta performance, com profissionalismo e sucesso. As tarefas do líder ao fazer gestão de pessoas são: montar uma equipe competente, compatível com a natureza das tarefas a serem realizadas; capacitar a equipe, identificando as dificuldades, treinando-a, mantendo-a sempre informada, atualizada sobretudo o que for relevante para sua performance; Comprometer a equipe com objetivos relevantes para a organização, obtendo, além do compromisso, o entusiasmo para com esses objetivos; acompanhar o que está sendo realizado, orientando, motivando, fornecendo *feedbacks* de ajuda e realinhando as ações quando necessárias; analisar o desempenho apresentado e avaliar o potencial para o crescimento, estimulando o desenvolvimento para o futuro; recompensar as realizações das pessoas. Criar oportunidades para que se sintam valorizadas como membros

da organização, dando-lhes a opções de ampliar os horizontes, oportunizando-lhes a obter uma visão completa do todo, por meio do método denominado de *job rotation*, que tem por finalidade o conhecimento, por parte dos funcionários, de todas atividades executadas na organização, por intermédio do rodízio de funções.

Em uma organização pública, onde o acesso ocorre por intermédio de concurso público, a promoção de um colaborador que tenha méritos e potencial para novos cargos, não é possível como na iniciativa privada. Transferi-lo para outro setor para que haja um melhor ajuste e aproveitamento de suas competências sim. Bem como, para desenvolver novas competências. Para não correr riscos de criar desmotivação na equipe, de perder gente talentosa para outras organizações ou ainda sub-utilizar os potenciais de contribuições das pessoas.

Com o rodízio funcional, mesmo que uma completa mudança de atribuições e posições no processo de trabalho da equipe não seja possível, poderão ser transferidos temporariamente para novas áreas. Assim, quando retornarem às funções anteriores não só estarão mais arejados pela aquisição de novas vivências, como poderão agregar o que vivenciaram no desempenho das antigas atribuições.

A evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou mediante oferecimento de benefícios indiretos. Será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. (GIL, 2001, p. 46)

A rotina das tarefas extremamente padronizadas, repetitivas, é motivo de insatisfação de qualquer ser humano, causando sérios problemas na saúde física e mental dos servidores, facilmente constatável pelo grande número de afastamentos no setor de trabalho. A divisão de tarefas, na prestação de serviços dentro da organização, causa nas pessoas a perda do contato com o resultado final do seu trabalho. Esse não contato com o resultado final, além de deixar um vazio, pode não criar nele o comprometimento e a responsabilidade com os objetivos organizacionais.

Essa sensação de vazio, insatisfação, falta de perspectivas, rotina, causada pelo fracionamento de atividades do processo, pode ser amenizada com a adoção de medidas simples, tendo por finalidade o conhecimento, por parte do funcionário, das outras atividades executadas na organização. Tornando, assim, os colaboradores polivalentes, para benefícios da empresa e possibilidade de saída da rotina por parte do colaborador. Dando maiores responsabilidades para a pessoa que executa a função, pois conhecedora de todo o processo, certamente aumentará o seu comprometimento e responsabilidade com o resultado final. Sentirá a importância de sua função para o sucesso do todo, humanizando o trabalho.

Esse método também serviria para as funções de chefias. Valorizando o mérito moral, intelectual e profissional, buscando-se dar oportunidade a todos, a fim de que possa haver rodízio no exercício de funções de chefias, a título de treinamento, motivação, auto-estima e respeito, visando a obtenção dos bons resultados para a organização, evitando-se a designação de chefias por interesses escusos e a competição excessiva e desleal, contaminando o clima e a qualidade de vida no trabalho.

#### 4.5 PROPOSIÇÕES

Uma visão completa do processo de trabalho para obter melhoria contínua na prestação jurisdicional, atendendo aos objetivos organizacionais e profissionais de cada colaborador;

Proporcionar uma maior integração entre os servidores, melhorar a comunicação entre os setores e aumentar o conhecimento quanto às atribuições e funções exercidas pelos diversos setores que compõem uma unidade judiciária;

Preparar líderes que influenciem com o seu exemplo, proporcionando que todos os colaboradores, exerçam primeiro dentro de seu próprio setor todas as tarefas na execução do processo de trabalho e depois que essas funções sejam exercidas em setores diferentes daquele em que está lotado;

Portanto, os servidores interessados em ampliar seus horizontes, devem fazer contato primeiramente com o Analista Administrativo da Unidade Judiciária, este levará a solicitação ao Diretor do Foro, que, juntamente com os respectivos chefes de setores tomará as providências para que a experiência seja feita por um período mínimo de 15 dias, sempre procurando fazer uma permuta temporária entre servidores interessados, não havendo assim lacunas em nenhum setor. Servirá para descobrir talentos, aperfeiçoar habilidades e preparar servidores com conhecimento completo para todas as funções.

