

TRABALHO E SAÚDE DOS SERVIDORES DA JUSTIÇA
DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO:
O PROCESSO DE READAPTAÇÃO FUNCIONAL

Denise Passos do Vale

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao II Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção do Certificado.

Rio de Janeiro

2005

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 A READAPTAÇÃO FUNCIONAL.....	6
2.1 Os aspectos legais.....	6
2.2 Os aspectos processuais.....	10
2.3 Os aspectos de lotação.....	12
2.4 Atribuições dos cartórios e dos funcionários.....	17
2.5 O ambiente físico e a importância da Ergonomia.....	23
3 AS RELAÇÕES DO READAPTADO COM A CHEFIA E COM OS SETORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO.....	28
3.1 Relações com as chefias.....	28
3.2 Relações com os profissionais da área de saúde.....	33
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	37
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	43
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
7 ANEXO.....	48

1 INTRODUÇÃO

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro vem passando por processos de mudança em toda a sua administração, tendo em vista a obrigação desse Órgão de assumir a responsabilidade por uma cultura organizacional adequada para a motivação de seus funcionários, a fim de melhorar o desempenho destes nos serviços, elevando o grau de satisfação com a sua qualidade de vida e tornando-os partícipes numa reestruturação organizacional. A valorização do servidor público, seu reconhecimento, a preocupação com a sua saúde física e mental e a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade devem ser prioridades da Instituição.

Um ponto em comum em diversas organizações é a promoção de ações e programas de qualidade de vida eficientes, que fazem com que os níveis de satisfação com o trabalho aumentem e os problemas de saúde diminuam, melhorando as condições de bem-estar pessoal e profissional de cada um.

Aos funcionários do Poder Judiciário do Rio de Janeiro e dos demais órgãos desse Estado, que tenham apresentado problemas de saúde no decorrer de sua vida profissional, é concedido o direito de exercer função mais compatível com suas atuais limitações funcionais, através da readaptação funcional, conforme disposto no Decreto nº 2479, de 8 de março de 1979. É um direito do servidor público nos casos previstos em norma legal e, conseqüentemente, uma obrigação da Administração Pública a condução do devido processo administrativo. A intenção do legislador foi a de criar um mecanismo legal de proteção ao servidor, que lhe proporcionasse condições de retornar ao trabalho, evitando assim longos períodos de licença médica ou até mesmo a aposentadoria por invalidez.

Tendo em vista uma readaptação funcional bem feita, seguindo a linha de preocupação com a saúde e o bem-estar do funcionário e a fim de sensibilizar os gestores para as questões relacionadas às condições de trabalho, o que permitiria ao servidor cumprir e exercer bem o seu papel como profissional e cidadão, há que se abordar a seguinte questão: Como reintegrar ao trabalho no ambiente dos cartórios judiciais os servidores readaptados para exercerem funções compatíveis com a limitação que tenham sofrido em sua capacidade física ou mental durante o curso de sua vida profissional?

O objetivo do presente trabalho é identificar processos de acompanhamento e orientação aos servidores readaptados, analisar suas limitações frente às atividades funcionais, apontar as dificuldades de lotação adequada, as quais envolvem as condições de ambiente, bem como avaliar a necessidade de estabelecimento de formas de atuação conjunta entre as diferentes partes envolvidas no processo: o chefe imediato, o Assistente Social, o Psicólogo e o Serviço Médico competentes.

Para a apresentação do presente trabalho, foi realizado um estudo de campo, focalizando os servidores lotados em cartórios judiciais. Foram objeto de estudo somente os servidores lotados nos cartórios judiciais, subordinados à gestão da Corregedoria Geral da Justiça, Órgão com funções administrativas de fiscalização e disciplina, exercida pelo Corregedor-Geral da Justiça.

A metodologia utilizada foi a coleta de dados relevantes através de entrevistas, a fim de obter um conhecimento direto dessa realidade. Foi possível constatar que à medida que os próprios funcionários informavam sobre suas dificuldades, necessidades, comportamentos e relacionamentos com os colegas, a investigação aproximava-se mais e mais da situação real.

Foram feitas outras entrevistas com gestores, profissionais da área de serviço social e pessoal da área de saúde, servidores do Poder Judiciário, para obter informações sobre ocorrências que motivaram a readaptação, bem como para identificar as dificuldades de lotação adequada.

O interesse pela realização desse estudo nasceu da constatação de que a reintegração ao trabalho nas atividades cartorárias não é uma tarefa simples, pois necessário se faz observar as limitações físicas ou mentais e tentar ajustá-las às atividades envolvidas, de acordo com as necessidades de pessoal e atribuições da serventia na qual o servidor vier a ser lotado.

Dar importância a esses casos, a fim de reconhecer suas dificuldades e adequar as limitações, habilidades e perfis de cada um às tarefas a serem realizadas, é estimular o desenvolvimento, o crescimento profissional, elevando, assim, o grau de satisfação do funcionário com a sua atividade e com a organização.

No momento atual, em que pessoas portadoras de deficiência (PPD's), pessoas com necessidades especiais, capacitadas para o mercado de trabalho e aproveitadas em diversas organizações, privadas e públicas, trabalhando em funções adequadas às suas limitações, vêm apresentando um desempenho eficiente, rendendo tanto ou até mais que outros empregados, não há por que não contar com a força de trabalho daqueles que se encontram em situação de readaptação funcional. Todos podem ser produtivos e desenvolver um trabalho de qualidade.

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de constituir-se uma reflexão que permita uma melhor integração dos servidores que se encontram em situação de readaptação.

2 A READAPTAÇÃO FUNCIONAL

2.1 Os aspectos legais

A readaptação funcional é um direito do servidor público estadual estável, garantido pelo Regulamento do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, Decreto n° 2479, de 08 de março de 1979¹, que lhe permite atuar em função mais compatível com seu estado atual de saúde, em caráter temporário ou definitivo, depois de constatada por junta médica oficial do órgão competente a limitação de suas atividades funcionais, em decorrência de doença ou deficiência física e/ou mental.

A readaptação pode ser provisória, quando for constatada incapacidade parcial e temporária para o exercício do cargo/função, ou definitiva, quando for constatada a incapacidade permanente.

O legislador, ao criar o dispositivo legal, valorizou o servidor no sentido de proporcionar-lhe a oportunidade de retornar ao trabalho, evitando longos afastamentos, licenças para tratamento de saúde, ou sua aposentadoria por invalidez (caso não seja ele considerado incapaz em caráter definitivo para o serviço público), mantendo-o não só presente e ativo, como útil e produtivo. Essa é, também, uma medida necessária para a recuperação temporária de determinado problema de saúde de um servidor, evitando atividades funcionais que possam prejudicar ainda mais seu estado de enfermidade.

¹ O Dec. n° 2.479/79 regulamenta o Decreto-lei n° 220/75, Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, explicando o seu conteúdo e viabilizando a sua aplicação. O regulamento se refere aos servidores do Poder Executivo, sendo, no entanto, aplicável para os demais Poderes, com exceção das competências atribuídas ao Governo do Estado e ao Secretário de Estado de Administração.

A matéria está disciplinada na Seção IV (Da Readaptação) do Capítulo III, do Título II, do citado Regulamento.

Dispõe o primeiro artigo da respectiva Seção:

“Art. 49 – O funcionário estável poderá ser readaptado *ex-officio* ou a pedido em função mais compatível, por motivo de saúde ou incapacidade física.”

O artigo refere-se ao funcionário estável; sendo assim, só poderá ser aplicado aos servidores estaduais que tenham completado três anos de efetivo exercício no cargo, uma condição constitucional temporal necessária para a estabilização do vínculo com o Estado (art. 41, *caput*, da Constituição Federal). Entende-se que o servidor ainda no estágio probatório não poderá gozar deste direito, caso venha a sofrer restrições médicas para a execução de algumas atividades, decorrentes de um problema de saúde; terá que contar apenas com a compreensão e sensibilidade de sua chefia, por não apresentar plenas condições de realizar todas as suas funções. Caso contrário, poderá ser dispensado.

