

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**ALAYDE MARIA VIERA DE ABREU
NORMA SUELI MARTINS DE SANTANA**

**LIDERANÇA FORMAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DA
EQUIPE: UMA PROPOSTA E UM DESAFIO PARA O TRT 20ª REGIÃO**

ARACAJU – SE

2007

ALAYDE MARIA VIERA DE ABREU
NORMA SUELI MARTINS DE SANTANA

**LIDERANÇA FORMAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DA
EQUIPE: UMA PROPOSTA E UM DESAFIO PARA O TRT 20ª REGIÃO**

Monografia apresentada à Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe – FANESE-
como pré-requisitos para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.
Professora orientadora: Msc. Norma Rosane
Mangueira Cabral.

ARACAJU – SE

2007

ALAYDE MARIA VIERA DE ABREU
NORMA SUELI MARTINS DE SANTANA

**LIDERANÇA FORMAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DA
EQUIPE: UMA PROPOSTA E UM DESAFIO PARA O TRT 20ª REGIÃO**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e negócios de Sergipe – FANESE –
como pré-requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas,
promovida pela Faculdade.

BANCA EXAMINADORA

1º Examinador

2º Examinador

3º Examinador

Aracaju ____/____/2007

Dedicamos este trabalho aos nossos filhos que tantas vezes se abstiveram do colo de mãe, mas nunca do nosso amor. É por vocês que nossos corações pulsam.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a DEUS pela vida.

Aos familiares pela paciência da espera.

Aos colegas do TRT, em especial a Mônica e Péricles por terem nos fornecido parte do referencial bibliográfico, a Silvânia pelos quitutes ao longo da caminhada e a nossa orientadora Norma Rosane, pelo entusiasmo e paixão para trabalhar com o tema de nossa monografia, acreditando no nosso potencial.

AQUARELA

Numa folha qualquer eu desenho um sol amarelo
E com cinco ou seis retas é fácil fazer um castelo
Corro o lápis em torno da mão e me dou uma luva
E se faço chover com dois riscos tenho um guarda-chuva
Se um pinguinho de tinta cai num pedacinho azul do papel
Num instante imagino uma linda gaivota a voar no céu

Vai voando contornando
A imensa curva norte sul
Vou com ela viajando
Havaí, Pequim ou Istambul
Pinto um barco a vela branco navegando
é tanto céu e mar num beijo azul
Entre as nuvens vem surgindo
Um lindo avião rosa e grená
Tudo em volta colorindo
Com suas luzes a piscar
Basta imaginar e ele está partindo

Sereno indo
E se a gente quiser
Ele vai pousar
Numa folha qualquer eu desenho um navio de partida
Com alguns bons amigos, bebendo de bem com a vida
De uma América à outra consigo passar num segundo
Giro um simples compasso e num círculo eu faço o mundo
Um menino caminha e caminhando chega no muro
E ali logo em frente a esperar pela gente o futuro está
E o futuro é uma astronave
Que tentamos pilotar
Não tem tempo nem piedade
Nem tem hora de chegar
Sem pedir licença muda nossa vida

E depois convida a rir ou chorar
Nessa estrada não nos cabe
Conhecer ou ver o que virá
O fim dela ninguém sabe
Bem ao certo onde vai dar
Vamos todos numa linda passarela
De uma aquarela que um dia enfim
Descolorirá
Numa folha qualquer eu desenho um sol amarelo
Que descolorirá
E se faço chover com dois riscos tenho um guarda-chuva
Que descolorirá
Giro um simples compasso e num círculo eu faço o mundo
Que descolorirá

(Toquinho)

RESUMO

O maior desafio para o Judiciário é administrar e gerir pessoas. Numa realidade em que o tradicionalismo é fator preponderante, qualquer proposta de mudanças pode soar como uma insubordinação, um afronte. Neste contexto altamente hierarquizado, cujo tipo de liderança predominante é a institucional e autocrática, falar em gestão por competência, reconhecer as habilidades e competências de cada indivíduo e utilizar isso como forma de motivação para o trabalho também consiste num desafio. O presente trabalho voltou-se para este desafio, a busca de gerir o que há de mais importante dentro das organizações, a sua inteligência, o seu conhecimento, isto é, as suas pessoas. Estas quando bem geridas tornam-se o diferencial que alavanca bons resultados e prosperidade. Para ter pessoas motivadas e satisfeitas com aquilo que fazem, é indispensável a mudança de postura dos líderes, antes voltada simplesmente para a execução das tarefas. Se faz necessário o desenvolvimento de habilidades, com ênfase nas competências que estimulem o auto-gerenciamento e, por conseguinte, tornem as equipes autônomas e empreendedoras, capazes de produzir os resultados desejados sem que para isso tenham o trabalho como sinônimo de sofrimento e adoecimento. Através de um estudo conceitual sobre liderança e motivação, procuramos apresentar conceitos de liderança, histórico, qual o papel e a responsabilidade do líder, quais suas competências, estabelecendo relação entre liderança e motivação no ambiente de trabalho e suas ações para proporcionar o aumento da motivação. Trazendo para a realidade do TRT da 20ª Região, estabelecemos relação dos conceitos; com os resultados das pesquisas realizadas no âmbito desta organização, apresentamos algumas reflexões levando em consideração o alinhamento da missão, da visão e a satisfação do servidor e propomos alguns desafios para o aumento da motivação e melhoria da qualidade de vida dos seus componentes.

Palavras-chave: Liderança, motivação, TRT da 20ª Região, competências, pessoas..

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 LIDERANÇA.....	12
1.1 Conceito.....	12
1.2 Liderança X Gerenciamento.....	13
1.3 Estilos de lideranças.....	14
1.3.1 Liderança Institucional.....	14
1.3.2 Liderança Natural.....	15
1.3.3 Liderança Democrática.....	15
1.3.4 Lideranças Laissez-faire.....	15
1.3.5 Liderança Autocrática.....	15
1.3.6 Liderança Paternalista.....	15
1.4 Funções Da Liderança.....	15
1.4.1 Funções do líder para atender as necessidades da tarefa.....	16
1.4.2 Funções do líder para atender as necessidades do grupo.....	16
1.4.3 Funções do líder para atender as necessidades individuais.....	16
1.5 Competências do Líder eficaz.....	16
1.5.1 Visão.....	17
1.5.2 Comunicação.....	18
1.5.3 Confiança.....	20
1.5.4 Coragem.....	20
1.5.5 Disciplina.....	21
1.5.6 Otimismo.....	21
1.5.7 Busca de resultados.....	22
1.6 Motivação.....	22
1.6.1 A hierarquia de necessidades de Maslow.....	23
1.6.2 Teoria X e Y de Mc Gregor.....	24
1.6.3 A teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland.....	25
1.6.4 A teoria da motivação-higiene de Herzberg.....	25
1.6.5 Motivação do Comportamento Organizacional de Skinner.....	26
1.6.6 Wroom e Rotter.....	26
1.7 A relação entre a liderança e a motivação no ambiente organizacional.....	27

1.8 Ações da liderança que manifestam ou aumentam a motivação para o trabalho.....	29
1.8.1 Criação de significado e propósito.....	29
1.8.2 Manter a auto-estima dos colaboradores.....	29
2 QUEM É O TRT20.....	31
2.1 Distribuição e retenção do capital humano.....	31
2.2 Formas de seleção de “lideranças”.....	33
2.3 Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e o Planejamento Estratégico Participativo (PEP).....	33
2.4 Clima organizacional e satisfação do cliente.....	34
2.5 O Adoecer da 20ª Região.....	35
3 AÇÕES QUE PODEM AUMENTAR A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES.....	36
3.1 Retenção pela remuneração de servidores na área fim.....	36
3.2 Distribuição racional do capital humano.....	36
3.3 Gestão por competência.....	37
3.4 Capacitação e desenvolvimento humano.....	37
3.5 Planejamento e Qualidade.....	37
3.6 Liderança.....	38
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXO 1: O Adoecer da 20ª Região.....	43
ANEXO 2: Pesquisa de Clima no TRT da 20ª Região.....	44

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TRT da 20ª Região (Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região)

FC (Função Comissionada)

CJ (Cargo de confiança)

SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade)

SDIF (Serviço de cadastramento e Distribuição dos Feitos)

SECOR (Secretaria da Corregedoria)

SCI (Secretaria de Controle Interno)

PEP (Planejamento Estratégico Participativo)

PCS (Plano de Cargos e Salários)

SASM (Setor de Assistência Médica)

GAE (Gratificação de Atividade Externa)

GAS (Gratificação de Atividade de Segurança)

INTRODUÇÃO

A partir dos resultados coletados na pesquisa realizada pelo TRT da 20ª Região no que se refere ao clima organizacional, procedemos à análise do grau de insatisfação entre os servidores de algumas unidades, aliado ao fato de que essas mesmas unidades são apontadas como excelentes na prestação dos seus serviços na avaliação da clientela e também considerando que tais unidades têm apresentado índices de absenteísmo por doença, detectamos a necessidade da concretização de uma proposta que contemple reflexões acerca da questão da liderança formal e a sua relação com a motivação dos servidores.

1 LIDERANÇA

1.1 Conceito

Um erro freqüente de compreensão sobre a liderança refere-se ao seu emprego associado à posição de hierarquia; sempre que o termo liderança surge, ele rapidamente encaixa-se no ponto alto das organizações. O grande exemplo de liderança que conhecemos foi dado por Jesus Cristo. A Bíblia registra grandes homens de Deus que foram líderes extraordinários (Moisés, Josué, David, etc.). Observa-se aí, a prática da liderança desenvolvendo outras lideranças.

Na história encontramos vários exemplos de liderança como: Hitler, Gandhi, Madre Tereza de Calcutá, entre outros. As lições de liderança que todos nós recebemos começam muito cedo na nossa vida, com os nossos pais, nossos professores e a partir daí, criamos modelos de liderança e passamos a exercitá-los. Colocamos em prática esses modelos que têm como pano de fundo a idéia de liderar e mandar, daí a frase “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, muito ouvida nas organizações. Nesse tipo de cultura a figura de um líder fica vinculada ao poder autoritário e centralizador.

Cansadas de viverem apagando incêndios, preocupadas com os resultados e ao mesmo tempo, tendo de conviver com a falta de motivação dos colaboradores e com a perda dos seus talentos, as organizações buscam um novo modelo de gerenciamento baseado nas competências intelectuais, nas qualidades pessoais e na capacidade em relações interpessoais.

Existem mais de trezentos e cinquenta definições para a palavra liderança somente na literatura acadêmica da língua inglesa. Chibler (2003:30) assegura que a definição mais aceita é a desenvolvida por um médico na Inglaterra, Dr. Lord Moran, que diz o seguinte: “[...] liderança é a capacidade de modelar planos que irão dar resultados e a faculdade de persuadir outras pessoas a executá-los, apesar de todas as dificuldades – inclusive a de morte”.

A definição possui duas partes. A primeira trata da capacidade administrativa e técnica de modelar o plano, tornando-o exequível. A segunda parte trata da implementação do plano, portanto a mais importante, pois vai ser executada pelas pessoas que trabalham com o

líder. Cabe a este conquistar as pessoas e envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. Liderança, na visão de Cabral (1996:46), é a permissão que o grupo autônomo dá a seus membros para que usem suas aptidões e habilidades no emergir das necessidades, de acordo com sua predisposição. É a ação que se permeia no grupo como um todo. Já a figura do líder é papel cíclico de acordo com as especificidades do momento a oportunidade que o grupo dê a predisposição individual e as possibilidades da ambiência.

1.2 Liderança X Gerenciamento

Desde a Revolução Francesa, muitos estudiosos viam a liderança como algo não democrático. Eles consideravam essa função como sendo um privilégio mal empregado da aristocracia e dos senhores feudais, que dominavam a humanidade nesse estágio da história. O próprio conceito de liderança tornou-se suspeito aos olhos da comunidade acadêmica. Argumentava-se que democracia significava igualdade para todos, portanto, não havia necessidade de liderança. Essa era uma visão equivocada, a democracia significa igualdade de oportunidades e não igualdade de capacidade.

Com o desenvolvimento do gerenciamento como ciência social nas Universidades da França e dos Estados Unidos, o conceito de liderança sofreu um contratempo adicional. O fortalecimento desta tendência foi alcançado quando na década de 1970 as Forças Armadas dos Estados Unidos substituíram o conceito de liderança pelo de gerenciamento. Em seguida, o país envolveu-se na guerra do Vietnã e saiu derrotado, sendo um dos fatores determinantes da derrota o fato dele ter descartado a liderança em favor do gerenciamento.

Até a década de 1980, um estilo de gestão mecânico e racionalizado havia dominado o cenário do pós-guerra. As empresas insistiam em sua fé no planejamento, na organização em larga escala, na pesquisas de mercado, nas hierarquias, regras e manuais de procedimento.

Foi a partir da década de 1990 que executivos como Jan Carlzon e Jack Welch, mudaram o cenário das empresas SAS e General Eletric, respectivamente, focando a sua administração na gestão de pessoas. Hunter (2006:9) afirma que: “três quartos das empresas americanas gastam por ano um valor estimado em quinze bilhões de dólares em treinamento, desenvolvimento e consultoria para suas equipes de lideranças, porém, as pesquisas mostram que menos que 10% mudam de fato o seu comportamento”.

Ao que parece a ineficácia dos treinamentos está na confusão que se faz entre liderar e gerenciar, pois o foco sempre termina voltado para o lado operacional. As evidências indicam que a maioria das pessoas promovidas à liderança recebe pouco ou nenhum treinamento sobre a maneira de conduzir os colaboradores. Isto porque, os programas de treinamento estão geralmente focalizados no pouco tempo que as empresas possuem para tirar seus executivos do trabalho, por este motivo são realizados em seminários de fim de semana. Estudos recentes sugerem que o treinamento breve e intensivo pode até causar um impacto negativo no desempenho da liderança, se essas pessoas não tiveram o apoio e o acompanhamento necessário para que sejam bem-sucedidos na aplicação das suas habilidades.

O Treinamento, na maioria das habilidades interpessoais, funciona melhor se houver tempo entre as sessões de treinamento para os indivíduos praticarem suas habilidades recém adquiridas. É quase impossível adquirir habilidades de liderança em salas de aula; pois é preciso prática, ensaios mentais, muita repetição, leitura, acompanhamento, observação e aconselhamento. Por exemplo, dar quatro horas de treinamento por semana durante dez semanas é mais eficaz do que dar quarenta horas de treinamento intensivo em um período de uma semana.

É importante reconhecer que a administração é uma ferramenta útil nas mãos de um líder, pois gerenciar é possuir uma sólida competência técnica para planejar, definir os objetivos, desenvolver as estratégias, organizar, direcionar, porém, somente a habilidade técnica não garante uma boa liderança. A mídia adora idolatrar as estrelas do mundo executivo, são tratados como grandes visionários, estrategistas refinados, porém estas importantes habilidades gerenciais têm pouca ou nenhuma relação com a arte de liderar. A liderança esta focada nas pessoas, numa visão estratégica, na geração de cultura, na habilidade de influenciar o grupo para que trabalhe com entusiasmo, dando o melhor de si.

1.3 Estilos de Liderança

1.3.1 Liderança institucional

É a liderança exercida pela força da instituição que nomeia o líder. Exemplos: Ministros de estado, secretários de governo, cargos de comissão em órgãos do governo, etc.

1.3.2 Liderança natural

É aquela exercida pelas qualidades naturais indispensáveis à liderança e presentes na vida do líder.

1.3.3 Liderança democrática

Neste tipo de liderança o líder sempre procura ouvir e dar atenção aos seus liderados, envolvendo-os desde as tomadas de decisão até a compreensão das metas e a melhor forma de atingi-las. Os resultados deste tipo de liderança são excelentes

1.3.4 Lideranças *laissez-faire*

A expressão *laissez-faire* é de origem francesa e significa “deixar fazer”. Este tipo de liderança tem como lema a seguinte frase: “deixa como estar para ver como é que fica”. O líder é um procrastinador, não orienta seus liderados, não traça planos e não toma decisões.

1.3.5 Liderança autocrática

O líder procura fazer tudo sozinho, não abre espaço para ninguém por não confiar em ninguém para fazer algo. Considera-se o poderoso chefe, a quem todos os liderados devem obediência. Este tipo de líder não valoriza o grupo, o valor está nele próprio.

1.3.6 Liderança paternalista

O líder trabalha motivado por simpatias e antipatias obtendo o apoio de seus “preferidos”.

1.4 Funções da Liderança

Como já foi citado, no conceito de liderança, o líder deve ter a capacidade de modelar planos que possuam alta probabilidade de sucesso, então ele deve obter informações completas acerca do tamanho e da qualidade dos seus recursos e compreender os ambientes

onde o plano será implementado. Ele deve montar sua equipe, formando um grupo coeso e desenvolver cada membro para que dê o melhor de si. Cabe ao líder harmonizar e integrar as necessidades relativas ao cumprimento das tarefas, as do grupo e as dos indivíduos.

1.4.1 Funções do líder para atender as necessidades da tarefa

- ✓ Definição da tarefa;
- ✓ Criação do Plano;
- ✓ Alocação do trabalho e de recursos;
- ✓ Controle da qualidade e do tempo de trabalho.

1.4.2 Funções do líder para atender as necessidades do grupo

- ✓ Definição de padrão de exemplo pessoal;
- ✓ Manutenção de disciplina: correção de erros;
- ✓ Construção de espírito de equipe;
- ✓ Encorajamento, motivação, formação de senso de propósito;
- ✓ Designação de sublíderes;
- ✓ Treinamento do grupo.

1.4.3 Funções do líder para atender as necessidades individuais

- ✓ Atendimento dos problemas pessoais;
- ✓ Elogio aos indivíduos;
- ✓ Conhecimento dos indivíduos pessoalmente;
- ✓ Reconhecimento e utilização das habilidades especiais individuais;
- ✓ Treinamento dos indivíduos.

1.5 Competências do Líder Eficaz

Uma empresa com “boa saúde” tem necessariamente melhor desempenho do que outra cujo quadro de saúde esteja prejudicado e, portanto, é portadora de certas “doenças” ou “anomalias” que forçosamente prejudicam seu desempenho. Uma organização “doente” tende

a deteriorar-se ao longo do tempo. O maior indicador de “saúde” ou “doença” organizacional está na liderança. Seja nas organizações, nas famílias, nas igrejas, o estilo de liderança é determinante no que diz respeito ao grau de satisfação dos liderados. Liderar é uma tremenda responsabilidade, pois, na condição de líder, é preciso refletir sobre o impacto que causamos na vida de outras pessoas.

Um líder não é escolhido porque sabe tudo e pode tomar qualquer decisão. É escolhido para reunir o seu conhecimento, as suas habilidades e atitudes a fim de influenciar as pessoas a darem o melhor de si. Algumas competências são necessárias para o exercício da liderança sustentável, que ficam assim divididas: (1) Práticas: O que as pessoas fazem, exercendo suas funções, para obter resultados; (2) Atributos: Conhecimentos, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função, que lhes permitem exercer as atividades de liderança.

Os atributos são a matéria prima do desempenho. São as habilidades necessárias para exercer a função. As práticas são as atitudes tomadas a partir dos próprios atributos. Passaremos a descrever sobre algumas competências que são essenciais para o desenvolvimento da liderança.

1.5.1 Visão

A tarefa do líder é inspirar e orientar o processo de definição da visão. O líder deve estabelecer uma visão contundente e um rumo preciso, baseados nos valores da organização. Quando as pessoas conseguem enxergar o panorama por inteiro, podem ver para onde estão indo e têm um contexto para as suas ações e, embora possam discordar de alguma decisão, pelo menos percebem como realizar melhor o seu trabalho. Por isso, o processo pelo qual se chega à visão deve envolver o máximo possível de colaboradores.

Outro aspecto importante no que diz respeito à liderança consiste na capacidade de despertar nos liderados a consciência da transitoriedade das coisas e da grande velocidade com que as mudanças ocorrem. Trata-se de um valor essencial que precisa ser incorporado às organizações, afastando o temor pela perda, ao tempo em que desenvolve a necessidade de constante renovação.

A dificuldade do líder não é estimular os colaboradores pelas novas coisas, mas fazer com que larguem as antigas. Toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e seus valores.

Esse conjunto é obviamente mutável, dinâmico e depende das mudanças dos cenários que permeiam o interno e o externo da organização. Porém, existem valores tão fortes, tão impregnados pela organização como um todo, que fica difícil desvencilhar-se deles. Cabe aos líderes concentrar esforços no sentido de difundir os novos valores de forma que estes atinjam toda a organização, tornando-se compartilhados, comuns a todos.

A capacidade de compreender e, dirigir as mudanças, é crucial para uma liderança efetiva. Ao definir metas e estratégias claras, transmitindo-as em seguida a seus empregados e treinando-os para assumir responsabilidades de modo a atingir os objetivos traçados, o líder estabelece um ambiente de trabalho seguro que favorece a flexibilidade e a inovação.

Desta forma, o líder eficaz é um ouvinte, um consumidor, um educador, uma pessoa emocionalmente expressiva e inspiradora, capaz de criar a atmosfera certa, ao invés de tomar, ele mesmo, todas as decisões.

1.5.2 Comunicação

Um dos processos fundamentais que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações é a comunicação. É muito difícil encontrar uma tarefa que não tenha qualquer ligação com a comunicação. Ordens são transmitidas, memorandos escritos, palestras assistidas, missões, metas e objetivos desenvolvidos e avaliações feitas com base na comunicação. Dentro do contexto organizacional a importância da comunicação é determinada pelo fato de que os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando.

Embora não haja um modelo único de comunicação humana que leve em consideração todos os elementos que possam ser envolvidos numa situação específica, todos os modelos incluem os quatro elementos básicos: uma fonte de informação, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem. A mensagem pode ser transmitida através de símbolos, tais como palavras, escritas, desenhos e assim por diante, ou a troca de comportamentos, tais como gestos, contatos visuais, linguagem corporal e outros atos não verbais.

A eficácia da comunicação está no entendimento destes símbolos e comportamentos, pois existe uma distinção entre a transmissão da comunicação e a compreensão do significado da informação, o simples ato de receber a mensagem não garante que o receptor vá interpretá-la corretamente. Há quatro funções básicas da comunicação interpessoal: (1) Controle para estabelecer as obrigações, implantar normas e estabelecer

autoridade e responsabilidade; (2) Informação para propiciar a base para se tomar decisões e executar ordens e instruções; (3) Motivação para influenciar os outros e obter cooperação e compromisso para com as diversas metas e objetivos; (4) Emoção pra expressar sentimentos e emoções.

Mais do que formular a mensagem, o líder precisa estar certo de que cada colaborador entendeu e observou realmente o que foi transmitido. Isto significa que a abordagem deve ser invertida, é necessário considerar quais as palavras que serão mais bem assimiladas pelo receptor e torná-las suas. É tarefa do líder certificar-se de que a comunicação aconteça, que percorra todos os canais, de modo que todos sintam que estão a par de que acontece na organização. As mensagens mais poderosas são as simples e diretas, que podem servir como grito de guerra para todas as pessoas, através de todos os níveis. Nas empresas de Telefonia, a rotina de trabalho foi desenvolvida para conciliar o cumprimento das metas à motivação da equipe. Cada operadora tem seu grito de guerra e há uma programação diária para alcançar as metas propostas.