Premiar o servidor capacitado, comprometido, deixando-o exercer suas funções, aplicar suas aptidões na área na qual tem maior interesse.

#### CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário, teve o objetivo de propor ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina, especificamente nas Unidades Judiciárias, a exemplo das organizações privadas, a implantação e implementação da ferramenta estratégica – rodízio de funções, dentro do estudo da gestão estratégica de pessoas na organizações públicas.

Conforme Edição n.1652 Veja de 7/6/00, um grande número de organizações, estimulam seus empregados a trocar de funções e permanecer na organização. É a oportunidade de se tornar um profissional polivalente, acumular experiências em novas atividades, mudar de cargo sem ter que mudar de patrão. Organizações como a IBM, Pão de Açúcar, Volvo, AmBev, mantêm programas de remanejamento de pessoal, onde as pessoas pedem transferências para outros postos dentro da própria organização. Nessas empresas partiu-se de duas observações para promover o rodízio de funções: os talentos deixavam a casa porque não estavam no cargo adequado; e toda organização necessita de líderes, para formá-los, ao passarem por um maior número de setores, se adquire uma visão completa da organização. O mesmo acontece com os cargos de chefia, além da qualificação, comprometimento, o mais preparado é aquele que melhor domina os conhecimentos de diferentes funções.

Para que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, possa prestar um serviço de qualidade, visando a excelência na prestação jurisdicional, todos os seus colaboradores precisam possuir uma visão holística, uma única que abranja as estratégias, estrutura, cultura e pessoas da organização. Utilizando-se da outra ferramenta estratégica já existente que é o Banco de Talentos, incentivando para que todos disponibilizem ali seus dados, habilidades e, perspectivas, assim a organização poderá unir suas necessidades com os desejos dos servidores.

Em organizações públicas, podemos citar o exemplo da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, onde em suas normas gerais de conduta, valoriza-se o mérito moral, intelectual e profissional, busca-se dar oportunidade a todos, havendo rodízio no exercício de funções e chefias, com intuito de treinar, motivar, obtendo resultados positivos no desempenho das funções e no sucesso da organização.

Na Era do Conhecimento, o bom profissional é aquele que domina muitos assuntos e tem uma visão global da missão e objetivos estratégicos da organização. Todas estão buscando formas de melhorar seus resultados, aumentar a produtividade com qualidade; utilizando-se de profissionais capacitados, com lideranças eficazes, trabalhos em equipe e muita criatividade.

É sabido que nem todos gostam e aceitam mudanças, mas vamos criar oportunidades para aqueles que almejam alçar vôos maiores. Incentivar outros a desempenharem diferentes funções, pois acabarão desenvolvendo dons que nem imaginavam possuir. Versatilidade é uma questão de prática, muitas vezes só descoberta se tentarmos. Precisamos das oportunidades e estarmos abertos a novas experiências e desafios.

Dar responsabilidade: não é uma panacéia, mas numerosos estudos empíricos têm evidenciado a relação entre a amplitude da esfera de responsabilidade assumida e a melhora do desempenho. O *empowerment* deve ser visto como algo mais do que uma moda. É uma orientação que importa em transferir o mais alto grau possível de responsabilidade, sem perda de eficácia ou de qualidade. Seja pela delegação de atribuições, do enriquecimento de tarefas ou qualquer outra via, o nivelamento de estruturas e a substituição da supervisão direta pela verificação dos resultados ligam-se com elementos fundamentais da motivação e do desempenho, além de sintonizar com as tendências das organizações contemporâneas. (LONGO, 2007, p. 204)

Acreditamos ter contribuído com a proposição, visando maior flexibilidade por parte dos gestores e integração entre os servidores das comarcas, cujo principal objetivo é a celeridade e otimização das rotinas de trabalho nas diversas unidades judiciárias, com preservação do clima e qualidade de vida no Poder Judiciário de Santa Catarina.

## REFERÊNCIAS

CARLIN, Volnei Ivo. **Deontologia jurídica – Ética e justiça**. 4. ed. Florianópolis: Conceito Editorial, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 26. ed. Rio de Janeiro: Best Seler, 2006.

\_\_\_\_\_. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter F. **A Administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

\_\_\_\_\_. **As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje**. São Paulo: Pioneira, 1989.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: Edições Fundap, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes, **Direito administrativo brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

NALINI, José Renato. **Ética e justiça**. São Paulo: Oliveira Mendes, 1998.

SILVA, Edivan. **O poder da iniciativa**: ação, vendas, talento, motivação, iniciativa, criatividade, planejamento, oportunidades, experimentação e empreendedorismo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.