



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ANÁLISE DA ALOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA EM COMARCAS DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA NO CARIRI OCIDENTAL**

WILLIAMS BORGES DE SOUZA

Campina Grande – 2016

WILLIAMS BORGES DE SOUZA

**ANÁLISE DA ALOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA EM COMARCAS DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA NO CARIRI OCIDENTAL**

Relatório de estágio supervisionado, apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Victor Vidal N. Bezerra

Campina Grande – 2016

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Williams Borges de Souza
Aluno

Prof. Victor Vidal N. Bezerra
Professor Orientador

Prof. Victor Vidal N. Bezerra
Coordenador do Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2016

WILLIAMS BORGES DE SOUZA

**ANÁLISE DA ALOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA EM COMARCAS DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA NO CARIRI OCIDENTAL**

Relatório aprovado em ____/____/____

Prof. Victor Vidal N. Bezerra
Orientador

Profa. Marielza Barbosa Alves
Examinadora

Profa. Luciene Alencar Firmo Abrantes
Examinadora

Campina Grande – 2016

Dedico a conclusão deste trabalho aos servidores do judiciário paraibano, lotados na região do Cariri Ocidental, onde por meio destes, pude desenvolver e refletir nesta obra a realidade investigada.

AGRADECIMENTOS

Exponho meus agradecimentos pela conclusão deste Trabalho de Pesquisa, primeiramente à Deus, que proporcionou a este Graduando a oportunidade e o discernimento para enfim concluir este curso.

Minha mãe que sempre foi uma grande batalhadora e incentivadora, com broncas e conselhos importantes, sempre ressaltando de vê seu filho terminar o ensino superior.

A minha esposa e filhos que no decorrer do curso constituíram a minha unidade familiar, e repassaram toda a paciência e compreensão pelo vasto período de viagens, tornando-se o pilar de sustentação para eu nunca esmorecesse.

Ao meu pai e meus irmãos que sempre me apoiaram com incentivos seja por gestos ou palavras e acreditaram no meu sucesso.

E finalmente ao meu professor orientador Victor Vidal o meu sincero obrigado. Obrigado pela presteza, consideração e paciência que Vossa Senhoria dispensou a minha pessoa no decorrer desta orientação.

RESUMO

O setor público propõe a oferta de serviços que atendam o interesse da coletividade. Nesse sentido, a Administração no decorrer dos últimos anos, passou por diversas transformações, influenciada por outras que aconteciam nos mais diversos segmentos. Sendo assim, essa nova dinâmica propôs alterações no modo de gerenciar o pessoal para qualificar o desempenho das tarefas e tornar eficaz o serviço ofertado. Dito isto, este estudo busca analisar a alocação de servidores do judiciário do estado da Paraíba na região do Cariri Ocidental. Como ponto de partida procurou-se identificar as comarcas e suas demandas, bem como os agentes que desempenham efetivamente as tarefas cotidianas nas unidades listadas. O presente estudo justifica-se pela importância do tema apresentado e pelo fato do estudo em questão ter evidenciado a má distribuição dos servidores do Judiciário, prejudicando uma melhor oferta e qualidade do serviço prestado, além dos possíveis prejuízos advindos com esta sobrecarga. Metodologicamente, o presente estudo se configura como sendo um estudo de caso, bibliográfico, de caráter tanto qualitativo como também quantitativo. Com os dados coletados por meio de questionário, traçou-se um paralelo entre a quantidade de servidores e a demanda processual local, onde se percebeu que há desequilíbrio na distribuição de servidores especificamente em algumas unidades judiciárias desta região. Assim, o presente estudo resultou na conclusão de que o TJPB deve-se ater na composição das unidades que se encontram prejudicadas pela deficiência da má distribuição, para tanto a possibilidade de uma nova seleção ou remanejamento de outras Comarcas, cuja alocação encontra-se em números mais que satisfatórios, pode se tornar alternativa futura para dirimir tal questão.

PALAVRAS CHAVES: Administração Pública. Gestão de Pessoas. Alocação de pessoas. Tribunal de Justiça da Paraíba.

ABSTRACT

The public sector offers a range of services that meet the interest of the community. In this sense, management over the last few years, has undergone several transformations, influenced by others that took place in various segments. Thus, this new dynamic has proposed changes in the way to manage staff to qualify the performance of tasks and make effective the service offered. That said, this study seeks to analyze the allocation of Paraíba state judiciary servers in the region of West Cariri. As a starting point we tried to identify the regions and their demands, as well as agents that effectively perform everyday tasks in the listed units. This study is justified by the importance of the topic presented and the fact that the study in question have shown the maldistribution of Judiciary servers, damaging a better offer and quality of service, as well as possible losses arising with this overload. Methodologically, this study is configured as a case study, bibliographic, in both qualitative as well as quantitative. With the data collected through questionnaire, drew a parallel between the number of servers and the local procedural demand, where it was realized that there is an imbalance in the distribution of servers specifically in some judicial units of this region. Thus, this study resulted in the conclusion that the TJPB should stick in the composition of the units that are affected by the deficiency of maldistribution, for both the possibility of a new selection or relocation of other Counties, whose allocation is in numbers more than satisfactory, can become future alternative to resolve this issue.

KEYWORDS: Public Administration. People management. Allocation of people. Court of Justice of Paraíba.

SUMÁRIO

1. LISTA DE QUADROS	10
2. LISTA DE GRÁFICOS	11
3. LISTA DE ABREVIATURAS	12
4. INTRODUÇÃO.....	13
5. OBJETIVOS	16
5.1. Objetivo Geral	16
5.2. Objetivos Específicos	16
6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
6.1. Administração Pública	17
6.2. Gestão de Pessoas	18
6.3. Alocação de Recursos Humanos	19
7. ASPECTOS METODOLÓGICOS	24
7.1. Classificação metodológica da pesquisa	24
7.2. Organização Analisada	25
7.3. Dados coletados	28
7.4. Indicadores analisados	29
8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
8.1. Análise do quantitativo de servidores e de processos	31
8.2. Análise da distribuição de processos por servidor	33
8.3. Análise da média de atendimento por Comarca	35
8.4. Análise da percepção dos servidores com relação à alocação da mão de obra ...	37
8.5. Análise Geral	40
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
10. REFERÊNCIAS	43
11. APÊNDICE	45

1 LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Walton	22
Quadro 2 – Requisitos para criação e elevação de uma Comarca	26
Quadro 3 – Classificação das Comarcas	26
Quadro 4 – Distribuição de Cargos entre os servidores	31

2 LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de processos ativos nas Comarcas	32
Gráfico 2 – Número de servidores por Comarca	33
Gráfico 3 – Número de processos por servidor	34
Gráfico 4 – Percentual de processos por servidor	35
Gráfico 5 – Média de pessoas atendidas por dia	36
Gráfico 6 – Percentual sobre o acúmulo de função em vista de afastamento	37
Gráfico 7 – Concepção dos servidores sobre a necessidade de mais servidores.....	38
Gráfico 8 – Questionamento aos servidores se o horário é suficiente	39
Gráfico 9 – Questionamento se há motivação no ambiente de trabalho	39

3 LISTA DE ABREVIATURAS

LOJE – Lei de Organização Judiciária do Estado

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

TJPB – Tribunal de Justiça da Paraíba

PB – Paraíba

4 INTRODUÇÃO

Este estudo, ora apresentado, é resultante da percepção do serviço ofertado pelo judiciário paraibano nas localidades do Cariri Ocidental. O histórico de pouca efetividade causa descrédito a quem procura na esfera judiciária a solução de seus interesses. Sendo assim, nesse presente estudo foi analisada a situação na qual se encontra o judiciário nesta região, notadamente a alocação de servidores, sua distribuição e funções desempenhadas.

O Poder Judiciário é um dos três poderes do Estado e está encarregado de interpretar e aplicar a Lei, visto que na sociedade moderna surgem conflitos desencadeados por consequência da má convivência entre seres humanos. Nesta perspectiva o Poder Judiciário tem como função jurisdicional a solução desses conflitos. Assim sendo, o Estado dispõe dessa capacidade, também chamada de jurisdição, onde, por intermédio dos juízes, tem o dever de dizer o seu direito.

O trabalho na esfera judiciária busca dirimir conflitos de interesse público ou privado e de decidir sobre a punição para aqueles que transgridam a paz social. É notório que o cidadão busque a justiça como garantia dos seus direitos que, em tese, estão sendo violados ou suprimidos, almejando uma solução de maneira ágil e eficiente. Em outras palavras o Judiciário é o intermediador de tais conflitos.

Neste entrelaçar, o desenvolvimento das atividades no setor público deve primar pela transparência, responsabilidade, igualdade, eficiência, eficácia e efetividade. E para atingir esses ideais é imprescindível a utilização de técnicas administrativas de controle, produtividade e qualidade, compactuando de modo salutar para que servidores e a população possam usufruir de um serviço de qualidade.

Outrossim, um dos meios para se atingir bons níveis de eficiência e eficácia na prestação do serviço seria o nivelamento da força de trabalho, permitindo equiparação do desempenho dentro da organização.

Nesse sentido, é importante destacar que com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o brasileiro adquiriu direitos subjetivos que ampliam e facilitam seu acesso à justiça. Tal fato desencadeou um incremento na distribuição de ações judiciais, o que fez com que a ausência de pessoal ou o seu despreparo contribuíssem para que as demandas ficassem encalhadas e que conflitos de simples resolução demorassem infundáveis meses ou anos para serem solucionadas.

Nas últimas décadas, a Gestão do setor público passou paulatinamente por transformações que vêm alterando este cenário. No âmbito gerencial, observa-se uma

governança moderna e voltada para uma política de gestão de recursos humanos mais dinâmica e flexível. Observa-se então que mesmo com essas mudanças o setor público ainda sofre para manter serviços de qualidade ao povo brasileiro. No Judiciário, restou a visão de que a “Justiça é lenta”, criando uma imagem negativa para quem busca a solução de seus interesses.

Nesse sentido, para que essas transformações e reformas sejam efetivas é essencial que no contexto da gestão pública seja desenvolvida uma política de gestão de pessoas alinhada a essas novas correntes baseadas na qualidade do serviço público.

Assim sendo, a Gestão de Pessoas sustenta que o sucesso das organizações depende do desempenho de seus funcionários, sendo esse desempenho relacionado a diversas questões como motivação, remuneração e carga de trabalho. É sobre essas questões que são desenvolvidas as políticas e ações de recursos humanos, entre elas a política de alocação de mão de obra.