Como já mencionado, a comunicação envolve mais do que simples palavras, também inclui símbolos. Tudo o que se refere a um líder tem valor simbólico, do estilo de vida e maneira de vestir ao comportamento. Os líderes devem ter consciência de quanto a comunicação não verbal interfere no estilo de vida que as outras pessoas da organização devem seguir. A maneira de ser do líder é cuidadosamente observada e copiada pelos colaboradores. Enfim, dar um bom exemplo é o meio de comunicação mais eficaz.

A comunicação envolve além da habilidade expressão, a habilidade de ouvir. O ato de ouvir possui três momentos. O primeiro é o processo físico de escutar o que as outras pessoas estão dizendo, isso envolve atenção. Compreender o que a pessoa está dizendo é o segundo momento e demanda atenção total. Aquilo que você ouve é o terceiro momento, que só surge naturalmente quando um líder escuta e compreende o que foi dito. É na habilidade de ouvir atentamente e com simpatia que o líder mostra sinais de afeto e tem a oportunidade de realmente conhecer as pessoas que trabalham com ele. Além disso, se o líder utiliza a escuta empática, ele consegue se colocar no lugar do outro, desenvolvendo um clima de confiança e acolhimento. O diálogo e o *feedback* como práticas permanentes de gestão são extremamente importantes para a manutenção do comprometimento no processo de comunicação.

1.5.3 Confiança

Uma maneira eficaz dos líderes demonstrarem respeito pelas habilidades e capacidades dos liderados e com isso construir uma relação de confiança é delegar responsabilidades. As pessoas sabem que decisões lhes competem, quando devem fornecer informações e quem é responsável por dar seguimento a elas. Porém, muitos gerentes perdem essa oportunidade por medo, pois acham que estão abdicando da própria influência e perdendo o controle. Tudo por conta da confusão que se faz entre poder e autoridade.

A maioria dos papéis de liderança tradicional vem junto com o poder, poucos líderes desenvolvem a autoridade para acompanhar o poder que lhes foi confiado. Poder é a capacidade obrigar o outro a obedecer a uma ordem, normalmente vem acompanhada de uma punição, caso não seja cumprida. Em alguns casos o líder deve se utilizar desta ferramenta, porém, quando usada de forma autoritária, deteriora os relacionamentos. Já a autoridade é entendida como a habilidade de levar os outros a aceitarem de bom grado a sua vontade, por causa da sua habilidade pessoal. Enfim, quando os gerentes delegam responsabilidades aos colaboradores, possibilitam que estes desenvolvam suas habilidades, tomam decisões, sem, contudo, perder a autoridade e ainda propiciando um clima de confiança na organização.

Outra forma de disseminar a confiança é através da honestidade, integridade e lealdade. Supõe-se que os líderes conheçam a diferença entre o que está certo e o que está errado. O líder deve falar a verdade e agir de acordo com os deveres e obrigações decorrentes da sua posição, seja qual for. Transmitir más notícias de uma forma objetiva e honesta é a oportunidade perfeita para desenvolver uma relação de confiança e credibilidade. Também gera confiança quando o líder cumpre com os compromissos assumidos. Colocar-se no lugar do colaborador, através da escuta empática é fator que também desenvolve a confiança. Enfim, para desenvolver a confiança o líder deve ter uma postura coerente e alinhada em pensamentos, palavras e ações.

1.5.4 Coragem

O mais importante ato de coragem para um líder é tomar decisões. Nenhuma ação pode começar sem que uma decisão tenha que ser tomada. O líder precisa de coragem para assumir os riscos decorrentes das decisões tomadas, pois nem sempre o caminho mais seguro gera melhores resultados. O hábito de assumir os riscos deve ser bem trabalhado pela

organização no sentido de que uma decisão tomada pode finalizar em sucesso ou fracasso. Errar é humano, afinal, uma das características da humanidade é ser falível. A competência de lidar com isso é o que faz a diferença. Quando o erro acontece, este pode significar a necessidade de treinamento e a organização deve aproveitar o erro como base para este. Discutindo as falhas, as pessoas se tornam mais criativas. Mas quando a organização encara o erro como uma falta grave e não aproveita essa oportunidade para refletir juntos, inibe a criatividade dos colaboradores por medo das punições.

Os líderes eficientes impulsionam as mudanças, correm riscos, agitam as coisas, buscam melhoras e agem de forma decisiva em vez de deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento, ele está sempre observando brechas e oportunidades a explorar.

1.5.5 Disciplina

Chibber (2003:171) define disciplina como: “o treinamento que corrige, molda ou aperfeiçoa as faculdades mentais e o caráter moral; o comportamento que resulta desse treinamento”. Assim, a disciplina é um indicador da força de caráter e do hábito e o objetivo desta é levar as pessoas para o caminho certo, ajudando-as a se tornarem melhores.

Desde pequenos, todos nós precisamos saber que os limites existem e à medida que vamos crescendo, vão surgindo as expectativas juntamente com a responsabilidade cada vez maior por nossas ações e comportamentos.

A maior falha que os líderes podem cometer é deixar de confrontar as pessoas com os problemas e situações, cobrando suas responsabilidades. O líder eficaz deve possuir a habilidade de demonstrar um rigor implacável e uma afeição sincera, deve ser exigente em busca da excelência, assim como deve demonstrar a sua empatia pelos colaboradores. Ele delega as responsabilidades e dá autonomia sem deixar de acompanhar o trabalho que está sendo desenvolvido por cada colaborador.

1.5.6 Otimismo

Cabe salientar ainda o otimismo como uma outra competência essencial ao líder, encarada como uma atitude positiva frente aos desafios propostos. Esse otimismo representa quase um instinto de sobrevivência nos dias atuais e funciona como estímulo ao trabalho,

principalmente em relação ao futuro, numa época de tantas incertezas. O otimismo é uma atitude que impede as pessoas de caírem na apatia, no desespero e tristeza perante as adversidades, influencia a forma como as pessoas explicam a si mesmas os seus êxitos e os seus fracassos. Ante um insucesso o otimista tende a responder de forma ativa e esperançosa, procurando remover os obstáculos. A questão chave é que o otimista segue em frente quando os resultados se mostram frustrantes. O otimismo é muito importante na vida de qualquer pessoa, mas para um líder é imprescindível, por se tratar de um formador de opinião, um educador, e educar é crer na capacidade de o homem melhorar os outros e de melhorar a si mesmo.

1.5.7 Busca de resultados

Dentre as competências próprias dos líderes, a busca de resultados destaca-se como fator principal para a manutenção da liderança; mesmo que estejam presentes as demais competências já tratadas anteriormente, a liderança se esvai se não houver resultados tangíveis para a organização. Veja-se como exemplo os casos dos técnicos de futebol, que praticamente ficam reféns de resultados positivos em cada rodada em que seus times atuam, sob pena de serem destituídos do cargo. Logicamente que, a princípio, alguns resultados negativos precisam ser tolerados, refletidos e repensados, dentro de um processo de reorganização das experiências mediante a incorporação dos valores vigentes, no contínuo intuito de progredir coletivamente.

1.6 Motivação

A motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícias das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área. De acordo com as conclusões desses estudos, a atenção dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade. Foi o passo inicial para que por volta dos anos 1950 se reiniciassem sérios estudos sobre o comportamento motivacional. Na discussão do processo de motivação há essencialmente três áreas principais de interesse que, em verdade, se configuram como indagações: (1) O que energiza o comportamento humano? O que dirige esse comportamento? Como certos comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo?

1.6.1 A Hierarquia de necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow foi professor de psicologia de *Brandeis University* e presidente da *American Psychological Association*. Com a publicação do seu livro *Motivação e Personalidade*, em 1954, nos Estados Unidos, tornou-se conhecido pela sua teoria da hierarquia das necessidades humanas. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. As necessidades vão desde as primárias(fisiológicas) até as mais complexas(auto-realização), conforme demonstrado na pirâmide abaixo:



Figura 1: Fatores motivadores, segundo Maslow

Necessidades Fisiológicas: São relacionadas às necessidades do organismo, e são as principais prioridades do ser humano. Entre elas estão respirar e se alimentar. Sem estas necessidades supridas, as pessoas sentirão dor e desconforto e ficarão doentes.

Necessidades de Segurança: Envolve a estabilidade básica que o ser humano deseja ter. Por exemplo, segurança física (contra a violência), segurança de recursos financeiros, segurança da família e de saúde.

Necessidades Sociais: Com as duas primeiras categorias supridas, passa-se a ter necessidades relacionadas à atividade social, como amigos, aceitação social, suporte familiar e amor.

Necessidades de Status e Estima: Todos gostam de ser respeitados e bem vistos. Este é o passo seguinte na hierarquia de necessidades: ser reconhecido como uma pessoa competente e respeitada. Em alguns casos leva a exageros como arrogância e complexo de superioridade.

Necessidade de Auto Realização: É uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.

O principal valor desta abordagem é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o propósito de motivar o comportamento, enquanto perdura a situação, perdura a motivação. No mesmo instante, contudo, nasce uma nova necessidade e, por via de consequência, uma nova força impele o indivíduo a novamente buscar outra satisfação e assim forma-se o movimento dialético-motivacional. Outro ponto a destacar na análise desta teoria é o de que todas as necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vem do meio externo para completar o ser humano, à exceção do último estágio, que é o da auto-realização.

1.6.2 Teoria X e Y de McGregor

Posteriormente à idéia da existência de necessidades humanas lançadas por Maslow, Douglas McGregor(1960), numa tentativa de descrever alguns dos conceitos básicos sobre as pessoas, identificou duas imagens extremas, que ele rotulou de Teoria X e Y. Para ele as necessidades encontram satisfação no próprio trabalho. Esta teoria mostra duas formas distintas de “ser” do trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador.

Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança. Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que se sente bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

Numa extremidade, as crenças da Teoria X tendem a levar os gerentes a pensar em termos de direção e controle rígido dos subordinados, visto que as pessoas são consideradas como inerentemente preguiçosas, desprovidas de ambição e de desejo de

assumir responsabilidades. Na outra extremidade a Teoria Y orienta a gerência para que crie condições organizacionais que gere oportunidades para as pessoas, dando orientação, removendo barreiras e encorajando o seu crescimento, visto que, as pessoas buscam o crescimento e o desenvolvimento. A questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao “ser” do próprio indivíduo como ao “ser” do gerente que o observa e avalia. Assim, o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gerente, ou vice-versa. Esse ângulo de análise do indivíduo no trabalho pode impactar nos resultados da organização.

1.6.3 A Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland

David McClelland em sua teoria descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. A necessidade de realização representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência.

As pessoas que têm necessidade de realização como motivadora, primeiramente focalizam o crescimento pessoal em fazer melhor e preferencialmente sozinhas. Em seguida querem *feedback* concreto e imediato do seu desempenho, para saber como estão se saindo. As pessoas que têm necessidade de poder gostam de estar no comando e buscam a influência sobre os outros, preocupam-se mais com o prestígio do que com o desempenho eficaz. As pessoas que têm necessidade de afiliação desejam possuir relacionamentos interpessoais agradáveis e buscam a amizade e a colaboração.

A grande contribuição desta teoria é colocar foco sobre a importância da gestão por competências. É comum nas organizações o desperdício de talentos, onde profissionais competentes realizam tarefas que não exploram os seus pontos fortes.

1.6.4 A Teoria da motivação-higiene de Herzberg

O professor Frederick Herzberg(1959) em seu livro *The Motivation to Work* (Motivação para o Trabalho), sugeriu que a motivação é composta de duas dimensões, não relacionadas: (a) os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os colaboradores a crescerem e se desenvolverem(fatores de higiene). Como exemplo, teremos: as políticas empresariais, as condições ambientais, as relações interpessoais, a remuneração, *status* e etc.; (b) os aspectos e atividades relacionados ao

trabalho que efetivamente encorajam o desenvolvimento(motivadores). Exemplo: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, o desenvolvimento pessoal, a possibilidade de crescimento e etc.

A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Para que os colaboradores fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor, é preciso incorporar motivadores ao trabalho.

1.6.5 Modificação do comportamento organizacional de Skinner

B. F. Skinner, cientista comportamental no campo da psicologia, após muitas pesquisas nesse campo emitiu o conceito do reforço no comportamento. Uma aplicação gerencial da teoria é encontrada na modificação do comportamento organizacional, um processo voltado para a aquisição e manutenção de certos comportamentos preferidos, concomitantemente com a extinção dos comportamentos indesejáveis. Assim, um colaborador que experimenta o sucesso após assumir uma atitude tende a repetir aquela atitude, na espera de um novo sucesso. Resumindo, um comportamento recompensado tende a ser repetido.

De acordo com o modelo Skinneriano, pode o gerente suprir os reforços positivos necessários para provocar atitudes ou comportamentos positivos para a organização, assim como, pode reprimir comportamentos indesejados, deixando de recompensar o que não lhe interessa.

1.6.6 Wroom e Rotter

Victor Vroom e Julian Rotter , ambos psicólogos americanos e professores de universidades americanas, desenvolveram em conjunto um modelo comportamental em que a linha central do trabalho permeia a reflexão de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados. As pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca. Dentro dessa perspectiva, há duas variáveis que determinam a motivação das pessoas: o valor da recompensa, e o que se espera como recompensa. A resposta que o indivíduo se coloca, diante da questão do que fazer é diretamente proporcional não só ao que efetivamente ele deve receber em troca, ao terminar a missão, mas, também aos níveis de expectativa que ele tem em relação ao que deve receber.

1.7 A Relação entre a Liderança e a Motivação no Ambiente Organizacional

A motivação refere-se às forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. A complexidade da motivação nas organizações originou vários tipos de teorias que atendem em parte o problema da motivação em um determinado espaço de tempo, pois com as constantes mudanças que ocorrem no dia a dia, as necessidades também vão se alterando, porém é impossível fazer um diagnóstico em longo prazo. O que todas as teorias provaram é que ao favorecer a realização pessoal, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidade de promoção, dando responsabilidade a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus colaboradores.

Um colaborador poderá estar dotado generosamente de todas as qualidades necessários ao desempenho do cargo, ter ferramentas necessárias, mas isto não garantirá que ele executará a contento sua tarefa. A misteriosa qualidade que o leva a empreender a ação para executar a tarefa está diretamente ligada aos problemas da motivação humana na empresa. A falta de motivação vai estar em algum lugar da organização. Pode estar na estrutura organizacional, pode estar nos processos de trabalho ou pode estar no estilo de liderança ou na falta desta. A motivação pode causar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de substanciais reduções nas faltas, nos atrasos, e etc.

Quando uma pessoa é admitida em uma organização, seja através de contrato ou de concurso, ela começa a trabalhar naturalmente motivada, disposta a contribuir, a somar, sentindo a necessidade de ser inserida no contexto, com grandes expectativas de crescer profissionalmente. Com o passar do tempo o colaborador perde a motivação diante da rotina enfadonha do trabalho, dos processos de trabalho burocráticos e de um chefe que vive pressionando por resultados e é engolido pelo sistema do “urgente” em detrimento do “importante”.

Ainda levando em consideração o estilo da liderança como fator de desmotivação, falaremos da liderança autocrática, que sendo impositiva, inibe o colaborador, pois o líder traça as ordens, determina as diretrizes e o funcionário apenas executa ordens, não dá chance a este de dizer o que pensa, de externar as suas necessidades, de escolher a melhor maneira de executar o seu trabalho, contribuindo bastante para a apatia no trabalho.

Os seres humanos trabalham para satisfazer suas necessidades, assim como as empresas existem para atender a uma determinada necessidade, produzindo bens e serviços,

sendo o lucro um componente essencial de uma empresa saudável. Assim, as pessoas não trabalham apenas para ganhar salário, depois que a remuneração é percebida como justa e as necessidades básicas são satisfeitas, seu valor motivacional diminui bastante. O dinheiro pode atrair as pessoas, mas não motiva para que o colaborador dê o melhor de si. Se o dinheiro fosse o maior motivador, o que dizer do trabalho voluntário?

Hunter (2006:109) enfoca uma pesquisa feita sobre motivação de comportamento no trabalho coordenado por Frederick Herzberg que classificou os resultados como gratificadores ou motivadores. Na categoria “gratificadores” ficaram os incentivos dados pelas empresas para que as pessoas trabalhem satisfeitas. Também são chamados de fatores de manutenção os salários, benefícios, condições de trabalho e outros elementos básicos de segurança e higiene. A equipe concluiu que o simples aumento de um item gratificador, depois que a pessoa está satisfeita, não eleva a sua motivação. Por outro lado, os estímulos motivadores incentivam as pessoas a colocar mais energia, esforço e entusiasmo em seu trabalho. Nesta categoria estão incluídos conceitos como reconhecimento, elogio, apreciação, oportunidade de crescimento, desafio e satisfação no emprego. A equipe descobriu que aumentar um desses itens faz com que as pessoas se superem.

Uma outra pesquisa coordenada pelo professor de administração da Universidade Estadual de Wichita, Gerald Gram, concluiu que o estimulante profissional mais poderoso é o elogio por parte dos gerentes. Entre as outras manifestações citadas estão a promoção por desempenho e as reuniões para elevar o moral. Gram fez uma comparação entre os resultados das suas pesquisas com estudos feitos por associações de funcionários, que mostram o seguinte quadro: 58% raramente recebem agradecimentos de seu gerente por um trabalho bem feito; 76% raramente recebem promoção baseada no desempenho; 81% raramente recebem elogios públicos no local de trabalho e 92% raramente participam de reuniões de elevação do moral. Diante dos resultados das pesquisas o que se observa é que as técnicas que têm maior impacto motivacional são as menos praticadas pelas organizações, apesar de serem fáceis de aplicação e de custo baixo ou zero.

1.8 Ações da Liderança que Manifestam ou Aumentam a Motivação Para o Trabalho

1.8.1 - Criação de significado e propósito

Os seres humanos têm um profundo anseio por significado e propósito em suas vidas e, retribuirão a quem os ajudar a atender a essa necessidade. É preciso perceber a existência de algum propósito do trabalho, que vai além das pessoas. Esse fato supõe que o ambiente sinta que está realizando um trabalho que faz diferença.

Quando as pessoas esquecem o propósito, deixam que o significado, a inércia e a burocracia prevaleçam. Para que isso não aconteça, o líder precisa deixar clara a visão, a missão e os valores da organização. Deve indicar a conduta e o comportamento que a equipe precisa incorporar, mesmo os colaboradores que realizam as tarefas mais simples devem reconhecer a importância destas, para que a organização alcance os seus objetivos, ou seja, a forma que as atividades que desenvolvidas podem contribuir para o sucesso da organização. Todos os colaboradores necessitam sentir que realizam um trabalho nobre, assim cada um pode assumir responsabilidades por sua parte do objetivo principal e então será possível desempenhar a poderosa energia que uma equipe entusiasmada é capaz de gerar.

1.8.2 Manter a auto-estima dos colaboradores

Toda pessoa tem necessidade de sentir que sua contribuição é notada. O trabalho que fazemos e o conseqüente reconhecimento contribuem para nossa auto-estima. Especialmente em ramos de negócios orientados para serviços em que a auto-estima e o ânimo alerta dos colaboradores têm um impacto enorme na satisfação do usuário, um elogio público ou por escrito por parte do líder pode dar ótimos resultados. Outra forma de elevar a auto-estima do colaborador é através da escuta empática.

O líder deve buscar conhecer as necessidades individuais e grupais, identificando os problemas que afetam o reconhecimento e as necessidades de treinamento. Também deve ouvir de cada um as expectativas em relação ao seu trabalho, quais os seus objetivos e de que forma querem progredir. A maioria quer ajudar, mas também quer saber como suas ações estão ajudando a empresa a atingir seus objetivos, por isso o líder deve dar *feedback*, seja através da avaliação de desempenho, discutindo os pontos fortes e os pontos para melhoria, seja premiando os que tiveram uma atuação com mérito e alertando os que a tiveram

insatisfatória, seja, ainda, através de reuniões. Portanto, é preciso que a liderança reforce a cada dia o senso de auto-importância do colaborador, pois fortalece a consciência de como o seu trabalho é relevante para que a organização cumpra as suas metas desenvolvendo um sentimento de orgulho pelo que faz.

2 QUEM É O TRT20

O TRT da 20ª Região foi instalado em 14 de dezembro de 1992, embora a Justiça do Trabalho já atue no Estado de Sergipe desde 1948, nessa fase vinculada ao TRT da 5ª Região sediado no Estado da Bahia. Hoje o TRT é composto por 366 servidores, distribuídos em 35 unidades que, por sua vez, são divididas em duas áreas: área fim, cujas atividades estão diretamente ligadas ao negócio da instituição e compostas por vinte e nove unidades e a área meio que tem como atividade dar suporte administrativo a área fim e é composta por sete unidades. Vale ressaltar que a área fim encontra-se subdividida em 1ª e 2ª Instância com 13 unidades na 1ª e 15 na 2ª Instância.

2.1 Distribuição e Retenção do Capital Humano

Com relação à distribuição de servidores, 42% estão na 1ª instância, 30% na 2ª instância, perfazendo um total de 72% de servidores na área fim, e 28% lotados na área meio.

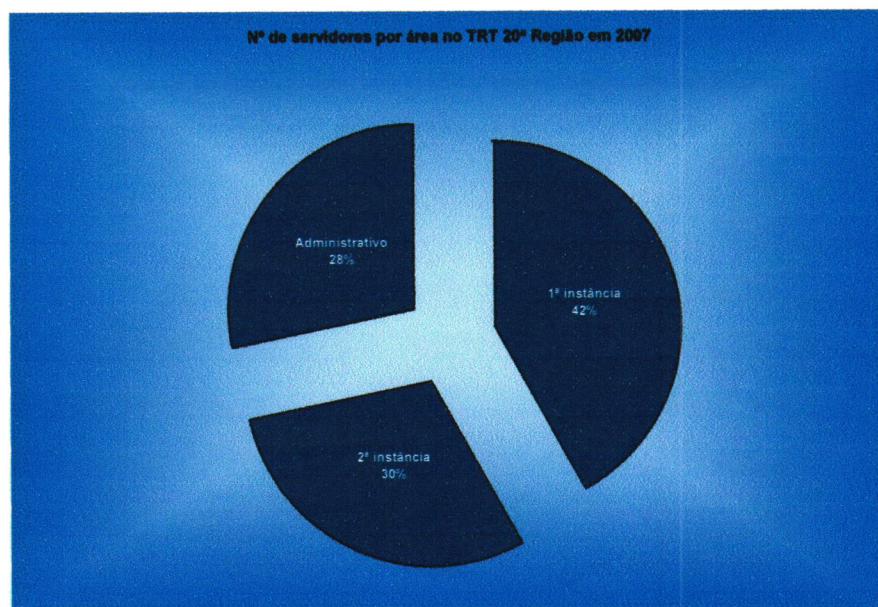


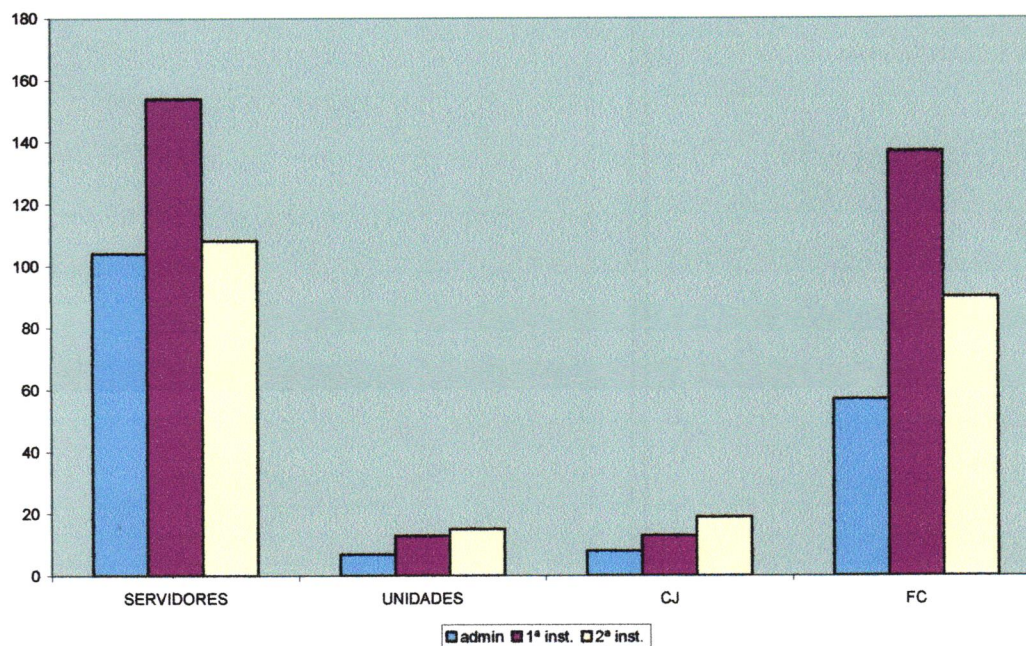
Gráfico 1: Distribuição e Retenção do Capital Humano
Fonte: Abreu e Santana, 2007

Na sua grande maioria, as unidades são comandadas por servidores ocupantes de cargo em comissão, cuja denominação da remuneração é CJ. Hoje há no TRT20 40 CJ's, que pode variar de CJ1 a CJ4, sendo 19 na 2ª Instância (47,5%), 13 na 1ª instância (32,5%) e 8 na área administrativa (20%).