O princípio da legalidade, no direito Administrativo, traduz a idéia de que a Administração Pública somente poderá fazer o que estiver previsto legalmente. Portanto, não poderá o agente público fazer o que não estiver expressamente previsto na lei. Ele deve basear-se no cumprimento restrito da previsão legal pela Administração Pública, e o administrador estará sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum sob pena de responsabilidade.

Compete, entretanto, aos gestores uma melhor discussão sobre o dispositivo legal estadual, que data de 26 anos atrás, pois é de se questionar se vale mais não aproveitar o funcionário em

estágio probatório ou lhe estender tal direito, preservando sua saúde e seu bem-estar físico e mental e obter ao final seu comprometimento com um bom desempenho funcional.

Excluídos tais casos, garante a referida norma aos demais servidores a oportunidade de continuar a trabalhar, exercendo outras atividades de acordo com o que foi determinado pelos profissionais da área de saúde.

O servidor pode ser readaptado *ex-officio*, isto é, sem que seja de sua própria iniciativa, apenas por determinação dos médicos, quando for constatada de imediato a necessidade de reconduzi-lo ao trabalho após períodos de licença para tratamento de saúde. Ele pode, ainda, a qualquer tempo, requerer a readaptação junto ao órgão de saúde oficial competente, apresentando um parecer médico com justificativas, devendo ser submetido a outra inspeção, sujeitando-se a perícia por junta médica para obter o deferimento do pedido.

O papel da junta médica oficial é o de auxiliar diretamente a Administração Pública no exercício de suas obrigações, atuando como um instrumento pericial. É responsável pela veracidade dos fatos atestados e pelo conteúdo das informações, devendo indicar a necessidade ou não da readaptação funcional e restrições das atividades laborais.

Determina a norma em seu artigo 50:

"Art. 50 – A readaptação de que trata o artigo anterior se fará por:

I – redução ou cometimento de encargos diversos daqueles que o funcionário estiver exercendo, respeitadas as atribuições de séries de classes a que pertencer, ou do cargo de classe singular de que for ocupante;

II – provimento em outro cargo.

§ 1º - A readaptação dependerá sempre de prévia inspeção realizada por junta médica do órgão oficial competente.

§ 2º - A readaptação referida no inciso II deste artigo não acarretará descenso nem elevação de vencimento."

No Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, é o Departamento de Saúde da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas o órgão oficial competente para se pronunciar com um exame pericial nos processos de readaptação funcional de todos os seus funcionários.

Ainda que continuem constando do Decreto o inciso segundo do citado artigo bem como o parágrafo segundo, estes não são mais aplicados devido à Constituição Federal de 1988, que declara, em seu art. 37, inciso II, que a investidura em cargo ou emprego público se dá através de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para os cargos em comissão. O servidor permanece em seu cargo mesmo sendo a readaptação funcional definitiva e, sendo assim, terá direito à integralidade de seu vencimento.

O dispositivo legal não faculta ao funcionário em readaptação a redução da jornada de trabalho ou qualquer flexibilidade de horário. Ele trabalha com restrições na execução de algumas atividades funcionais, cumprindo a mesma carga horária dos demais servidores, cuja jornada de trabalho é de oito horas diárias. Mas há que se discutir a necessidade de uma redução de carga horária em determinados casos clínicos, tais como os de depressões, pânico e outras doenças psicossomáticas ou em casos de retorno ao trabalho, após um afastamento prolongado de licença médica, que deveria ser gradativo, a fim de que a pessoa venha a se adequar aos poucos à sua nova condição.

2.2 Os aspectos processuais

O processo administrativo de readaptação funcional dos servidores lotados na 1ª Instância, isto é, nas serventias que compreendem as comarcas da entrância especial, da 1ª entrância e da 2ª entrância², é formalizado pelo competente Núcleo Regional da Corregedoria – NURC, órgão de desconcentração das atividades administrativas da Corregedoria Geral de Justiça e com atribuições afins, distribuído pelo Estado em onze Núcleos Regionais.

Caso o pedido seja de iniciativa do interessado, este deverá apresentar e protocolar o requerimento junto ao seu NURC, mencionando seu problema de saúde e anexando o laudo, o parecer fundamentado e conclusivo de médico particular. O pedido, devidamente instruído e autuado, será encaminhado, preliminarmente, a um Assistente Social integrante do respectivo NURC para que este proceda a uma avaliação do servidor e a um posterior relatório informando sobre suas atuais atribuições, ambiente de trabalho, dificuldades apresentadas e outras informações que julgar importantes. Será, em seguida, encaminhado ao Departamento de Saúde, onde os médicos se pronunciarão após a realização de um exame pericial do servidor, observando o discriminado naquele relatório e emitindo, em seguida, o laudo oficial, devidamente assinado pela junta médica, com as devidas informações sobre as atividades que ele poderá exercer ou que estará impedido de exercer.

Quando um funcionário estiver em licença médica por um período prolongado, pode vir a ser convocado a realizar perícia para avaliação das modificações de seu estado físico e/ou mental,

² Instância significa grau de recurso. Entrância é a classificação das comarcas, que se faz em: 1ª entrância, que são as que possuem uma vara apenas, sendo todas as matérias do Poder Judiciário julgadas por um único Juiz de Direito; 2ª entrância, que são as que possuem duas ou mais varas, com suas especializações, ambas abrangendo o interior do Estado, e entrância especial, que compreende a comarca da Capital do Estado e as comarcas de Campos dos Goytacazes, Duque de Caxias, Niterói, Nova Iguaçu, Petrópolis, São João de Meriti, São Gonçalo e Volta Redonda.

sendo eventualmente proposta a ele a readaptação funcional, por iniciativa do próprio Departamento de Saúde. Nada o impede, na mesma situação, de procurar pelo referido setor para um possível retorno ao trabalho. Ele passará, também, por uma avaliação de um Assistente Social integrante do referido Departamento. O processo que se formalizar nesse setor conterà os dados, demais sugestões, orientações e determinações referentes à necessidade de adoção da medida proposta.

Findos os procedimentos iniciais, sendo a readaptação de iniciativa do interessado ou não, os autos retornam ao NURC para proposição de lotação do servidor em outra serventia ou permanência no seu atual local de trabalho, conforme cada caso. O Juiz de Direito Dirigente do NURC defere o pedido de readaptação, se for recomendado, com base no laudo médico e de acordo com os dispositivos legais do Decreto nº 2479/79. E, no próprio despacho, mantém o servidor na mesma serventia onde se encontrava lotado ou manda lavrar um ato de mudança de lotação, em busca de um lugar mais adequado à limitação física ou mental do servidor.

Uma vez deferida a readaptação e permanecendo lotado na sua serventia, o servidor se apresenta ao Escrivão, gerente do cartório, ou, na sua ausência, ao Responsável pelo Expediente ou ainda diretamente ao respectivo Juiz de Direito, dependendo do seu cargo, comunicando suas restrições de atividades e funções. Precisa agora esclarecer, fazer entender, que suas limitações não implicarão também na redução de sua competência, assunto que será objeto de análise mais adiante.

Durante o período de readaptação não há, no entanto, de modo geral, acompanhamento feito por pessoas qualificadas, para constatar inadaptação às novas atribuições, descumprimento das orientações médicas ou propor uma reavaliação no rol de atividades e afinidades profissional.

Uma reavaliação é prevista para o final do período da readaptação, quando temporária, para o caso de uma prorrogação.

2.3 Os aspectos de lotação

Para abordar os aspectos de lotação de servidor nas serventias judiciais, antes é necessário conhecer o funcionamento e a composição dos NURCs que, entre outras, têm a atribuição de lotar, remover e colocar à disposição funcionários vinculados às respectivas regiões.

Os NURCs foram criados em 1997, através do Provimento nº 05 do Corregedor-Geral da Justiça, inicialmente em número de cinco, como uma medida organizacional e com funções de executar parte das atividades administrativas da Corregedoria Geral da Justiça, objetivando colocar os processos decisórios mais próximos dos servidores destinatários dos serviços, assegurando maior rapidez no atendimento e minimizando as dificuldades de acesso causadas pela distância de algumas comarcas.