Sobre a alocação da mão de obra, destaca-se a necessidade de que seja desenvolvido com base na demanda existente em cada região e partindo de um planejamento dentro da organização. Dessa maneira, tanto a alocação visará estabelecer e distribuir o quantitativo de recursos humanos necessários para atender a demanda da organização.

Percebendo a relação entre a alocação eficiente da mão de obra e o desempenho da organização é essencial analisar o nível de eficiência apresentado pelas organizações públicas no momento de definir o quantitativo de servidores em cada unidade de trabalho, que no caso do Poder Judiciário podem ser representadas pelas comarcas.

Dessa forma, a problemática que entrelaça a presente pesquisa se monta a partir da seguinte questão: os servidores do judiciário nas comarcas integrantes do Cariri Ocidental recebem sobrecarga de trabalho, em face da má distribuição dos servidores? Na intenção de analisar tal fato, foi realizada uma pesquisa entre os servidores lotados nas unidades judiciárias localizadas no Cariri Ocidental da Paraíba.

A justificativa da confecção da presente pesquisa se dá pela importância da Gestão de Recursos Humanos eficiente nas comarcas do Tribunal de Justiça da Paraíba. Além disso, a presente pesquisa servirá de parâmetro para atestar possíveis desequilíbrios existentes dentre as Comarcas do Estado.

Mediante essa problemática o objetivo geral desta pesquisa foi o de analisar se a alocação dos servidores se encontra equilibrada ou se há desníveis nas comarcas do Cariri Ocidental. Para esse fim, buscou-se observar o quantitativo de servidores e analisar se o

mesmo é satisfatório para atender a demanda regional. Da mesma forma, e diante das adversidades, questionar a motivação dos sobreditos servidores.

Portanto, através dos resultados obtidos foi possível verificar o perfil e as características da alocação de mão de obra nas comarcas do Cariri Ocidental. Isso se deu através da análise do quantitativo de demandas judiciais existentes no judiciário dessas Comarcas traçando um paralelo entre o quantitativo de servidores e a demanda processual ativa.

De igual forma, serão observadas também quais as variantes que cercam a problemática e qual a motivação dos servidores diante dos problemas enfrentados, dos quais estaremos a discorrer nesta pesquisa.

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo Geral

Sendo assim, este trabalho teve como Objetivo Geral: **Analisar a alocação de mão de obra nas Comarcas do Tribunal de Justiça da Paraíba no Cariri Ocidental.**

5.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o quantitativo de servidores alocados em cada Comarca do Cariri Ocidental.
- Verificar a distribuição de processos para cumprimento de cada servidor.
- Analisar a média de atendimento de cada Comarca.
- Identificar a percepção dos servidores com relação à alocação de mão de obra em cada comarca.

6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

6.1 Administração pública

Para melhor entendimento do estudo em tela, cumpre apresentar um breve relato da evolução do processo de Administração ocorrido no decorrer dos anos. O expoente maior dessa evolução foi à mudança gradativa do enfoque na produção para uma gerência centrada mais no planejamento, na organização, direção e controle visando alcançar os objetivos organizacionais.

Dito isto, percebe-se que essa evolução da gestão pública gerou impactos nas mais diversas áreas da administração, dentre elas a Administração Pública, sendo esta considerada como instrumento estatal que visa à oferta de serviços essenciais à população.

Nesse sentido, Meirelles (2004 apud MEDEIROS, 2015, p.8) define a Administração Pública numa visão global, como sendo todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Diversas transformações ocorreram nos últimos anos no âmbito político, econômico, social e tecnológico. A globalização da economia e o Estado, cada vez menos interventor, proporcionou que as organizações adotassem um novo modelo de gerenciar seus negócios. O papel da administração nas empresas públicas e privadas se faz então necessário para um melhor planejamento, controle, direção e organização.

Como toda organização, o produto gerido na Administração pública, são os serviços por ela prestados, estes, ao contrário da administração eminentemente privada, visam o bem comum da coletividade.

Nesse sentido, Costin (2010) ressalta que:

Essas mudanças no mundo do trabalho foram acompanhadas por alterações no cenário da própria Administração Pública. Afinal, as organizações públicas não são isoladas da sociedade. As mesmas pressões que levam as empresas privadas a priorizar flexibilidade para reduzir custos, prazos de entrega e melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos a seus clientes conduzem a alterações assemelhadas no setor público. O consumidor que se acostuma à maior rapidez no atendimento e à maior qualidade no que compra ou contrata de empresas privadas passa a demandar o mesmo de suas relações com o aparelho de Estado[...]. (COSTIN, 2010, p. 153)

A gestão no setor público no Brasil era marcada pela prática patrimonialista, os detentores das funções públicas as tinham como verdadeiras extensões de um poder soberano e autoritário. A corrupção e o nepotismo em grande escala foram às características desse

modelo de Administração, reforçando o descrédito de um serviço imparcial promovido pela organização.

Diversos fatores impõem a necessidade de criação de novos modelos de gestão dos servidores públicos dentre eles: o aumento das pendências e as necessidades sociais. Agindo dessa forma, o modelo de gestão adotado, enseja a aplicação de ações rápidas e práticas, diminuindo a burocracia e o surgimento de novos problemas, enxugando as demandas reprimidas por parte de ações do Estado para com a sociedade (MEDEIROS, 2015).

O Gerenciamento moderno, pautado pela quebra da burocracia nos setores administrativos é a grande vedete neste momento da administração. Assim sendo, o setor público deve ater-se tão somente a modernização dos seus padrões adotando os ritos sugeridos no mundo moderno sem que esqueça as particularidades do setor público.

6.2 Gestão de Pessoas

Em linhas gerais, a Administração é um fenômeno que atinge a esfera global nos dias atuais. Toda organização necessita buscar objetivos num cenário tão competitivo, exigindo a tomada de decisões a cada interferência externa, além do que, o termo administrar foi ampliado, permitindo o entendimento de diversas atividades, as quais estão interligadas e de forma coesa interagem com as demais (CHIAVENATO, 2004).

A tônica deste trabalho se fundamenta no princípio da Gestão de Recursos Humanos, notadamente no setor público. Num ambiente tão competitivo e dinâmico, o trato com o fator humano torna-se peça chave para promoção de serviços com eficiência e agilidade. A exigência atual atinge não só a área privada, mas também obriga o setor público a prestação de serviços de forma mais eficiente.

Por definição, Chiavenato (2010) conceitua a Gestão de Pessoas como uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. E por ser caracterizada como contingencial e situacional esta dependerá de como a empresa ou organização encontra-se estruturada, e como está inserida dentro do contexto.

É importante salientar que, em períodos anteriores a ênfase gerencial era colocada nas necessidades da organização. Contudo, nos dias atuais as pessoas devem estar felizes e serem tratadas equitativamente, para que possam ser produtivas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2010).

O papel de gerir pessoas exige da empresa ou organização uma atenção especial com o seu capital humano. Ressalta-se que o fator humano passou a ser o recurso mais importante de uma organização, pois é através delas que se consegue atingir os objetivos e as metas propostas (CHIAVENATO, 2009).

A gestão de pessoas quando tratada no setor público é definida como sendo um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007 apud CARVALHO et al. 2015).

6.3 Alocação de Recursos Humanos

A preocupação atual com o fator humano proporcionou as organizações uma visão gerencial moderna que procura adequar-se em atender uma demanda crescente e exigente. Vislumbrando a proposta de um serviço de maior qualidade, hoje é visto que dimensionar as equipes de trabalho como forma de equacionar as demandas do interior e dos grandes centros urbanos possibilitando uma prestação de serviços bem mais qualificada e sem sobrecarga de trabalho.

Para Borsatto (2009 apud MESQUITA, 2010, p.41) o dimensionamento da força de trabalho de equipes:

[...] é abordado na literatura em dois grupos de estudos, o planejamento de recursos humanos e os métodos quantitativos de dimensionamento de postos de trabalho, onde os métodos quantitativos são mais aplicáveis por considerar a multidisciplinaridade e polivalência entre as áreas da organização. (BORSATTO, 2009, p. 1-2 apud MESQUITA, 2010, p.41).

O processo de dimensionamento de equipes passa por três etapas, afirma Magro (2003 apud MESQUITA, 2010, p. 41) que são: a previsão da demanda; a simulação do cenário de atuação e a alocação das equipes em atendimento. Tais modelos são complementares e o resultado de um, serve de plataforma de trabalho para o outro, criando uma sequência de estudo.

O planejamento e dimensionamento da força de trabalho são processos distintos, tendo em vista que este possui como característica o caráter operacional visando propor variáveis e parâmetros que recompõem o fator humano dentro das organizações. Aliado a isto, objetiva analisar o quadro de pessoal, cargos, funções, procedimentos diário de trabalho, resultando na

obtenção da medida do esforço necessário para realização do serviço (PEREIRA; DAÚD 2015).

Nesse sentido, ao analisar o dimensionamento e o planejamento de pessoal no setor público, é essencial como processo de escolha de novos servidores a aplicação de concursos públicos nas organizações. A submissão de uma organização em propor um concurso, visa primar pela transparência e a escolha de pessoas preparadas para assunção de cargos públicos.

A instituição do Concurso Público fora resultado das mudanças possibilitadas pela promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Sendo a forma mais transparente encontrada para ingressar em um cargo público. Agindo assim, buscou-se acabar com os “apadrinhamentos” políticos, prática bem comum até aqueles dias, vislumbrando a inserção de pessoas preparadas e qualificadas para ingressar na vida pública.

Durante muitos anos, colheu-se a ideia de que os funcionários atuantes no setor público eram descompromissados com a prestação de serviço. De fato, o modelo de gestão anterior permitia essa interpretação equivocada, a qual se carrega até os dias atuais. Ademais, cumpre destacar as condições oferecidas para o desempenho das atividades, que vão desde a falta de material de expediente, mobiliário, ambientes insalubres e ainda a deficiência de pessoal atrelada ao aumento da demanda.

Segundo Costin (2010), o setor público normalmente é embasado por uma mistura de clientelismo, com indicação de pessoas para ocupar os numerosos cargos de confiança, com base em compromissos políticos e um atendimento de demandas emergenciais, por parte dos órgãos de orçamento e finanças, a pedido de dirigentes visando fortalecer as instituições que comandam. Esse procedimento demonstra que o recrutamento de pessoal é procedido sem qualquer processo seleção, promovendo à assunção de pessoas que em sua maioria não possuem qualificação adequada.