Quanto à remuneração, 88,5% dos servidores ocupam função comissionada (FC's) que varia da FC1 a FC5, sendo 72 FC1, 62 FC2, 60 FC3, 38 FC4 e 57 FC5. Não obstante o maior número de servidores encontrarem-se desempenhando suas atividades na 1ª instância, as maiores remunerações estão na 2ª instância, o que dificulta a retenção de pessoas na área onde há um maior volume de serviço, causando insatisfação e desmotivando os servidores.

Paralelo a este fato, há um foco de insatisfação na área meio, posto que haja servidores sem exercer FC alguma e na área fim, todos gozam de tal recompensa. Atualmente são 42 servidores sem FC.

DISTRIBUIÇÃO DE SERVIDORES, CARGOS E FUNÇÕES NO TRT DA 20ª REGIÃO



Fonte: Abreu e Santana

Em dezembro de 2006 foi aprovado o Plano de Cargos e Salários do Judiciário (PCS), através da Lei 11.416/2006. Nela foram criados dois tipos de gratificação: uma para os oficiais de justiça que estejam em atividade externa (GAE) e outra para os agentes de segurança no efetivo exercício das atividades (GAS). A percepção integral dessas duas

gratificações, que se dará em dezembro de 2008, possibilitará o retorno para a administração de 24 FC5 e 8 FC1.

2.2 Formas de Seleção de Lideranças

Ao longo da sua existência o TRT da 20ª Região tem se caracterizado pelo tipo de liderança institucional, fato comum nos órgãos públicos. O critério utilizado para nomeação dos gerentes é o da qualificação, quando muito, cuja formação mais exigida para alguns cargos é a obtenção do título de Bacharel em Direito, ou seja, só é analisada como competência para ocupação de um cargo de liderança a qualificação (saber saber).

O Saber fazer (habilidade) e o Saber Ser (atitude), são fatores não enfatizados. Embora o estilo de liderança se caracterize como institucional, pois todos os servidores que exercem cargos são nomeados pelo Presidente do E.TRT. 20., observamos que o estilo de liderança varia entre o autocrático e o democrático, encontrando perfis de liderança em que predomina um destes.

Vale ressaltar que a presidência do órgão muda a cada dois anos o que causa certa instabilidade nos gestores, sobretudo da área administrativa, posto que nos últimos anos tem-se observado uma rotatividade muito grande, o que pode vir a ter reflexos em longo prazo, já que há, de certo modo, uma dissolução de continuidade nos projetos.

Cada vez mais, a busca por resultados tem sido enfatizada pelos gestores, numa busca insaciável pela excelência, causando, muitas vezes, prejuízos a saúde dos colaboradores que, no médio e longo prazo, trará reflexos negativos para os próprios resultados, já que nosso sistema de seleção é feito através de concurso público e os servidores gozam de estabilidade, logo não podem ser demitidos e substituídos com a mesma velocidade que se dá nas empresas privadas. Não que a busca por resultados deixe de ser um objetivo a ser perseguido, porém o foco deve estar também nos servidores, na sua satisfação.

2.3 Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e o Planejamento Estratégico Participativo (PEP)

Em 2002 foi implementado no TRT da 20ª Região o Sistema de Gestão pela Qualidade (SGQ) com a certificação pela NORMA ISO. 9001/2000 de sete unidades, sendo as então cinco varas da capital, SDIF (Serviço de Distribuição de Feitos), SECOR (Secretaria

da Corregedoria) e SCI (Secretaria de Controle Interno). Tal ferramenta de gerenciamento não foi muito bem entendida e, conseqüentemente, não foi bem aceita entre os servidores das unidades certificadas, posto que a linguagem da Norma ISO fosse algo distante da linguagem habitual do meio jurídico.

Outro ponto a ser levantado é a inversão que houve no processo, pois o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) deveria ter sido o primeiro passo para que chegássemos à certificação. Como trabalhar eficiência e eficácia sem que tivesse havido um diagnóstico da organização, onde fossem detectados os pontos fortes e pontos para melhoria, sem que os servidores conhecessem a visão, a missão e os valores do E.TRT.20?

O Planejamento Estratégico Participativo (PEP) foi implantado em 2005 onde foram estabelecidos os valores, visão e missão do TRT da 20ª Região, a saber: (1) Visão: “Ser referencial de excelência no serviço público nacional, com o reconhecimento da sociedade e a plena satisfação dos seus integrantes”; (2) Missão: “Promover a solução dos conflitos provenientes das relações de trabalho, com a entrega de uma prestação jurisdicional célere, efetiva e acessível, otimizando os recursos disponíveis e valorizando o seu corpo funcional, de forma a contribuir para a pacificação social”. Como podemos verificar, há a menção à satisfação interna tanto na visão quanto na missão, posto que esse foi apontado como o ponto fraco da organização.

Ainda assim, a percepção dos servidores a respeito da SGQ e do PEP é de que o foco está nos produtos como fonte de resultado, sendo eles ferramenta de medição de produtividade, ou ainda um mecanismo de punição e muito pouco se tem avançado no foco nas pessoas. Para manter a certificação são realizadas duas auditorias externas anuais precedidas de duas auditorias internas e o que se observa nestas é que ainda existem servidores que desconhecem os objetivos da organização.

2.4 Clima Organizacional e Satisfação do Cliente

Foram realizadas duas pesquisas de Clima Organizacional, sendo uma em 2005 e a segunda em 2006, cujos resultados gerais foram que a satisfação interna é de 69,9% e a satisfação do cliente é de 85%. Paralelamente às pesquisas de clima, foram realizadas pesquisas de satisfação de cliente que, paradoxalmente, trazem resultados intrigantes como, por exemplo, unidades em cuja satisfação interna tem níveis baixos, a satisfação do cliente se

apresenta excelente. Surge-nos um questionamento: como uma equipe que se revela insatisfeita pode proporcionar níveis de satisfação tão elevados aos seus clientes?

Dentre os aspectos que foram apontados na pesquisa de clima como relevantes do ponto de vista da oportunidade de melhoria temos a falta de reconhecimento e de elogio público pela chefia imediata, verificado em 67,6% das citações e em 55,4% para a lata direção.

2.5 O Adoecer da 20ª Região

Em trabalho realizado pelo Setor de Assistência Médica (SASM), denominado “O Adoecer no TRT da 20ª Região” (2007), foi feita uma análise de casos de absenteísmo por doença entre os servidores ocorridos no ano de 2006, e apontados também as alterações relevantes encontradas nos últimos exames periódicos, além da averiguação de todos os casos de aposentadoria por invalidez, ocorridos no TRT da 20ª Região desde a sua criação.

Quanto às alterações diagnosticadas através dos últimos exames periódicos temos como perfil dos servidores: Sedentários (55%), obesos (26,77%), hipertensos (28,31%) e com altos níveis de colesterol (46,77%). Dados preocupantes do ponto de vista clínico e algo a se pensar: “como estaremos daqui a cinco anos?”.

Outro dado preocupante é o fato de que, ao longo de quinze anos de existência, ocorreram oito aposentadorias por invalidez, sendo três (37,5%) de casos de esquizofrenia. Daí outro questionamento nos ocorre: “satisfazer sem estar satisfeito pode levar a patologias psíquicas”?

Ao analisarmos o número de licenças por unidades, verificamos que unidades com atividades e número de servidores semelhantes apresentam índices de licenças bastante discrepantes e ao fazermos um comparativo com a pesquisa de clima, podemos observar que há uma forte ligação entre os níveis de absenteísmo por doença e o grau de insatisfação do servidor. Outra pergunta nos vem à mente: nossos “líderes” estão sabendo ouvir suas equipes e, junto com elas, não perder o foco nos resultados da organização da qual faz parte?

3 AÇÕES QUE PODEM AUMENTAR A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES:

3.1 Retenção pela Remuneração de Servidores na Área Fim

- ✓ Desmembramento das FC5 dos Oficiais de Justiça, transformando as FC1's das varas em FC2 e FC2 em FC3, e criando uma FC1 para o extranumerário, assim melhorando a remuneração daqueles que atuam na 1ª Instância;
- ✓ Criar no SDIF três setores (Protocolo, Cadastramento e Atermação) onde cada chefe de setor perceberá FC3, com mais três servidores por setor que exercerão FC1 cada;
- ✓ Aproveitamento das FC1 dos Gabinetes para servidores atuarem como serviços auxiliares nos próprios gabinetes.

3.2 Distribuição Racional do Capital Humano

- ✓ Fixação de percentual de distribuição de servidores por área (50% 1ª instância, 25% 2ª instância e 25% Administrativa.);
- ✓ Definição da lotação de cada unidade do TRT, visando a obtenção de um número ideal para o bom funcionamento de cada unidade, sem o empirismo do “tem muita gente” ou “estamos com déficit de pessoal”, passando a usar critério como por exemplo o número de processos tramitando em uma Vara e o número de servidores existentes no quadro para a área administrativa.

3.3 Gestão por Competência

- ✓ Processo seletivo para ocupação de FC3 e superiores. A princípio todos os servidores terão uma FC1 ou FC2 ao ingressar numa nova unidade. Porém para ocuparem acima de FC3 terão que passar por processo seletivo. O

recrutamento será feito pelo RH que indicará os conhecimentos e habilidades necessários a ocupação do cargo.

3.4 Capacitação e Desenvolvimento Humano

- ✓ Criação da “Vara Escola”, programa de capacitação para servidores não graduados em Direito. O programa tem por objetivo melhorar a capacitação daqueles que hoje atuam na área judiciária e de preparar aqueles que atuam na área administrativa para estarem aptos quando as melhores remunerações passarem a ser naquela área e houver uma adequação na distribuição do quadro. Para tanto, se faz necessário a divisão em duas turmas distintas, pois os níveis de conhecimento da matéria não são os mesmo para as duas áreas e passado em módulos que irão da recepção da inicial ao arquivamento da ação, cujos instrutores serão os servidores pós-graduados pelo TRT e que têm habilidades para a docência;
- ✓ Automatizar ao máximo os processos de trabalho da área administrativa, visando a migração do capital humano para a área fim, ou seja, 1ª e segunda instâncias, sem que haja perda no padrão de serviços ou que a pressão por resultados apenas mude de endereço;
- ✓ Avaliação de desempenho com um objetivo claro para todos, servindo como parâmetro para as ações de treinamento de cada servidor;
- ✓ Eventos que provam a qualidade de vida e as relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho, como por exemplo, a criação de gincanas sócio, desportiva e cultural, possibilitando um maior entrosamento dos servidores nas questões de responsabilidade sócio-ambiental;
- ✓ Eventos sociais fora do horário de trabalho e envolvendo familiares dos servidores.

3.5 Planejamento e Qualidade

- ✓ Melhoria e alinhamento da comunicação interna, saindo de uma linguagem técnica e utilizando termos mais acessíveis, onde todos possam entender o

que se pretende e aonde se quer chegar. Assim, o envolvimento e a motivação que se amarram no processo de comunicação deverão ser trabalhados rotineiramente, a fim de manter o comprometimento em nível satisfatório;

- ✓ Disseminação do PEP na organização, deixando claro para os colaboradores qual o verdadeiro propósito do seu trabalho, contribuindo assim para a obtenção de objetivos e metas, e alcançando a pacificação social, que faz parte da nossa missão.

3.6 Liderança

- ✓ Avaliação 360°, possibilitando que os colaboradores possam avaliar o gestor no que tange a sua atuação no exercício da liderança. Propomos que em se verificando uma avaliação não satisfatória, o gestor terá que passar por curso de aperfeiçoamento, cujos módulos tratem dos pontos com necessidades de melhoria;
- ✓ Treinamentos de desenvolvimento gerencial, num intervalo máximo de um ano, com foco nas competências técnicas e competências interpessoais. Antes da posse como gestor terá, obrigatoriamente, que passar pelo programa de desenvolvimento de liderança.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se falar sobre liderança, percebemos através da literatura pesquisada, que as organizações buscam por líderes que tenham a capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores e das equipes para que dêem o melhor de si, a fim de obter os melhores resultados. O líder deve contribuir para a manutenção de um ambiente organizacional que permita a geração de capital intelectual, pois as organizações para sobreviverem, não querem apenas agregar valor ao produto, mas desenvolver a competência necessária para criar valor para os clientes.

Os modelos para o desenvolvimento das competências foram desenvolvidos nos anos 90 e ainda estão em uso. Temos como exemplo o caso da General Eletric, que mudou o seu cenário através das práticas de liderança desenvolvidas por Jack Welch e da SAS liderada por Jan Carlzon que tirou a empresa do prejuízo além de gerar grande receita. Ambos utilizando competências hoje consideradas imprescindíveis para o desenvolvimento da liderança eficaz.

Observamos ainda, que as terminologias das competências variam de forma substancial, porém descrevem essencialmente os mesmos conceitos. Para que um grande executivo se torne um grande líder ele necessita ter as competências práticas e os atributos, precisa desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Eis o grande desafio!

Os estilos de liderança variam entre o autocrático e o democrático e a prática demonstra que o bom líder se utiliza dos dois, a depender da tarefa, da mudança da situação em que se encontra e da composição do grupo em que se situa. Todavia, nenhum líder eficaz adota conscientemente um estilo.

A predominância do estilo de liderança autocrático contribui para a desmotivação do colaborador já que se caracteriza por um ambiente de muita pressão, com um nível elevado de cobrança, falta total de diálogo, elevação do nível de estresse organizacional, tensão no ambiente, demonstração desnecessária de força e poder pelos que estão no comando, entre outros.

Como decorrência, os colaboradores fogem do líder, perdem o interesse pelo trabalho, pois não há o reconhecimento pelos acertos ou bons resultados, como é dado grande

ênfase nos erros, quando o colaborador erra é como se tudo que ele fizesse de bom ficasse para trás. Isso gera ressentimentos, desânimo e, por vezes, sabotagens.

Através das pesquisas de clima realizadas no E.TRT.20, observamos que a falta de reconhecimento por parte dos gestores obteve o maior índice de insatisfação por parte dos servidores. Sendo a desmotivação um fator de impacto nos resultados, se quisermos continuar sendo um padrão de referência do judiciário nacional sugerimos aos nossos gestores que revejam as suas práticas. Para isso, a alta direção deve estar comprometida em disseminar uma cultura baseada no desenvolvimento das boas práticas de liderança, seja pelos exemplos de grandes líderes que temos dentro da organização (através dos dados da pesquisa, observamos que setores afins, situados na área fim, razão de ser da organização, obtiveram alto índice de satisfação), seja através de um programa de desenvolvimento das lideranças que tenha como foco as competências interpessoais.

Essa é a nossa modesta contribuição para a vivência plena de um novo conceito no âmbito do trabalho e da adoção de posturas redimensionadas, calcadas na realidade objetiva e nos desejos e anseios subjetivos de todos os que compõem o Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOWDITCH, James L. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BYHAM, William C. **Zapp! O poder da Energização: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação dos funcionários**. 6. ed. - Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- CABRAL, Norma Rosane M. **Dinâmica de grupo: uma abordagem sistêmica**. Aracaju: J. Andrade: 1996.
- CAMARGO, Walfredo. **Desmotivação: a grande vilã do bom desempenho**. *Revista Gestão & Negócios*. São Paulo, nº 7, p. 78-79.
- CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. Tradução de Maria Luiza Newlands da Silveira. 5. ed. - Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- CHIBBER, Dr. M. L. **Krishna e a Arte de Liderar**. Tradução da Coordenação de Publicações da Fundação Sri Sathya Sai Baba do Brasil. 1. ed. - São Paulo: Madras Editora Ltda., 2003.
- GALBRAITH, Craig S., GALBRAITH, Oliver. **O Código Beneditino de Liderança**. Tradução de Carolina Caíres Coelho. 1. ed. - São Paulo: Editora Laudscape, 2005.
- HUNT, Michele. **Fazedores de sonho: visão & valores em ação**. Tradução de Neuza Maria Simões Capelo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- HUNTER, James C. **Como Se Tornar Um Líder Servidor**. Tradução A. B. Pinheiro de Lemos. 6. ed. - Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 3. ed. - Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JÚLIO, Carlos Alberto, NETO, José Salibi. **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- JUNIOR, Waldemar Helena. **Dialogando com o chão-de-fábrica**. *Revista Melhor: gestão de pessoas*. São Paulo, ano 13, nº 219, p. 74, fevereiro/2006.
- JUSTUS, Roberto. **Dicas de quem conhece o caminho do sucesso**. *Revista Gestão & Negócios*. São Paulo, nº 7, p. 32.
- KASPAROV, Garry. **Matemática do xeque-mate**. *Revista HSM Management*. São Paulo, v. 6, ano 10, nº 5, p. 98-104, nov./dez. 2006.

KRAMES, Jeffrey A. **Os Princípios de Liderança de Jack Welch**. Tradução de Eduardo Refkalefsky. 1. ed. - Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LAGO. Fabíola. **Um Grito de Guerra**. *Revista Melhor: gestão de pessoas*. São Paulo, ano 13, nº 219, p. 32, fevereiro/2006.

LEÃO. Leonardo. **Do limão para a limonada: como empresas e profissionais podem encarar os equívocos e transformá-los em aprendizado**. *Revista Melhor: gestão de pessoas*. São Paulo, ano 13, nº 219, p. 20-24, fevereiro/2006.

MARRAS. Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. - São Paulo: Futura, 2000.

PEREIRA. Cláudio de Souza; COUTINHO, Maria Teresa Correia; JOHANN. Sílvio Luiz. **Gestão de competências**. In: _____. *Dimensões Funcionais da Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PFEFFER. Jeffrey. **Filosofia baseada em fatos**. *Revista HSM Management*. São Paulo, v. 6, ano 10, nº 5, p. 91-96, nov./dez. 2006.

ROGERS, Paul; BLENKO, Márcia. **Um sistema integrado**. *Revista HSM Management*. São Paulo, v. 6, ano 10, nº 5, p. 78-88, nov./dez. 2006.

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

WELLINS. Richard S., BYHAM. William C., WILSON. Jeanne M. **Equipes Zapp!** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ANEXO I

O Adoecer da 20ª Região

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 20ª REGIÃO

O ADOECER DA 20ª REGIÃO

PERFIL NOSOLÓGICO DOS SERVIDORES E MAGISTRADOS DO TRIBUNAL
REGIONAL DO TRABALHO DA 20ª REGIÃO

EQUIPE DE TRABALHO:

MÁRCIA VIRGÍNIA PEREIRA MONTALVÃO

CRISTINA APARECIDA ALVES RABELO

GENIVALDO SANTOS DE ARAÚJO

MARÇO DE 2007

O Adoecer da 20ª Região

PERFIL NOSOLÓGICO DOS SERVIDORES E MAGISTRADOS DO TRIBUNAL
REGIONAL DO TRABALHO DA 20ª REGIÃO

INTRODUÇÃO

No momento atual, em que a Administração pública Federal enfrenta grandes dificuldades em gerenciar o significativo aumento do número de aposentadorias por invalidez ocorridas no serviço público, tendo ultrapassado o nível das aposentadorias por tempo de contribuição desde 1999¹, faz-se necessária uma mudança de paradigma: a abordagem do servidor público sob a ótica da Saúde Ocupacional,

Para permitir aos órgãos gestores melhor planejar programas de promoção à saúde do trabalhador e definir as prioridades de intervenção, é imprescindível que o gestor seja municiado de informações sobre o modo de adoecer do trabalhador em apreço e seu perfil profissiográfico.

No entanto, definir o perfil nosológico de um determinado grupo populacional extrapola aos conceitos de absenteísmo e de suas causas. Os diagnósticos que motivam o absenteísmo traduzem uma situação pontual de agravos agudos à saúde, geradores de incapacidade temporária, enquanto que as patologias crônicas que lhe ensejaram e potencialmente são produtoras de incapacidade permanente, podem restar sub-notificadas.

Desta forma, para uma melhor avaliação, torna-se essencial a realização de estudos mais abrangentes, com informações subsidiárias, tais como: perfil dos servidores aposentados por doença incapacitante e sua relação com o trabalho; motivos de consultas ao pronto-atendimento; prevalência de patologias crônicas sob controle, constatadas em exames periódicos; diagnósticos sub-clínicos, constatados em resultados de exames complementares.

Nesse sentido, o presente estudo tem o objetivo de analisar todos os casos de absenteísmo por doença dos servidores e magistrados do TRT 20ª Região, ocorridos no ano de 2006, bem como apontar as alterações relevantes encontradas nos últimos exames periódicos promovidos pela Instituição e todos os diagnósticos que motivaram aposentadoria por invalidez desde a criação deste Tribunal. As informações obtidas através deste estudo, poderão nortear a tomada de decisões sobre o planejamento de programas de promoção à saúde dos servidores e magistrados do TRT 20ª Região.

MATERIAL E MÉTODOS

Foram analisadas todas as licenças para tratamento de saúde dos magistrados e servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região, ocorridas no ano de 2006. Todos os prontuários médicos dos servidores e magistrados submetidos a licença médica naquele ano foram levantados e estudados, registrando-se em tabela o diagnóstico que motivou os afastamento.

Posteriormente, os diagnósticos foram classificados conforme os capítulos do Código Internacional de Doenças, para fins de padronização e tabulação dos dados.

Para a finalidade do presente estudo, não foram consideradas as licenças à gestante e as licenças por motivo de doença em pessoa da família.

Paralelamente, foram revisados todos os prontuários médicos dos servidores submetidos aos últimos exames periódicos promovidos e custeados pelo Tribunal, ocorridos entre os anos de 2003 e 2005, quando sofreram interrupção, por indisponibilidade orçamentária.

Os exames periódicos eram obrigatórios para os servidores da 20ª Região, sendo realizados a cada dois anos em todos os servidores ativos, exceto magistrados. Constam de exame clínico, exame odontológico e exames complementares, dentre os quais exames laboratoriais, teste ergométrico, Rx de tórax, preventivo ginecológico, audiometria e exame oftalmológico, estes últimos para grupos específicos de risco.