As suas atribuições foram delimitadas no Provimento nº 35 do mesmo ano, permanecendo centralizadas na Secretaria da Corregedoria Geral da Justiça todas as atividades normativas, de controle, de formulação de políticas e diretrizes.

São dirigidos e coordenados por um Juiz de Direito, que é supervisionado pelo Gabinete do Corregedor-Geral da Justiça - tendo sob sua administração um Quadro de Lotação de servidores, composto por um Setor de Pessoal, um Setor de Fiscalização e Disciplina, um Serviço Social e uma Secretaria – e que é encarregado da administração dos recursos humanos que lhe são afetos e da orientação e fiscalização das serventias das comarcas que lhe são pertinentes.

Mais tarde, diante da necessidade de redimensionar as regiões, os NURCs foram desmembrados³ - com exceção do 1º, que abrange toda a comarca da Capital do Estado (Fórum Central e Varas Regionais) - em mais cinco, totalizando hoje 11.

Os demais NURCs compreendem:

- ⇒ 2º NURC: Niterói (Sede), São Gonçalo, Maricá, Itaboraí, Tanguá, Rio Bonito e Silva Jardim;
- ⇒ 3º NURC: Petrópolis (Sede), Teresópolis, Paraíba do Sul, São José do Vale do Rio Preto, Três Rios, e Sapucaia;
- ⇒ 4º NURC: Duque de Caxias (Sede), Guapimirim, Japeri, Nova Iguaçu, Queimados, Nilópolis, São João de Meriti, Magé, Mesquita e Belford Roxo;
- ⇒ 5º NURC: Volta Redonda (Sede), Rio das Flores, Valença, Barra do Piraí, Barra Mansa, Quatis, Porto Real / Quatis, Pinheiral, Resende e Itatiaia;
- ⇒ 6º NURC: Campos dos Goytacazes (Sede), Cambuci, Conceição de Macabu, Carapebus / Quissamã, Macaé, São João da Barra, São Francisco do Itabapoana, Cardoso Moreira, Italva e São Fidélis;
- ⇒ 7º NURC: Vassouras (Sede), Piraí, Paracambi, Mendes, Engenheiro Paulo de Frontin, Miguel Pereira e Paty do Alferes;
- ⇒ 8º NURC: Itaguaí (Sede), Mangaratiba, Angra dos Reis, Paraty, Itaguaí, Seropédica e Rio Claro;
- ⇒ 9º NURC: Nova Friburgo (Sede), Cachoeiras de Macacu, Carmo, Bom Jardim, Duas Barras, Trajano de Moraes, Cantagalo, Cordeiro, São Sebastião do Alto, Santa Maria Madelena e Sumidouro;
- ⇒ 10º NURC: Itaperuna (Sede), Italva, Itaocara, Santo Antonio de Pádua, Miracema, Lage do Muriaé, Bom Jesus do Itabapoana, Natividade e Porciúncula;

³ Em junho de 2001, os NURCs foram desmembrados através do Ato Executivo Conjunto nº 12, do Presidente do Tribunal de Justiça e do Corregedor-Geral da Justiça, tendo em vista a necessidade de redimensionar as regiões respectivas e desconcentrar algumas atividades afetas também à Presidência do Tribunal de Justiça.

⇒ 11º NURC: Cabo Frio (Sede), Araruama, Iguaba Grande, Arraial do Cabo, São Pedro da Aldeia, Armação de Búzios, Casimiro de Abreu e Rio das Ostras.

Nos Setores de Pessoal de cada NURC, onde são também processados os pedidos de readaptação funcional, as lotações em geral acontecem de forma que os servidores sejam alocados em cartórios conforme a urgência em suprir sua necessidade e carência de pessoal ou, segundo a conveniência da administração, através de solicitação dos respectivos magistrados ou determinação do Corregedor-Geral da Justiça e, por delegação, de seus Juízes Auxiliares dirigentes.

Quando o servidor com determinação para readaptação funcional é apresentado a um Setor de Pessoal com orientação médica competente para uma mudança de lotação, para trabalhar em outro cartório, surge um problema: Onde lotá-lo?

Os dirigentes administrativos dos NURCs observam alguns critérios de avaliação no momento de proceder a sua lotação, como uma breve análise das estatísticas da movimentação processual das serventias, ou de suas atribuições, que poderiam receber tal servidor, para saber se o volume de trabalho é intenso ou não.

Especificamente no que diz respeito às competências e qualificações desse servidor e em como ele poderá continuar contribuindo e se sentir produtivo, não há critérios definidos de avaliação.

É necessário ressaltar que não existe, ainda, um setor de recursos humanos ou gestão de pessoal moderno vinculado aos NURCs ou à própria Corregedoria Geral da Justiça que proceda a tal diagnóstico e a outras análises relevantes a fim de identificar e gerir inteligentemente o

conhecimento e as competências destes servidores, observando e respeitando suas limitações e valorizando sua capacidade de contribuição.

Sem levar em conta as devidas observações, uma lotação mal feita pode gerar um desconforto para o próprio funcionário e para o gerente da unidade cartorária ou para o magistrado. Aquele pode ter seu desempenho prejudicado por condições desfavoráveis de ambiente, se sentir frustrado, desrespeitado e desencantado com a organização e, por outro lado, pode se tornar um estorvo para a chefia e para os outros colegas lotados na serventia. E, na pior situação, uma inadequada lotação poderá comprometer o estado de saúde do servidor, prejudicando o seu quadro clínico.

É necessário ressaltar que o bom ambiente de trabalho é aquele onde os funcionários sentem que são reconhecidos por sua competência profissional e tratados com respeito e atenção por seus superiores.

Sabemos que as pessoas possuem competências, habilidades e expectativas diferentes umas das outras e se fossem bem orientadas para o trabalho, para o exercício de suas funções, se tornariam mais comprometidas com a organização. E esta, por sua vez, evitaria o desperdício de talentos, experiências e conhecimentos e ganharia a plena satisfação de seus funcionários.

Pode-se perceber hoje em dia, em diversas empresas, que cada vez mais as pessoas são selecionadas por suas competências e não por aquilo que está descrito no cargo que elas ocupam. São muito valorizados e bem aproveitados os empregados cujas características pessoais propiciam o desenvolvimento e a realização de um bom trabalho, que têm destacadas suas competências. Dessa forma, os empresários, através de seus gestores de recursos humanos evitam que pessoas sejam colocadas em locais de trabalho sem estar devidamente qualificadas,

habilitadas, sem os atributos necessários ao serviço. São direcionadas, então, para locais adequados ao seu perfil. Tanto a empresa como os funcionários são beneficiados por tal seleção.

As competências individuais dos servidores subordinados à Corregedoria, aos NURCs, não estão, mas poderiam estar, devidamente organizadas, formalizadas, relacionadas e disponíveis em sistema informatizado próprio, em um banco de dados, a fim de que a organização, ao se utilizar desse recurso, pudesse melhor ajustar as competências e habilidades solicitadas pelos diversos setores e serventias.

Existem hoje disponíveis em sistema informatizado apenas os dados cadastrais referentes ao histórico funcional do servidor, tais como seus registros de qualificação, lotação, promoção, benefícios adquiridos, títulos, afastamentos e penalidades, que servem para bem identificá-lo. Porém, não há dados como competências pessoais, inerentes a cada profissional e tampouco está esse sistema relacionado a outro sistema ou banco de dados que identifique as necessidades de pessoal de uma serventia.

Um projeto de identificação e relação de competências vem sendo desenvolvido e experimentado pela Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça, através de seu recente órgão Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. Segundo informações obtidas em entrevista com a Diretora do Departamento, o referido projeto tem por objetivo formar um banco de talentos, onde estão sendo mapeadas as competências dos servidores subordinados à administração do Tribunal de Justiça para identificar o perfil de cada um. O trabalho se resume em analisar as competências pessoais, a experiência e a formação profissional e confrontá-las com as competências requeridas, o que possibilitará aos gestores responsáveis pelos recursos humanos avaliar as necessidades de formação e treinamento profissional das pessoas, bem como

propor cursos de capacitação. Além disso, possibilitará também destacar o funcionário com competência a mais para exercer outras atividades, identificar talentos com potencialidade para um desenvolvimento superior.