Os constantes concursos e seleções que se apresentam como solução para oxigenar as organizações com recursos humanos, revela a falta de planejamento de algumas instituições. Isso por que, as vagas uma vez preenchidas com os aprovados, por um motivo ou outro torna a vagar, seja por motivo de doença, remoção ou do interesse da Administração. Nas regiões periféricas dos Estados, a alta rotatividade de pessoal que migra para os grandes centros urbanos determina essa alternância entre o preenchimento e a vacância dos cargos, enfatizando uma prestação de serviço deficiente.

A distribuição de servidores, no setor público, deve primar em atender as demandas existentes, de forma ágil e com qualidade. Dessa forma, há a necessidade de se promover um

mapeamento dentro da organização, no qual permitirá um equilíbrio na alocação de acordo com as necessidades de cada localidade.

Para Borsatto (2009 apud Pereira, Daúd, 2015) o mapeamento, além do levantamento do quantitativo de pessoal, verifica os perfis necessários para que a organização atinja as metas propostas, adequando o quadro de pessoal existente e traçando uma estimativa para o quadro de pessoal ideal.

Em meio a essa problemática, vale ressaltar as diversas variáveis que a norteiam, tendo como principal destaque o QVT¹ que versa sobre as tendências em se alcançar um ambiente salutar para os colaboradores no ambiente de trabalho das organizações.

Um ambiente salutar possibilita as pessoas o alcance de níveis elevados de qualidade e produtividade. O estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desenvolvida por Lous Davis visa à preocupação do bem-estar geral e a saúde dos colaboradores dentro da organização, tanto pelos aspectos físicos quanto pelos fatores ambientais (CHIAVENATO, 2010).

Um dos componentes do QVT trata da percepção do ambiente físico e psicológico como influenciador da qualidade do serviço desempenhado, além do que atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização.

Porém, com os trabalhadores convivendo com uma rotina diária cada vez mais desgastante, onde o único objetivo do empregador é a produtividade gerando lucro, neste contexto, a definição exata de Qualidade de Vida no Trabalho, nos tempos atuais, se torna mais desafiador. (QUILICI; XAVIER, 2006)

A carga de trabalho desenvolvida nas organizações constitui parâmetro para avaliar se o desenvolvimento das atividades está sendo atingindo de forma satisfatória. A averiguação da quantidade de trabalho desenvolvida durante o turno de expediente é indispensável para atestar se há ou não prejuízo no pessoal. Esse modelo de QVT é inspirado nos fatores de Walton, um dos modelos mais tradicionais identificação da qualidade do trabalho, conforme Quadro 1.

¹ Qualidade de Vida no Trabalho

QUADRO 1 – Modelo de Walton.

Fatores do QVT	Dimensões
1 - Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Salário adequado ao trabalhador. • Equidade ou compatibilidade interna. • Equidade e compatibilidade externa.
2 - Condições de segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho. • Ambiente físico (seguro e saudável).
3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia. • Significado da tarefa. • Identidade da tarefa. • Variedade de habilidades. • Retroação e retroinformação.
4 - Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira. • Crescimento profissional. • Segurança do emprego.
5 - Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades. • Relacionamento interpessoais e grupais. • Senso comunitário.
6 - Garantias constitucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito às leis e direitos trabalhistas. • Privacidade pessoal. • Liberdade de expressão. • Normas e rotinas claras da organização
7 - Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8 - Relevância social da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa. • Responsabilidade social pelos produtos/serviços. • Responsabilidade social pelos empregados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em CAVASSANI et al., 2006.

Os fatores apresentados no Quadro 1 visam refletir não só as condições impostas ao trabalhador dentro da organização, como também sua vida social. Atesta ainda, a relevância do bem-estar dos colaboradores para que a organização produza os frutos dessa estabilidade.

Do mesmo modo Fernandes (1996 apud CONTE, 2003, p. 33) conceitua o QVT como:

[...] a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. A QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados. (FERNANDES, 1996 apud CONTE, 2003, p.33).

Dessa forma, Conte (2003) conclui que a meta principal do programa de QVT é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa.

Partindo desse estudo do QVT, os problemas ocasionados por uma má distribuição de funcionários, podem desenvolver uma série de problemas de ordem físicas e mentais. A

sobrecarga diária incrementada pelo baixo índice de pessoas desenvolvendo as atividades dentro da organização proporciona o desenvolvimento da fadiga afetando diretamente no desenvolvimento das atividades.

Nesse sentido, Chiavenato (2004) fala em seu estudo sobre a fadiga humana tendo dito que:

O estudo dos movimentos baseia-se na anatomia e na fisiologia humanas. Nesse sentido, Gilbreth efetuou estudos (estatísticos e não-fisiológicos, pois era engenheiro) sobre os efeitos da fadiga na produtividade do operário. Verificou que a fadiga predispõe o trabalhador para: diminuição da produtividade e qualidade do trabalho; perda de tempo; aumento da rotatividade de pessoal; doenças e acidentes e diminuição da capacidade de esforço. Em suma, a fadiga é um redutor da eficiência. (CHIAVENATO, 2004)

Partindo desse pressuposto, o mapeamento dentro da organização visa colher informações que permita um melhor escalonamento dos servidores. Com as informações apresentadas, a empresa ou organização, deverá propor medidas que minimizem a situação conflitante.

O presente trabalho foi desenvolvido buscando propor uma análise sobre a eficiência com o que os recursos humanos estão alocados no judiciário paraibano, notadamente na região do Cariri Ocidental. E assim, com os resultados alavancados identificar as falhas, para então contribuir com a melhoria da gestão na Administração Pública, propondo sugestões para uma melhor forma de alocar as pessoas no Tribunal de Justiça da Paraíba.

7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

7.1 Classificação metodológica da pesquisa

O fenômeno estudado na presente pesquisa propôs um estudo de caso, tendo como ponto de partida a apresentação da instituição do Judiciário, e notadamente as Comarcas localizadas na Microrregião do Cariri Ocidental Paraibano.

Segundo Fonseca (2002 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.39), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Assim sendo, uma pesquisa visando à compreensão de uma instituição e seus fenômenos, é necessária uma ferramenta que adentre a mesma para se conseguir os dados probabilísticos. Dessa forma a pesquisa qualitativa, torna-se preponderante para coleta e consequente análise dos dados. No que pertine a abordagem, a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Agindo dessa forma, a abordagem qualitativa opõe-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Dessa maneira a presente pesquisa utilizou-se de uma abordagem eminentemente qualitativa, tendo, porém em determinados momentos, um tratamento quantitativo das variáveis e dados analisados.

Quanto às técnicas de pesquisa utilizadas, destacam-se a aplicação de questionário e a observação participante, tendo em vista o acesso e a vivência do pesquisador, enquanto do quadro integrante dos servidores da Direção de Fórum de uma das Comarcas analisadas.

Por fim, foi procedida pesquisa bibliográfica com referências teóricas ao tema abordado. A seguir será detalhado o campo de pesquisa, descrevendo os sujeitos participantes, os instrumentos utilizados para coleta e como será o enfoque das análises.

7.2 Organização Analisada

O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB) é o órgão responsável pela organização do Poder Judiciário no âmbito do Estado da Paraíba, contando com cerca de 77 unidades judiciárias espalhadas pelo território paraibano.

Cada unidade judiciária abrange um território, sendo este formado por municípios, recebendo a denominação de Comarca, a qual possui um município-sede onde são centralizadas as atividades judiciais e dá nome a mesma. O Fórum judicial é o nome dado ao edifício onde engloba as atividades da Comarca. Em cada Fórum judicial há um ou mais Cartórios, e é nesse setor onde são desenvolvidas as atividades de cumprimento dos processos, e também a execução dos atendimentos ao público.

Cintra et al. (1999 apud GIRÃO, 2008, p. 15) conceituam jurisdição da seguinte forma:

É uma das funções do Estado, mediante a qual este se substitui aos titulares dos interesses em conflito para, imparcialmente, buscar a pacificação do conflito que os envolve, com justiça [...] é ao mesmo tempo, **poder, função e atividade**. Como poder, é manifestação do poder estatal, conceituado como capacidade de decidir imperativamente e impor decisões. Como função expressa o encargo que tem os órgãos estatais de promover a pacificação de conflitos interindividuais, mediante a realização do direito justo e através do processo. E como atividade ela é o complexo de atos do juiz no processo, exercendo o poder e cumprindo a função que a lei lhe comete. O poder, a função e a atividade somente transparecem legitimamente através do processo devidamente estruturado (devido processo legal). (Grifo original) (CINTRA et al. Apud GIRÃO, 2008, p.15)

O território da Paraíba é dividido por regiões, entre elas existe a Mesorregião da Borborema, onde está inserida a Microrregião do Cariri que se subdivide em Oriental e Ocidental. As cidades integrantes do Cariri Ocidental são: Amparo, Assunção, Camalaú, Congo, Coxixola, Livramento, Monteiro, Ouro Velho, Parari, Prata, São João do Tigre, São José dos Cordeiros, São Sebastião do Umbuzeiro, Serra Branca, Sumé, Taperoá e Zabelê.

As cidades de Assunção, Livramento e Taperoá, pertencentes à Comarca de Taperoá e também integrantes da Microrregião do Cariri Ocidental não embasaram esta pesquisa, sendo consideradas apenas as demais. Isso se deu, pois as Comarcas mencionadas neste estudo terem maior acessibilidade em relação à de Taperoá, que possui um acesso mais distante.

O advento da Lei Complementar nº 96/2010 (PARAÍBA, 2010) também conhecida como LOJE (Lei de Organização Judiciária do Estado da Paraíba) proporcionou ao judiciário paraibano melhorias no seu sistema de organização, tanto estrutural como pessoal, criando novos cargos e novas unidades judiciárias e extinguindo outros. Além dos mais, esta atualizou

as incumbências de cada servidor e ainda definiu os requisitos para criação, elevação e existência de uma comarca.

Segundo o Manual de Práticas Cartorárias Cíveis (Paraíba, 2010) elaborado e disponível gratuitamente no site da Corregedoria de Justiça da Paraíba, o Cartório é o ponto de convergência do trâmite processual. Dele partem e para ele retornam todos os processos. Todo processo possui um rito particular, o que faz com que o mesmo tenha movimentações dentre os setores.