Dos exames periódicos, foram tabulados os resultados alterados dos seguintes parâmetros:

HÁBITOS	Sedentarismo, Tabagismo
ANTECEDENTES FAMILIARES	Hipertensão arterial, Infarto do miocárdio, Diabetes, Neoplasias.
EXAME CLÍNICO - constatação de	Excesso de peso, Pressão arterial elevada, Varizes de membros inferiores.
EXAMES COMPLEMENTARES - registro de valores alterados dos seguintes exames:	Glicemia de jejum, Colesterol total e frações (HDL, LDL e VLDL), Triglicérides, Exame parasitológico de fezes, Rx de tórax.

Adicionalmente, foram levantadas todas as aposentadorias por invalidez ocorridas desde a implantação do TRT 20ª Região e tabulados seus diagnósticos por capítulo do CID.

RESULTADOS

No período de Janeiro a Dezembro de 2006, foram concedidas 475 licenças para servidores e magistrados do TRT 20ª Região.

Essas 475 licenças geraram 2724 dias de afastamento, o que correspondeu a uma média de 5,734 dias por licença concedida, com variação mínima e máxima de 01 a 84 dias de afastamento, respectivamente.

Tabuladas as licenças por capítulos do CID 10, evidenciou-se que a maior frequência de afastamento ocorreu por diagnósticos do capítulo X do CID 10 – Doenças do Aparelho Respiratório –, embora as licenças pelos diagnósticos do capítulo XIII do CID 10 – Doenças do Sistema Osteomuscular e do Tecido Conjuntivo – tenham sido as responsáveis pelo maior número de dias afastados.

As doenças diagnosticadas dentro do capítulo II do CID 10 foram todas neoplasias benignas, a maioria leiomiomas uterinos.

CAPÍTULO CID 10	Número total de licenças	Total de dias de afastamento	% total de dias de afastamento
CID I – ALGUMAS DOENÇAS INFECCIOSAS E PARASITÁRIAS	39	99	3,63%
CID II – NEOPLASIAS (TUMORES)	10	204	7,49%
CID III – DOENÇAS DO SANGUE E DOS ÓRGÃOS HEMATOPOÉTICOS E ALGUNS TRANSTORNOS IMUNITÁRIOS	0	0	0,00%
CID IV – DOENÇAS ENDÓCRINAS, NUTRICIONAIS E METABÓLICAS	1	2	0,07%
CID V – TRANSTORNOS MENTAIS E COMPORTAMENTAIS	22	127	4,66%
CID VI – DOENÇAS DO SISTEMA NERVOSO	12	28	1,03%
CID VII – DOENÇAS DO OLHO E ANEXOS	9	24	0,88%
CID VIII – DOENÇAS DO OUVIDO E DA APÓFISE MASTÓIDE	4	14	0,51%
CID IX – DOENÇAS DO APARELHO CIRCULATORIO	31	265	9,73%
CID X – DOENÇAS DO APARELHO RESPIRATÓRIO	136	312	11,45%
CID XI – DOENÇAS DO APARELHO DIGESTIVO	49	134	4,92%
CID XII – DOENÇAS DA PELE E DO TECIDO SUBCUTÂNEO	12	28	1,03%
CID XIII – DOENÇAS DO SISTEMA OSTEOMUSCULAR E DO TECIDO CONJUNTIVO	77	1035	38,00%
CID XIV – DOENÇAS DO APARELHO GENITOURINÁRIO	21	72	2,64%
CID XV – GRAVIDEZ, PARTO E PUERPÉRIO	9	76	2,79%
CID XVI – ALGUMAS AFECÇÕES ORIGINADAS NO PERÍODO PERINATAL	0	0	0,00%
CID XVII – MALFORMAÇÕES CONGÊNITAS, DEFORMIDADES E ANOMALIAS CROMOSSÔMICAS	0	0	0,00%
CID XVIII – SINTOMAS, SINAIS E ACHADOS ANORMAIS DE EXAMES CLÍNICOS E DE LABORATÓRIO NÃO CLASSIFICADOS EM OUTRA PARTE	19	36	1,32%
CID XIX – LESÕES, ENVENENAMENTO E ALGUMAS OUTRAS CONSEQUÊNCIAS DE CAUSAS EXTERNAS	12	97	3,56%
CID XX – CAUSAS EXTERNAS DE MORBIDADE E DE MORTALIDADE	0	0	0,00%
CID XXI – FATORES QUE INFLUENCIAM O ESTADO DE SAÚDE E O CONTATO COM OS SERVIÇOS DE SAÚDE	12	171	6,28%
TOTAL	475	2724	100,00%

1. Tabela I - Distribuição das licenças por capítulos do CID 10.

A distribuição das licenças por lotação mostrou que o menor número de licenças ocorreu na VT de N. Sr^a. da Glória, onde nenhuma licença foi registrada durante o ano de 2006 e o maior número de licenças ocorreu nos Serviços Gerais, com 61 licenças.

Somando-se o total dos dias de afastamento por licença, a 4ª VT de Aracaju superou as demais lotações, com 430 dias de afastamento, ao todo, no ano de 2006.

Cabem aqui dois esclarecimentos:

1. A política do Setor de Assistência Médica do TRT 20ª região é de parcelar as licenças longas em licenças mais curtas sucessivas, até atingir o total de dias propostos, para permitir um melhor acompanhamento da evolução do caso. Disso pode resultar uma elevação artificial do número das licenças concedidas, sem, contudo, alterar o total de dias de afastamento. Um exemplo disso foi o que ocorreu com a estatística de licenças da 4ª VT de Aracaju, em que um mesmo servidor permaneceu afastado pelo período de 365 dias pela mesma patologia e seus desdobramentos.
2. A lotação informada neste levantamento se refere àquela disponível no sistema, na data em que os dados foram levantados – 09 de Março de 2007 -, podendo não refletir a real lotação à época em que a licença foi emitida. Isso pode ser bem observado no caso das lotações dos gabinetes da Presidência e Vice-presidência, tendo em vista a mudança de gestão ocorrida no período em estudo.

LOTAÇÃO	NÚMERO DE LICENÇAS	TOTAL DE DIAS DE AFASTAMENTO
1ª VARA	16	81
2ª VARA	4	16
3ª VARA	29	231
4ª VARA	20	459
5ª VARA	23	175
6ª VARA	7	53
VARA ESTÂNCIA	3	23
VARA ITABAIANA	5	28
VARA LAGARTO	2	6
VARA MARUIM	24	105
VARA GLÓRIA	0	0
GAB. DRª GRAÇA	1	30
GAB. DR. CÉSAR	10	34
GAB. DR. CARDOSO	9	93
GAB. DR. FARO	8	39
GAB. DR. BOSCO	2	3
GAB. DR. JOSENILDO	10	45
GAB. DR. ALEXANDRE	6	46
GAB. PRESIDÊNCIA	23	93
GAB. VICE-PRESIDÊNCIA	1	1
JUÍZES SUBSTITUTOS	10	104
DGCA	19	47
DGCJ	10	22
OUVIDORIA	3	20
SECR. CORREGEDORIA	4	6
SECR. CONTROLE INTERNO	12	49
SECR. TRIBUNAL PLENO	6	14
SCDF	30	94
SCP	26	95
SINF	12	19
SEG	61	390
SMP	21	93
SOF	15	28
SRH	42	181

Tabela II - Distribuição das licenças por lotação.

Quanto aos resultados alterados encontrados nos exames periódicos, pode-se notar que o sedentarismo foi prevalente em mais da metade dos servidores (55,08%),

enquanto que o tabagismo teve relevância secundária na população estudada (6,46%).

Em relação à história familiar dos servidores, foi registrada uma elevada incidência de doenças crônicas, dentre as quais foram destacadas: hipertensão arterial (HAS), com 69,85%, diabetes (DM), com 57,54% e neoplasias (NEO), com 49,23%.

Os dados mais frequentemente alterados no exame físico foram a elevação da pressão arterial, em 28,31% e a presença de varizes em membros inferiores, em 25,85% dos casos.

No tocante aos exames complementares, destacaram-se as alterações dos níveis de colesterol sérico, em 46,77% dos casos e a presença de parasitose intestinal, em 57,23% dos exames avaliados. Já as alterações de triglicérides, glicemia de jejum, Rx de tórax e teste ergométrico apresentaram alterações em uma frequência menor de casos.

PARÂMETROS AVALIADOS		TOTAL DE EXAMES PERIÓDICOS: 325	PERCENTUAL DE EXAMES ALTERADOS
		NÚMERO DE EXAMES ALTERADOS	
HÁBITOS	SEDENTARISMO	179	55,08%
	TABAGISMO	21	6,46%
ANT. FAMILIARES	HAS	227	69,85%
	IAM	119	36,62%
	DM	187	57,54%
	NEO	160	49,23%
EXAME FÍSICO	PESO	87	26,77%
	PA	92	28,31%
	VARIZES	84	25,85%
EXAMES COMPLEMENTARES	GLICO	12	3,69%
	COLEST.	152	46,77%
	TRIGL.	35	10,77%
	PPF	186	57,23%
	ERGOMÉTRICO	37	11,38%
	RX	30	9,23%

2. Tabela III – Dados positivos alterados nos últimos exames periódicos do TRT

20ª.

Em relação às aposentadorias, o TRT 20ª Região, desde sua criação até a data do presente estudo, concedeu aposentadoria por invalidez a 08 (oito) servidores, sendo 06 por doença especificada em Lei, com proventos integrais e 02 com proventos proporcionais.

Das oito aposentadorias por invalidez homologadas, 03 (três) foram concedidas com base no diagnóstico de esquizofrenia e as demais por diagnósticos diversos.

NÚMERO DE SERVIDORES	TIPO APOSENTADORIA	DIAGNÓSTICO	CAPÍTULO DO CID 10
03	INTEGRAL	ESQUIZOFRENIA	V
01	INTEGRAL	NEFROPATIA GRAVE	XIV
01	INTEGRAL	ESPODILITE ANQUILOSANTE	XIII
01	INTEGRAL	ESPONDILOSE CERVICAL COM RADICULOPATIA	XIII
01	PROPORCIONAL	COXO-ARTROSE DE QUADRIL	XIII
01	PROPORCIONAL	PATOLOGIA CERVICOBRAQUIAL	XIII

DISCUSSÃO

Das estatísticas de incapacidade laboral

É abundante, na literatura médica, o número de publicações e investigações clínicas realizadas em grupos populacionais revelando características como epidemiologia e mortalidade de diversas patologias. No entanto, impressiona a escassez de informações e publicações sobre a incapacidade laboral e as aposentadorias conseqüentes a essas enfermidades.^{2,3}

A importância da identificação dos fatores que possam prever as principais causas de incapacidade laborativa começou a ser reconhecida a partir da elevação dos gastos públicos com a aposentadoria por invalidez.

Segundo estudos do Ministério da Fazenda,¹ a reforma previdenciária de 1998 penalizou os servidores que se aposentariam na forma proporcional, reduzindo seus benefícios em até 30%, criando incentivos financeiros à aposentadoria por invalidez, cujas regras foram preservadas.

De fato, a partir de 1999 o número de aposentadorias por invalidez do serviço público ultrapassou o nível das aposentadorias por tempo de contribuição vindo a se consolidar como a principal forma de aposentadoria dos servidores públicos civis do poder executivo federal desde 2002.¹

Não há estudos similares disponíveis na literatura, focando especificamente o servidor público civil do poder judiciário federal, inferindo-se que, por similaridade, deva se comportar de forma assemelhada.

Das causas mais freqüentes de absenteísmo

A tabulação, por capítulos do CID 10, dos diagnósticos que geraram incapacidade temporária aos servidores e magistrados, no ano de 2006, permitiu a constatação de que as doenças do trato respiratório – capítulo X do CID 10 – foram as causas mais freqüentes de absenteísmo. De fato, na prática clínica, são as doenças respiratórias agudas, notadamente as infecções do trato respiratório superior, as mais freqüentes causas de demandas aos pronto-atendimentos e ambulatórios, gerando, conseqüentemente, uma alta taxa de absenteísmo. Comparativamente, no entanto, os afastamentos motivados por tais patologias foram de curta duração, e, embora fossem mais freqüentes em número de episódios, causaram menor impacto que as doenças do capítulo XIII do CID 10 – Doenças do Sistema Osteomuscular e do Tecido Conjuntivo – cuja média de duração do afastamento impactou de forma relevante sobre o somatório final do total de dias afastados.

Confrontadas as principais causas de absenteísmo com as causas de aposentadoria por invalidez dos servidores do TRT 20ª Região, percebe-se que o perfil das doenças que causaram invalidez temporária diferiu marcadamente do perfil de patologias que motivaram a invalidez permanente, sugerindo uma baixa incidência de doenças graves como causa de invalidez temporária, e fraca tendência de evolução para a invalidez permanente.

Chama atenção o fato de que a vara do trabalho onde não se registraram licenças durante o ano de 2006 obteve alto índice de satisfação na pesquisa realizada naquele ano. Sabemos que em momentos de pressão externa e mudanças de rotinas podem ser geradas situações de ansiedade e depressão. A depressão pode produzir uma baixa de resistência física, situação propícia para o aparecimento de doenças oportunistas.

Das doenças ocupacionais

Existe um desestímulo ao estudo das relações do trabalho com as doenças que acometem o servidor público brasileiro. Os mecanismos de controle e notificação, exigíveis ao serviço privado, inexistem para o serviço público, não havendo como recuperar dados retrospectivos confiáveis que reflitam essa relação.

A própria emissão da CAT – Comunicação de Acidente do Trabalho – é dificultada ao serviço público, não havendo qualquer rotina para o recebimento e processamento dessas informações, quando o acidente vitima um trabalhador que seja servidor público.

Inexistindo, para o serviço público, qualquer diferença de tratamento na concessão de benefícios ao servidor da ativa vitimado por doença de origem ocupacional ou não, muitas vezes, o nexos causal deixa de ser pesquisado, vindo a ser estabelecido

apenas nos casos de invalidez permanente, quando, então, a legislação estabelece regimes de aposentadoria distintos.

Dessa forma, no serviço público brasileiro, os acidentes de trabalho são sub-notificados e o estabelecimento do nexo causal das doenças que geram incapacidade temporária idem, restando apenas às estatísticas dos agravos que geram incapacidade permanente um olhar mais cuidadoso para a relação de causalidade.

No âmbito do TRT 20ª Região, a equipe de saúde identificou a presença de riscos ambientais por agentes físicos, ergonômicos e biológicos nos postos de trabalho estudados e recomendou a adoção das medidas preventivas pertinentes, com maior ênfase para os riscos ergonômicos. Para gerenciamento desses riscos, foi criado um programa específico – o PREVIDORT – e instituída a ginástica laboral.

Das CAT emitidas pelo TRT 20ª Região

Em 2006, o Setor de Assistência Médica emitiu sua primeira CAT, em favor de servidora DAS sem vínculo, por diagnóstico de LER/DORT.

Para os demais servidores (com vínculo), instituiu-se a CIAT – Comunicação Interna de Acidente do Trabalho. Não houve emissão de CIAT em 2006, e a última notificação ocorreu no ano de 2000.

Das LER/Dort

Dentre as causas de absenteísmo identificadas e classificadas dentro do capítulo XIII do CID 10 – Doenças do Sistema Osteomuscular e do Tecido Conjuntivo –, existe um número considerável de afastamentos que foram motivados por queixas relacionadas à prática da digitação e manuseio de processos. No entanto, a simples associação desses fatores não autoriza o diagnóstico de LER / DORT (lesões por esforço repetitivo / doenças ósteo-articulares relacionadas ao trabalho).

O nexo de causalidade não se limita à mera co-existência da relação sintoma x trabalho. É preciso investigar a presença dos fatores contributivos para a sua gênese e agravamento, dentre os quais: repetitividade, posturas inadequadas da coluna vertebral e/ou dos membros superiores, compressões mecânicas dos pontos de apoio do organismo durante a tarefa que está sendo realizada, força muscular excessiva empregada na realização da tarefa e ausência de pausas para recuperação dos tecidos que participaram da atividade executada, levando à sobrecarga de trabalho que gerem lesões neuro - ósteo – músculo – tendíneas⁴.

No tocante ao fator repetitividade, a caracterização do nexo causal tropeça numa diferença sutil, porém fundamental, e que deriva da definição de “ciclo de tarefas”.

Embora, na maioria dos postos de trabalho do TRT 20ª Região, a rotina laboral exija a **repetitividade de tarefas**, só foi constatada a presença de **movimentos repetitivos**, assim definidos como aqueles em que o ciclo de tarefas dura trinta segundos ou menos, ou, ainda, aqueles em que uma mesma tarefa ocupe mais do que cinquenta por cento do tempo total do ciclo de trabalho⁴, para os ocupantes dos cargos de secretário de audiência. Contudo, não tendo havido incapacidade laboral em servidores ocupantes desses cargos até a conclusão do presente estudo, não ficou estabelecido formalmente o nexo de causalidade, tendo sido feitas recomendações no sentido de normatizar as pausas previstas na legislação.

Considerando os demais fatores, restou plenamente demonstrado o nexo de causalidade da vibração como fator desencadeante de LER/DORT para os ocupantes do cargo de Odontólogo. De fato, foi constatado diagnóstico de Síndrome do túnel do carpo, tratada cirurgicamente, com nexo causal provável, em uma servidora efetiva ocupante do cargo de odontóloga do TRT 20ª Região, atualmente com sua capacidade laborativa restaurada.

Das PAIR

Dentre os postos de trabalho dos servidores do TRT 20ª região, foi constatado um risco ocupacional relacionado ao ruído para os cargos de telefonista e instituída a obrigatoriedade de realização de audiometrias periódicas, para os ocupantes daquele cargo, por ocasião dos exames periódicos do Tribunal.

Nos exames periódicos pregressos, foi observado apenas um caso suspeito de PAIR, cujo diagnóstico não se confirmou, tendo em vista a evolução atípica do caso. Na ocasião, a servidora foi afastada da função de telefonista, retornando ao posto após reavaliação audiométrica. Atualmente, encontra-se em observação.

Das causas de invalidez permanente

O diagnóstico mais freqüente dentre as aposentadorias por invalidez do TRT 20ª foi a ESQUIZOFRENIA, com 03 casos, num total de 08 aposentadorias, perfazendo uma taxa de 37,5%.

O Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região é um tribunal jovem, criado em 1993, para atender uma jurisdição anteriormente coberta pela 5ª Região. Todos os servidores aposentados pela 20ª Região eram oriundos do TRT 5ª Região e optaram por ingressar na 20ª quando de sua instalação.

A relativa juventude do Tribunal, aliado à forma de sua composição talvez expliquem o perfil atípico das causas de aposentadorias por invalidez, sem respaldo na literatura disponível.

Publicação recente do IBGE² mostrou que as especialidades que lideram as listagens de incapacitações laborais reconhecidas nos exames médico-periciais realizados pelo INSS, no ano de 2002 foram, em ordem decrescente, a Cardiologia, a Psiquiatria e a Neurologia.

Tais dados corroboram conclusões de trabalhos anteriores que apontaram as doenças cardiovasculares, notadamente a hipertensão arterial, como causa importante de incapacidade permanente².

Confrontando-se esses dados com o nefasto potencial patogênico para as doenças cardiovasculares encontrado na consolidação dos resultados dos últimos exames periódicos realizados (dentre os quais destacamos sedentarismo, antecedentes familiares de doenças cardiovasculares e níveis elevados de colesterol) é possível fazer uma projeção preocupante sobre a tendência evolutiva do perfil nosológico desses servidores a médio e longo prazo.

Por outro lado, Sampaio³ registra um aumento importante no número de aposentadorias por doenças osteomusculares ocorridas na segunda metade da década de 90, possivelmente refletindo os diagnósticos de LER / DORT.

Fatores como o reconhecimento da doença pelo INSS em 1987 e as mudanças nos processos de trabalho podem estar implicados na elevação dessas taxas, mas, assim como aconteceu em outros países, existe uma expectativa de queda desses níveis para valores mais próximos ao real com a crescente capacitação técnica para a identificação e condução desses agravos.

Das esquizofrenias

Chama a atenção o elevado número de aposentadorias por invalidez pelo diagnóstico de esquizofrenia, se comparado aos demais, resultado também encontrado em outros trabalhos da literatura³.

Segundo supõe Sampaio³, a estabilidade do serviço público e a adoção de políticas menos discriminatórias seriam as responsáveis pela permanência do trabalhador com esse diagnóstico na Instituição e sua exclusão do processo de seleção do restante do mercado de trabalho, somente ocorrendo sua aposentadoria com a evolução da doença para a incapacidade.

CONCLUSÕES

As informações obtidas através deste estudo demonstram que não há uma evidente relação tipo causa-efeito entre as alterações flagradas nos exames periódicos dos servidores do TRT 20ª Região e as principais causas de seu absenteísmo, uma vez que o perfil delineado pelos exames periódicos sugere um alto risco para as doenças cardiovasculares e as taxas de absenteísmo por essas doenças não foram significativas.

Ademais, segundo a literatura, as doenças cardiovasculares estão entre as principais causas de incapacidade laboral permanente, o que não se confirmou nos dados obtidos através do presente levantamento.

Considerando-se que os resultados dos exames periódicos tendem a confirmar a literatura consultada e que seu principal objetivo é investigar a prevalência de patologias crônicas assintomáticas, pode-se inferir que as alterações que foram constatadas ou estavam sob controle, ou encontravam-se em estágio sub-clínico, não gerando possibilidade de registro pelos índices de absenteísmo.

Tendo em vista que a maioria das doenças que potencialmente podem levar à invalidez é passível de controle através de medidas preventivas, podemos afirmar que o TRT 20ª Região se encontra em situação privilegiada, uma vez que, através das ferramentas de promoção à saúde de seu trabalhador poderá contrariar esse determinismo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ministério da Fazenda . Aposentadoria por invalidez dos Servidores Públicos Civis do Poder Executivo Federal entre 1994 e 2004. http://www.stn.fazenda.gov.br/Premio_TN/XIPremio/financas/2tefpXIPTN/2premio_tefp.pdf. Acessado em 14/03/2007 às 11:30h.
2. BESSER, Henrique Wolfgang et al. A Epidemiologia Clínica das Doenças Cardiovasculares Incapacitantes do Ponto de Vista Laborativo. Revista da SOCERJ, Rio de Janeiro, Jul/Ago 2006, vol 19, n. 4, p. 318-325.
3. SAMPAIO, Rosana Ferreira et al. Análise das Aposentadorias por Incapacidade Permanente entre os Trabalhadores da Universidade Federal de Minas Gerais no Período de 1966 a 1999. Ver. Assoc. Med. Brás. São Paulo, v. 49, n. 1, 2003.
4. COUTO, Hudson de Araújo; Como Gerenciar a Questão das LER/DORT, Editora ERGO, 1998, Belo Horizonte, MG.