Disponibilizar para a Corregedoria Geral, para os setores responsáveis pela administração de pessoal dos NURCs, um programa semelhante, de gerenciamento das competências dos servidores e das necessidades do cartório e do perfil do cargo, contendo um banco de dados preciso e periodicamente atualizado, ou a extensão das atribuições desse novo Departamento para toda a 1ª Instância do Poder Judiciário, auxiliaria os gestores a tomar decisões mais adequadas e coerentes de lotação do readaptado, bem como dos demais funcionários.

Há que se ressaltar, ainda, a dificuldade em proceder à lotação quando há recusa das chefias em receber ou deixar permanecer um servidor readaptado em cartório, alegando não poder contar com sua força de trabalho nas atividades ali desenvolvidas. E, muitas vezes, por não conseguirem encontrar e ajustar uma lotação, devido à incompreensão e à falta de habilidade por parte desses gerentes/chefes para administrar tal situação, os dirigentes dos NURCs se vêem obrigados a colocar o servidor executando tarefas administrativas na sua própria secretaria ou em um dos setores existentes, excedendo o seu quadro de pessoal.

2.4 Atribuições dos cartórios e dos funcionários

Os cartórios judiciais do Estado do Rio de Janeiro (serventias/varas) são unidades de diferentes atribuições (empresarial, cível, criminal, família, infância e juventude etc.), que possuem atividades variadas, tais como atendimento ao público interno e externo (através do

balcão de atendimento, telefone e até correio eletrônico) e processamento de feitos judiciais, tendo como integrantes o Escrivão, à frente da serventia, ou um Técnico Judiciário designado Responsável pelo Expediente na sua ausência, subordinados ao Juiz de Direito da Vara e demais auxiliares da Justiça, compondo o quadro de funcionários.

Existem hoje no Estado do Rio de Janeiro 714 serventias judiciais instaladas e em funcionamento e aproximadamente 11.000 mil serventuários efetivos e ativos lotados nos cartórios judiciais das Comarcas da Capital e do Interior do Estado, 1ª Instância do Tribunal de Justiça, assim distribuídos por NURCs:

Tabela 1: Total de servidores por lotação.

1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º
4.751	1.228	580	1.370	710	619	232	300	368	378	441

Fonte: Sistema de Histórico Funcional – SHF (dados coletados em 21/01/2005)

A maioria dos cartórios funciona com um acúmulo de trabalho muito grande, devido ao aumento crescente da demanda de processos, especialmente nos Juizados Especiais Cíveis, nas Varas da Infância e da Juventude e nas de Família, contando quase sempre com um número insuficiente de funcionários.

O Poder Judiciário do Estado, visando a uma padronização das estruturas organizacionais dos cartórios e aperfeiçoamento dos procedimentos, para prestar um serviço com celeridade e de qualidade, implantou a prática do modelo de Gestão de Processamento Integrado nas serventias judiciais, com foco na formação de equipes e participação de todos os funcionários nas diversas atividades da unidade cartorária, com específicas atribuições, nas quais se revezam num rodízio trimestral ou semestral. Esse trabalho acaba com a figura do “escrevente dono do processo” -

funcionário que tinha em seu poder o controle processual dos feitos que lhe fossem distribuídos - e faz com que o serviço de processamento seja realizado por toda a equipe cartorária e assegura ainda um tratamento isonômico entre os advogados.

Essa norma foi instituída em 2002, sendo implantada, gradativamente, em todos os serviços judiciais, encontrando-se disciplinada nos arts. 182 e 183 da Consolidação Normativa da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Os objetivos do processamento integrado se constituem resumidamente em:

- unificação da metodologia de trabalho;
- simplificação do processamento das ações;
- capacitação dos servidores para desempenho das diversas etapas do processamento integrado, face ao sistema de rodízio;
- fortalecimento da função de chefia e liderança do Escrivão e aperfeiçoamento do processamento;
- implantação de uma lotação padrão de pessoal nos cartórios que apresentem os mesmos dados estatísticos, competências, atribuições e condições físicas.

A estrutura organizacional de cada serventia foi constituída da seguinte forma: uma Gerência Cartorária com as Equipes de Preparação, de Processamento, de Digitação e de Apoio Logístico, juntamente com a Equipe Administrativa nas Varas de Família e Varas da Infância e da Juventude e a Equipe Interprofissional, somente nessa última.

Tais equipes têm suas atribuições bem definidas nos Provimentos do Corregedor-Geral da Justiça nº 7 a 15, de 2003. As atribuições básicas de cada equipe, respeitando as peculiaridades de cada tipo de serventia, de forma geral, podem ser assim resumidas:

- A Gerência Cartorária, exercida pelo Escrivão ou Responsável pelo Expediente, deve montar e coordenar as equipes, promover o rodízio, suprir faltas e exercer e cumprir as obrigações inerentes ao cargo, conforme disciplinado nas diversas legislações.
- A Equipe Administrativa e a de Preparação, com funções semelhantes, recebem, separam, autuam e cadastram as petições ingressadas em cartório, distribuem os trabalhos entre as equipes envolvidas e certificam e registram em sistema de informática as publicações.
- A Equipe de Processamento, devendo zelar pelo regular andamento do processo, é a responsável por toda a movimentação processual que se fizer necessária, como certificar atos, registrá-los em sistema e cumprir prazos e determinações judiciais.
- A Equipe de Digitação faz os demais e necessários lançamentos/cadastramentos de dados do processo para controle, andamento e posterior consulta dos interessados e confecciona todas as diligências a serem extraídas de sistema informatizado próprio.
- A Equipe de Apoio Logístico é responsável por efetuar a ligação entre as demais equipes e os diversos setores judiciais, pelo recebimento e entrega de correspondências e pelo arquivamento/desarquivamento de autos.

- A Equipe Interprofissional, está direcionada para o apoio ao processamento e atendimento aos menores. É composta pelos Comissários de Justiça da Infância e da Juventude Efetivo, Colaboradores Voluntários, Assistentes Sociais e Psicólogos.

A proposta é de que as equipes, apesar de independentes entre si, devam colaborar umas com as outras, objetivando o bom desenvolvimento dos trabalhos executados e o perfeito funcionamento do processamento integrado.

Os funcionários participantes desse rodízio, que são os Técnicos Judiciários I e II, até há pouco tempo denominados Auxiliar Judiciário e Técnico Judiciário Juramentado, são distribuídos nas equipes conforme a necessidade de trabalho de cada uma delas e, através de escala promovida pelo gerente, fazem, ainda, atendimento ao público, conhecendo, assim, todas as etapas dos processos, do início ao fim.

Mas a norma não pode ser aplicada com rigidez. Ao ser lotado em uma serventia onde já está funcionando o processamento integrado, deverá o servidor readaptado ficar excluído do rodízio onde as atividades forem contrárias as recomendações médicas até a sua total reabilitação ou, permanentemente, se for a readaptação definitiva. Com flexibilidade e bom senso pode-se ajustar a situação com um remanejamento entre as equipes, nas outras etapas do processamento, de acordo com as limitações dos funcionários, assim como ocorre nos casos de afastamento por motivo de férias ou licença, para que não haja qualquer prejuízo para a execução de todo o serviço.

Os demais servidores do cartório, os Oficiais de Justiça Avaliadores, Assistentes Sociais, Psicólogos e Comissários da Infância e da Juventude Efetivos, com suas atribuições próprias,

exercendo, também, atividades externas, deslocando-se para vários lugares para cumprir diligências, mandados, ordens e prestar atendimento a servidores nas suas serventias ou domicílio, conforme a natureza de cada cargo, não são incluídos nos rodízios entre as equipes. Quando na condição de readaptação funcional, contam com a colaboração de seus pares na impossibilidade de executar algumas tarefas, pois o número de funcionários ocupantes desses cargos em cartório é reduzido. A previsão legal de lotação em cada serventia se dá através de levantamentos estatísticos dos feitos judiciais, de acordo com a competência de cada especialidade e a natureza do cargo. Quando as atividades laborais contra-indicadas forem práticas de serviços externos, os servidores passam a desempenhar as funções em serviços internos inerentes ao cargo.

