

# ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE CENTRO DE INTEGRAÇÃO SOCIOCULTURAL NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ

MEDEIROS, Thiago da Cunha

OLIVEIRA, Alcimara

## RESUMO

O artigo se trata, inicialmente, de uma breve análise do clima organizacional vigente no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná e, posteriormente, traz uma proposta para a criação de um Centro de Integração Sociocultural dentro desta organização. É uma proposta cujo objetivo é a promoção da qualidade de vida no trabalho, a valorização do servidor enquanto ser humano e profissional, através de atividades diversas, melhorando o clima organizacional e, como consequência, trazendo a melhoria na prestação de serviços à população. Iniciativas semelhantes, já aplicadas em outros órgãos do Poder Judiciário, são apresentadas e comparadas.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Tribunal de Justiça. Motivação. Poder Judiciário. Paraná

## 1 INTRODUÇÃO

A ainda incipiente, mas crescente conscientização da sociedade brasileira em relação à atuação do Poder Público perante as demandas também crescentes desta mesma sociedade, coloca o servidor público como elemento fundamental no processo de transformação do país. Com a Administração Pública exposta “na vitrine”, seja através de uma imprensa voraz e fiscalizadora, seja através de mecanismos legais de “transparência” que tornaram obrigatórias a exposição de receitas, despesas, salários e resultados obtidos, o agente público tem sua atuação cada vez mais questionada.

O Poder Judiciário do Estado do Paraná (PJPR), cujo Tribunal de Justiça (TJPR) é sua corte suprema, também vive esta exposição e é constantemente alvo das cobranças da sociedade. Sobre seus servidores e magistrados pesa a responsabilidade de transformar um órgão público tido como altamente burocrático, ineficiente, lento e pouco acessível para a maior parte da população numa organização que cumpra sua missão original, que é a de “garantir à sociedade

prestação jurisdicional acessível, efetiva e célere, de forma transparente e ética, solucionando os conflitos e promovendo a pacificação social”.<sup>1</sup>

Uma das mais importantes iniciativas no sentido de transformar esta realidade do judiciário paranaense foi a de estabelecer o Planejamento Estratégico do PJPR, que já teve duas versões publicadas (2009 – 2013 e 2010-2014)<sup>2</sup>. Dentre os objetivos estratégicos traçados pelo menos quatro estão intimamente ligados com a proposta deste artigo: Objetivo quatro (Desenvolver continuamente conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas), objetivo cinco (Melhorar o clima organizacional) e objetivo 13 (Desenvolver cultura de responsabilidade social e ambiental).

A análise do panorama atual permite propor a criação de um Centro de Integração Sociocultural que seja eixo principal de um programa de promoção do conhecimento e de valorização do servidor e do magistrado. Este artigo tem o propósito de auxiliar o PJPR a alcançar estes objetivos elencados em seu Planejamento Estratégico.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

Este artigo foi elaborado tendo como material de consulta principal a “Pesquisa de Clima Organizacional” promovida pelo próprio PJPR, através do seu NEGE (Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica). Trata-se de pesquisa realizada com o objetivo de mensurar o “clima organizacional” vigente, afim de, a partir destes dados, dar início a projetos cujo escopo será a melhoria do clima organizacional enquanto objetivo estratégico.

A pesquisa qualitativa foi realizada através de formulário *on line*, para todos os servidores e magistrados e foi disponibilizado na *intranet* do PJPR no período de 18 de agosto a 17 de setembro de 2010. O nível de significância da pesquisa foi de aproximadamente 95%.

O formulário de pesquisa é composto de 57 perguntas dirigidas aos magistrados (juízes e desembargadores) e 63 perguntas direcionadas aos

---

<sup>1</sup> Disponível em [http://portal.tjpr.jus.br/web/planejamento\\_estrategico/identidade\\_institucional](http://portal.tjpr.jus.br/web/planejamento_estrategico/identidade_institucional)

<sup>2</sup> Disponível em [http://portal.tjpr.jus.br/web/planejamento\\_estrategico](http://portal.tjpr.jus.br/web/planejamento_estrategico)

servidores (funcionários). Porém, para a elaboração deste artigo, apenas uma pequena parte destas perguntas, as relacionadas ao bem estar pessoal, realização profissional, saúde física e mental foram analisadas.