ANEXOS

TABELAS:

**ABSENTEÍSMO POR MOTIVO DE DOENÇA DO
SERVIDOR/MAGISTRADO****TABULAÇÃO POR LOTAÇÃO**

1ª Vara		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decriptivo	Capítulo do CID 10
5	Pós-op vasectomia	XXI
3	B34.9	I
3	Litíase renal	XIV
2	Faringite	X
3	Amigdalite	X
1	Astenia	XVIII
2	Resfriado	X
2	A09	I
2	Laringite	X
3	Laringite	X
15	Pós-op histerectomia	II
30	Pós-op histerectomia	II
2	IVAS	X
2	IVAS	X
3	M77.1	XIII
3	Lumbago	XIII
81	TOTAL DE DIAS	

2ª Vara		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decriptivo	Capítulo do CID 10
1	R10	XVIII
11	N84.0	XIV
2	Pós-op Hemorroidectomia	IX
2	Ameça aborto	XV
16	TOTAL DE DIAS	

3ª Vara		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decriptivo	Capítulo do CID 10
2	IVAS	X
5	Eczema	XII
2	Lumbago	XIII
1	HAS	IX
1	Furúnculo	XII
7	Furúnculo	XII
1	Celulite	XII
1	J03.9	X
2	Sinusite	X
14	M54.2	XIII
1	K25	XI
2	IVAS	X
3	Reação ag stress	V
2	Reação ag stress	V
16	Ansiedade	V
14	Ansiedade	V
2	Parotidite	I
1	Parotidite	I
7	Parotidite	I
7	Parotidite	I
45	Pós-op histerectomia	II
1	cisto ovário	XIV
1	cisto ovário	XIV
15	cisto ovário (pós-op)	XIV
30	Hemorróidas	IX
1	Hemorróidas(pós-op)	IX
2	Resfriado	X
15	Pós-op cir. Varizes	IX
30	Pós-op cir. Varizes	IX
231	TOTAL DE DIAS	

4ª Vara		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
5	Fratura 5º pododáctilo	XIII
2	Resfriado	XIII
2	Febre a/e	XVIII
2	Resfriado	X
2	IVAS	X
2	IVAS	X
45	Pós-op cir. Plástica	XXI
2	R20.2	XVIII
6	Hérnia discal	XIII
30	Hérnia discal	XIII
30	Hérnia discal	XIII
65	Hérnia discal	XIII
84	Hérnia discal	XIII
10	Hérnia discal	XIII
32	Hérnia discal	XIII
59	Hérnia discal	XIII
12	Hérnia discal	XIII
37	Hérnia discal	XIII
2	odonto	XI
1	Faringite	X
430	TOTAL DE DIAS	

5ª Vara		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico descritivo	Capítulo do CID 10
4	M65.9	XIII
30	I84.2	IX
15	I84.2	IX
3	J00	X
1	Cólica nefrética	XIV
15	Pós-op cir. Joelho	XIII
15	Pós-op cir. Joelho	XIII
30	Pós-op histerectomia	II
16	Pós-op histerectomia	II
15	Pós-op hérnia ing.	XI
1	coledocolitíase	XI
1	cauteriz. Lesão pele	XII
1	Dist. Muscular	XIII
2	Gripe	X
2	IVAS	X
2	Gripe	X
5	Lumbago	XIII
5	IVAS	X
2	GECA	XI
5	Pós-op vasectomia	XIX
2	GECA	XI
2	Resfriado	X
1	GECA	XI
175	TOTAL DE DIAS	

6ª Vara		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico descritivo	Capítulo do CID 10
2	Reação alérgica	XIX
30	Luxação cotovelo	XIII
1	Herpes zoster	I
5	Herpes zoster	I
2	Herpes zoster	I
10	Lombociatalgia	XIII
3	GECA	XI
53	TOTAL DE DIAS	

DGCA		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
7	Dç Peroni	XIV
5	Dç Peroni	XIV
1	Dç Peroni	XIV
1	Dç Peroni	XIV
3	N48.1	XIV
1	Reação ag stress	V
1	IVAS	X
4	IVAS	X
1	IVAS	X
1	Gripe	X
7	Cervicalgia	XIII
3	odonto	XI
1	hemorróidas	XI
1	Gripe	X
3	Gastrite	XI
1	Resfriado	X
2	Gripe	X
2	Gripe	X
2	odonto	XI
47	TOTAL DE DIAS	

DGCJ		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
2	Resfriado	X
1	Faringite	X
1	Gastrite	XI
1	Faringite	X
5	Drenagem abscesso	XII
3	Drenagem abscesso	XII
2	IVAS	X
2	DM	IV
3	B34.9	I
2	B34.9	I
22	TOTAL DE DIAS	

VT ESTÂNCIA		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
5	HAS	IX
3	HAS	IX
15	M54.2	XIII
23	TOTAL DE DIAS	

VT ITABAIANA		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
7	J32.9	X
12	Pó-op septoplastia	X
4	Pó-op septoplastia	X
3	Ceratite	VII
2	Litíase renal	XIV
28	TOTAL DE DIAS	

VT LAGARTO		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
4	A90	I
2	I10	IX
6	TOTAL DE DIAS	

VT MARUIM		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico descritivo	Capítulo do CID 10
3	A09	I
2	O22.4	XV
3	GECA	XI
10	artrite gotosa	XIII
1	Gastrite	XI
2	Amigdalite	X
2	Amigdalite	X
1	K29	XI
1	K29	XI
1	K29	XI
2	Dor abdominal	XVIII
2	GECA	XI
4	Dor abdominal	XVIII
3	Colite ulcerativa	XI
33	Colite ulcerativa	XI
1	Consulta médica	XXI
1	Consulta médica	XXI
2	Dor MMII	IX
2	Dor MMII	IX
1	Gastrite	XI
3	Gastrite	XI
1	Dor MMII	IX
1	Dor MMII	IX
23	TVP MID	IX
105	TOTAL DE DIAS	

VT GLÓRIA
Nenhuma licença registrada

GAB. Drª GRAÇA		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
30	Pós-op histerectomia	II
30	TOTAL DE DIAS	

GAB. Dr CÉSAR		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
1	K29.7	XI
1	GECA	XI
1	Gripe	X
1	Gripe	X
2	Bronquite	X
5	Bronquite	X
8	Pneumonia	X
9	Pneumonia	X
5	T07	XIX
1	GECA	XI
34	TOTAL DE DIAS	

GAB. Dr. CARDOSO		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
9	K35.9	XI
1	Amigdalite	X
2	Amigdalite	X
1	Sinusite	X
30	Pós-op cir cardíaca	IX
15	Pós-op cir cardíaca	IX
30	Pós-op cir cardíaca	IX
2	IVAS	X
3	Gripe	X
93	TOTAL DE DIAS	

GAB. Dr. FARO		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
15	O62.3	XV
11	O62.3	XV
2	Cirurgia dentária	XI
3	Cefaléia (enxaqueca)	VI
2	IVAS	X
2	dismenorréia	XIV
3	Laringite	X
1	Reação Vacinal	XIX
39	TOTAL DE DIAS	

GAB. Dr. BOSCO		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
1	Amigdalite	X
2	K52.9	XI
3	TOTAL DE DIAS	

GAB. Dr. JOSENILDO		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
1	Piodermite	XII
1	Piodermite	XII
2	Virose a/e	I
1	Virose a/e	I
2	Virose a/e	I
2	Conjuntivite	VII
3	Sinusite	X
7	pós-op cisto vulvar	XIV
15	O47	XV
11	Hematoma perineal	XV
45	TOTAL DE DIAS	

GAB. Dr. ALEXANDRE		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
2	Cirurgia dentária	XI
10	Z42	XXI
10	pós-op cir plástica	XXI
4	pós-op cir plástica	XXI
5	M65.8	XIII
15	M65.8	XIII
46	TOTAL DE DIAS	

GAB. PRESIDÊNCIA		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
2	Faringite	XIII
3	GECA	XI
1	GECA	XI
3	IVAS	X
3	Resfriado	X
2	Faringite	X
1	Amigdalite	X
4	Contusão mão	XIX
3	M54.4	XIII
3	J30.4	X
1	J30.4	X
2	Febre a/e	XVIII
2	Virose a/e	I
8	F41	V
3	Nódulo hepático a/e	II
4	Nódulo hepático a/e	II
1	Pós-op D25	II
30	Pós-op D25	II
2	Resfriado	X
4	Virose a/e	I
2	J11.4	X
1	Gripe	X
8	HAS	IX
93	TOTAL DE DIAS	

GAB. VICE-PRESIDÊNCIA		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decriptivo	Capítulo do CID 10
1	Astenia	XVIII
1	TOTAL DE DIAS	

JUÍZES SUBSTITUTOS		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decriptivo	Capítulo do CID 10
6	M54.5	XIII
16	M54.4	XIII
30	M54.4	XIII
21	Pó-op hérnia discal	XIII
8	B02.9	I
2	Faringite	X
2	Ortodontia	XI
2	Ortodontia	XI
2	J02	X
15	Estafa	V
104	TOTAL DE DIAS	

OUVIDORIA		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decriptivo	Capítulo do CID 10
1	GECA	XI
8	Ameça aborto	XV
11	Ameça aborto	XV
20	TOTAL DE DIAS	

SECR. CORREGEDORIA		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decriptivo	Capítulo do CID 10
2	GECA	XI
2	Gripe	X
1	Gripe	X
1	Gripe	X
6	TOTAL DE DIAS	

SECR. CONTROLE INTERNO		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
3	ivas	X
2	Sinusite	X
1	Febre a/e	XVIII
2	IVAS	X
1	Faringite	X
1	Faringite	X
1	M54.9	XIII
3	Conjuntivite	VII
30	Pós-op cir. Plástica	XXI
3	odonto	XIII
1	GECA	XI
1	odonto	XI
49	TOTAL DE DIAS	

SECR. TRIBUNAL PLENO		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
2	Virose a/e	I
3	Virose a/e	I
3	J11	X
2	Resfriado	X
2	J02	X
2	A02	I
14	TOTAL DE DIAS	

SCDF		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
15	M75.4	XIII
23	M25.5	XIII
1	HAS	IX
1	Faringite	X
1	Dor abdominal	XVIII
1	Dor abdominal	XVIII
3	IVAS	X
3	Cefaléia	VI
2	M54.2	XIII
3	Virose a/e	I
1	Virose a/e	I

2	GECA	XI
3	Bronquite	X
3	Faringite	X
3	IVAS	X
1	J00	X
2	Cefaléia (enxaqueca)	VI
3	Cefaléia (enxaqueca)	VI
3	B34.9	I
1	B34.9	I
1	B34.9	I
2	Virose a/e	I
5	Gripe	X
1	Amigdalite	X
1	Cefaléia (enxaqueca)	VI
2	Cólica nefrética	XIV
4	Febre a/e	XVIII
1	Febre a/e	XVIII
1	Dermatose	XII
1	Dermatose	XII
94	TOTAL DE DIAS	

SCP		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decriptivo	Capítulo do CID 10
2	IVAS	X
1	Conjuntivite	VII
2	Contusão tornozelo	XIII
2	Resfriado	X
3	J03	X
1	GECA	XI
3	Febre a/e	XVIII
2	Reação alérgica	XIX
4	Hemorróidas	IX
8	Asma	X
3	Conjuntivite	VII
1	Resfriado	X
15	M53.1	XIII
15	M53.1	XIII
2	Gripe	X
3	J06.8	X
1	odonto	XI
1	Colonoscopia	XI
1	Reação	XIX
2	G43	VI

1	F32.1	V
3	Depressão	V
2	Depressão	V
7	M54.5	XIII
3	M54.3	XIII
7	Depressão	V
95	TOTAL DE DIAS	

SINF		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
2	Faringoamigdalite	XIII
2	Faringoamigdalite	XIII
2	Faringoamigdalite	XIII
1	IVAS	X
1	IVAS	X
1	IVAS	X
1	Resfriado	X
1	HAS	IX
3	J31	X
1	Tontura	XVIII
1	IVAS	X
3	Otite	VIII
19	TOTAL DE DIAS	

SEG		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decritivo	Capítulo do CID 10
1	Faringite	X
1	Lesão tornozelo	XIII
1	J39	X
1	J24.9	X
1	Hipermenorragia	XIV
2	M79.1	XIII
1	M54.5	XIII
12	M54.5	XIII
7	M54.4	XIII
7	M54.4	XIII
4	M54.4	XIII
2	ITU	XIV
2	Herpes zoster	I
3	Herpes zoster	I
5	Resfriado	X
2	Hemorróidas	IX
2	Hemorróidas	IX

1	has	IX
15	fratura úmero	XIX
30	fratura úmero	XIX
30	fratura úmero	XIX
2	has	IX
3	has	IX
3	dor torácica	XVIII
1	Z008	XXI
1	J11	X
1	J00	X
1	J00	X
1	GECA	XI
2	Faringite	X
1	J11	X
3	J04	X
2	J04	X
15	M23	XIII
9	M23	XIII
30	M23	XIII
16	M23	XIII
15	M23	XIII
30	M23	XIII
15	M23	XIII
7	M23	XIII
7	M23	XIII
7	M23	XIII
2	ITU	XIV
3	Reação ag stress	V
3	Ansiedade	V
12	Transtorno bipolar	V
4	Transtorno bipolar	V
30	pós-op cir plástica	XXI
9	Pós-op pterígio	VIII
2	IVAS	X
1	HAS	IX
2	Cefaléia (enxaqueca)	VI
1	F41.9	V
2	R51	XVIII
3	Cefaléia (enxaqueca)	VI
3	Depressão	V
1	Cefaléia (enxaqueca)	VI
4	F33.1	V
1	Amigdalite	X
5	Cefaléia (enxaqueca)	VI
390	TOTAL DE DIAS	

SMP		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decriptivo	Capítulo do CID 10
5	S. Churg Strauss	X
9	S. Churg Strauss	X
2	Cefaléia	VI
1	Reação quimio	XIX
2	Dor abdominal	XVIII
2	Dor abdominal	XVIII
5	S. Churg Strauss	X
2	K29.9	XI
3	K29.9	XI
1	M51.1	XIII
3	M51.1	XIII
1	M51.1	XIII
5	Espondilite anquilosante	XIII
3	Espondilite anquilosante	XIII
7	Espondilite anquilosante	XIII
12	Espondilite anquilosante	XIII
23	Espondilite anquilosante	XIII
2	M54.5	XIII
2	Faringite	X
1	? Ivas?	X
2	Resfriado	X
93	TOTAL DE DIAS	

SOF		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decriptivo	Capítulo do CID 10
3	IVAS	X
2	M54.2	XIII
2	IVAS	X
2	Faringite	X
3	Sinusite	X
2	Sinusite	X
1	Faringite	X
2	Amigdalite	X
2	Conjuntivite	VII
1	Conjuntivite	VII
1	Abscesso de dorso	XII

1	hordéolo	VII
1	Laringite	X
3	Laringite	X
2	Laringite	X
28	TOTAL DE DIAS	

SRH		
Nº de Dias de afastamento	Diagnóstico decriptivo	Capítulo do CID 10
1	Resfriado	X
1	GECA	XI
1	Resfriado	X
8	Pós-op Blefaroplastia	VII
2	J11.1	X
1	Acidente automob.	XIX
1	Virose a/e	I
4	Amigdalite	X
60	Pós-op túnel do carpo	XIII
5	Lumbago	XIII
2	B34.9	I
1	N92	XIV
15	Reação ag stress	V
8	Reação ag stress	V
1	Resfriado	X
2	Virose a/e	I
1	Virose a/e	I
1	Virose a/e	I
1	sangram. Vaginal (ameça abort.?)	XV
1	Cefaléia (enxaqueca)	VI
3	Cistite	XIV
1	Otite	VIII
1	Otite	VIII
1	Varizes de MMII	IX
2	Resfriado	X
1	Dispepsia	XI
30	pós-op cir plástica	XXI
4	pós-op cir plástica	XXI
2	Gastrite	XI
1	N92.0	XIV
1	Faringite	X
2	Sinusite	X
1	Sinusite	X
1	Dor MSE	XIII
1	Reação ag stress	V
2	GECA	XI
2	Virose a/e	I

1	Sinusite	X
2	Virose a/e	I
3	Dengue	I
1	Dengue	I
1	HAS	IX
181	TOTAL DE DIAS	

TABULAÇÃO POR CAPÍTULO DO CID 10

CID I	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
GAB. DO DESEMBARGADOR JOSENILDO DOS S. CARVALHO	2
GAB. DO DESEMBARGADOR JOSENILDO DOS S. CARVALHO	1
GAB. DO DESEMBARGADOR JOSENILDO DOS S. CARVALHO	2
JUIZ SUBSTITUTO	8
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
SERVIÇOS GERAIS	2
SERVIÇOS GERAIS	3
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	3
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	2
VARA DO TRABALHO DE LAGARTO	4
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	3
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	7
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	7
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	3
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	2
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
6ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
6ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	5
6ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	2
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	3
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1

SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	2
DIRETORIA GERAL DE COORD. JUD.	3
DIRETORIA GERAL DE COORD. JUD.	2
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	2
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	2
SECRETARIA DO TRIBUNAL PLENO	2
SECRETARIA DO TRIBUNAL PLENO	3
SECRETARIA DO TRIBUNAL PLENO	2
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	4
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	3
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
TOTAL	99

CID II	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	30
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	16
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	45
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	15
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	30
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	3
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	4
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	1
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	30
GAB. DA DESEMBARGADORA MARIA DAS GRAÇAS M. MELO	30
TOTAL	204

CID III	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
0	0

CID IV	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO

DIRETORIA GERAL DE COORD. JUD.	2
TOTAL	2

CID V	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	1
TRT 19ª REGIÃO	1
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	3
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	16
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	14
JUIZ SUBSTITUTO	15
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	15
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	8
SERVIÇOS GERAIS	3
SERVIÇOS GERAIS	3
SERVIÇOS GERAIS	12
SERVIÇOS GERAIS	4
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	8
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	1
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	3
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	2
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	7
SERVIÇOS GERAIS	1
SERVIÇOS GERAIS	3
SERVIÇOS GERAIS	4
TOTAL	127

CID VI	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	2
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	3
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	2

SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	3
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS DE MENEZES FARO FILHO	3
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	2
SERVIÇOS GERAIS	2
SERVIÇOS GERAIS	3
SERVIÇOS GERAIS	1
SERVIÇOS GERAIS	5
TOTAL	28

CID VII	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	8
GAB. DO DESEMBARGADOR JOSENILDO DOS S. CARVALHO	2
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	3
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO	3
VARA DO TRABALHO DE ITABAIANA	3
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	2
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	1
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	1
TOTAL	23

CID VIII	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
SERVIÇOS GERAIS	9
SERVIÇO DE INFORMÁTICA	3
TOTAL	14

CID IX	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO

VARA DO TRABALHO DE ESTÂNCIA	5
VARA DO TRABALHO DE ESTÂNCIA	3
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	30
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	15
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS ALBERTO P. CARDOSO	30
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS ALBERTO P. CARDOSO	15
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS ALBERTO P. CARDOSO	30
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
2ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	4
VARA DO TRABALHO DE LAGARTO	2
SERVIÇOS GERAIS	2
SERVIÇOS GERAIS	2
SERVIÇOS GERAIS	1
SERVIÇOS GERAIS	2
SERVIÇOS GERAIS	3
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	30
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	15
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	30
SERVIÇO DE INFORMÁTICA	1
SERVIÇOS GERAIS	1
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	8
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	2
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	2
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	1
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	1
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	23
TOTAL	265

CID X	
1ª VARA DO TRABALHO DE LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	2
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
VARA DO TRABALHO DE ITABAIANA	7
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS ALBERTO P. CARDOSO	1
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS ALBERTO P. CARDOSO	2
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS ALBERTO P. CARDOSO	1

GABINETE DA PRESIDÊNCIA	3
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	3
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	2
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS ALBERTO P. CARDOSO	2
GAB. DO DESEMBARGADOR AUGUSTO CÉSAR L. DE CARVALHO	1
GAB. DO DESEMBARGADOR AUGUSTO CÉSAR L. DE CARVALHO	1
GAB. DO DESEMBARGADOR AUGUSTO CÉSAR L. DE CARVALHO	2
GAB. DO DESEMBARGADOR AUGUSTO CÉSAR L. DE CARVALHO	5
GAB. DO DESEMBARGADOR AUGUSTO CÉSAR L. DE CARVALHO	8
GAB. DO DESEMBARGADOR AUGUSTO CÉSAR L. DE CARVALHO	9
SERVIÇOS GERAIS	1
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	3
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	2
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	2
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	3
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	4
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇOS GERAIS	1
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO	3
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO	2
GAB. DO DESEMBARGADOR JOSENILDO DOS S. CARVALHO	3
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	5
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	9
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	5
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	4
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	1
VARA DO TRABALHO DE ITABAIANA	12
VARA DO TRABALHO DE ITABAIANA	4
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO	2
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	8
SERVIÇOS GERAIS	1
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
JUIZ SUBSTITUTO	2
JUIZ SUBSTITUTO	2
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	2
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇOS GERAIS	5
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	3
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	1
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	1

DIRETORIA GERAL DE COORD. JUD.	2
SERVIÇOS GERAIS	1
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO	1
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO	1
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	3
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	3
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. JUD.	1
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	3
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	3
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	3
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. JUD.	1
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	2
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	2
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	3
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	2
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	1
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	2
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS DE MENEZES FARO FILHO	2
GAB. DO DESEMBARGADOR JOÃO BOSCO SANTANA DE MORAES	1
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
SERVIÇOS GERAIS	1
SERVIÇOS GERAIS	1
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	2
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	2
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	2
SERVIÇOS GERAIS	2
SERVIÇOS GERAIS	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	1
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	1
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	2
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	3
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS ALBERTO P. CARDOSO	3
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	3
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
DIRETORIA GERAL DE COORD. JUD.	2
SERVIÇOS GERAIS	3
SERVIÇOS GERAIS	2
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	2
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2

1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	3
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	2
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	2
SERVIÇO DE INFORMÁTICA	1
SERVIÇO DE INFORMÁTICA	1
SERVIÇO DE INFORMÁTICA	1
SERVIÇO DE INFORMÁTICA	1
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SECRETARIA DA CORREGEDORIA	2
SECRETARIA DA CORREGEDORIA	1
SECRETARIA DA CORREGEDORIA	1
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	5
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	2
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	5
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	1
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	3
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	2
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	1
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
SECRETARIA DO TRIBUNAL PLENO	3
SECRETARIA DO TRIBUNAL PLENO	2
SERVIÇO DE INFORMÁTICA	3
SERVIÇO DE INFORMÁTICA	1
SECRETARIA DO TRIBUNAL PLENO	2
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS DE MENEZES FARO FILHO	3
SERVIÇOS GERAIS	2
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	2
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	2
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	1
SERVIÇOS GERAIS	1
TOTAL	313

CID XI	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
GAB. DO DESEMBARGADOR AUGUSTO CÉSAR L. DE CARVALHO	1
GAB. DO DESEMBARGADOR AUGUSTO CÉSAR L. DE CARVALHO	1
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS ALBERTO P. CARDOSO	9
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
OUIDORIA REGIONAL	1

GABINETE DA PRESIDÊNCIA	3
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	1
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	1
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	2
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	3
GAB. JUIZ CONVOCADO ALEXANDRE MANUEL R. PEREIRA	2
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
JUIZ SUBSTITUTO	2
JUIZ SUBSTITUTO	2
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	3
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS DE MENEZES FARO FILHO	2
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	15
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. JUD.	1
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	2
SECRETARIA DA CORREGEDORIA	2
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	2
SERVIÇOS GERAIS	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	3
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	3
GAB. DO DESEMBARGADOR JOÃO BOSCO SANTANA DE MORAES	2
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	1
6ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	3
GAB. DO DESEMBARGADOR AUGUSTO CÉSAR L. DE CARVALHO	1
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	1
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	2
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO	1
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO	1
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	2
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	1
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	1
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	1
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	2
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	3
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	33
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	1
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	3
TOTAL	134