2.5 O ambiente físico e a importância da Ergonomia

Atualmente, percebe-se nos gestores de diferentes organizações a preocupação constante com o bem-estar geral dos funcionários, estimulando seu pessoal à prática de atividades voltadas para a saúde física e mental. Desenvolvem projetos, adotam programas, associados às técnicas modernas de gestão de pessoal, para obter equipes comprometidas, motivadas, satisfeitas e dispostas a trabalhar mais, pois sabem que pessoas com boa saúde física e mental apresentam bom rendimento profissional. Na visão desses administradores, essa é a era da valorização das pessoas, fator fundamental para a organização manter-se competitiva.

De forma semelhante posiciona-se o Tribunal de Justiça ao priorizar o bem-estar de seus servidores, uma vez que vem demonstrando nos últimos tempos esta preocupação, através de ações do seu Departamento de Saúde, realizando campanhas de prevenção a doenças e divulgando informações de como se deve cuidar melhor da saúde.

Por outro lado, analisando os aspectos ambientais e as condições de trabalho nas dependências internas de cada Fórum, principalmente das comarcas mais distantes da Capital do Estado, apesar das iniciativas do Tribunal em reformar, reestruturar ou criar novos locais de trabalho, verifica-se a necessidade de levantar alguns problemas, que vão de encontro com a proposta de priorizar a saúde do servidor, tais como:

- ✓ a existência de alguns cartórios em ambientes antigos e sem conservação, poluídos por aparelhos de ar condicionado muitas vezes sem manutenção, provocando contacto com agentes agressivos à saúde;

- ✓ Espaços físicos insuficientes para comportar mobiliário, equipamentos de informática, armazenamento de volumosos processos e para bem acomodar os funcionários;
- ✓ mobiliário mal selecionado, que se torna inadequado para uma correta postura dos servidores.

Quanto às condições de trabalho, pode-se observar que as atividades judiciais a que são submetidos os funcionários diariamente, por serem muitas vezes burocráticas e executadas com repetições mecânicas de procedimentos, exigem a permanência contínua em atitudes exaustivas e em posições anti-fisiológicas.

Um ambiente de trabalho mal estruturado fisicamente coloca em risco a capacidade de rendimento profissional dos funcionários. Não há como negar que os desgastes à que essas pessoas estão submetidas no dia-a-dia são fatores que podem originar algumas doenças ocupacionais, decorrentes da exposição a esses riscos ambientais ou ergonômicos e, para aqueles que já se encontram enfermos, podem se tornar um agravante ao estado de saúde.

Solucionar estes problemas não é tarefa simples, requer investimento em novos mobiliários e materiais, revisão dos processos de trabalho e conhecimento especializado para dar maior atenção ao serviço a ser executado e ao ambiente físico em que funciona a serventia.

É preciso observar nos cartórios diversos fatores, como o conforto térmico, acústico, as horas trabalhadas ininterruptamente, a exigência física e postural, dentre outros associados às atividades executadas, e procurar estabelecer boas práticas dentro do princípio básico da Ergonomia. Isso é imprescindível para uma melhor recuperação e para um bom desempenho do servidor em readaptação.

Mas o que é Ergonomia? Entende-se que é um conjunto de regras e estudos que procura adaptar as condições de trabalho às características do ser humano, visando a um ambiente de trabalho saudável e produtivo, assegurando às pessoas a possibilidade de trabalhar com conforto, segurança e eficiência.

A definição internacional de Ergonomia, aprovada pelo Conselho Científico da *International Ergonomics Association*, (IEA, 2000) é assim descrita:

“Ergonomia (ou Fatores Humanos) é a disciplina científica que trata da compreensão das interações entre os seres humanos e outros elementos de um sistema, e a profissão que aplica teorias, princípios, dados e métodos, a projetos que visam a otimizar o bem-estar humano e a performance global dos sistemas.

Os praticantes da Ergonomia, ergonomistas, contribuem para o planejamento, projeto e a avaliação de tarefas, postos de trabalho, produtos, ambientes e sistemas para torná-los compatíveis com as necessidades, habilidades e limitações das pessoas.”

Segundo Vidal (2002):

“A Ergonomia é uma disciplina da vida, que se aplica aos nossos momentos produtivos de diversas maneiras. Basta uma pessoa estar em atividade profissional e um estudioso de Ergonomia saberá apontar uns quantos aspectos ergonômicos daquela atividade.” (p. 26)

É necessário abordar neste trabalho a importância da utilidade das regras e procedimentos da Ergonomia, que propõem soluções que possibilitem maior conforto ao trabalho. Através de um estudo elaborado sobre a realidade cartorária, realizado por um especialista em parceria com os funcionários e gestores, mudanças nos sistemas de trabalho podem ser feitas, adequando a atividade às características, habilidades e limitações funcionais das pessoas.

Dessa forma, podem-se evitar energias consumidas inutilmente pelos funcionários, fadigas físicas e mentais, além dos afastamentos, das prolongadas licenças médicas. E com algumas

recomendações sugeridas e um trabalho integrado por equipes de profissionais competentes, adequando mobiliário e procedimentos, pode-se alcançar os objetivos propostos de promover o conforto dos funcionários.

A prevenção das doenças ocupacionais chamadas LER (Lesão por Esforço Repetitivo) e DORT (Distúrbio Ósteo-muscular Relacionado ao Trabalho), geradoras de muitas readaptações, encontra-se baseada em estudos para análise ergonômica do trabalho e na adoção de algumas medidas técnicas, que podem ser adotadas por qualquer organização.

No Brasil, a Norma Regulamentadora nº 17, de 1990, do Ministério do Trabalho, exige que no seu local de trabalho a organização seja adequada às características psico-fisiológicas dos trabalhadores e à natureza da atividade. No âmbito do Estado do Rio de Janeiro, a Lei Estadual de 03/07/1996 estabelece normas de prevenção das referidas doenças e critérios de defesa da saúde dos trabalhadores em relação às atividades que possam desencadear lesões por esforço repetitivo. Ao trabalhador deve ser garantido o máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

Conforme informações obtidas junto ao pessoal da área de saúde do Tribunal, ressalta-se a incidência dessas doenças ocupacionais nos servidores do Poder Judiciário, que acabam por determinar muitas readaptações, sem contar com outros funcionários que não comunicam suas queixas de dores e outros sintomas ao Departamento de Saúde, devido à distância de algumas comarcas, pois o referido órgão funciona no Foro Central da Capital, ou até mesmo por desconhecimento de seus direitos, ou por temerem ser discriminados por colegas e chefia.

Nos estágios iniciais da doença, se critérios de conforto fossem aplicados, evitariam o agravamento da enfermidade e os períodos de faltas, licenças e os de readaptações seriam, conseqüentemente, menores.

Um ergonomista, através de estudos e avaliações, poderia apresentar soluções ergonômicas e alterações no processo e organização do trabalho nos ambientes internos de cada Fórum, com orientação técnica, a fim de obter resultados cada vez melhores para o conforto das pessoas, tais como:

- introdução de pausas para descanso e/ou redução do tempo de trabalho na atividade geradora de LER/DORT;
- diminuição da sobrecarga muscular gerada por gestos e esforços repetitivos e diversificação das tarefas;
- adequação de mobiliários e equipamentos de trabalho às características fisiológicas dos funcionários;
- orientação ao funcionário sobre práticas corretas do trabalho e de exercícios posturais ergonômicos.