A pesquisa foi propositalmente realizada de forma “segregada”: os colaboradores do PJPR foram divididos em grupos distintos, o que reflete o tratamento diferenciado dado a cada grupo e os diferentes anseios e realidades vividas por cada um deles. De um lado estão os magistrados, os membros do Poder Judiciário, que são, naturalmente, os maiores detentores do poder administrativo e político na organização. Do outro lado estão os servidores, cujo papel é desenvolver atividades de assessoramento direto e o auxílio, direto ou indireto, dos magistrados, sempre tendo como atividade final à prestação do serviço jurisdicional. Porém, os servidores também foram divididos em diferentes grupos, de acordo com o tipo de atuação ou suas lotações: servidores dos gabinetes (6% dos pesquisados), servidores da secretaria (14% dos pesquisados) e servidores do foro judicial (80% dos pesquisados). A pesquisa apresenta basicamente as mesmas perguntas, mas os resultados são separados por grupo. Entretanto, em se tratando de um artigo que irá propor integração e sinergia à organização, a análise dos dados foca somente nos resultados apresentados na “Visão Geral”, aqueles que representam, sem distinguir grupos, o que pensam os colaboradores do PJPR.

A resposta da pesquisa era voluntária, assim como não era obrigatória a identificação do respondente. Participaram da pesquisa 141 magistrados e 1029 servidores (efetivos e comissionados).

### **3 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dentro da teoria administrativa, é comum alguns autores compararem as organizações a organismos vivos. E como seres vivos, as organizações nascem, crescem e morrem, e no seu ciclo de vida dependem do atendimento de algumas necessidades para sobreviverem. O clima organizacional, de forma reducionista, pode ser definido como o nível de satisfação dos colaboradores para com a organização. Esta satisfação depende de uma série de elementos ligados diretamente ou indiretamente ao labor, como salário, benefícios, plano de carreira, reconhecimento, coleguismo, etc.

Barçante e Castro define (1995) clima organizacional como "(...) uma atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho".

A partir deste conceito, tem-se como certo que a satisfação do empregado depende de uma série de elementos, que não se resume, necessariamente, ao campo financeiro. Benefícios, realização profissional e as relações sociais estabelecidas no meio profissional são de fundamental importância também.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO PJPR**

Segundo Silva (1994), conhecer o clima organizacional proporciona uma visão do estado da organização e de suas relações com outras variáveis organizacionais e individuais, possibilitando o ajuste conforme as necessidades entre estas duas dimensões, tornando mais provável a execução das metas de trabalho. Este ajuste é, mais fácil quando se conhecem as relações com outras variáveis e pode-se intervir, a partir desta compreensão, no sentido de fazer as mudanças necessárias. Segundo o mesmo autor, o clima organizacional tem impactos nos processos de comunicação, tomada de decisões, solução de problemas, manejo de conflitos, atitudes e motivação, satisfação e execução.

Ao pela primeira vez em sua história promover uma “democrática” e abrangente pesquisa de clima organizacional, o PJPR avançou significativamente no sentido de poder criar projetos que visem à solução de grande parte de suas mazelas internas, o que, invariavelmente, refletirá em um serviço jurisdicional de melhor qualidade para a população paranaense.

Para 45,68% dos colaboradores do PJPR (servidores e magistrados) a principal razão que os motiva a seguir trabalhando nesta instituição é a “estabilidade no emprego”, enquanto para 33,14% o que mais motiva é “gostar do que faz” e apenas 3,22% elegeram o “salário somado a benefícios” como principal motivação. É facilmente perceptível que o serviço público no Brasil é um porto seguro para aqueles que não estão dispostos a encarar a instabilidade natural do mercado de trabalho privado, onde as contratações e demissões se fazem de forma muito mais fácil e veloz que no setor público, este último marcado pela rigidez burocrática dos concursos públicos para cargos efetivos e pela necessidade da abertura de

processos administrativos para demissão. No PJPR, o sentimento não parece ser distinto, sendo a estabilidade seu principal “atrativo”.