CID XII	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
GAB. DO DESEMBARGADOR JOSENILDO DOS S. CARVALHO	1
GAB. DO DESEMBARGADOR JOSENILDO DOS S. CARVALHO	1
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	5
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	7
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. JUD.	5
DIRETORIA GERAL DE COORD. JUD.	3
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	1
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1
TOTAL	28

CID XIII	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	51
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇO DE INFORMÁTICA	2
SERVIÇO DE INFORMÁTICA	2
SERVIÇO DE INFORMÁTICA	2
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	2
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	4
SERVIÇOS GERAIS	1
JUIZ SUBSTITUTO	6
JUIZ SUBSTITUTO	16
JUIZ SUBSTITUTO	30
JUIZ SUBSTITUTO	21
6ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	30
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	2
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	15
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	23
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	15
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	15
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	7
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	1

SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	3
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	1
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	5
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	3
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	7
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	12
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	23
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	2
SERVIÇOS GERAIS	2
SERVIÇOS GERAIS	1
SERVIÇOS GERAIS	12
SERVIÇOS GERAIS	7
SERVIÇOS GERAIS	7
SERVIÇOS GERAIS	4
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	14
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	60
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	5
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	10
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	3
SERVIÇO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	2
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	2
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	30
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	30
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	30
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	65
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	84
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	10
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	32
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	59
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	12
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	42
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO	1
6ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	10
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	15
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	15
SERVIÇOS GERAIS	15
SERVIÇOS GERAIS	9
SERVIÇOS GERAIS	30
SERVIÇOS GERAIS	16
SERVIÇOS GERAIS	15
SERVIÇOS GERAIS	30
SERVIÇOS GERAIS	15
SERVIÇOS GERAIS	7
SERVIÇOS GERAIS	7
SERVIÇOS GERAIS	7
GAB. JUIZ CONVOCADO ALEXANDRE MANUEL R.	5

PEREIRA	
GAB. JUIZ CONVOCADO ALEXANDRE MANUEL R. PEREIRA	
	15
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	3
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	5
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO	3
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	3
VARA DO TRABALHO DE ESTÂNCIA	15
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	7
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	3
TOTAL	1035

CID XIV	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	7
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	5
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	1
DIRETORIA GERAL DE COORD. ADM.	3
2ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	11
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
SERVIÇOS GERAIS	1
GAB. DO DESEMBARGADOR JOSENILDO DOS S. CARVALHO	7
SERVIÇOS GERAIS	2
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS DE MENEZES FARO FILHO	2
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
3ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	15
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	3
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	3
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
SERVIÇOS GERAIS	2
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	2
VARA DO TRABALHO DE ITABAIANA	2
TOTAL	72

CID XV

LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS DE MENEZES FARO FILHO	15
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS DE MENEZES FARO FILHO	11
GAB. DO DESEMBARGADOR JOSENILDO DOS S. CARVALHO	15
GAB. DO DESEMBARGADOR JOSENILDO DOS S. CARVALHO	11
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	2
2ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
OUVIDORIA REGIONAL	8
OUVIDORIA REGIONAL	11
TOTAL	76

CID XVI	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
0	0

CID XVII	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
0	0

CID XVIII	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
2ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO	1
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	3
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	2
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	2
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇOS GERAIS	3
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	2

1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	1
GABINETE DA VICE-PRESIDÊNCIA	1
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	4
SERVIÇO DE CADAS. E DISTR. DE FEITOS/AJU	1
SERVIÇO DE INFORMÁTICA	1
SERVIÇOS GERAIS	2
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	2
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	4
TOTAL	36

CID XIX	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
6ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	2
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	1
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	2
SERVIÇO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	1
GABINETE DA PRESIDÊNCIA	4
SERVIÇOS GERAIS	15
SERVIÇOS GERAIS	30
SERVIÇOS GERAIS	30
GAB. DO DESEMBARGADOR AUGUSTO CÉSAR L. DE CARVALHO	5
5ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	5
GAB. DO DESEMBARGADOR CARLOS DE MENEZES FARO FILHO	1
SERVIÇO DE CADASTRAMENTO PROCESSUAL	1
TOTAL	97

Nº DE
AFASTAMENTO

CID XX	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
0	0

CID XXI	
LOTAÇÃO	Nº DE DIAS DE AFASTAMENTO
1ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	5
4ª VARA DO TRABALHO DE ARACAJU	45
SERVIÇOS GERAIS	1

SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	30
SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS	4
GAB. JUIZ CONVOCADO ALEXANDRE MANUEL R. PEREIRA	10
GAB. JUIZ CONVOCADO ALEXANDRE MANUEL R. PEREIRA	10
GAB. JUIZ CONVOCADO ALEXANDRE MANUEL R. PEREIRA	4
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO	30
SERVIÇOS GERAIS	30
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	1
VARA DO TRABALHO DE MARUIM	1
TOTAL	171

ANEXO II

Pesquisa de Clima no TRT da 20ª Região em 2006

Apresentação



Visando ao cumprimento de sua visão de futuro, o TRT promoveu o 2º ciclo da pesquisa de clima objetivando aferir o grau de satisfação dos seus servidores, buscando alcançar a meta de 75% para 2006.

Reflexão

"Os melhores administradores precisam conseguir engajar, com êxito, os corações, as mentes e os talentos de seu pessoal".



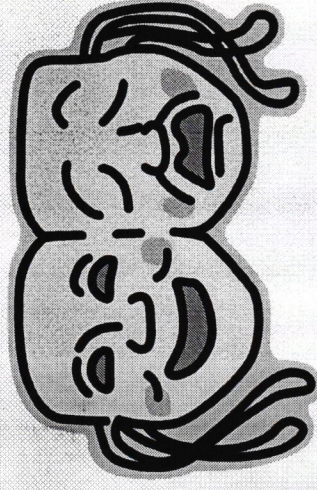
BUCKINGHAM, Ma; COFFMAN, Curt.

Primeiro quebre todas as regras. As melhores práticas dos melhores executivos. 4ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Clima Organizacional

A Pesquisa de Clima

Organizacional, visa em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores na empresa e das demais pessoas que com eles interagem.



Metodologia

- Pesquisadora contratada visitou as unidades do TRT20 e entregou formulário de múltipla posição (escala Likert, sem ponto neutro, com escala variável que ia do "discordo totalmente" ao "concordo totalmente", além da opção "não sei");
- Pesos:
 - discordo completamente – 0;
 - discordo em grande parte – 1;
 - concordo em grande parte – 3;
 - concordo completamente – 4.



Metodologia

Questionário estruturado em 63 questões, assim distribuídas:

Q1, Q2 e Q3: perfil do servidor;

Q4 a Q18: satisfação c/ a unidade;

Q19 a Q26: satisfação c/ a alta direção;

Q27 a Q32: satisfação c/ as áreas médica/odontológica;

Q33 a Q38: satisfação c/ a área de treinamento;

Q39 a Q44: satisfação c/ as áreas de cadastro, legislação e benefícios;

Q45 a Q50: satisfação c/ os serviços gerais;

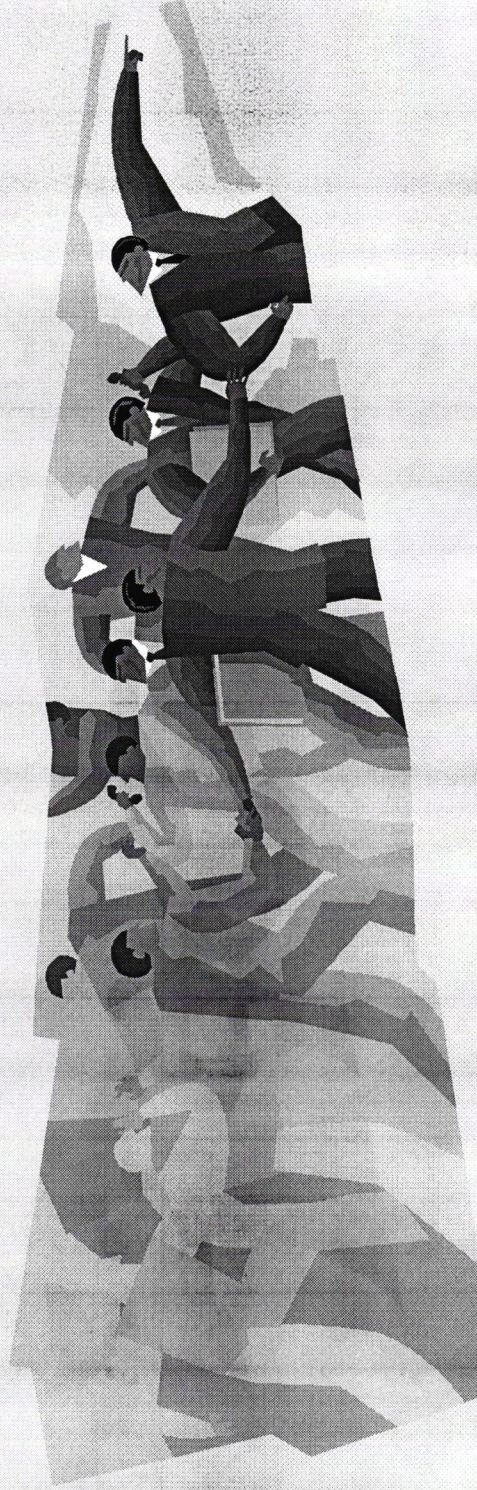
Q51 a Q56: satisfação c/ o material e patrimônio;

Q57 a Q62: satisfação c/ a informática;

Q63: satisfação geral.

Amostra

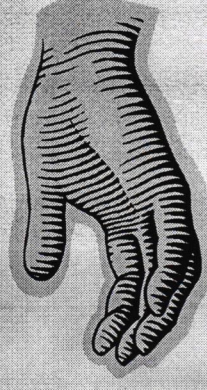
Dos 352 servidores, 298
responderam os questionários,
representando 84,6% do
público-alvo.



Segmentos avaliados

Q6 e Q7

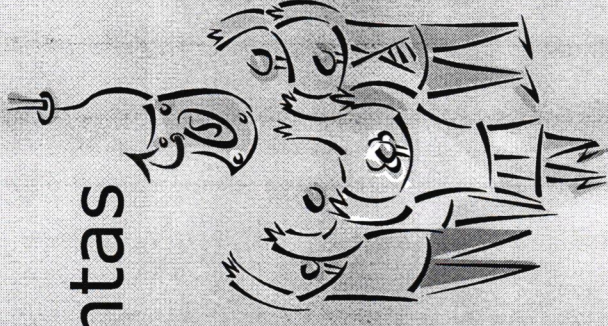
medem a percepção da equipe em relação às necessidades básicas para realização de seu trabalho: se efetivamente sabem qual o resultado de desempenho esperado e se possuem os materiais e equipamentos que precisam para alcançá-lo.



Segmentos avaliados

Q8 a Q11

medem a percepção da equipe em relação ao estímulo dado ao desenvolvimento em função do resultado do seu trabalho. As perguntas estão centradas no sentimento de contribuição, reconhecimento e valorização do desempenho.



Segmentos avaliados

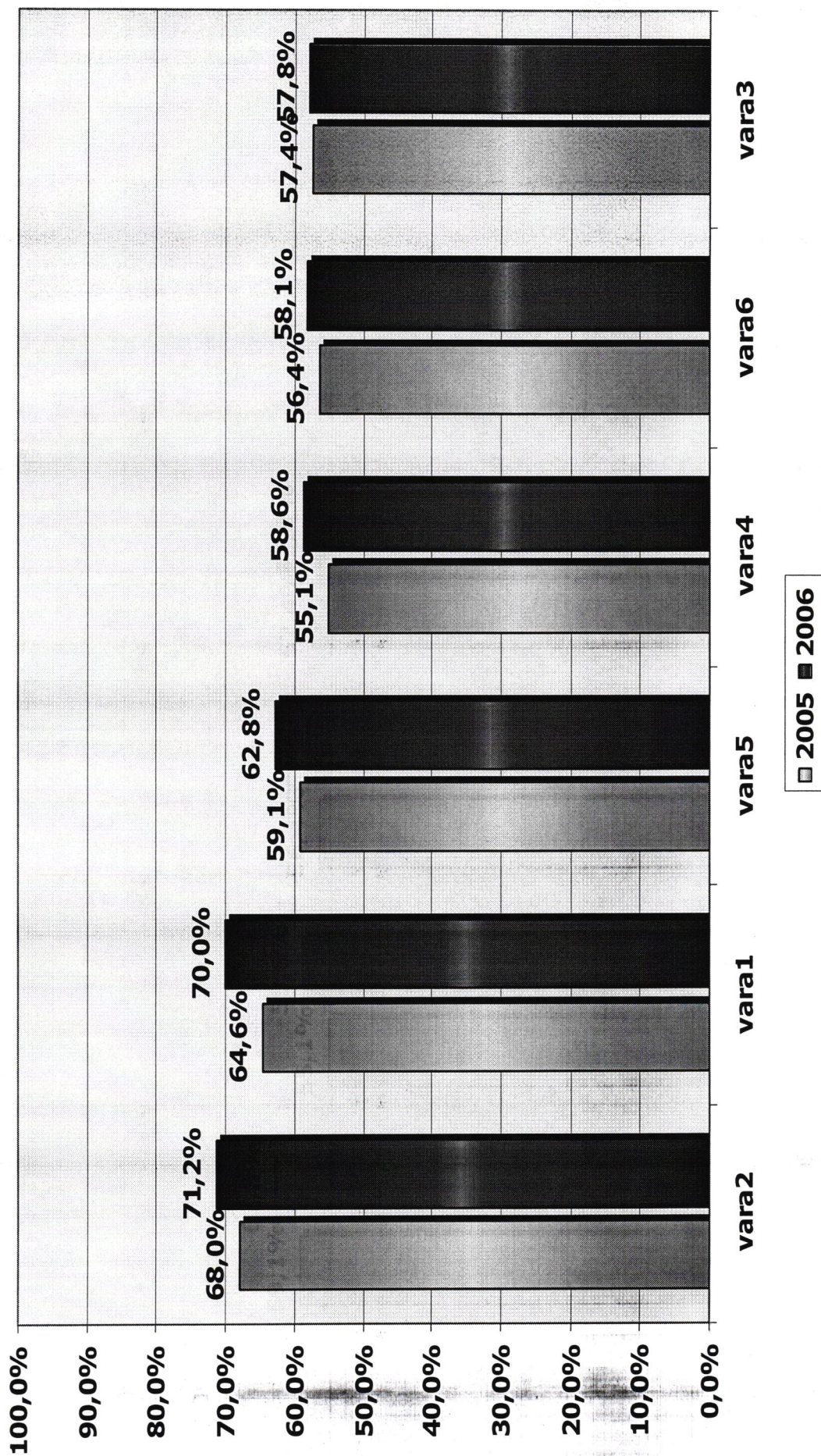
Q12 a Q15

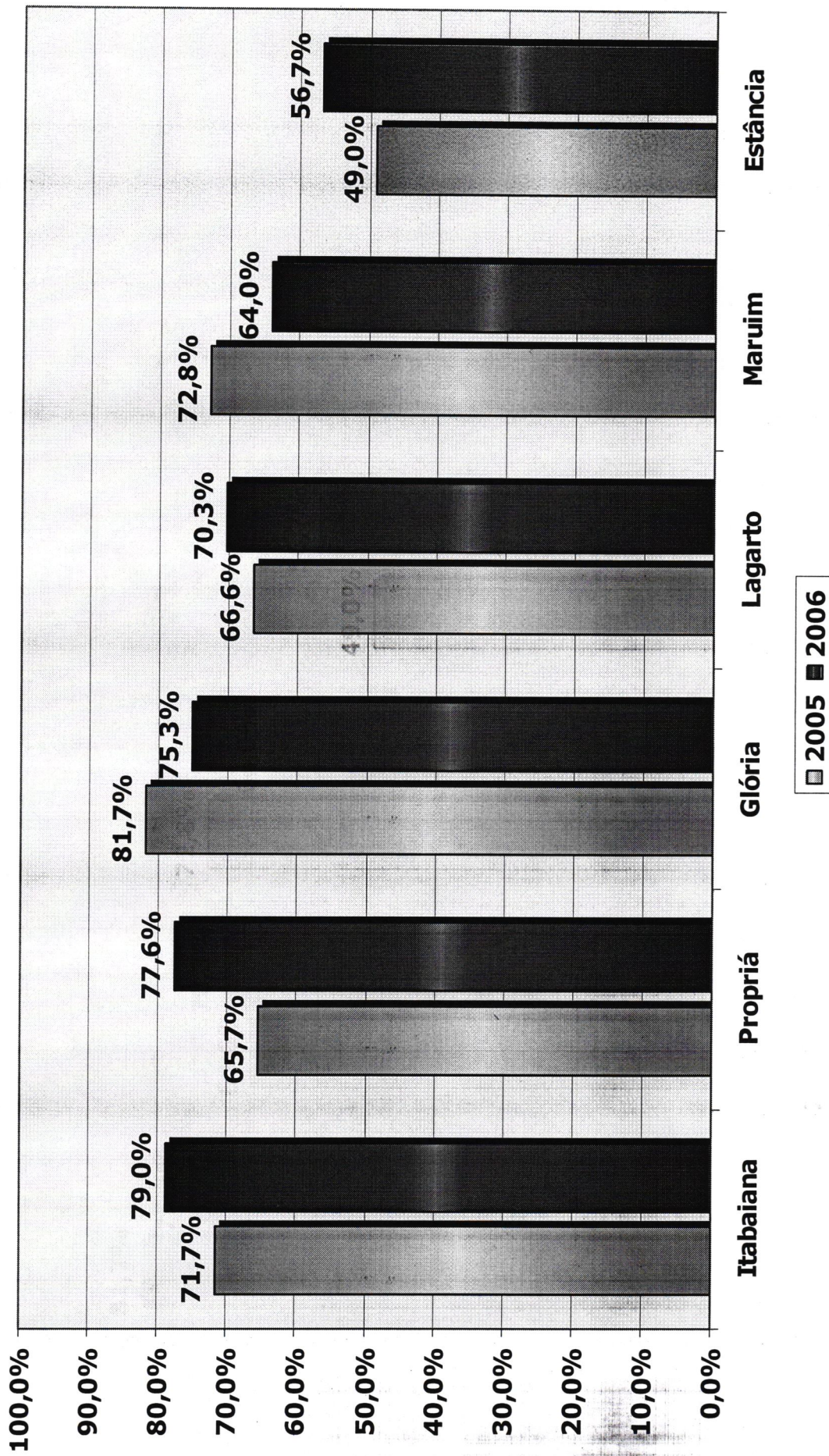
dizem respeito ao sistema básico de valores de cada pessoa e se eles se ajustam ao seu grupo de trabalho.

Q16 e Q17

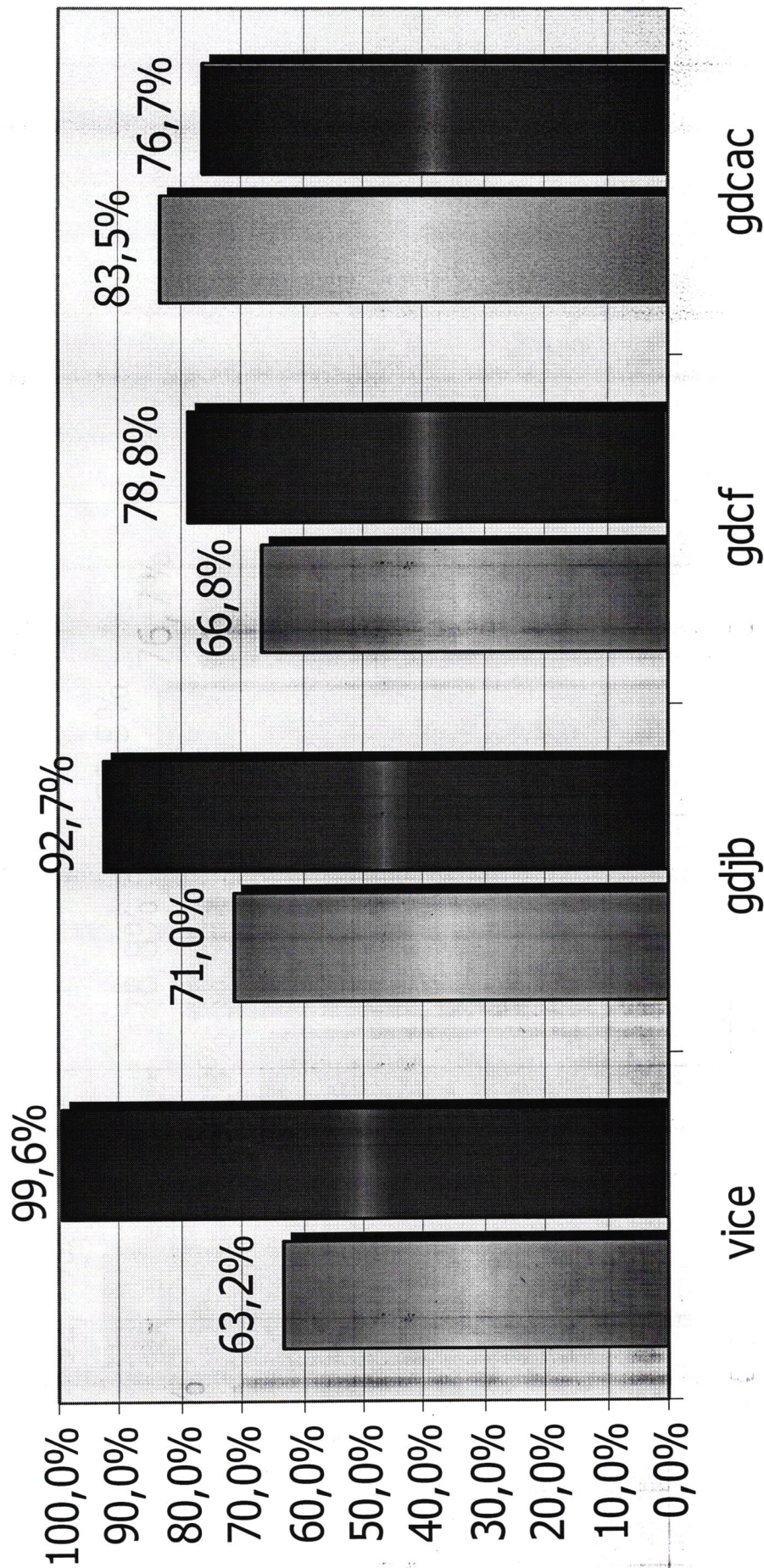
aqui é percebida a capacidade de aprender melhoria, aprendizagem, crescimento e da equinovação da equipe.