3 AS RELAÇÕES DO READAPTADO COM AS CHEFIAS E COM OS SETORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO

3.1 Relações com as chefias

Como já mencionado, o Escrivão do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro e, na sua ausência, o Responsável pelo Expediente atuando como gerentes da unidade cartorária estão sujeitos às normas do Judiciário, com suas atribuições técnicas e legais disciplinadas no Capítulo X (Dos Escrivães), do Título I (Dos Serventuários Titulares), do Livro III (Das Serventias Judiciárias e das Atribuições dos Serventuários e Funcionários da Justiça), da Resolução nº 05/1977 e em numerosos artigos dos Códigos de Processo Civil e Processo Penal e demais atribuições gerais dispostas no art. 4º da Lei Estadual nº 3.893/2002.

O gerente tem seus deveres disciplinados nos 35 incisos do art. 26 da Consolidação Normativa da Corregedoria Geral da Justiça deste Estado, tais como: exercer a chefia direta da serventia, organizando, comandando e supervisionando todos os seus serviços e atividades, sempre em obediência às instruções gerais baixadas pela Corregedoria Geral da Justiça; exercer a administração do seu pessoal subordinado, zelando pela manutenção da disciplina, da ordem e da hierarquia; zelar pela boa imagem da justiça, prestigiando e estimulando a probidade, a produtividade, a celeridade e a qualidade dos serviços; responsabilizar-se pela preparação técnica e constante aperfeiçoamento dos seus subordinados, mediante supervisão e orientação pessoal, além de indicação para curso e treinamento oficiais e exercer demais atribuições e tarefas que lhe sejam ordenadas pelo Juiz ao qual estiver subordinado.

Na administração do cartório, o gerente deve atender aos objetivos impostos no art. 182 da citada Consolidação, observando os princípios da legalidade e da eficiência e organizando o trabalho segundo o padrão do processamento integrado.

Somando-se a tudo isto, ele precisa, ainda, atuar como agente arrecadador e fiscalizador quanto aos valores, custas e taxas judiciárias⁴ a serem recolhidos ao Fundo Especial do Tribunal de Justiça, órgão que tem por finalidade a captação de recursos necessários ao processo de modernização e reaparelhamento do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

É imprescindível orientar seus subordinados para a observação do correto recolhimento desses valores, feito pelas partes e advogados, arrecadado mediante uma guia de pagamento (Guia de Recolhimento de Receita Judiciária – GRERJ) que, face à complexidade da tabela de custas, da norma jurídica que as regulamenta, provoca dúvidas quanto ao preenchimento dos reais valores, do devido pagamento. A cobrança indevida ou excessiva pode acarretar prejuízos para as partes envolvidas em um processo e até mesmo causar penalidades para o servidor que deixou de proceder à correta verificação. Logo, o Escrivão necessita acumular conhecimentos específicos sobre a matéria e aprender constantemente sobre novos procedimentos a serem adotados, a fim de prestar informações precisas para toda sua equipe.

Esse servidor tem grandes responsabilidades como gestor imediato do cartório, pois, como relatado, coordena diversas atividades importantíssimas de natureza judicial e administrativa. Ele administra toda essa realidade funcional, bem como os recursos humanos que lhes são afetos e, para fazer isso bem feito, precisa desenvolver também suas habilidades comportamentais.

⁴ As custas são pagamentos devidos pelo processamento dos feitos judiciais, cujos valores são fixados segundo a natureza do processo e rito processual que lhe corresponder. Taxas judiciárias são cobranças efetuadas pelos serviços de atuação de magistrados e membros do Ministério Público em qualquer procedimento judicial.

Motta (2003) afirma:

“O aprendizado gerencial é o processo pelo qual um indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais.” (p. 28)

O Escrivão não contava, até então, com um treinamento para o exercício dessa gerência ao assumir a serventia; chegava ao referido cargo através de promoção por antiguidade, possuindo apenas o direito de escolha quanto ao tipo de cartório em que iria trabalhar.

A partir da Resolução nº 11/2003 do Conselho da Magistratura, torna-se obrigatório para todos que já ocupavam o referido cargo e para aqueles que estavam para ser promovidos fazer um curso de preparação para assumir a serventia, com duração de 100 horas/aula, realizado pela Escola de Administração do Tribunal de Justiça – ESAJ, Órgão da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça voltado para promoção do desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores do Poder Judiciário.

O curso, denominado Curso de Qualificação Gerencial, aborda temas como chefia e liderança, administração de talentos, motivação, identificação de aptidões, entre outros. Pretende atingir todos os indivíduos que estão para serem promovidos e virão a ocupar o cargo.

Contudo, esse profissional encontra-se hoje muito preocupado em atender à crescente demanda de processos e cumprir as diversas tarefas judiciais que lhe são impostas, exercendo papéis de controlador e disciplinador, conforme determinado pelas diversas normas. Deixa, então,

por muitas vezes, de trabalhar suas habilidades pessoais como as de orientador, apoiador e facilitador, inerentes a uma boa liderança.

Devido à falta de informação dos demais servidores e, muitas vezes, do próprio gerente sobre as limitações de funções do readaptado, surgem problemas de relacionamento no ambiente cartorário. O readaptado é visto com frequência como um funcionário numa condição privilegiada, pois é excluído de algumas obrigações e tarefas, não podendo a equipe contar com a sua participação em todos os processos de trabalho. Isso ocorre com frequência quando se trata de portador de doença como LER/DORT, uma “doença invisível”. O readaptado é recebido com desconfiança pelos colegas de trabalho e muitas vezes pela própria chefia, por não acreditarem na sua dor e sofrimento, passando ele, então, a se sentir discriminado.

É preciso que essas pessoas sejam mais bem informadas e orientadas sobre a necessidade da adoção da medida, para que seja combatida qualquer forma de discriminação. Há registros de Escrivães em readaptação funcional, o que permite constatar que ninguém está livre de ser acometido por alguma doença, até mesmo a própria chefia, podendo encontrar-se no futuro em igual situação e necessitar dos mesmos cuidados e atenção por parte de toda a equipe.

No dia-a-dia cartorário, é necessário que o gerente crie condições para manter uma relação participativa com todos os servidores subordinados, incentive e apóie o crescimento profissional de cada um, buscando preparação técnica, o constante aperfeiçoamento e incentivando o trabalho em equipe.

A motivação para um servidor readaptado pode implicar em atitudes do gestor como incentivar, reconhecer seus esforços, seu trabalho realizado e aceitar seus limites, reafirmando-lhe seu valor como ser humano, pois este precisa sentir-se objeto de atenção.

Conforme explica Motta (2004, p. 207): “Todas as pessoas possuem habilidades e capacidade de contribuição. Estímulos à iniciativa e à cooperação fazem todos se sentirem mais úteis e aprimorarem a possibilidade de contribuir.”

A boa comunicação também tem um importante papel para que o gerente administre melhor seu cartório, mantendo a integração do readaptado e um bom relacionamento profissional com todos os seus funcionários.

Pode-se esperar um elevado nível de satisfação no ambiente cartorário como em qualquer outro, quando existir um canal eficiente de comunicação entre chefes e subordinados. O que significa, na verdade, saber ouvir, escutar e transmitir com clareza e precisão.

Com base na percepção, deve o gerente orientar o servidor com restrições de algumas atividades para exercer outras compatíveis com seu estado de saúde atual, aproveitando seus conhecimentos e experiências e acompanhar seu desenvolvimento profissional, considerando suas necessidades, estimulando e desenvolvendo suas competências, comprometendo-o com os objetivos a serem alcançados. O importante é criar um ambiente de trabalho que o faça sentir-se evoluído e não excluído.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o Escrivão, ou, em sua ausência, o Responsável pelo Expediente, com todas as suas atribuições e responsabilidades e mais a administração de seu pessoal, possuem um papel central na motivação, na integração e no reconhecimento dos esforços do funcionário em readaptação e devem utilizar todas as ferramentas de que dispõem para buscar fazer do reconhecimento um instrumento legítimo de valorização deste servidor.

É essencial que projetos de aperfeiçoamento dediquem maior atenção aos Escrivães e a quem quer que se encontre à frente da serventia, desenvolvendo incentivos para aprimorar suas

habilidades, a fim de melhor atenderem às necessidades de seus funcionários e exercerem o papel de um bom líder.