As Comarcas são classificadas em três entrâncias. As entrâncias irão significar o nível que cada Comarca se encontra dentro do contexto do Judiciário paraibano. A caracterização das entrâncias (QUADRO 2) corresponde à extensão territorial, população, eleitorado, receita tributária e avaliação da distribuição processual nos doze meses anterior a criação ou elevação, conforme elencados na Lei Complementar nº 96/2010(LOJE).

QUADRO 2 – Requisitos para criação e elevação de uma Comarca.

Classificação	Extensão territorial	População	Eleitorado	Receita tributária	Distribuição de feitos nos últimos 12 meses anterior
1ª entrância (criação)	Até 100 km ²	> 20.000 ha	> 5.000	Igual à exigida para criação do município	> 500
2ª entrância (elevação de 1ª para 2ª)	-----	> 40.000 ha	> 10.000	Equivalente a 05 vezes à exigida para criação do município	> 1000
3ª entrância (elevação de 2ª para 3ª)	-----	> 100.000 ha	> 30.000	Equivalente a 20 vezes à exigida para criação do município	> 3000

Fonte: Elaborado pelo autor com base na LOJE (PARAIBA, 2010).

As Comarcas pesquisadas recebem a seguinte classificação, conforme detalhado no QUADRO 3:

QUADRO 3 – Classificação das Comarcas.

1ª entrância	2ª entrância
Serra Branca	São João do Cariri
Sumé	Monteiro
Prata	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na supervisão em cada Cartório, haverá um Magistrado, sendo este a figura responsável para ordenar os feitos judiciais, presidir audiências e sentenciar processos, estando os servidores cartorários incumbidos de cumprir suas determinações. O Magistrado, também denominado de Juiz é a personificação do judiciário, que com base nas Leis vigentes, age conforme elas, e as aplica nos casos em que for provocado.

Para ingresso na Magistratura, o Bacharel do Curso de Direito deverá submeter-se a Concurso Público como todo servidor, conforme Art. nº 55 da LOJE, que diz o seguinte:

Art. 55. O ingresso na magistratura de carreira far-se-á mediante concurso público.

Art. 56. O concurso público será de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil – Seccional da Paraíba, em todas as fases.

Parágrafo único. As provas serão classificatórias e eliminatórias; e os títulos apenas classificatórios. (PARAÍBA, 2010)

O produto com o qual opera o judiciário são os processos judiciais físicos e eletrônicos. Para impetrar uma Ação judicial, se faz necessário habilitar um Advogado, mediante uso de procuração. Quando se tratar de ação criminal quem é o responsável por seu ajuizamento será o representante do Ministério Público (Promotor de Justiça). Após a sua distribuição, o processo passará a tramitar no Cartório, seguindo cada qual o rito que a Legislação rege.

Os agentes nas Comarcas habilitados para cumprimentos dos atos processuais são: Analista Judiciário, Técnico Judiciário, Oficiais de Justiça e Auxiliar Judiciário, que são assim distribuídos:

Art. 260. O foro judicial contará com o seguinte quadro funcional:

I – Analista Judiciário;

II – Oficial de Justiça;

III – Técnico Judiciário;

IV – Auxiliar Judiciário. (PARAÍBA, 2010)

Destes, apenas os Analistas e os Técnicos são os personagens que atuam diretamente no cumprimento das determinações do Magistrado e dão o seguimento necessário para andamento processual regular. Antigamente estes servidores eram conhecidos como Escrivão e Escrevente, respectivamente. Ainda existe a figura do Auxiliar Judiciário, este, porém, inexistente nas Comarcas pesquisadas.

O quantitativo de pessoal exigido em cada Cartório de Justiça, segundo a LOJE em seu Artigo 265, é o seguinte:

Art. 265. Na primeira, segunda e terceira entrâncias cada cartório de justiça contará com, no mínimo:

I - um Analista Judiciário;

II - três Técnicos Judiciários/Área Judiciária.

§ 1º Não haverá designação máxima de servidores para os cartórios de Justiça, dependendo a designação de número superior ao discriminado nos incisos I e II deste artigo à comprovada necessidade do serviço.

§ 2º Resolução do Tribunal de Justiça disporá sobre o modelo para o dimensionamento de equipes nas unidades judiciárias do Estado (PARAÍBA, 2010).

Segundo a LOJE, cabe o Analista Judiciário:

Art. 267. Ao Analista Judiciário incumbe:

I – redigir, observada a forma prescrita, todos os termos dos processos e demais atos praticados na unidade judiciária em que servir;

II – comparecer às audiências marcadas pelo juiz e acompanhá-lo nas diligências;

III – elaborar diariamente a nota de expediente e publicá-la;

IV – zelar pela arrecadação da taxa judiciária, custas e demais exigências fiscais e quaisquer outros valores devidos pelas partes, expedindo as guias para o respectivo depósito diretamente pela parte ou por seu procurador, em estabelecimento autorizado; (PARAÍBA, 2010)

Incumbe para os Técnicos Judiciários, segundo a LOJE as seguintes atribuições:

Art. 269. Ao Técnico Judiciário incumbe:

I – substituir o analista judiciário, quando não houver mais de um designado para o respectivo cartório de justiça, nos seus impedimentos, suspeições e outros afastamentos;

II – atuar nas audiências, digitando os respectivos termos;

III – digitar mandados, cartas precatórias e demais atos inerentes ao seu ofício;

IV – exercer outras atribuições compatíveis que lhe forem determinadas pelo juiz ou pelo analista (PARAÍBA, 2010).

Diante do exposto, as funções desempenhadas dentro de uma unidade judiciária são as mais diversas, exigindo uma distribuição de atividades por igual dentre os servidores, a fim de que não ocorra sobrecarga de atividades. Adiante, serão apresentados os resultados deste estudo, como também as considerações pertinentes.

7.3 Dados coletados

Os sujeitos que embasaram a pesquisa foram os Analistas e os Técnicos, tendo em vista que estes servidores são os responsáveis diretos para promoverem o cumprimento e movimento das ações judiciais. Todavia, estes servidores não são os únicos a atuarem nas Comarcas, outros servidores desempenham outras funções, seja na parte administrativa ou na parte judiciária, porém são os Analistas e Técnicos que impulsionam o andamento processual e realizam o atendimento ao público. Dito isto, dezessete servidores das Comarcas do Cariri Ocidental, participaram do preenchimento do questionário.

Dessa maneira, a amostra de dezessete servidores foi não probabilística sendo escolhida por disponibilidade. Assim sendo, considerando um total de vinte e sete servidores obteve-se uma amostra que representa 63% do total de servidores existentes nas comarcas do Cariri Ocidental.

Sendo assim, a aplicabilidade de questionário é imprescindível para obtenção dos dados que serão analisados na próxima seção. Nesse sentido, fora confeccionado um questionário com dezesseis questões, o qual se encontra anexo na seção de apêndices (APÊNDICE I). A aplicação do mesmo se deu, oportunamente, em treinamento realizado na Comarca de São João do Cariri. Este treinamento reuniu Técnicos e Analistas das Comarcas de Serra Branca, São João do Cariri, Sumé e Prata no mês de agosto do ano de 2016.

Restava ainda a aplicação do referido questionário na Comarca de Monteiro, o qual foi feito em outra oportunidade com o auxílio da Gerente daquela Comarca. Como aquela Comarca possui 03 varas, procurou-se a aplicação com servidores de cada vara.

7.4 Indicadores analisados

A discussão dos dados coletados envolve a avaliação da força de trabalho desenvolvida em cada Comarca. Sendo observado também se atualmente essa quantidade de servidores atende ou fere o estabelecido na Legislação pertinente.

De igual forma, será avaliado se o quantitativo de servidores, com a demanda atual, atende de forma satisfatória, notadamente o atendimento ao público, bem como o cumprimento de processos. Para tanto, será analisado a divisão dos processos entre os servidores e quantos feitos são sob suas responsabilidades.

O questionário visou obter as informações necessárias para a pesquisa. Os indicadores dispostos neste questionário buscaram retratar a realidade investigada. A iniciar, a questão inicial procurou obter informações sobre o quantitativo de processos ativos. Em seguida, buscou-se na questão seguinte, obter a descrição das atividades desempenhadas para traçar o esboço do que é feito por cada servidor dentro de cada Cartório. Nas demais questões (da terceira até a sexta) procurou-se obter a quantidade de servidores existentes em cada Cartório, bem como a organização de cumprimento para cada servidor e se, na opinião de cada um, quanto mais seriam necessários para equilibrar a força de trabalho.

O indicador de atendimento, moldado da sétima até a décima primeira, abordou se o mesmo está sendo bem desenvolvido, se a média de atendimento é alta e a quantidade de

servidores que realizam o atendimento. Além do que, procurou-se obter informações acerca de filas de espera e se há atendimento preferencial.

A questão 12 versou sobre o horário de expediente dos servidores, se o mesmo é suficiente ou não para atendimento da demanda diária. Outra questão abordada se refere ao acúmulo de funções, quando do afastamento de algum servidor, seja por férias, motivo de doença ou outro sendo a mesma tratada na questão 13. Em seguida, diante dos obstáculos enfrentados foi perguntado aos servidores se estão motivados na atual condição. E finalmente, as duas últimas perguntas, visaram obter informações acerca da existência ou não de voluntários atuando nas suas respectivas Comarcas.

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão moldadas as informações colhidas para tecer as análises pertinentes sobre a realidade desenhada nas comarcas do Cariri Ocidental. Tendo a pesquisa sido desenvolvida no mês de agosto de 2016, com os Analistas e técnicos judiciários das unidades judiciárias daquela região (Quadro 4). Para melhor análise os dados foram agrupados e analisados em dois segmentos: objetivos e subjetivos.

O questionário foi aplicado com os agentes responsáveis pelo cumprimento das determinações contidas nos processuais de sua respectiva unidade judiciária. Foram submetidos à aplicabilidade do questionário 17 servidores que atuam nas Comarcas integrantes da região do Cariri Ocidental. Sendo 03 do cargo de Analista Judiciário e 13 do cargo de Técnico Judiciário, entretanto uma servidora na Comarca de Sumé não identificou seu cargo.