Quando perguntado se “No ambiente de trabalho, o senhor (a) considera que o salário é um elemento que motiva o funcionário?”, 70,42% consideraram que é um dos elementos mais motivadores enquanto apenas 17,63% consideraram que é o elemento mais motivador. Portanto, a imensa maioria dos colaboradores considera o salário apenas como um dos elementos que o motiva a trabalhar, levando-nos à conclusão de que há outros fatores estimulantes, que não de ordem monetária.

Segundo 35,10% dos colaboradores, o treinamento que vem recebendo para exercer suas atividades é insuficiente, enquanto 33% afirmam jamais terem recebido qualquer treinamento. Apenas 22,94% afirmam ser suficiente o treinamento que vem recebendo. Fica claro que o investimento em educação corporativa no PJPR é insuficiente e deficitário.

Por outro lado, 56,02% responderam que se sentem estimulados para aprender, o que demonstra a boa vontade destes colaboradores em adquirir novos conhecimentos. O que parece faltar são iniciativas da administração em promover a aprendizagem e o conhecimento.

Somente 7,37% dos pesquisados concordam plenamente que se sentem valorizados e tem orgulho de trabalhar no PJPR. 25,68% discordam plenamente. Estes últimos não sentem orgulho e nem sentem que seu trabalho é valorizado. Frequentemente alvo de denúncias de irregularidades, o judiciário paranaense tem sua credibilidade colocada em xeque com bastante frequência, o que certamente abala o orgulho dos seus colaboradores. E é grave constatar que grande parcela (mais de  $\frac{1}{4}$ ) dos pesquisados não se sente valorizada pelo que faz.

Em relação à afirmação, “Os Magistrados e Servidores são estimulados a buscar a melhoria no seu dia-a-dia de trabalho, bem como a resolver os problemas decorrentes de forma criativa.”, 37,97% discordaram plenamente dela. Somente 5,35% concordaram plenamente com ela. O sentimento de busca pela melhoria constante e a criatividade não parecem ser comuns no PJPR, provavelmente por estarem presos às amarras burocráticas tão presentes no serviço público, mas que certamente poderiam ser contornadas se a criatividade fosse mais estimulada.

Ainda nesta esteira, 30,78% dos respondentes discordam plenamente que ideias inovadoras são colocadas em prática no PJPR. Meros 3,20% concordam plenamente.

Quando o assunto é saúde física, a maioria respondeu que considera seu estado ótimo ou bom, mas ainda assim, mais de 20% dos pesquisados consideram seu estado físico regular, ruim ou péssimo. Quanto à saúde mental, a imensa maioria a considera ótima ou boa. Porém, uma significativa parcela (cerca de 14%) a considera regular, ruim ou péssima. Quanto à saúde emocional, a maioria também classificou como boa ou ótima, mas cerca de 24% a classificou como regular, ruim ou péssima.

Quando perguntados qual o mais importante benefício o PJPR deveria oferecer e que atualmente não oferece, 42,97% responderam que sentem falta de um plano de saúde, o que demonstra a carência em relação a este aspecto tão importante da vida, e que não tendo sido atendido.

Os 46,10% dos pesquisados discordam plenamente que a alta cúpula do PJPR tem conhecimento dos problemas existentes nas comarcas, independentemente da localização geográfica das mesmas. Somente 7,09% concordam plenamente. O sentimento de distanciamento da administração em relação aos colaboradores é imenso, gerando neles uma sensação de que estão esquecidos por aqueles que têm o poder decisório dentro da instituição.