Acima do gerente, hierarquicamente, se encontra o Juiz de Direito e, como autoridade administrativa que é, deve zelar pelo bom funcionamento de sua unidade cartorária e ser possuidor de iguais habilidades desejadas no trato com seu pessoal subordinado.

3.2 Relações com os profissionais da área de saúde

Para o atendimento aos servidores de todo o Estado do Rio de Janeiro, o Departamento de Saúde do Tribunal dispõe de Médicos, Psicólogos e Assistentes Sociais, bem como, de grupos de profissionais na área de odontologia e enfermagem, totalizando, aproximadamente, 50 profissionais. Uma estrutura, que se pode afirmar pequena em relação ao número de servidores existentes, montada para atendimento no Foro da Capital do Estado.

Na página oficial do Tribunal de Justiça na Internet, o Departamento de Saúde oferece informações sobre campanhas de saúde, atendimento médico, direitos e procedimentos e um sistema de correio eletrônico, recurso ideal para contato com pessoas com as quais é difícil de se conseguir falar ao telefone e que é considerado hoje em dia como o meio mais rápido e barato de se comunicar. Esse serviço, conhecido hoje como “Fale Conosco”, se for direcionado para aproximar e estreitar a relação médico-paciente, possibilitará a todos os servidores, em especial aos lotados em regiões mais distantes, esclarecer dúvidas, agendar consultas e, no caso dos readaptados, prestar informações sobre o atual desempenho, se estão cumprindo ou não as recomendações médicas e outras mais que julgarem importantes relacionadas ao seu estado de saúde, sem precisarem se ausentar do serviço.

Mas é preciso ressaltar que não se pretende aqui ferir qualquer código de ética, pois a informação ou orientação fornecida pelos profissionais de saúde não deverá ser vista como substituta de uma consulta. A troca de informações seria apenas mais um espaço para a comunicação e uma forma de relacionamento e acompanhamento à distância, que o pessoal da saúde poderia bem contemplar, levando em conta outras vantagens como a velocidade de chegada das informações/solicitações ao destino, com possibilidade de resposta imediata.

Com a recente estrutura organizacional do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, aprovada pela Resolução nº. 15/2004 do Órgão Especial e consolidada pela Resolução nº 19/2004, as atribuições do Departamento de Saúde foram ampliadas, e foram criados novos setores, dentre os quais a Divisão de Saúde Ocupacional, que tem como objetivo promover e preservar a integridade física do funcionário e cuja especialidade médica está voltada para as relações entre a saúde das pessoas e seu trabalho, visando a desenvolver ações de saúde ocupacional e campanhas de prevenção de doenças. Essa Divisão pretende executar atividades de diagnóstico, tratamento e prevenção das doenças relacionadas ao trabalho, dando assistência, acompanhamento e orientação a todos os servidores do Poder Judiciário do Estado.

É imprescindível a existência de uma unidade médica voltada para essas questões em qualquer organização, visto que as condições de ambiente e saúde no trabalho podem ser compreendidas nos dias atuais como garantia de boa qualidade de vida das pessoas, o que implica em um melhor desempenho.

É esperado que tal órgão dê continuidade às ações de promoção da saúde, desenvolvidas ao longo dos tempos, como propor programas para contemplar as grandes necessidades, baseados em diagnósticos de saúde, visando a melhorar o ambiente de trabalho e o bem-estar de todos. Um

bom exemplo são os programas de ação ergonômica, que permitem a implantação de uma cultura de Ergonomia no Judiciário, face ao grande número de servidores portadores de distúrbios músculo-esqueléticos.

Um grupo de trabalho formado pelo pessoal de saúde e por profissionais da área administrativa de pessoal do Tribunal de Justiça elaborou, recentemente, um projeto sobre readaptação funcional, visando a padronizar procedimentos de rotina, obter celeridade na tramitação dos processos e proporcionar uma perfeita integração de seus funcionários na Instituição.

O projeto usado no Tribunal de Justiça não foi extensivo aos funcionários subordinados à gestão da Corregedoria Geral, devido a possíveis impedimentos burocráticos. Tal fato representa um ponto negativo, visto que o projeto demonstra um comprometimento com a constituição de uma proposta de readaptação que sensibilize profissionais atuantes em área responsável pelos recursos humanos no que diz respeito a questões importantes como uma lotação bem estruturada, sobre a qual o presente trabalho pretende alertar.

Com a preocupação desses profissionais em realizar procedimentos de readaptação bem sucedidos, um trabalho em continuidade vem sendo desenvolvido, em parceria com o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, a fim de reverter o quadro de desinformação das pessoas envolvidas na aceitação do servidor. Pretende-se realizar um trabalho educativo, através de realizações de palestras e outros meios de divulgação, para reverter a imagem negativa que muitas vezes é vinculada a tais pessoas.

É importante destacar também que uma preocupação do Departamento de Saúde é a inclusão das pessoas portadoras de deficiência (PPDs), as quais também esperam pela aceitação

de sua capacidade laborativa, com respeito às suas qualificações. Em diversas instituições observa-se um excelente desempenho da força de trabalho dos deficientes em atividades e ambientes adequados às suas limitações.

“Todas as pessoas portadoras de deficiência têm uma atividade que lhes é possível exercer, desde que haja uma adequação do ambiente de trabalho à sua necessidade. O atendimento dessa necessidade permite que essas pessoas sintam-se completas, úteis e iguais às demais, não obstante as diferenças”. (Ferreira, 2004, p. 6.)

Logo, havendo respeito, podemos contar com essa força de trabalho e também é possível contar com a dos readaptados, fazendo-os sentirem-se produtivos.

Espera-se, com a implantação da nova estrutura organizacional, que medidas como essas, uma vez adotadas em um órgão, sejam também direcionadas para outro, pois o Poder Judiciário é um só. É necessário que haja a unificação dos procedimentos administrativos no Tribunal de Justiça e Corregedoria Geral da Justiça e a integração entre os órgãos atuantes na gestão de pessoal, a fim de proporcionar para todos os servidores igual atenção.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo baseia-se em entrevistas que foram estruturadas de modo a permitir a coleta de dados a fim de obter informações dos readaptados lotados em serventias de diferentes atribuições. Tais informações são referentes ao ambiente de trabalho, adaptação, integração, relacionamento e competência. As entrevistas foram realizadas a partir de um questionário previamente elaborado para levar os servidores a melhor explicarem sua situação de readaptados.⁵

A pesquisa foi realizada com 15 indivíduos em readaptação funcional definitiva e não definitiva, nos seus locais de trabalho. As visitas foram previamente agendadas e as entrevistas realizadas durante o horário de expediente normal.

A maioria dos entrevistados demonstrou interesse pela pesquisa e ainda colaborou com sugestões de melhorias no ambiente de trabalho, tais como a necessidade de aquisição de equipamentos de informática (teclado e *mouse*) adequados e/ou mesas que possam melhor acomodar os computadores e os numerosos processos e que permitam regular a altura dos monitores, para evitar qualquer desconforto.

Os indivíduos com distúrbios músculo-esqueléticos afirmaram que nem sempre conseguem seguir integralmente as recomendações sobre as atividades de trabalho contra-indicadas no laudo médico pericial, assim dizendo: “é constrangedor solicitar ajuda dos colegas para pegar algum processo mais pesado” e “é difícil não permanecer além do tempo desejado em função de digitação quando se tem muito trabalho”.

⁵ O questionário, que segue em anexo, foi utilizado como guia para a entrevista, mas não foi aplicado como única fonte de informação. Os entrevistados estavam livres para falar de sua própria experiência e dar suas opiniões.

Em alguns depoimentos, acrescentaram que “lidar com a desconfiança e a falta de apoio dos colegas e dos superiores é muito difícil”. Devido às suas limitações físicas e eventuais ausências por motivo de licença médica, a equipe parece acreditar que eles não somam esforços para atender às necessidades de trabalho da serventia e que, ainda, sobrecarregam os colegas de serviço.