QUADRO 4 – Distribuição de cargo entre os servidores

Cargo	Quantidade
Analista Judiciário	03
Técnico Judiciário	13
Não identificado	01

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

8.1 Análise do quantitativo de servidores e de processos.

Como ponto de partida, o primeiro indicador tratará sobre o corpo funcional das Comarcas, quantificando-os e detalhando as atividades a eles atribuídas. De igual forma, apresentará a quantidade do principal produto trabalhado no judiciário, que é o processo judicial, e os mecanismos desenvolvidos pela equipe de trabalho para propor a melhor divisão das atividades. No segmento, subjetivo, o trato será baseado nas hipóteses levantadas nos dados objetivos e traçará um paralelo identificando as causas que ensejaram os problemas alavancados.

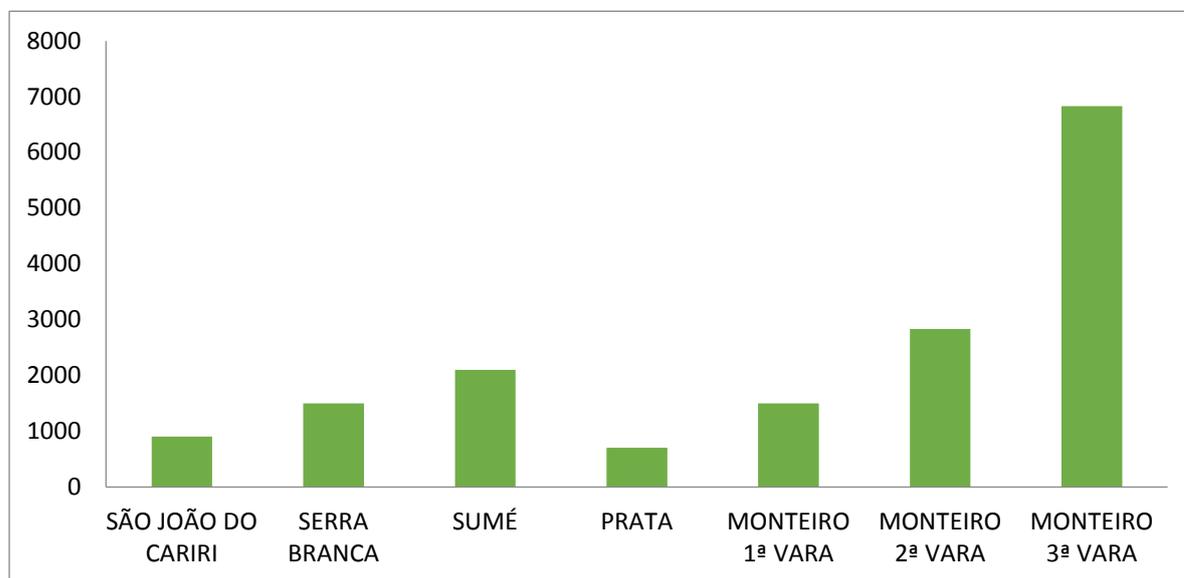
O cumprimento processual é a principal atribuição dos cargos. Cada servidor é responsável por impulsionar o andamento de um grupo de processos. A divisão entre a equipe de trabalho se dá pelo dígito final. Cada processo recebe uma numeração própria, e o dígito final que vai de 0 a 9 é ele que define a quem competirá se cumprimento.

Dentre as informações colhidas, foram descritas as atividades desempenhadas pelos Analistas e Técnicos dentro das unidades judiciárias. As atribuições estão elencadas da seguinte forma: distribuição e cumprimento processual, atendimento ao público e Advogados, expedição de documentos oficiais, busca em arquivo, etc.

Partindo objetivamente para quantificação de demanda processual, observa-se pelos dados alavancados que a região possui patamares razoáveis de processos ativos (Gráfico 1), sendo-lhes compatíveis com a demanda de cada localidade. Percebe-se que a Comarca que registra o menor número de feitos judiciais é a Comarca da Prata, contando naquela época com o número de 700 processos ativos, restou evidenciado o pouco movimento forense nessa comarca.

Contrapondo a Comarca da Prata, a de Monteiro registra o maior número de ações ativas, ressaltando ser a mesma a maior Comarca da região, onde se concentram diversos polos administrativos do Governo estadual e ainda onde estão implantados outros órgãos que polarizam a região, assim sendo mais do que natural o seu movimento ser o maior dessa Microrregião.

GRÁFICO 1 – Números de processos ativos nas Comarcas

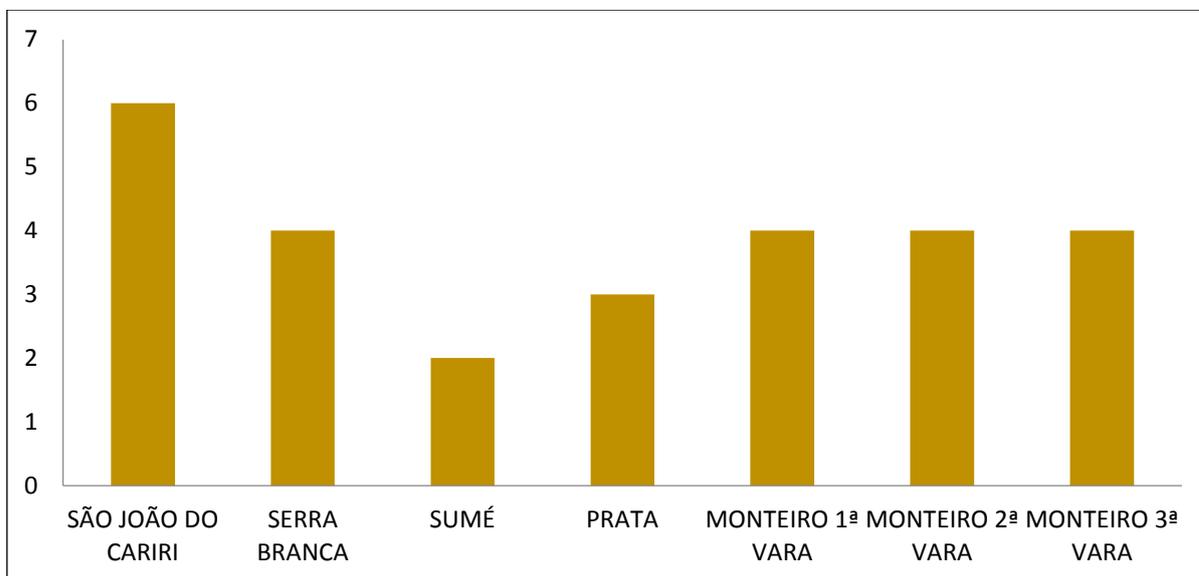


Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

A Comarca de Monteiro, por ser classificada como Comarca de 2ª entrância e também pelo seu movimento processual, foi dividida pelo TJPB, em três Varas Mistas, sendo as mesmas independentes entre si, funcionando, por exemplo, como se fossem três Comarcas distintas em apenas uma. No total, a Comarca possui o acervo de 11.161 processos. Cada

Vara conta com sua equipe de trabalho distinta. A seguir, no Gráfico 2 é possível verificar a distribuição dos servidores nesta região:

GRÁFICO 2 – Número de servidores por Comarca.



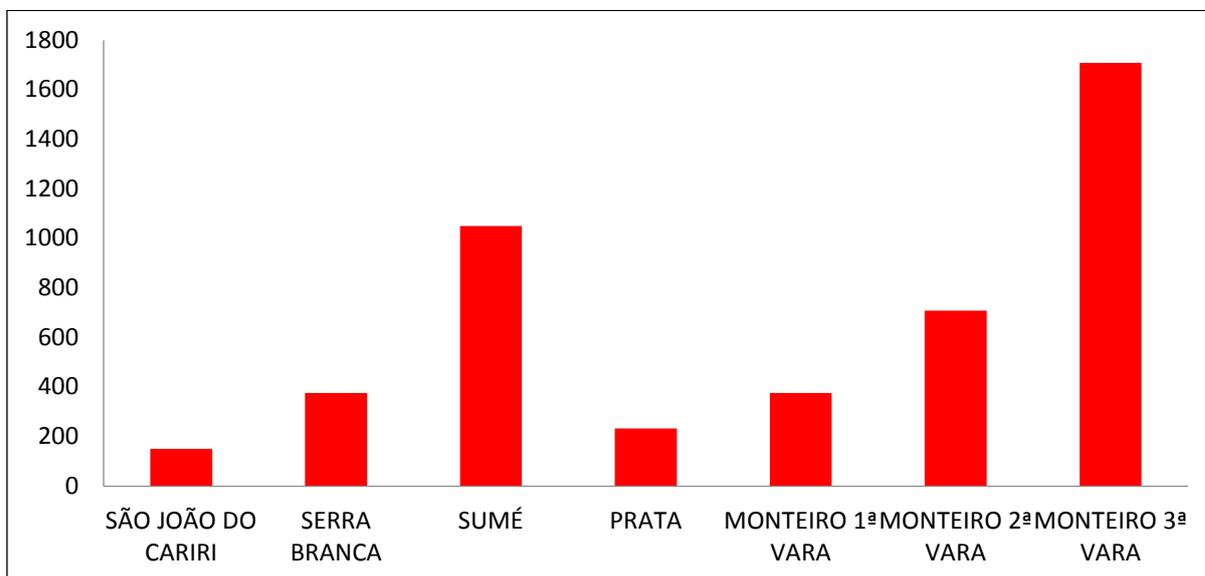
Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Desde já, observa-se na tabela acima que há disparidade na quantidade de servidores engajados no cumprimento de processos nas Comarcas. As unidades de Serra Branca e Monteiro possuem o mesmo quantitativo de pessoal. Porém, a jurisdição de Sumé conta com o menor quadro funcional, enquanto que a Comarca de São João do Cariri é a que possui o maior número de colaboradores.

Com base no exposto, é possível verificar que a Comarca de São João do Cariri possui uma demanda processual razoável, o que leva a entender que não há sobrecarga na distribuição das tarefas entre os servidores. Contudo, a Comarca de Sumé é a que demonstra possuir maior deficiência no binômio servidor x quantidade processos.

8.2 Análise da distribuição de processos por servidor

O gráfico a seguir (Gráfico 3), retrata de forma mais clara a distribuição de processos entre os servidores atuantes na região do Cariri Ocidental:

GRÁFICO 3 – Número de processos por servidor.