Apesar de todos os índices negativos apresentados, aparentemente grassa um clima de cordialidade entre os colaboradores do PJPR: 37,54% discordam plenamente que haja muitos conflitos pessoais em seus setores (apenas 9,07% concordam plenamente).

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Um dos pioneiros no estudo da motivação, Maslow (1954), elaborou um modelo de satisfação das necessidades, no qual a satisfação no trabalho é determinada pelo grau com que o trabalho consegue atender as distintas necessidades do ser humano. Segundo ele, a satisfação das necessidades humanas segue uma hierarquia, começando pelos aspectos fisiológicos (fome, sede, sono, sexo), passa para a segurança (abrigo, estabilidade), avança para a associação (pertencer a um grupo, filiação), autoestima (sentir-se bem pessoal e profissionalmente, identificar-se com o que faz) e finalmente, a autorrealização (consolidação das metas almejadas).

Alguns aspectos da vida do servidor tem sido bem atendidas (apesar de muitas delas dependerem de atitudes pessoais fora do ambiente de trabalho). Outras, porém, estão evidentemente mal atendidas.

Como exemplo de aspecto bem atendido está o da segurança: a maioria dos servidores do PJPR trabalha e segue trabalhando nele principalmente por se sentirem seguros em relação a demissões. Certamente isto colabora, e muito, para que o indivíduo desenvolva suas atividades com mais tranquilidade. No entanto, é fato que esta proteção dada aos servidores efetivos também resulta, em muitos casos, em comodismo e até, em casos extremos, falta de punição aos maus servidores.

Também é de se supor que a imensa maioria dos servidores tem suas necessidades fisiológicas suficientemente atendidas, apesar de que o aspecto "saúde" (em suas várias facetas), sobretudo, parece merecer maior atenção.

Porém, os aspectos de associação, autoestima e autorrealização estão postergados ao segundo plano. Estas necessidades não têm sido atendidas de forma satisfatória, sendo inevitável constatar que o servidor médio do PJPR não se sente parte de um todo, não sente orgulho de trabalhar nesta instituição, não se sente valorizado pelo que faz e permanece trabalhando nesta instituição principalmente por se sentir seguro, e não por gostar do que faz e acreditar no que faz.

A questão que fica: Como é possível mudar este quadro?

## **6 INICIATIVAS PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

O Judiciário brasileiro tem passado por grandes transformações na última década, em grande parte pela criação do CNJ (Conselho Nacional de Justiça), órgão federal de caráter administrativo que tem imposto uma série de regulações, metas e práticas, obrigando os tribunais brasileiros, federais e estaduais, a adotarem ferramentas modernas de gestão.

O CNJ, especialmente através do seu portal na *internet*<sup>3</sup> tem procurado divulgar boas práticas já implantadas nos tribunais brasileiros, inclusive iniciativas cujo objetivo é o de melhorar o clima organizacional.

Um primeiro exemplo vem do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª. Região (TRT14), no estado de Rondônia. Trata-se do Projeto Servidor Cidadão, cuja finalidade é a realização periódica de palestras sobre assuntos de interesse dos servidores, tais como: legislação de trânsito, direção defensiva, como evitar stress, primeiros socorros, orçamento doméstico, higiene bucal, controle da diabetes e do peso, tratamento da insônia, exames da mama, além de oficinas e dinâmicas em grupo, ginástica laboral, eventos de conagraçamento para os inativos e pensionistas e entrosamento com os demais servidores efetivos, exposição de trabalhos manuais (pintura em tela, confecção de bonecas, caixas decorativas), gincanas etc, visando com tudo isso, melhorar a qualidade de vida dos servidores e por consequência, a qualidade dos serviços por eles prestados.

Outro exemplo, vindo do Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE), é o do Centro Cultural do Poder Judiciário, inaugurado em janeiro de 2011. A finalidade deste centro é de promover eventos socioculturais, tais como exposições, palestras, concertos e de, principalmente, preservar a memória do judiciário cearense.