Varas da Capital

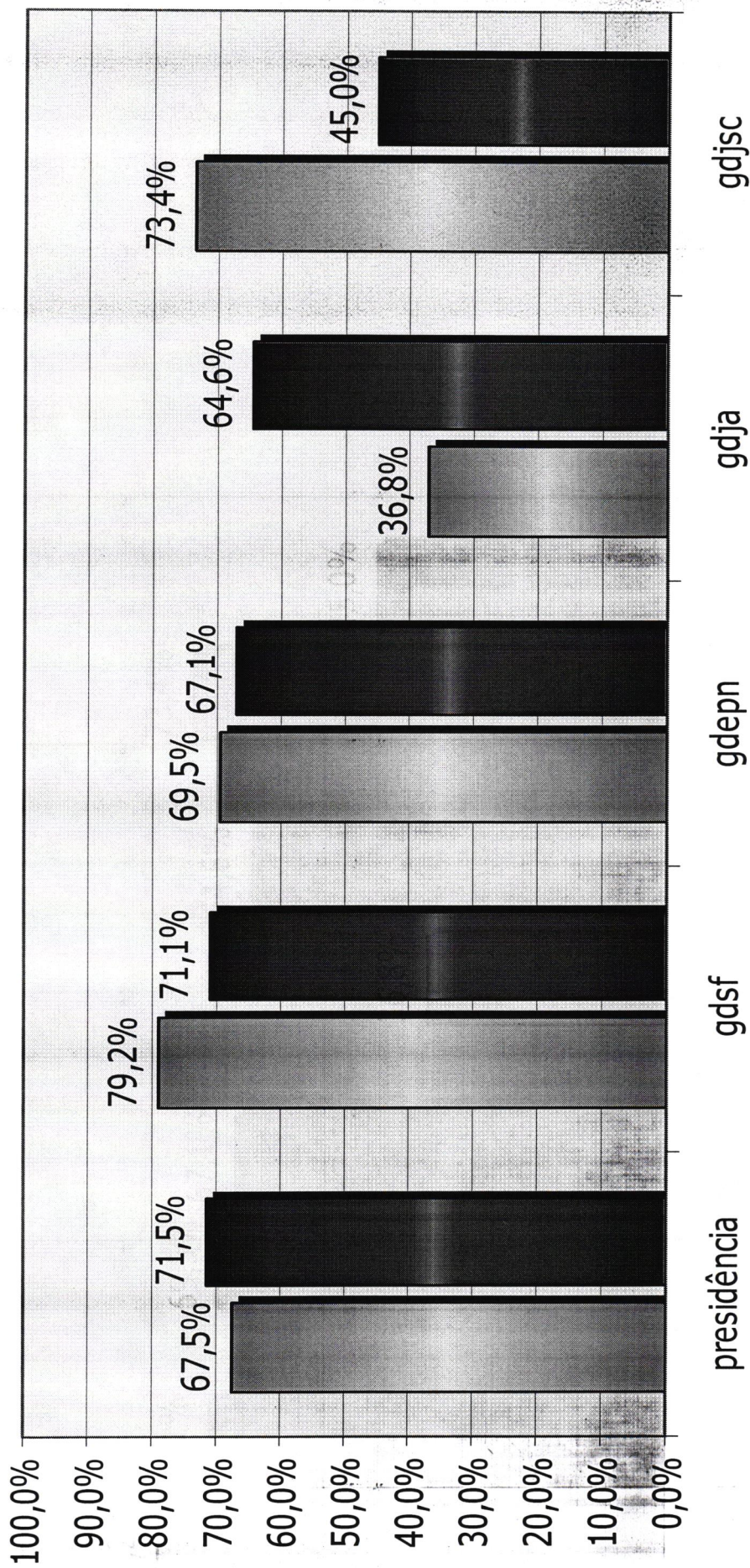




Gabinetes

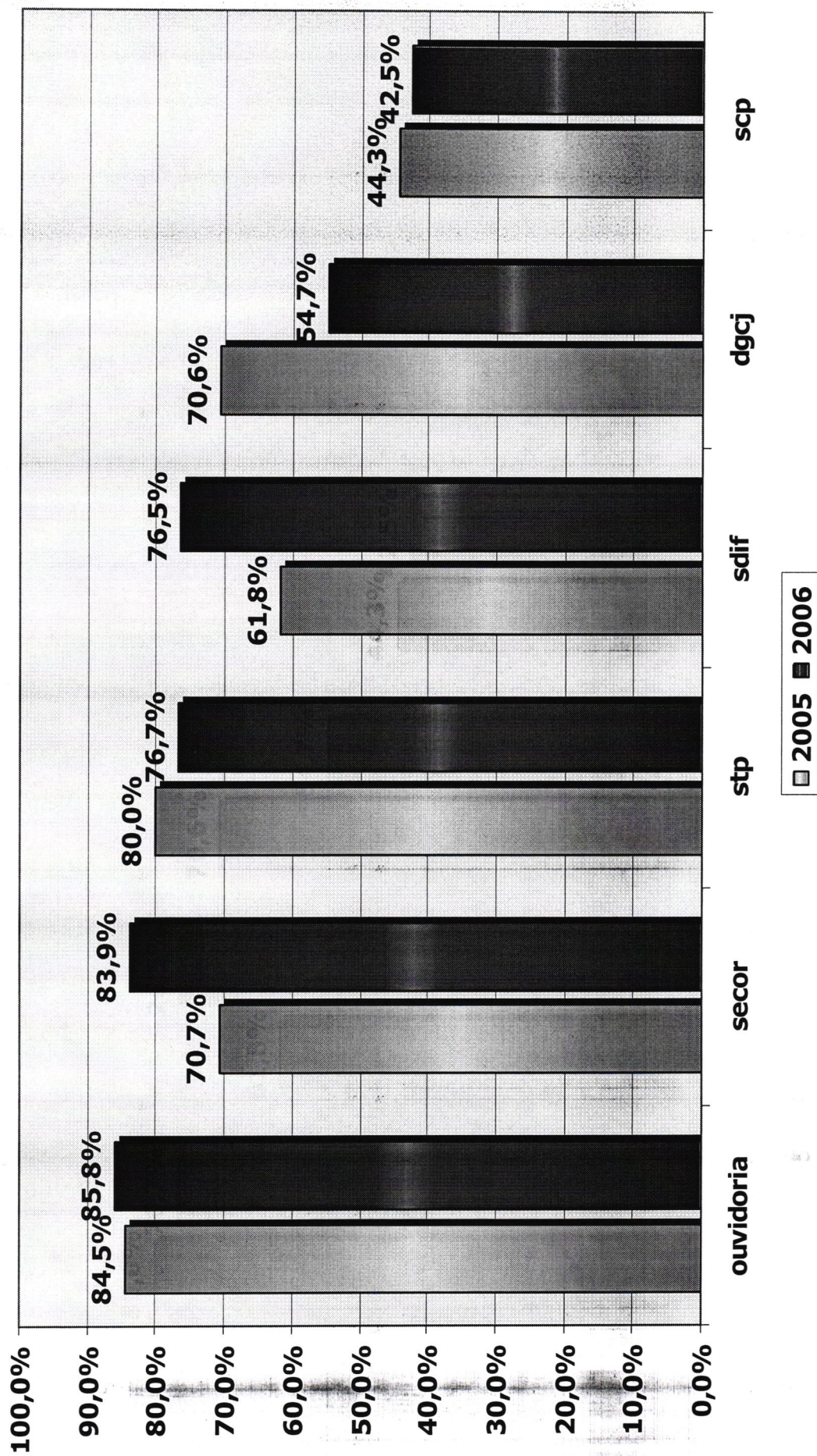


■ 2005 ■ 2006

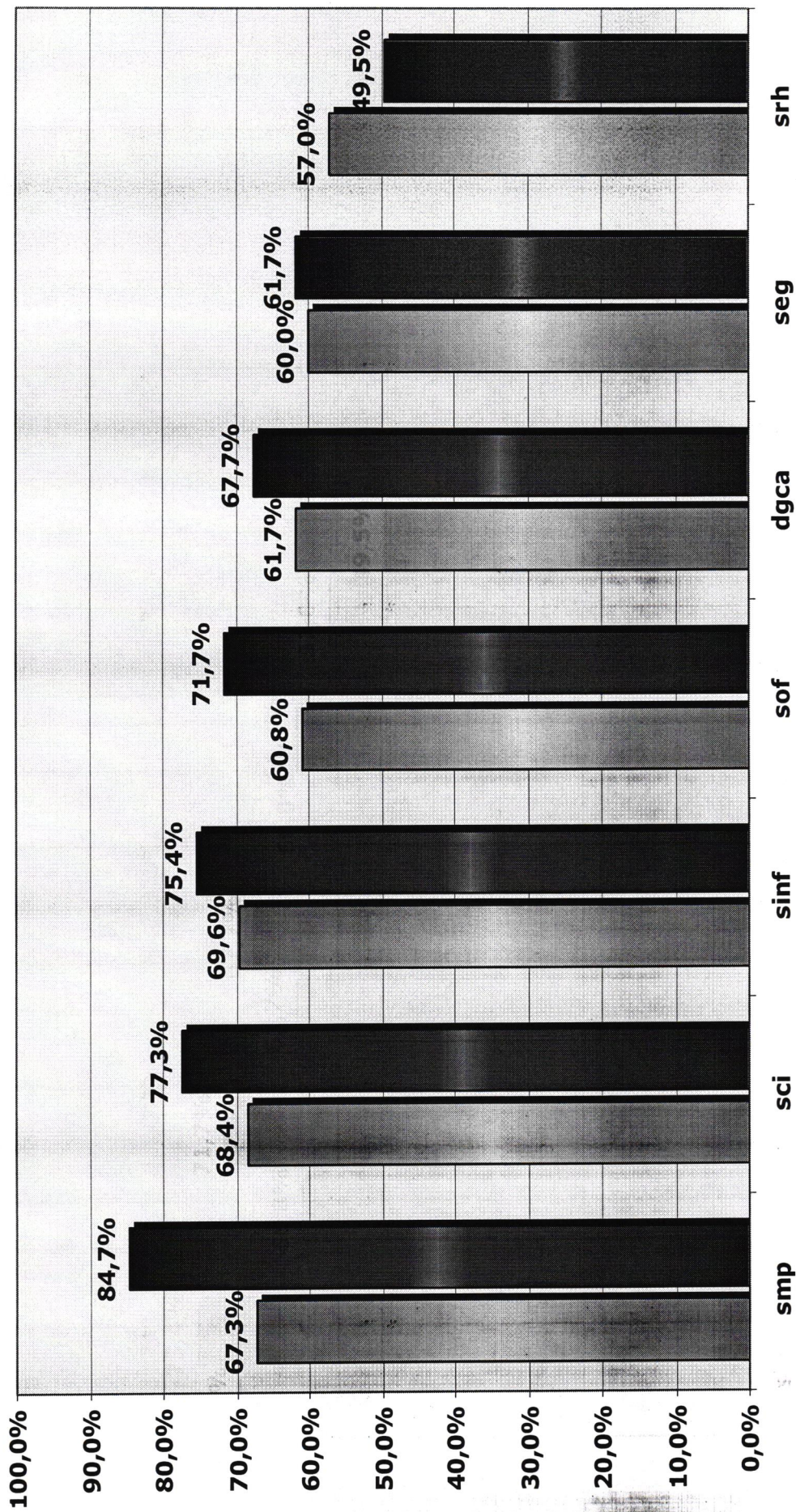


■ 2005 ■ 2006

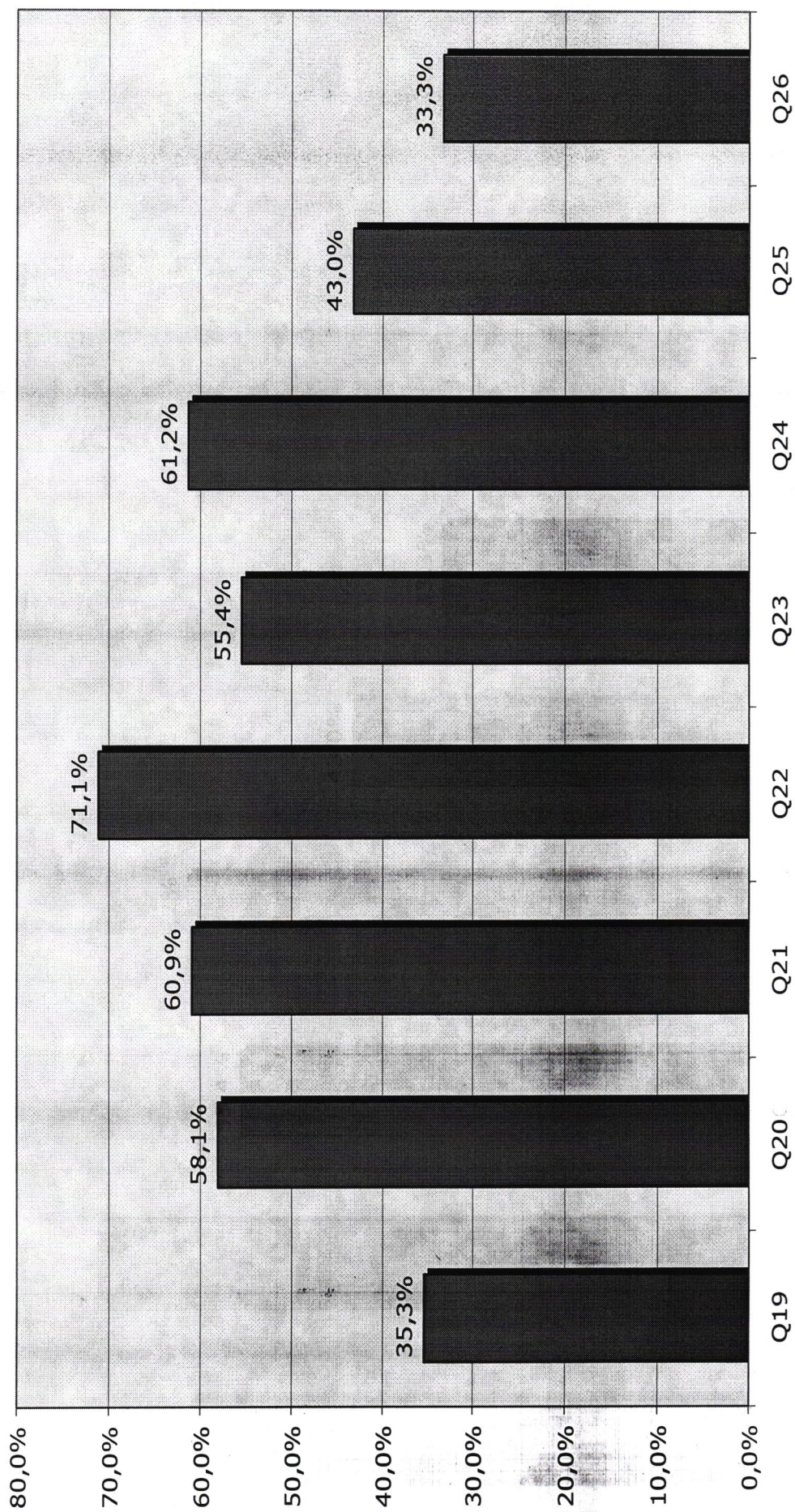
Área Judiciária



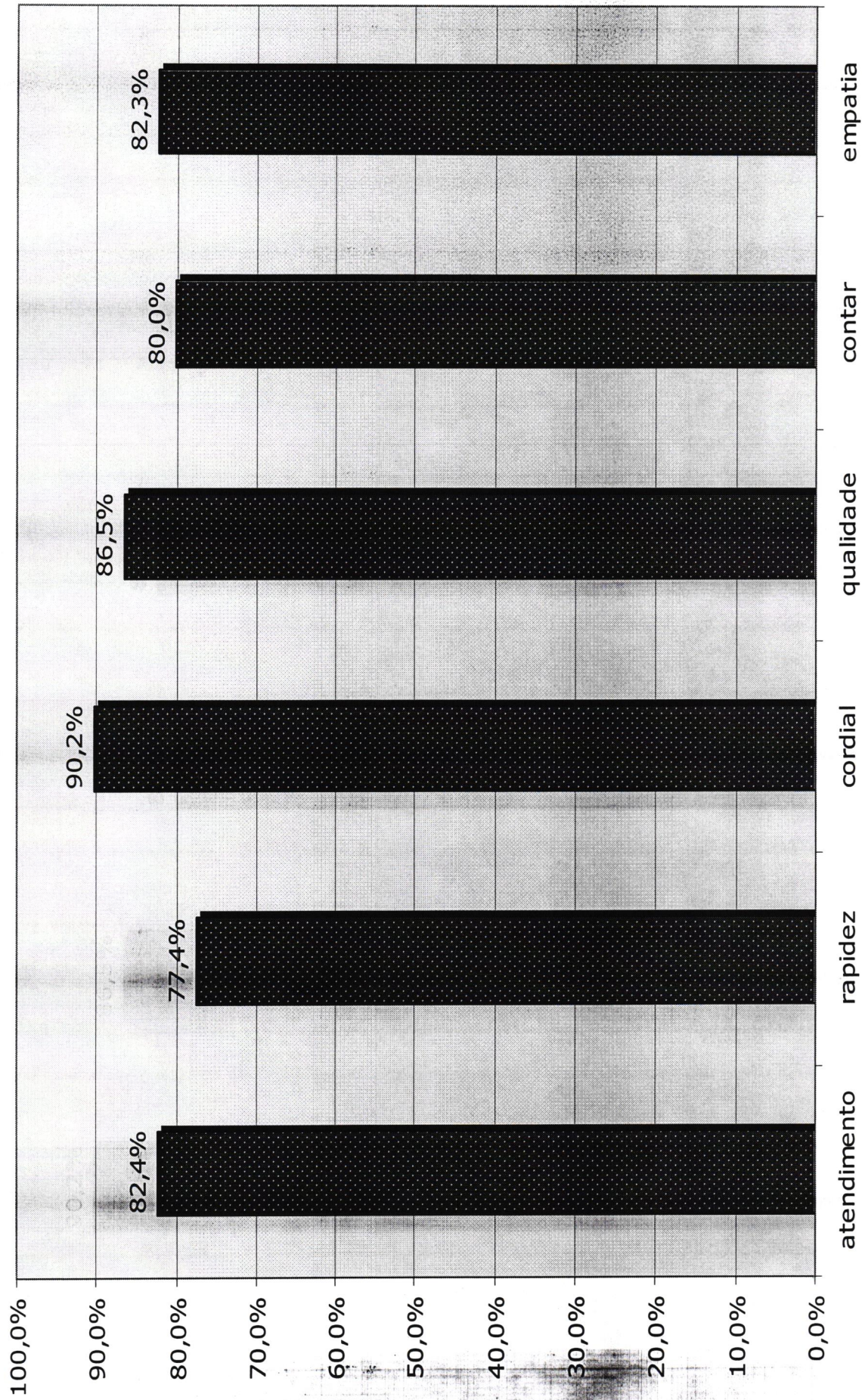
Área Administrativa



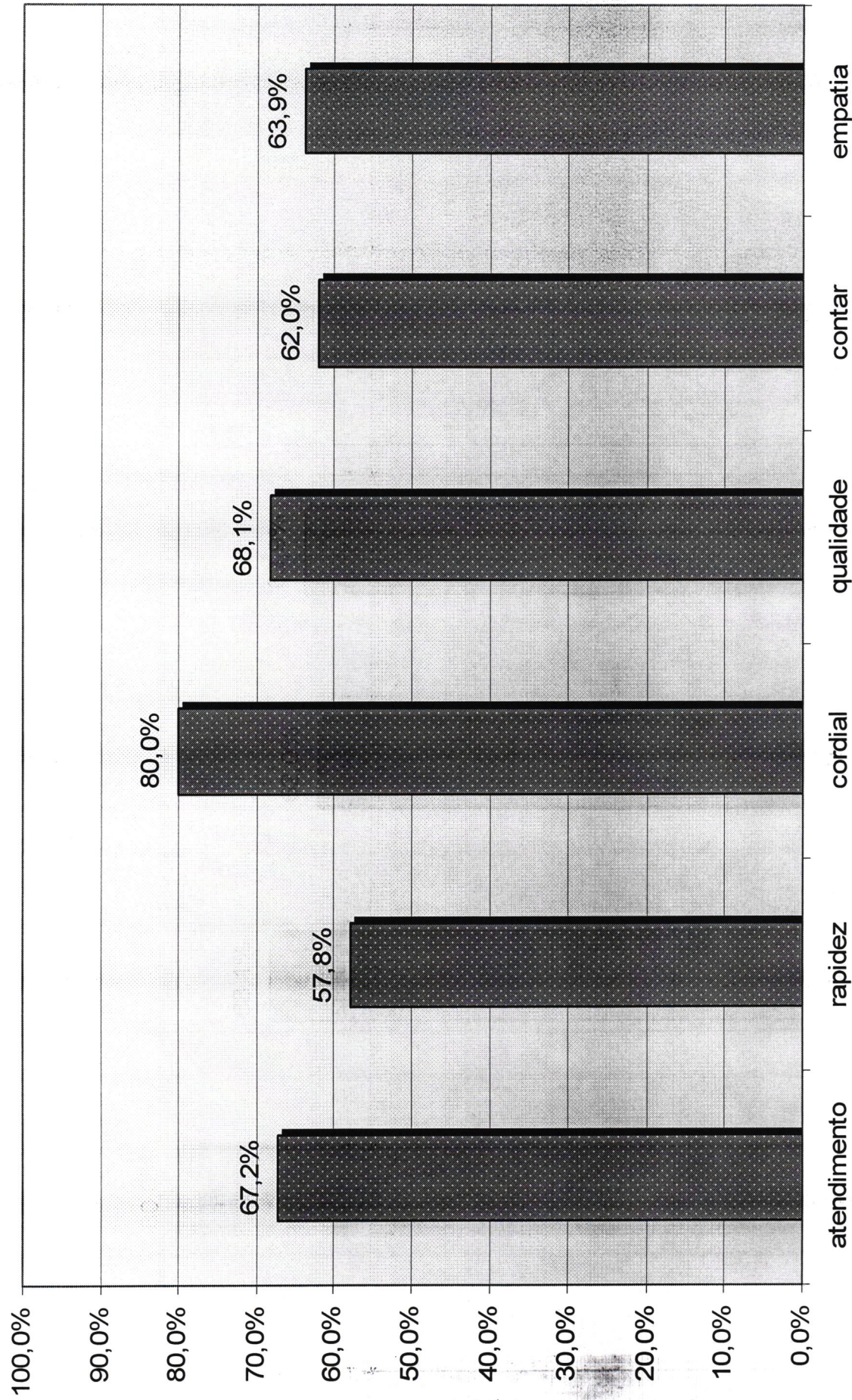
■ 2005 ■ 2006



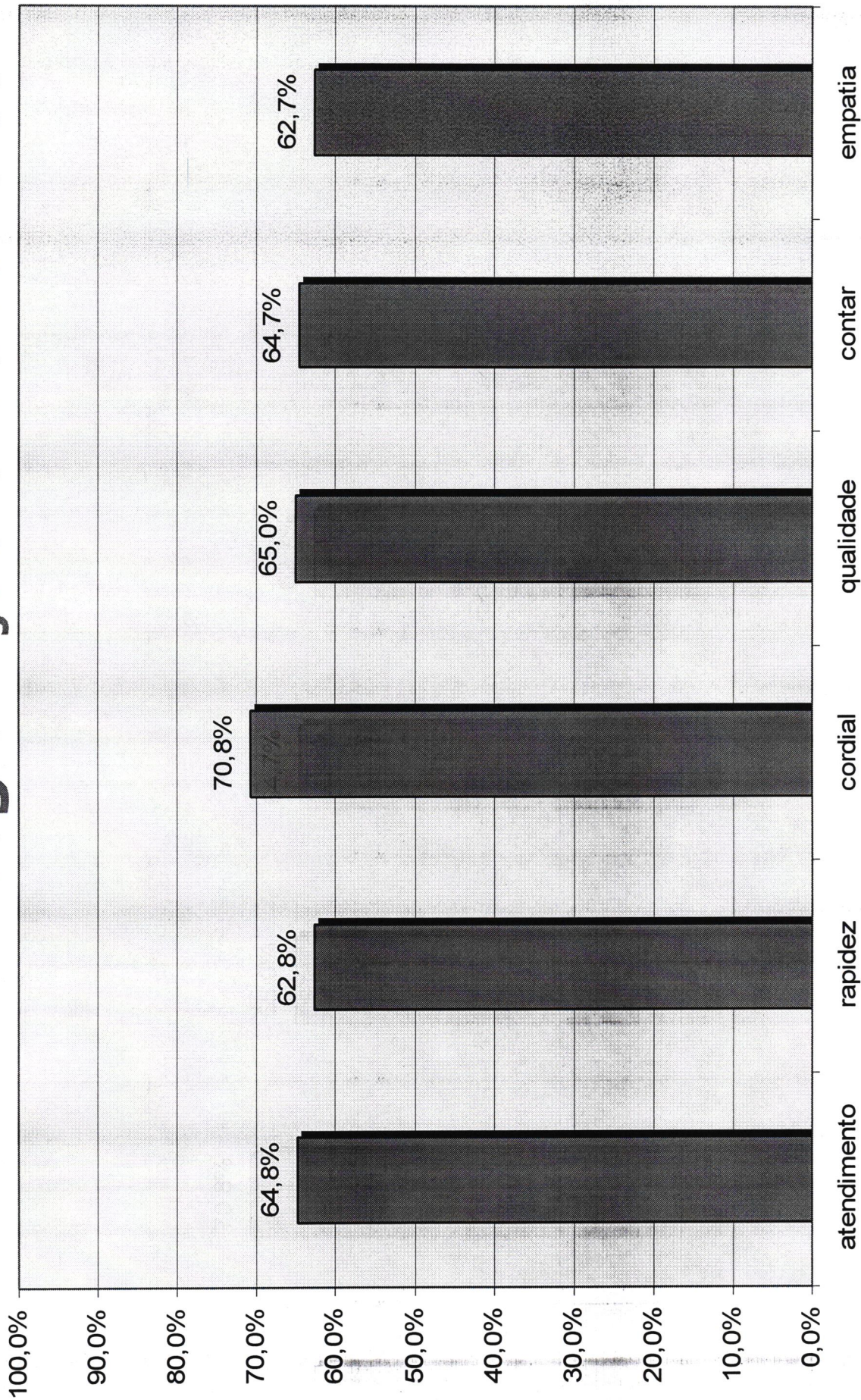
SRH – Áreas médica/odontológica



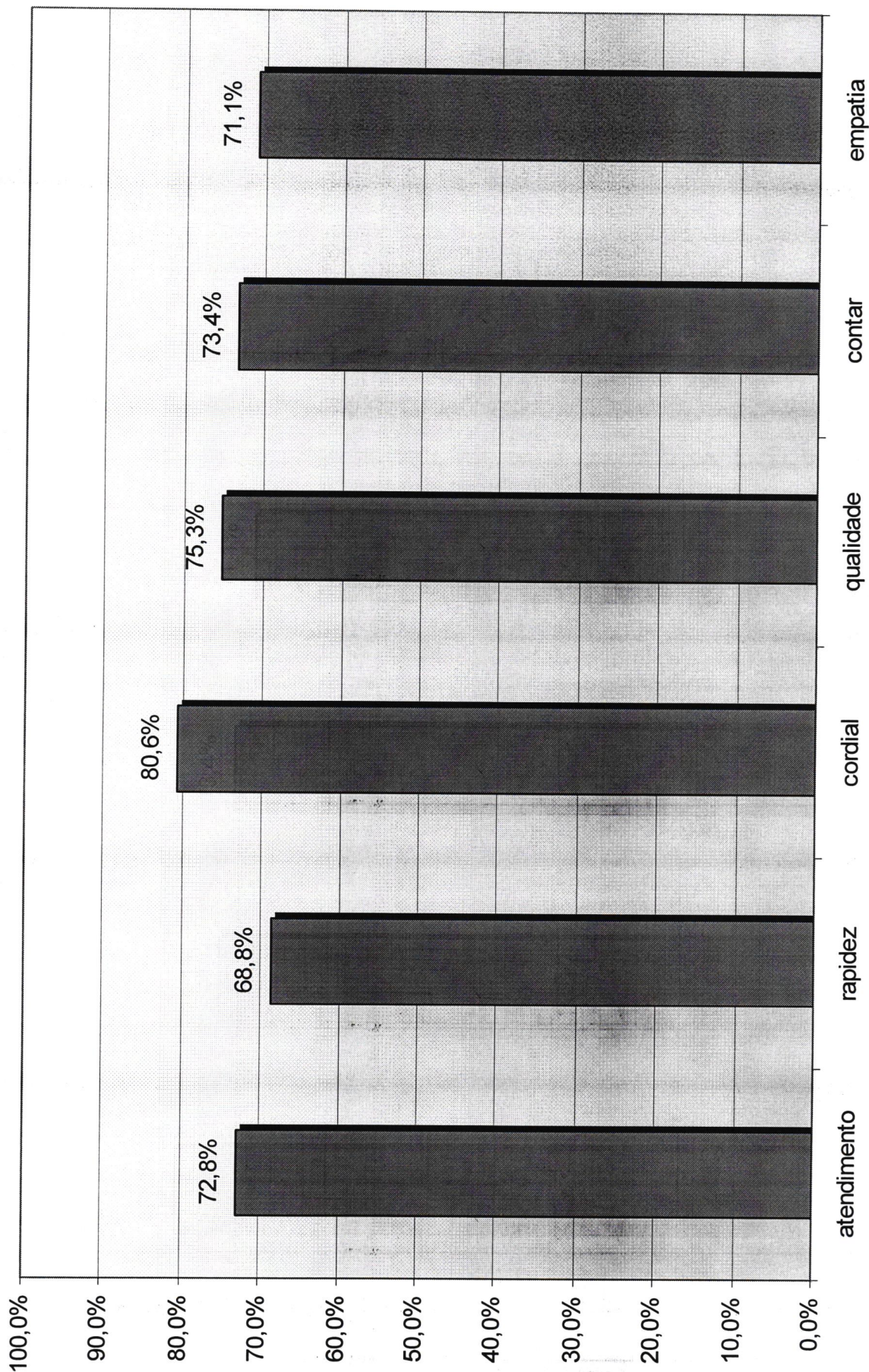
SRH - Área de Treinamento



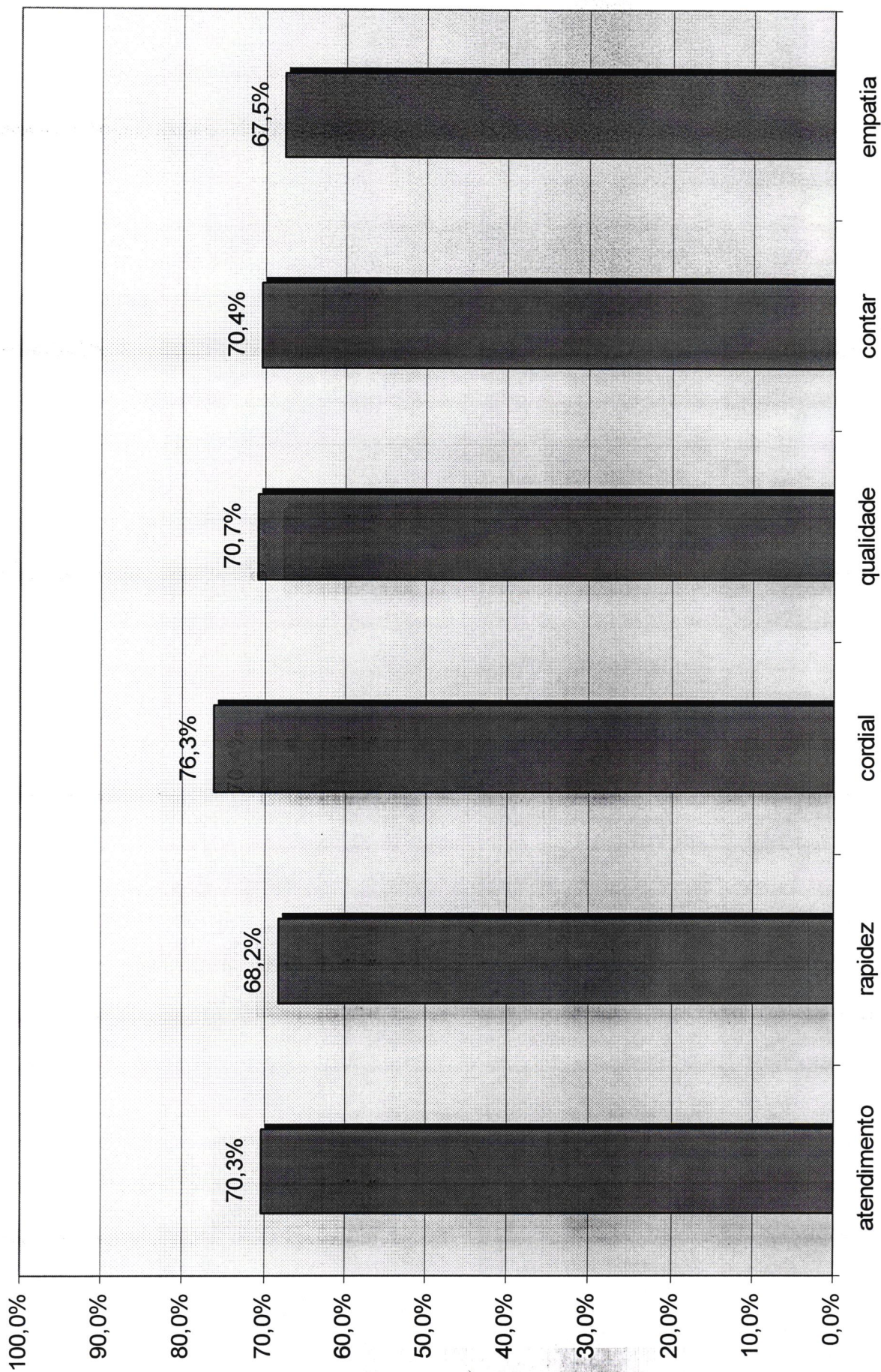
SRH - Áreas de cadastro, legislação e benefícios



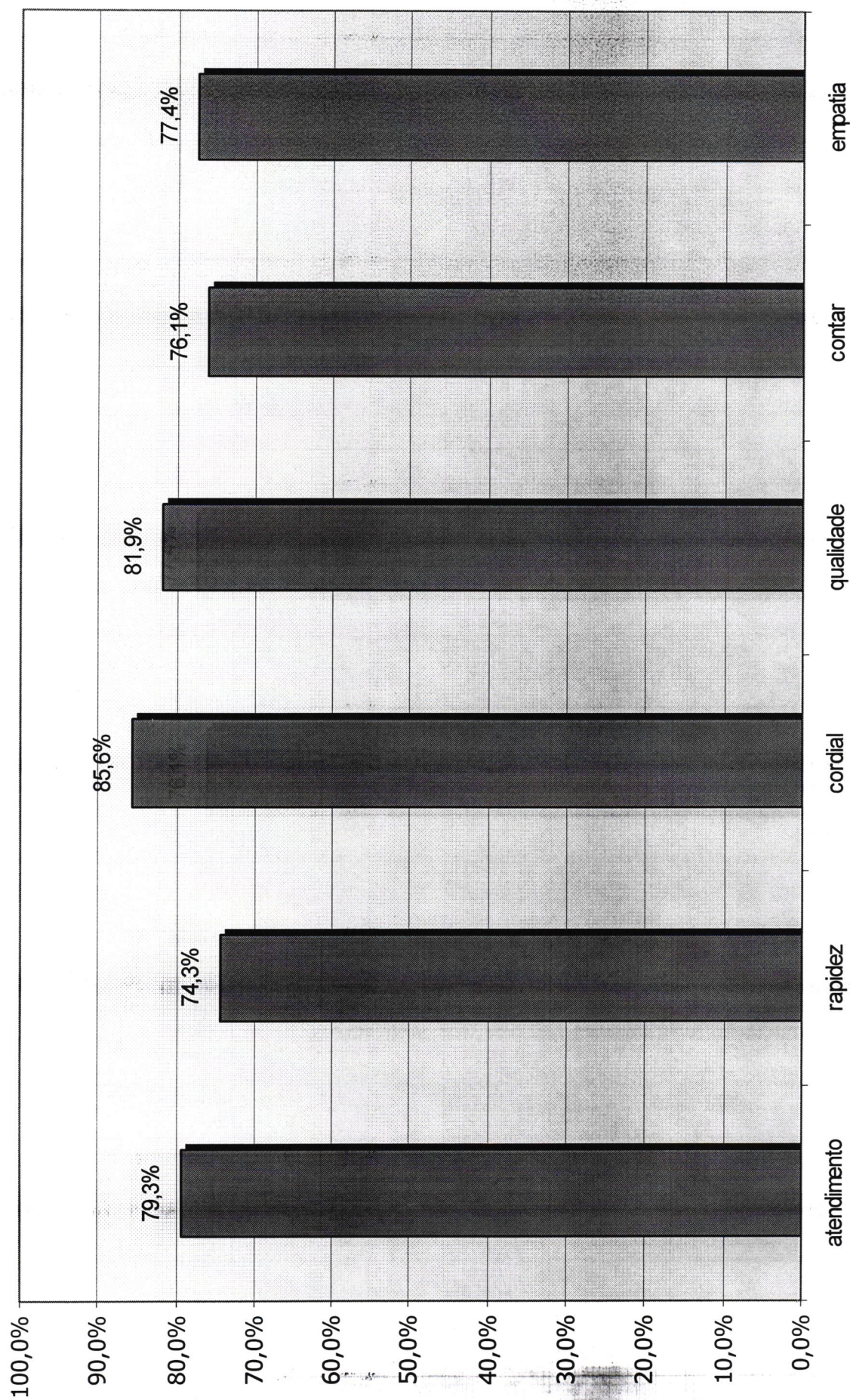
Serviços Gerais



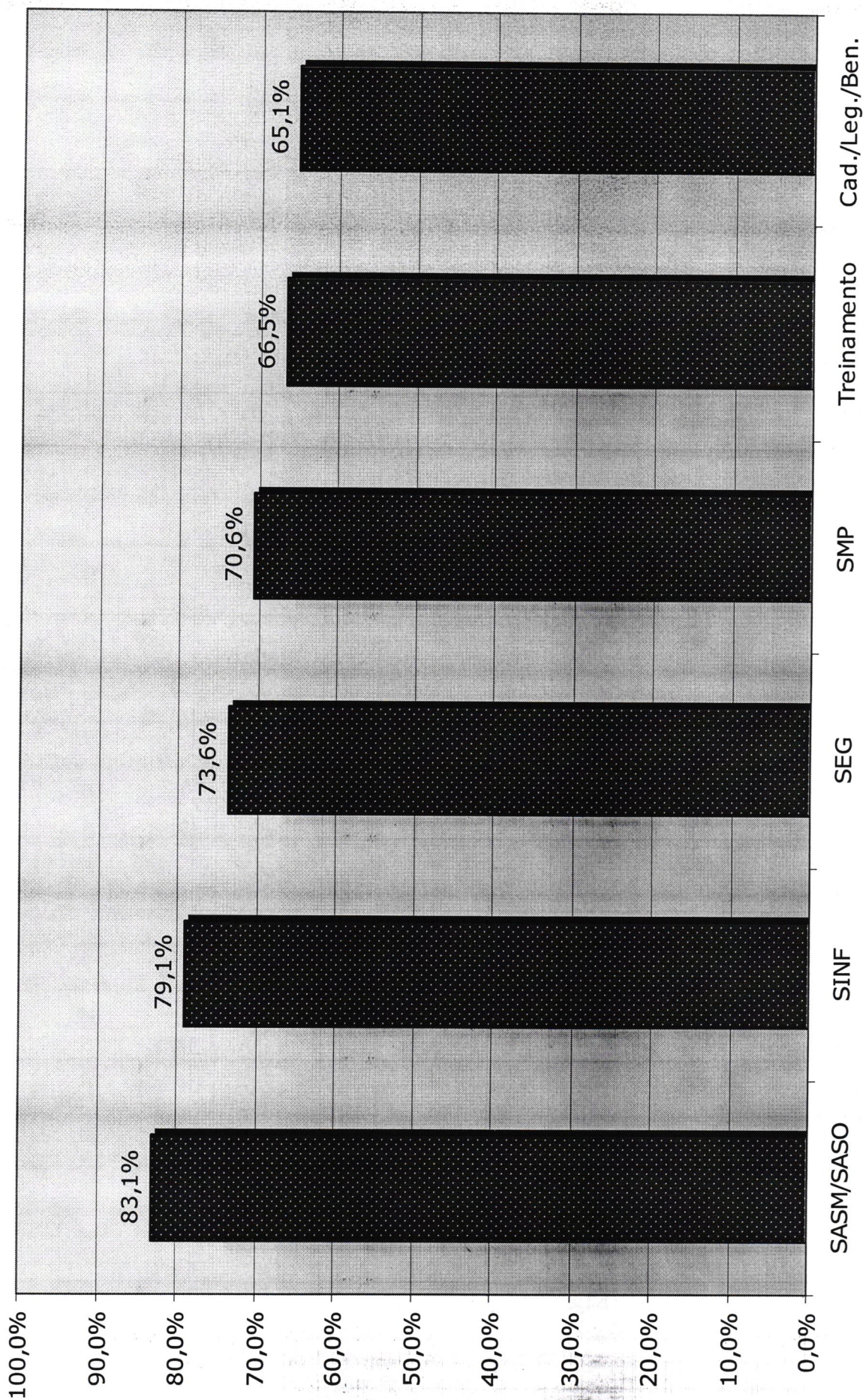
Material e Patrimônio



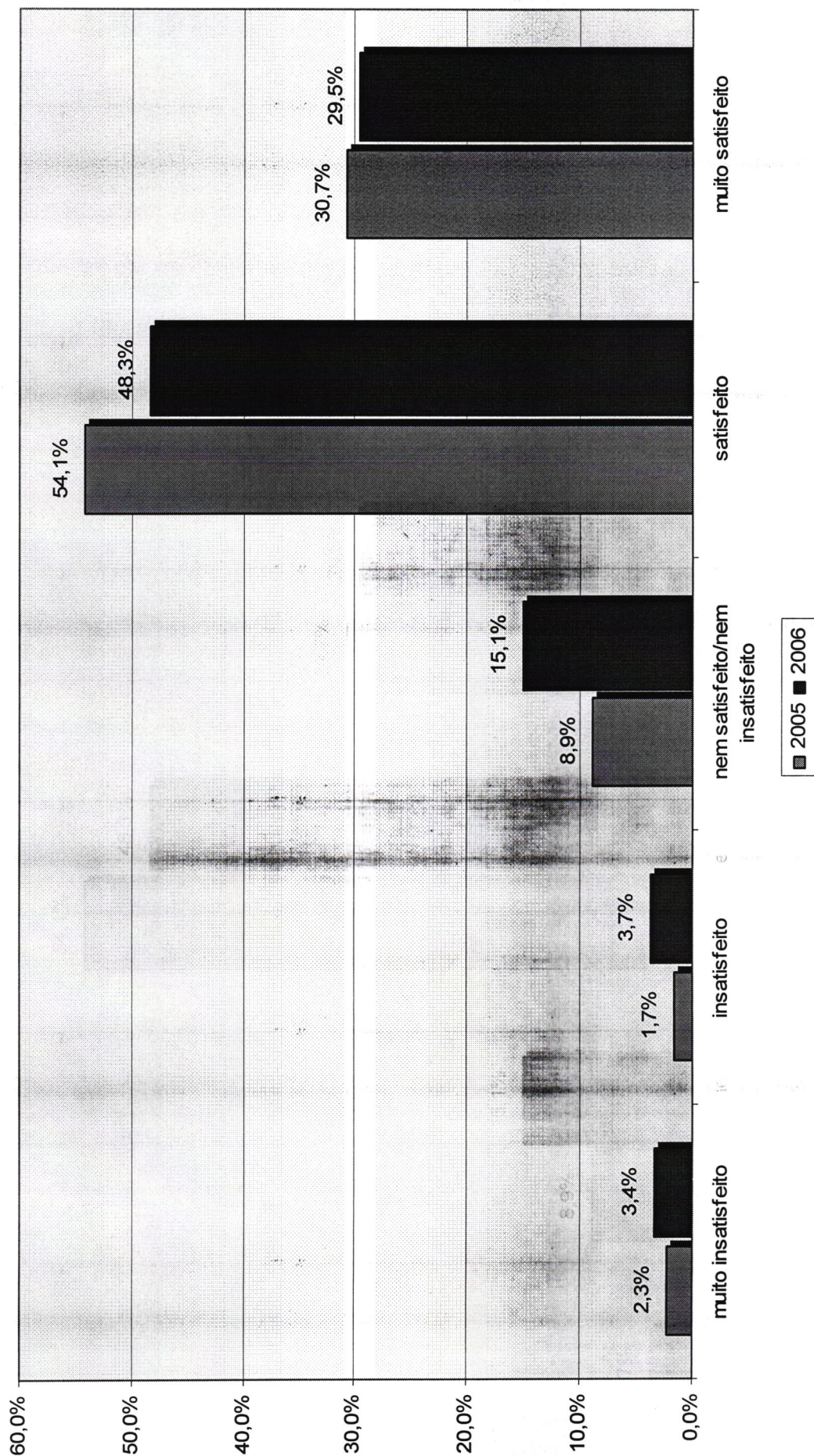
Informática



Fornecedores Internos



Satisfação Geral



Conclusões

De uma forma geral, o clima em 2006 na maioria das unidades melhorou em relação a 2005, aumentando a satisfação de 65,8% para 69,9%.

Análise	Unidades
Melhorou	23
Constante	1
Piorou	10
Total	34

Conclusões

A meta fixada para 2006, 75%, mostrou-se desafiadora, sendo que apenas 41,2% das unidades conseguiram atingi-la.

Meta	Unidades
$\geq 75\%$	14
$< 75\%$	20
Total	34

Oportunidades de melhoria

Unidades:

- Utilizar a pesquisa para implantar melhorias (41,1%);
- Conversar sobre o progresso do servidor (51,8%);