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Nota-se que a unidade judiciária de Monteiro possui uma distribuição processual entre os servidores feita de forma desigual, especificamente na 3ª Vara Mista. Isso ocorre pelo fato daquela Vara possuir entre todos os Cartórios de Justiça o maior número de processos em tramitação, em números brutos. Para cada servidor, haverá 1.708 processos sob sua tutela, em um ambiente em que somente há 04 servidores atuando.

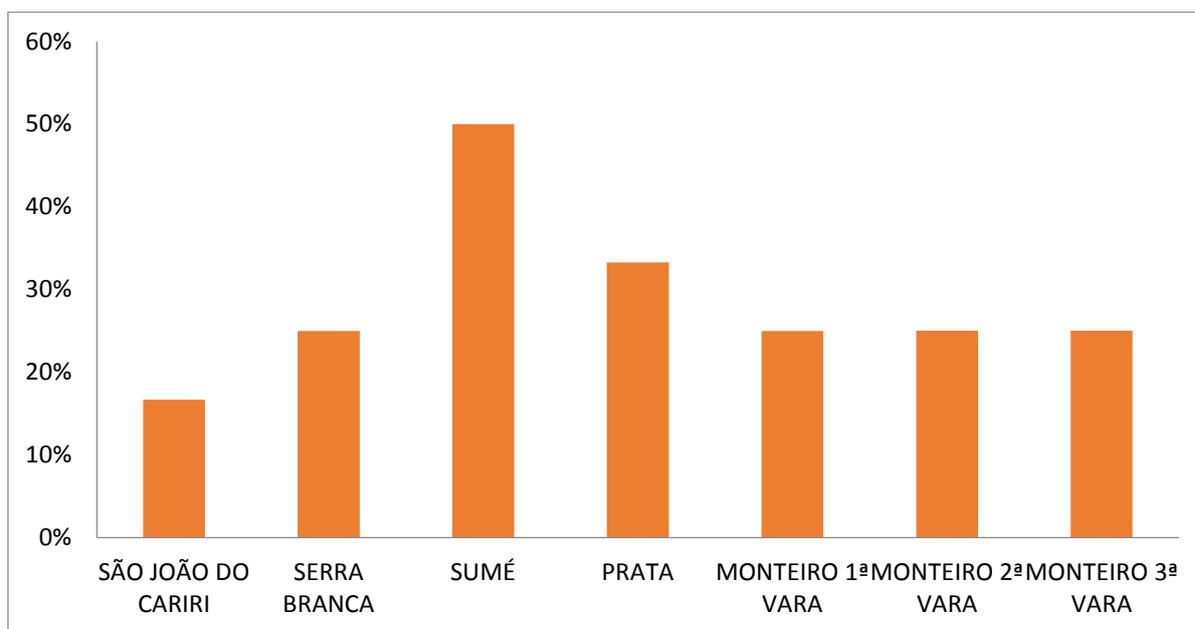
Com relação ao indicador processo x servidor foi verificado que há uma distribuição, mais equilibrada trabalhando com os números percentuais do que os números brutos. Observa-se no gráfico 4 certo equilíbrio nas Comarcas de Serra Branca e nas 03 Varas de Monteiro, a divisão entre a equipe de 25% do total de processos. Enquanto que na Comarca de Serra branca 25% correspondem a 375 processos para cada servidor, na Comarca de Monteiro, por exemplo, na sua 3ª Vara 25% representa o total de 1708 processos para cada servidor.

É importante ressaltar a busca dessa relação, pois esta atestará as deficiências de cada Comarca. O resultado torna-se indispensável para tratamento dos dados, pois confrontará a quantidade de servidores com os processos ativos de cada unidade judiciária. Assim sendo, o gráfico 4 denota a situação.

No gráfico 4, a Comarca de Sumé destaca-se das demais. Isso ocorre devido ao fato da mesma possuir apenas duas servidoras atuando no cumprimento de processos, cabendo a cada qual o cumprimento de metade do acervo processual. Dessa forma, diante de 2.100

processos ativos cada uma é responsável pela execução das tarefas em 1.050 processos, 50% do total. É totalmente compreensível que estas servidoras não ofertem um serviço da forma desejada ou ao menos adequada.

GRÁFICO 4 – Percentual de processos por servidor.



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Por outro lado, observa-se que a Comarca de São João do Cariri possui nível de sobrecarga de processos abaixo das demais. Isso porque, sendo a Comarca que possui o maior número de servidores atuando e também por ser uma das menores demandas de processo na região, possibilita que a força de trabalho seja mais equilibrada, sem haver excesso de sobrecarga.

Com base nos dados apresentados, percebe-se um alinhamento nos padrões de distribuição da força entre as Comarcas de Serra Branca e Monteiro, atingindo o percentual de 25%. As comarcas citadas possuem em seu Cartório de Justiça a quantidade de 04 pessoas trabalhando no efetivo cumprimento processual. Diante do que diz a LOJE, o número de 04 servidores seria o mínimo ideal e os dados apresentados demonstram tais argumentos.

8.3 Análise da média de atendimento por Comarca

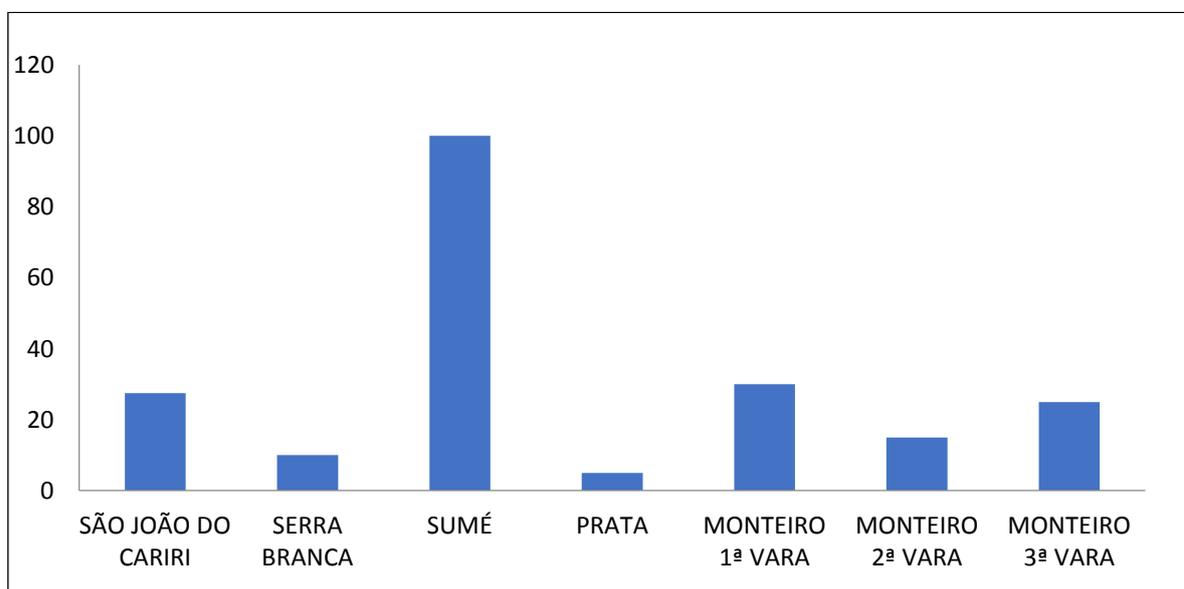
Os servidores dentro de sua jornada habitual de trabalho, além de promoverem o andamento processual, devem atender com presteza e atenção todos aqueles buscam informações sobre as suas demandas. Para tanto, é de extrema importância o controle para que

o ambiente esteja organizado, facilitando assim a localização dos processos para fornecer as informações com agilidade.

O atendimento das Comarcas se dá via balcão, ou seja, as partes e Advogados quando querem uma informação mais detalhada de suas ações se dirigem até o Cartório da Comarca, tendo os servidores que prestar o atendimento da forma requerida. Os servidores não podem se escusar em prestar informações, a não ser que o processo não seja da pessoa ou estiver correndo em segredo de justiça. A média de atendimento varia de acordo com cada Comarca. O TJPB disponibiliza em seu site e também em aplicativo, a possibilidade de qualquer um ter a informação do seu processo de interesse, porém as movimentações processuais contêm por vezes termos jurídicos que pessoas que não tem o hábito jurídico ou são leigas carecem de uma informação mais precisa e detalhada de sua ação.

Adiante, será apresentado (Gráfico 5) dados pertinentes a média de atendimento diário em cada Comarca da região. Assim sendo, poderemos identificar qual ou quais Comarcas possuem a maior demanda, tanto no cumprimento das ações judiciais quanto no atendimento diário de cada usuário do Direito.

GRÁFICO 5 – Média de pessoas atendidas por dia.



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Mais uma vez a Comarca de Sumé se destaca em número de atendimentos na região. Além, de possuir a menor quantidade de servidores trabalhando no cumprimento processual a mesma é a que aponta com maior volume de atendimento entre pessoas que buscam informações ou outras atividades afins, como também o atendimento de Advogados.

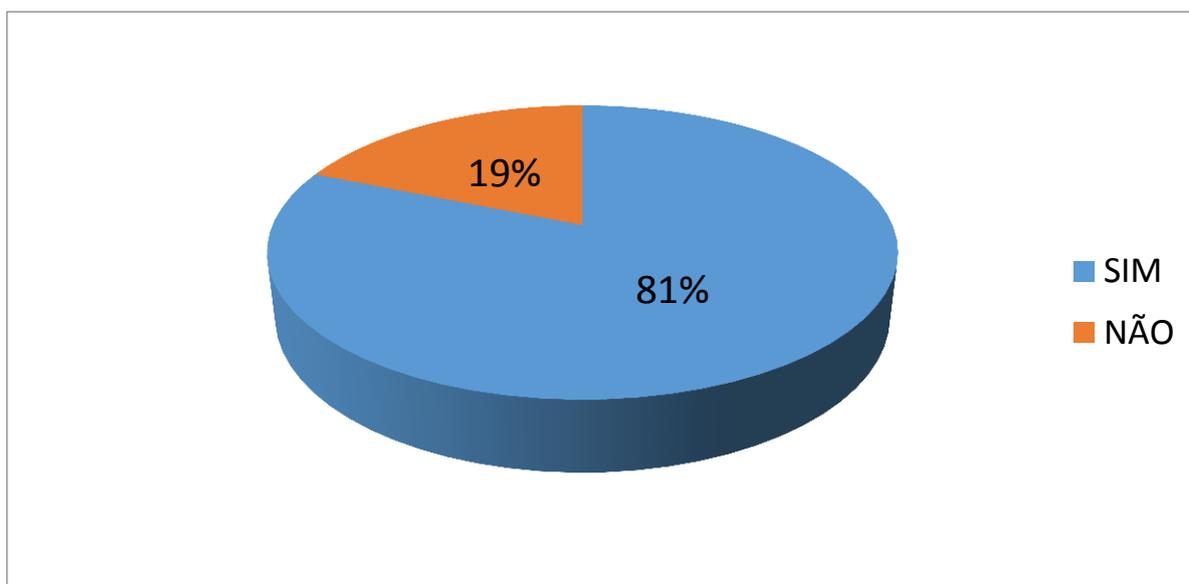
Fica bastante cristalino com os dados apresentados que há uma má distribuição de servidores entre as Comarcas integrantes do Cariri Ocidental. Enquanto algumas Comarcas possuem seus recursos humanos equilibrado e uma demanda processual enxuta, outras padecem de mão de obra para recompor o quadro mínimo de servidores, conforme estabelecido na LOJE.