Mas a iniciativa mais concreta e ampla já colocada em prática é o “Programa Ser” ( Promoção do SABER, BEM-ESTAR e RECONHECIMENTO do SERvidor)<sup>4</sup>, do Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA). Trata-se de uma série de iniciativas de fomento à saúde, do bem-estar e do autodesenvolvimento de todos os colaboradores daquele tribunal. É dividido em cinco áreas, sendo elas: qualidade de vida no trabalho, educação corporativa, cidadania socioambiental, multiculturas e benefícios e incentivos. Exemplos de ações e projetos em andamento: preparação dos aposentandos, campanhas de saúde, palestras sobre qualidade de vida, blitz postural, universidade corporativa, responsabilidade ambiental, cidadania, estímulo às atividades artísticas e culturais, enfim, ações que visem valorizar o servidor e fazer com que ele se sinta reconhecido e feliz com o trabalho que faz, dentro e fora da instituição.

---

<sup>3</sup> Disponível em <http://www.cnj.jus.br>

<sup>4</sup> Disponível em <http://ser.tjba.jus.br/>

Estes projetos serviram de inspiração para a proposta deste artigo.

## **7 CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE INTEGRAÇÃO SOCIOCULTURAL NO PJPR**

Este tópico se dedica a semear a ideia da criação de um Centro de Integração Sociocultural no PJPR. Mas, antes, é necessário elencar algumas ações já implantadas. Dentro do PJPR já existem algumas iniciativas, isoladas, que promovem o atendimento de parte das necessidades dos servidores.

No quesito saúde, há o CAMS (Centro de Assistência Médica e Social)<sup>5</sup>, onde os servidores e magistrados têm à sua disposição médicos, dentistas, assistentes sociais e psicólogos. São dezoito profissionais atualmente. Porém, seu raio de atuação é bastante limitado. Como está localizado no Palácio da Justiça, prédio principal do TJPR, apenas os servidores de Curitiba e região acabam tendo facilidade de procurar seus serviços. São raras as ações de saúde nos fóruns do interior do Estado. Há também o SAS (Sistema de Assistência à Saúde), do governo estadual, outra rede de saúde disponível aos servidores, mas cuja rede de hospitais conveniados também é bastante limitada, normalmente às maiores cidades do estado.

Quanto à educação corporativa, o PJPR tem tido avanços significativos desde a criação da ESEJE (Escola dos Servidores da Justiça Estadual), em 2007. Apesar da estrutura bastante acanhada, tem colhido bons frutos. Segundo dados do seu último relatório de atividades<sup>6</sup>, em 2010 foram promovidos cerca de cem cursos, seminários e palestras, nas mais diversas áreas (direito, administração, informática, saúde, qualidade de vida, sustentabilidade, etc). Ao todo foram contabilizadas 2786 participações nos cursos. Contudo, a previsão era de 5000 participações, ficando bastante aquém de esperado. A escola sofre também com a grandiosidade do PJPR. Sua atuação fica bastante restrita à Curitiba e região, sendo raríssimas as capacitações no interior do estado. Quando há necessidade de servidores do interior participarem de algum curso, eles são obrigados a se deslocar a Curitiba, gerando

---

<sup>5</sup> Disponível em <http://portal.tjpr.jus.br/web/cemed>

<sup>6</sup> Disponível em [http://portal.tjpr.jus.br/web/eseje/relatorios\\_anuais](http://portal.tjpr.jus.br/web/eseje/relatorios_anuais)

altos custos com diárias, dentre outros transtornos. Ferramentas de educação à distância ainda são pouco usadas, sendo preferido o ensino presencial.

Quanto à cultura, é difícil encontrar ações em andamento. Podemos encontrar alguns poucos exemplos. Um deles é o Museu da Justiça, cuja função é de preservar a história do judiciário paranaense. Seu acervo é amplo, indo desde documentos e processos históricos até peças de mobiliário oriundas de fóruns de todo o estado. Contudo, o Museu da Justiça, fundado em 1974, teve suas atividades “físicas” interrompidas em 2008, vindo a ser reativado em 2010, mas apenas em forma “virtual”, através de página disponibilizada no Portal TJPR<sup>7</sup>, onde apenas parte do acervo original está acessível para o público.