- Compatibilizar o volume com a carga horária (54,0%);
- Divulgar os resultados da pesquisa na unidade (61,6%);
- Reconhecer e elogiar um bom trabalho (67,6%).

Alta direção:

- Designar chefes (FC ou CJ) considerando a capacidade de relacionamento com os subordinados (33,3%);
- Utilizar a pesquisa para implantar melhorias (35,3%);
- Designar chefes (FC ou CJ) com base na capacidade técnica (43,0%).
- Valorizar e reconhecer o mérito dos servidores (55,4%).

Unidades:

- Bom relacionamento com os colegas de trabalho (91,4%);
- Colegas comprometidos em realizar um trabalho de qualidade (84,2%);
- O servidor saber o que se espera dele (82,7%);
- O chefe ou alguém no trabalho se importar com o servidor como pessoa (79,6%);
- Ter os materiais para realizar o trabalho (76,7%).

Alta direção:

- Facilidade de encontrar-se em contato com seus representantes (71,1%).

Aproxime-se das pessoas,
Aprenda com elas, ame-as.
Comece com o que elas já sabem,
Aproveite o que elas possuem.
E, para o melhor dos líderes,
quando a tarefa estiver concluída
e o trabalho realizado,
"Fizemos isso sozinhos", todas as
pessoas dirão.
Poema chinês, de 23 AC

Agradecimentos:

Dr. Augusto César Leite de Carvalho
(Des. Presidente)

Cláudia Regina Zecchin Delle Vedove Levita
(Planejamento&Qualidade)

Ludmila Dinelli Pacheco Duque
(Planejamento&Qualidade)

Péricles Machado Teixeira
(2ª Vara)

José William da Silva
(ASCOM)