8.4 Análise da percepção dos servidores com relação à alocação de mão de obra

Surgem com base na análise nos tópicos anteriores, indagações que povoam este estudo. Como é possível que comarcas tão próximas, serem tão diferentes uma das outras, no que tange à alocação do material humano?

Essa questão reflete uma necessidade premente na região de se oxigenar, as unidades judiciárias mais afetadas por este desequilíbrio. Percebe-se ainda, que quando algum servidor se afasta por um motivo qualquer, a exemplo do gozo de férias, o acúmulo de funções reforça a visão do que está acontecendo nesta região, pois o serviço não pode ser cessado em face da ausência de qualquer servidor. No gráfico a seguir é revelada essa abordagem.

GRÁFICO 6 – Percentual sobre acúmulo de função em virtude de afastamento.

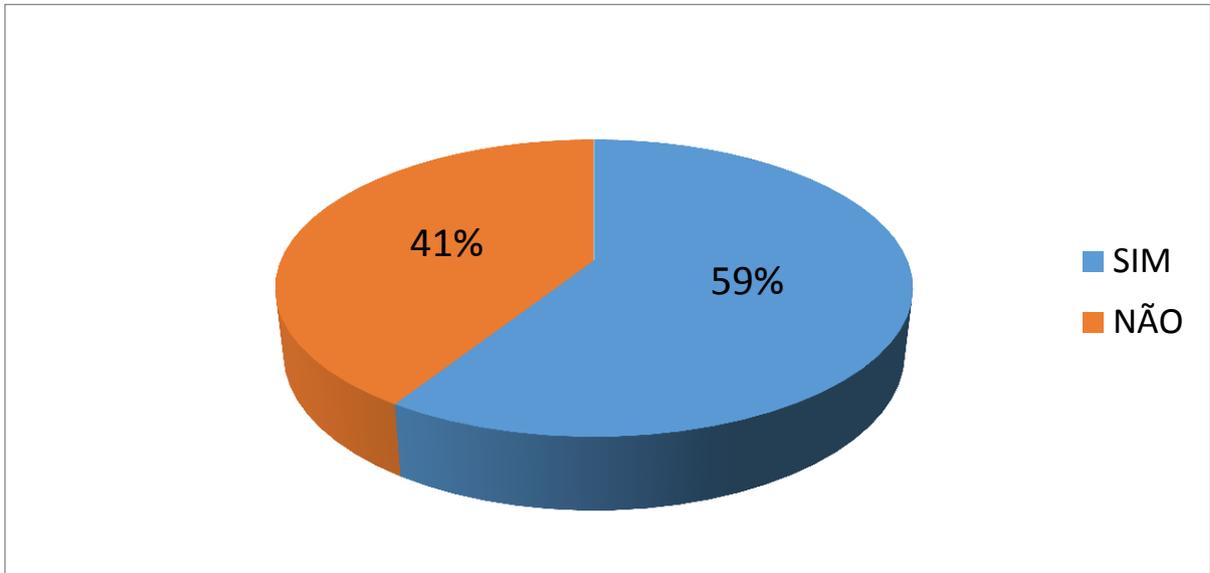


Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Neste gráfico 6, 81% dos servidores absorvem as funções dos ausentes para que o trabalho não pereça, ou seja, além das tarefas desenvolvidas habitualmente, na ausência de algum dos servidores o trabalho é herdado e dividido entre os demais. Pensando dessa forma,

em Sumé como há apenas duas servidoras para um universo de 2.100 processos, ficaria difícil alguém se ausentar, ou pior, se isso ocorresse o andamento dos processos seria travado.

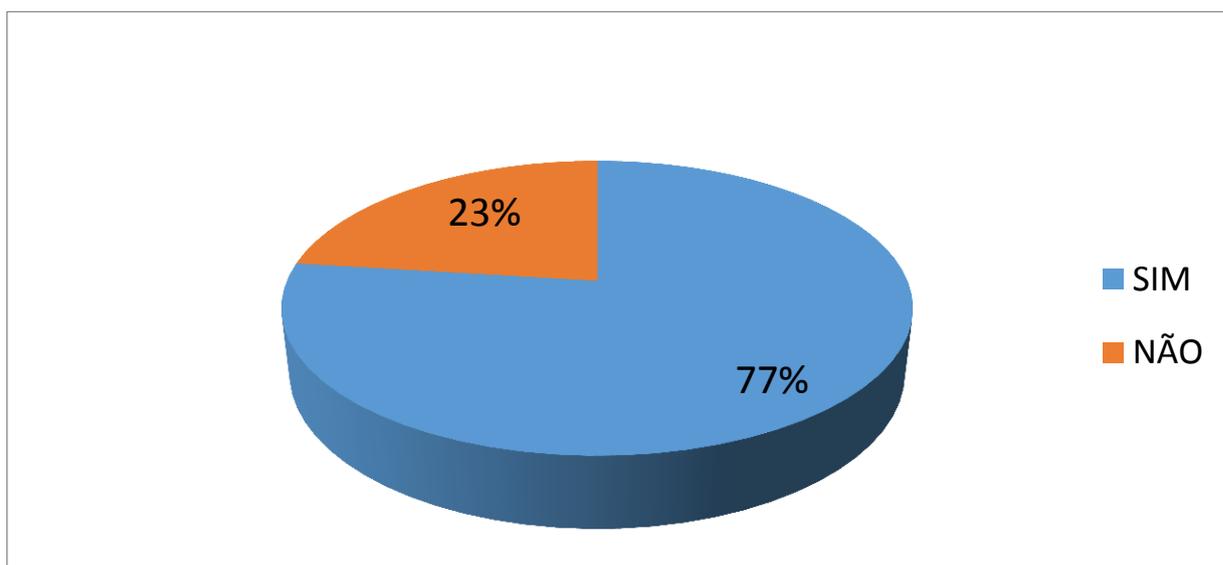
GRÁFICO 7 – Concepção dos servidores, sobre a necessidade de mais servidores.



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

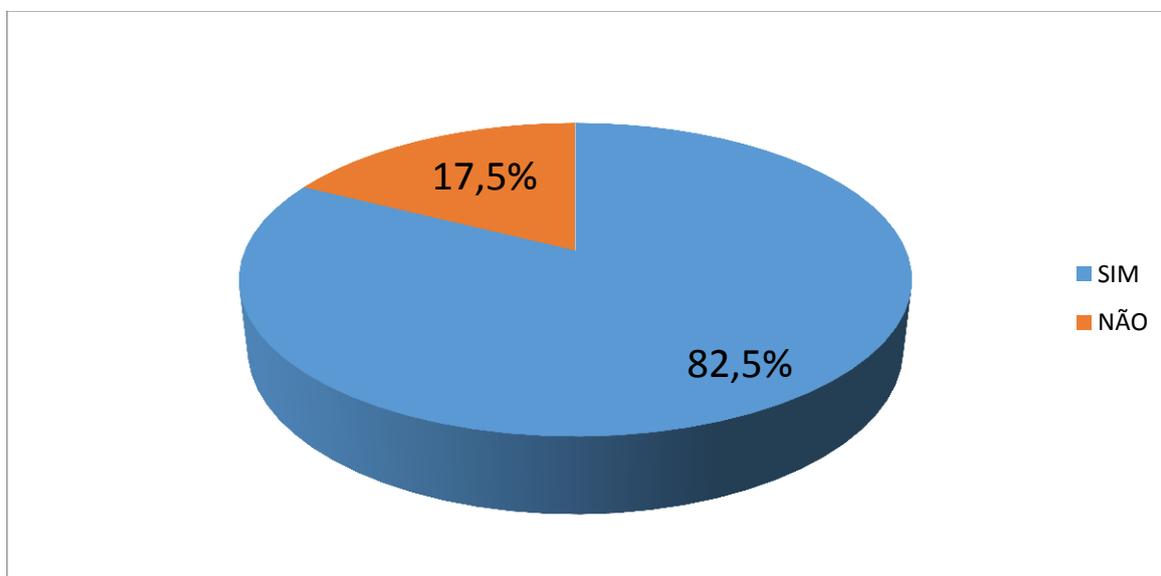
O gráfico 7, revela, quando questionados sobre a necessidade de aquisição de novos servidores, 59% dos servidores diz que esta necessidade é latente e premente diante da atual demanda e da distribuição desigual entre os servidores desta região.

O horário de trabalho desempenhado pelos servidores do judiciário é um horário corrido, ou seja, trabalham por seis horas diárias. Durante essa jornada, os servidores deverão ser capazes de prestar atendimentos e cumprir processos. Ao serem perguntados sobre se o horário seria suficiente à maioria respondeu que “SIM”. (Gráfico 8).

GRÁFICO 8 – Questionamento aos servidores se o horário é suficiente.

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Questionados se com todas as adversidades eles se encontram motivados, 82,5% dos mesmos responderam que sim, como mostra o gráfico a seguir.

GRÁFICO 9 – Questionamento se há motivação no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

A situação pode ser explicada pelo simples fato da satisfação com a remuneração ofertada pelo judiciário, que neste país é bastante vantajosa, faz com que os problemas elencados nesta pesquisa sejam esquecidos, porém o prejuízo com a saúde física e mental pode ser danosa num futuro próximo.