O Departamento Administrativo mantém alguns convênios com escolas de idiomas, de música, escolas regulares e faculdades, garantindo descontos para os servidores e seus dependentes, estimulando que eles sigam sempre se educando. Contudo, estes convênios são poucos e pouco divulgados, sendo desconhecidos pela ampla maioria dos servidores. Além de, mais uma vez, é restrito a instituições de ensino da capital do estado, sendo deixados de lado os servidores das demais cidades.

Na Gestão Ambiental, houve recentemente a criação de uma página no Portal TJPR da *internet*<sup>8</sup>, como forma de estimular o cumprimento da meta 6 do CNJ (reduzir em 2% o consumo per capita de insumos como papel, água, energia etc). Nela há uma série de informações riquíssimas sobre sustentabilidade, responsabilidade ambiental etc. No entanto, as dicas dadas são muito mais voltadas para a vida pessoal do servidor, e não à vida profissional. E, ao que tudo indica, as ações reais, fora do mundo virtual, ainda tem sido bastante tímidas, não sendo os servidores estimulados ou mesmo forçados a mudarem sua postura diante do meio ambiente.

Diante do exposto, fica claro que há uma importante lacuna a ser preenchida. O servidor do PJPR precisa sentir que é lembrado pela administração, que se preocupam com ele, que ele é importante para o todo, que, sem ele, certamente o todo perderia.

---

<sup>7</sup> Disponível em [http://portal.tjpr.jus.br/web/museu\\_justica](http://portal.tjpr.jus.br/web/museu_justica)

<sup>8</sup> Disponível em <http://portal.tjpr.jus.br/web/gestaoambiental>

É perfeitamente possível que, dentro da estrutura do PJPR, seja criado e implantado um Centro de Integração Sociocultural, cuja função seria o de ser um eixo principal irradiador de atividades nas áreas de saúde, educação, cidadania, sustentabilidade, cultura, benefícios e incentivos.

Este centro seria o responsável por administrar um programa semelhante ao Programa SER (do TJBA), congregando todos os demais setores que já, de alguma forma, exercem isoladamente este papel (CAMS, ESEJE, Museu da Justiça, etc). Promovendo ações em todo o estado, não se restringindo à capital. Palestras sobre saúde e vida pessoal, capacitação profissional, cursos de todos os tipos, programas de estímulo à doação de sangue, ginástica laboral, programas de prevenção às doenças do trabalho, conscientização social e ambiental, cidadania, mostras de talentos, exposições, eventos culturais, concertos musicais etc. As possibilidades são inúmeras.

Assim como no Programa SER, o servidor poderia obter um cartão, que, por meio de convênios estabelecidos com escolas, faculdades, academias, clínicas, agências de viagens, cinemas, restaurantes, teatros, dariam descontos significativos nos valores dos serviços. A pontuação no uso do cartão poderia inclusive valer como parte do cálculo para promoção funcional. E seria importante também que estes convênios sejam estabelecidos com empresas e instituições de todo o estado, não só de Curitiba, como ocorre hoje.

O Centro de Integração Sociocultural poderia ter também um espaço físico para relaxamento e socialização dos servidores. Um local com lanchonete, jornais, revistas, sala de leitura, minibiblioteca, sala de reuniões, espaço para exposições e divulgações de qualquer natureza, enfim, um local onde os servidores poderão se integrar e descansar em seus intervalos e fora do horário do expediente. Espaços como este poderiam ser reproduzidos nos fóruns das maiores cidades do Paraná (como Londrina, Maringá, Ponta Grossa, Foz do Iguaçu e Guarapuava).

Parcerias com agremiações, associações e sindicatos da classe seriam bem vindas (Sindijus, Assojepar, Assejur, ASSP, etc).