8.5 Análise Geral

A realidade moldada através dos dados revela uma má distribuição entre os servidores desta região. A Comarca de Sumé e a 2ª e 3ª Varas de Monteiro em todos os gráficos demonstram possuir a situação mais agravante. Ressalta-se ainda, que estas duas cidades, são as maiores dessa região e possuem um dinamismo diferenciado das demais, em decorrência de alguns fatores.

O desenvolvimento da Lei que regula a organização judiciária estadual estabeleceu o limite mínimo de uma equipe de trabalho para atuar dentro de cada cartório de justiça. Contudo, o que se observou diante da coleta de dados foi o descumprimento desta norma. As Comarcas de Sumé e São João do Cariri são divergentes, enquanto que uma carece de pessoal a outra excede, afetando tanto o servidor quanto a qualidade do atendimento.

Observa-se ainda que os servidores demonstram possuir relativa motivação com o trabalho, isso é refletido nos dados alavancados. Entretanto, o cenário atual de sobrecarga no trabalho, acena num futuro próximo, com a propagação de problemas relacionados com essa má distribuição do judiciário dos seus servidores. Os malefícios são corroborados pelo aumento excessivo da demanda, que cresce vertiginosamente nesta região.

Ademais, a qualidade do atendimento também é afetada por conta dessas irregularidades. Apesar de possuir várias ferramentas que promovam ao cidadão a consulta processual junto ao TJPB, o atendimento no balcão ainda é necessário para prestar informações com mais clareza, exigindo do servidor cada vez mais desprendimento para otimizar seu horário de trabalho.

Dito isto, com os resultados apresentados torna-se perceptível que o Judiciário paraibano está longe do ideal. O mapeamento da alocação de servidores nas unidades administradas pelo judiciário torna-se preponderante para desenvolver soluções para dirimir as questões levantadas.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A alta demanda no serviço prestado na esfera judiciária vem a corroborar com a tendência atual, que propõe uma oferta de serviços com qualidade e eficiência. Assim sendo, a equiparação da força de trabalho se torna um dos requisitos indispensáveis para o alcance dos objetivos propostos. A ideia de “Concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva” increpada na Missão do TJPB retoma a pretensão inicial de dispor uma prestação de serviços ágil e eficaz em todas as unidades judiciárias espalhadas pelo Estado da Paraíba.

Entretanto, quando da apresentação dos dados coletados percebe-se que nas Comarcas integrantes do Cariri Ocidental há um desnivelamento do pessoal quando comparada entre elas. A pesquisa revela também que algumas Comarcas cumprem o papel de apresentar no seu quadro funcional o quantitativo mínimo exigido pela legislação judiciária.

Diante desse fato, há de se destacar a Comarca de São João do Cariri, a qual possui parâmetros elevados, no que tange a alocação de pessoal e ainda por possuir o menor quantitativo de processos ativos na região, demonstrando o menor percentual quando se trata da alocação da força de trabalho em relação à demanda processual ativa. As Comarcas de Serra Branca, Prata e a 1ª Vara da Comarca de Monteiro possuem níveis satisfatórios de distribuição de pessoal, exigindo o cumprimento de tarefas e atendimento adequado dentro da sua jornada habitual de trabalho.

Contrapondo essas unidades, aparecem as Comarcas de Sumé e as 2ª e 3ª Varas da Comarca de Monteiro, haja vista que os dados alavancados permitem interpretar o atual cenário destas unidades. Dito isto, percebe-se que na Comarca de Sumé carece de pessoal, atualmente conta com duas servidoras para atendimento e cumprimento das determinações contidas nos autos judiciais. As Varas de Monteiro apesar de possuírem a quantidade mínima de servidores exigida, cabe a cada qual arcar com a responsabilidade de um número imenso de processos ativos, que em alguns casos é a demanda de uma comarca inteira.

Quando se trata do atendimento ao público que ocorre nas dependências dos Fóruns Judiciários diariamente, merece destaque a Comarca de Sumé, onde além de possuir um quantitativo deficitário, promove atendimento diário ao público e Advogados numa média de 100 pessoas, algo bem distante do que é apresentado nas demais, até mesmo na Comarca de Monteiro onde a busca pelo judiciário é maior.

Apesar da ineficiência encontrada na alocação de mão de obra nas Comarcas de Sumé e na 3ª vara de Monteiro, cabe salientar que nas demais Comarcas, há uma alocação de

peçoal adequada, distribuída de acordo com os parâmetros mínimos determinados pela legislação de organização Judiciária (LOJE).

Apesar do foco deste trabalho se deter tão somente à alocação de servidores na região, não se pode deixar de observar o que ocorre na 3ª Vara de Monteiro. Essa Vara possui um quantitativo processual duas ou três vezes maior em relação às demais varas, mesmo tendo um equilíbrio entre as varas do pessoal alocado naquela unidade. O fato em si, se torna mais agravante quando se observa a quantidade de processos incumbidos a cada servidor da 3ª Vara, cerca de 1708 processos ativos, ou seja, comparando com outras Comarcas essa demanda supera e muito o quantitativo de algumas unidades, inclusive da mesma região.

Por fim, diante do que foi apresentado, permite inferir que o Judiciário da região demonstra desequilíbrio na alocação dos seus servidores em algumas Comarcas. Nesse grupo de Comarcas, observa-se ainda, que embora exista o quantitativo mínimo exigido, enxerga-se a necessidade premente de enxertar essas unidades com material humano, no intuito de flexibilizar as atividades cartorárias, possibilitando uma divisão mais justa do trabalho.

Nesse sentido, o planejamento do Judiciário deverá centrar na sua Gestão de pessoal, vislumbrando num futuro próximo a necessidade de se promover uma nova seleção para recrutar novos servidores. Outra possibilidade a ser estudada seria o remanejamento do pessoal daquelas Comarcas onde há excesso, atingindo um melhor equilíbrio do quadro funcional.

O foco deste trabalho centrou apenas na região do Cariri Ocidental, ou seja, uma pequena parcela do Estado. Dito isto, os problemas identificados nesta pesquisa podem ou não atingir outras Comarcas do Estado, o que a torna ferramenta basilar para provocar o Judiciário a rever o seu planejamento.

Quanto às limitações deste trabalho, pode-se destacar que a pesquisa não contemplou todos os servidores atuantes na região. Outro ponto diz respeito a não promoção de entrevistas dentre os servidores, que enriqueceriam ainda mais a pesquisa. E ainda, a não inclusão da Comarca de Taperoá, que também faz parte da região estudada, pelo fato da mesma ter o acesso e a distância mais dificultoso, o que de antemão sugiro para futuras pesquisas.

Assim sendo, a aplicabilidade desta pesquisa em outras regiões do Estado é de suma importância para identificar as Comarcas que sofrem com a mesma deficiência na alocação de servidores, e ainda, a possibilidade de diagnosticar os problemas advindos dessa má distribuição. Além do que, nunca é demais frisar que um dos impactos desse desequilíbrio é visto na prestação de serviços.

10 REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição (1988)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm > Acesso em: 15 set. 2016.
- CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva et al. **Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso**. XII SEGET, 2015. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>> acesso em 10/10/2016
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto, **O Capital Humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CONTE, Antônio Lázaro. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Revista FAE BUSINESS, 2003, nº 7
- COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. 1.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.
- GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. (Org.) **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2009.
- GIRÃO, Anete Cavalcante. **Justiça a passos lentos – aspectos sobre a morosidade da justiça**. Fortaleza – CE, ESMEC, 2008.
- MEDEIROS, Edvânia Ferreira de. **Analisando a gestão de pessoas na administração pública: Um estudo de caso na Prefeitura de Sumé - PB**, UFCG, 2015.
- MESQUITA, Paulo Eduardo Santiago. **Padronização do Efetivo de Pelotões Destacados: Proposta de Metodologia para aplicação do Programa Minas Presente**. Belo Horizonte. Faculdade Pitágoras - Núcleo de Pós-Graduação. 2010
- PARAÍBA, Tribunal de Justiça. **LOJE - Lei de Organização Judiciária do Estado da Paraíba: Lei Complementar nº 96/2010**, TJPB, 2010.
- PARAÍBA, Tribunal de Justiça. **Manual de Práticas Cartorárias Cíveis**. TJPB. 2010.
- PEREIRA, José Roberto e DAÚD, Cristina dos Santos Dias. **Dimensionamento da Alocação de vagas de Técnicos Administrativos nas Universidades Públicas Federais**. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Mar del Plata – Argentina. 2015.
- QUILICI Ricardo Francisco Marques e XAVIER Antônio Augusto de Paula. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma empresa estocadora de soja na região dos Campos Gerais: um estudo comparativo sobre satisfação/motivação**. XXVI ENEGEP, Fortaleza – CE, 2006.

APÊNDICE

11 APÊNDICE

Questionário aplicado para fins acadêmicos

Comarca: _____ Cargo: _____

1. A comarca possui acervo de quantos processos ativos?

2. Quais as atividades que você desempenha?

3. Quantos servidores trabalham no cumprimento de processos?

4. Como são distribuídas as tarefas entre os serventuários, no que tange ao cumprimento de processos?

5. Na sua concepção, há necessidade de mais servidores no Cartório?
()SIM ()NÃO
6. Caso sua resposta na questão 5 tenha sido um SIM, quantos servidores seriam necessários para equilibrar a força de trabalho?

7. Os servidores atuantes atendem a demanda diária de forma satisfatória?
()SIM ()NÃO
8. Em média, quantas pessoas são atendidas diariamente na sua Comarca, entre Advogados e partes?

9. Quantas pessoas realizam o atendimento?

10. Há fila de espera?
()SIM ()NÃO
11. Existe atendimento preferencial (idoso, gestante, mãe com bebê de colo, etc)?
()SIM ()NÃO
12. O horário de trabalho é suficiente para atender as demandas diárias de cumprimento processual e atendimento?

()SIM ()NÃO

13. Em caso de afastamento de algum servidor, há acúmulo de funções entre os demais?

()SIM ()NÃO

14. Você se sente motivado?

()SIM ()NÃO

15. Há voluntários atuando na sua Comarca?

()SIM ()NÃO

16. O trabalho desempenhado pelos voluntários, supre o de um servidor efetivo?

()SIM ()NÃO