Enfim, este centro se converteria num canalizador de ações positivas e motivacionais, sempre objetivando o bem do servidor e, indiretamente, o da sociedade.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora este artigo não tenha focado muito na questão salarial, é importante que algumas considerações acerca da política remuneratória do PJPR sejam feitas. Ao longo de muitos anos, especialmente na última década, novos cargos efetivos foram criados e concursos públicos realizados para o preenchimento destas vagas, visando, sobretudo, o necessário aumento do número de servidores no foro judicial. Ocorre que, alguns destes cargos, tomando como exemplo emblemático o de Auxiliar Administrativo recebiam vencimentos muito inferiores que outros cargos análogos, como, por exemplo, o de Auxiliar de Cartório. Ambos os cargos exigem o mesmo nível de escolaridade (ensino médio) e as atribuições são praticamente as mesmas. Porém, havia uma discrepância grande entre os vencimentos dos Auxiliares Administrativos e Auxiliares de Cartório.

Ao criar cargos de iguais atribuições e discrepantes salários, os administradores do PJPR parecem ter ignorado a Teoria da Equidade de Stacy Adams. Segundo Adams (1963) “ Na teoria da equidade, a motivação, o desempenho e a satisfação de um funcionário dependem da avaliação subjetiva que ele faz das relações entre sua própria razão de esforço – recompensa e a razão de esforço – recompensa dos outros em situações parecidas ”.

Ao se sentir injustiçado em comparação a seus pares, é natural que o servidor não tenha a mesma motivação para trabalhar, podendo esta insatisfação se tornar uma revolta, exposta ou não. Esta injustiça foi alvo de muitos protestos por parte destes servidores. Este tipo de degrau remuneratório não é exclusivo de cargos distintos, podendo haver, entre servidores de um mesmo cargo, servidores que acumulam uma série de vantagens que outros integrantes da mesma carreira não possuem, o que naturalmente também gera desconforto.

É bem verdade, entretanto, que no ano de 2010, durante a gestão do presidente Desembargador Celso Rotoli de Macedo, houve a aprovação do tão esperado Plano de Carreira, antiga reivindicação da categoria. O plano promoveu uma verdadeira revolução na política remuneratória do PJPR, corrigindo uma série de distorções e conseguindo estancar a evasão de servidores para outros órgãos públicos, fenômeno que vinha ocorrendo com intensidade, uma vez que a justiça paranaense não conseguia oferecer salários competitivos com outros órgãos,

sobretudo os da esfera federal. Ao implantar o Plano de Carreira, houve um inegável avanço, fato que, sem dúvida, refletirá na motivação dos servidores.

No entanto, como foi apresentado neste artigo, o PJPR não poderá se ater a apenas manter uma política salarial equânime. Terá de satisfazer outros anseios de seus servidores. Os trabalhadores não podem ser reduzidos a seres egoístas meramente movidos pelo dinheiro, sem ideais, sem desejos imateriais.

Ao propor que os aspectos imateriais da vida humana sejam adequadamente atendidos, este artigo defende a ideia de que cada um de nós deve ser a mudança que deseja para o mundo. O Judiciário do Paraná só conseguirá cumprir sua missão se investir no seu maior patrimônio: as pessoas. Mas não há milagre, e os frutos deste investimento só serão colhidos a médio e longo prazo. E só haverá resultado se os servidores estiverem realmente dispostos a mudar sua postura diante da organização.

## **9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. – **Elementos de Comportamento Organizacional** – 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

SILVA, Reinaldo O. da – **Teorias da Administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portal CNJ. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso em 22/02/2011.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. **Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <[http://portal.tjpr.jus.br/web/nege/pesquisa\\_clima](http://portal.tjpr.jus.br/web/nege/pesquisa_clima)>. Acesso em 20/02/2011.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. *Website*. Disponível em: <<http://www.tjba.jus.br>>. Acesso em 22/02/2011.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. *Website*. Disponível em: <<http://www.tjce.jus.br>>. Acesso em 22/02/2011.