A preocupação de todos os envolvidos na serventia é a de cumprir de maneira imediata as tarefas que são muitas e agregar o maior número possível de pessoal para redistribuir nos rodízios. E alguns cartórios com uma movimentação de processos maior do que outros são mais carentes ainda de pessoal e de força de trabalho. Por isso, seus responsáveis e equipes não vêm com bons olhos a inclusão de um servidor em readaptação no quadro de lotação.

Alguns readaptados não se encontram motivados a ser produtivos e desenvolver o seu potencial profissional. Consideram o trabalho monótono, pois acreditam não estar desenvolvendo tarefas e atividades em conformidade com suas competências e sentem necessidade de mudar de lotação, manifestando o desejo de trabalhar em outro tipo de cartório com atribuições com as quais tenham mais afinidades ou em setores da 2ª Instância. Aqueles mais insatisfeitos tomam a iniciativa de procurar pelo Assistente Social do NURC competente, de quem esperam uma colaboração na reavaliação de sua lotação.

Em alguns cartórios, estímulos estressores podem surgir diante da sobrecarga de trabalho, da cobrança por uma produtividade maior e pelo cumprimento dos prazos, da carga horária excessiva que muitos servidores acabam por cumprir para dar conta do serviço e, até mesmo, por não desempenharem tarefas de cunho intelectual desejado. Algumas pessoas podem apresentar uma capacidade enorme para suportar situações de estresse como essas no dia-a-dia, porém

outras, ao contrário, podem entrar em um processo de crise que, no nosso entender, pode levá-las a ter um baixo rendimento profissional e até prejudicar o seu estado clínico. As doenças provocadas pelo estresse são doenças do mundo moderno - causadas por diversos fatores como a pressão do dia-a-dia, frustração, ansiedade, rotinas e sobrecarga de trabalho, etc. – e estão presentes nos indivíduos readaptados.

A partir das informações e observações obtidas, podemos tirar algumas conclusões como o desejo da maioria dos servidores por um acompanhamento dos profissionais competentes que procedam a uma avaliação criteriosa do desempenho e do estado atual de cada um e que prestem o devido apoio e orientação nos casos de insatisfação quanto à atual lotação, a fim de se obter um melhor aproveitamento de sua capacidade laborativa.

Conforme registros de readaptação funcional em sistema informatizado existente, pode-se contar um total de 87 pessoas trabalhando hoje na condição de readaptados na 1ª Instância. A tabela abaixo apresenta este número distribuído por NURCs:

Tabela 2: Total de servidores por cargo em readaptação funcional na 1ª Instância por NURCs.

SERVIDORES \ NURCs	NURCs											Total
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	
Escrivão	1	1	-	-	1	1	-	-	-	-	-	4
Oficial de Justiça Avaliador	5	6	1	1	1	1	-	-	1	-	4	20
Assistente Social	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Técnico Judiciário II	23	5	-	4	2	-	-	-	-	-	3	37
Técnico Judiciário I	13	5	-	1	3	-	-	-	1	-	2	25
Total	42	18	1	6	7	2	-	-	2	-	9	87

Fonte: Sistema de Histórico Funcional – SHF (dados coletados em 26/01/2005)

Alguns NURCs não contam com nenhum servidor readaptado e outros apresentam um número inexpressivo. É claro que, por conter um número maior de servidores do que os demais, o 1º NURC apresenta uma diferença acentuada em relação aos outros quanto ao total de readaptados. Mas há que se questionar sobre outros fatores que podem acarretar certas discrepâncias. A distância é uma delas, uma vez que a pessoa para ser submetida à perícia médica oficial precisa se deslocar até o Departamento de Saúde, com atendimento na Capital. Ou, ainda, considerar o convívio mais informal no ambiente de trabalho, entre os servidores que trabalham no interior do Estado, onde um funcionário que venha a apresentar problemas de saúde física ou mental poderia permanecer numa situação informal de readaptação, pois acabaria encontrando maior compreensão e apoio dos colegas, deixando então de formalizar tal condição.

Quase 50% do total desses servidores que atuam na 1ª Instância foram readaptados em caráter definitivo, conforme dados do referido Sistema SHF e a prevalência dos motivos dessas readaptações definitivas são em grande maioria decorrentes de doenças músculo-esqueléticas. Segundo informações obtidas junto ao Departamento de Saúde, essas doenças e os transtornos mentais (doenças psiquiátricas mais graves ou menos graves) somados, totalizam até o momento atual quase 90% dos motivos de todas as readaptações. Figuram como as doenças que mais preocupam os profissionais de saúde do Tribunal, pois a primeira conclusão médica é de que o paciente ainda tem condições de trabalho, mas não se sabe se ele terá condições de se adaptar às necessidades de trabalho do Tribunal de Justiça. Por vezes, a readaptação não dá certo e, julgado incapaz para o serviço público, ele será, então, aposentado por invalidez.

Gráfico 1: TIPO DE READAPTAÇÃO

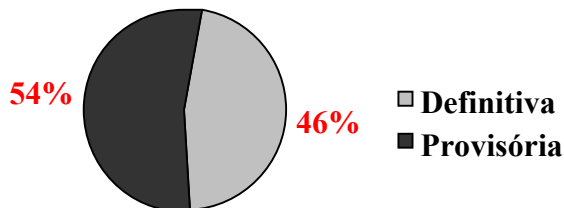
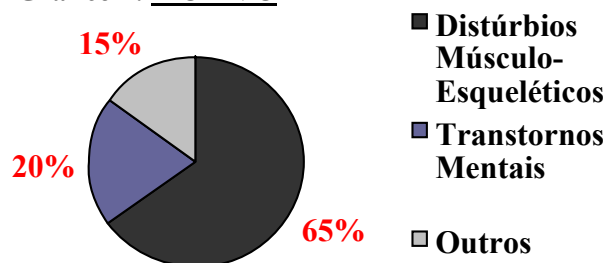


Gráfico 2: MOTIVO



Fonte: Sistema de Histórico Funcional – SHF e Departamento de Saúde / TJ

(dados coletados em 26/01/2005)

As ocorrências de doenças profissionais, as chamadas LER e DORT, síndromes generalizadas em todo o mundo, estão presentes em várias organizações e são decorrentes dos diversos processos de trabalho e atividades, principalmente dos informatizados. Elas se manifestam com diferentes quadros clínicos e apresentam sinais e sintomas diferenciados nos pacientes, conforme a atividade que desempenham. Seus fatores determinantes são diversos: repetitividade de movimentos, esforço físico intenso, manutenção de posturas inadequadas por tempo prolongado, pressão mecânica sobre determinadas partes do corpo.

O funcionário com seqüelas graves resultantes de patologias ortopédicas, neurológicas, pulmonares, cardiológicas, etc., não tem condições de desenvolver atividades que necessitem de grande esforço físico, empenho de força muscular, coordenação motora, assim como pessoas com quadro clínico de fobias, pânico e depressão não podem executar certas funções em ambientes externos ou prestar atendimento ao público em determinado setor, daí a importância do cumprimento integral das restrições médicas impostas no laudo pericial. Caso contrário, de nada valerá a readaptação funcional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo do presente trabalho era identificar processos de acompanhamento e orientação aos servidores readaptados, visando a uma readaptação bem feita e para isso, constatou-se, inicialmente, a necessidade de uma cultura de gestão eficaz dos recursos humanos na Corregedoria Geral da Justiça e nos seus Núcleos Regionais, com uma integração entre estes. O gerente ao qual o servidor ficará subordinado, o Assistente Social, os profissionais competentes da área de saúde e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas do Tribunal de Justiça, deveriam formar um só grupo de trabalho para estabelecer formas de atuação conjunta.

Os resultados da pesquisa evidenciam a necessidade de se promover a assistência e o acompanhamento periódico dos funcionários, minimizando as ocorrências de não adaptação ou inadequação funcional. De que forma isso pode ser feito? Algumas sugestões da autora podem ser assim apresentadas:

- propostas para a divulgação e entendimento do trabalho de readaptação e promoção da saúde aos funcionários devem ser concretizadas, mobilizando todos os servidores em relação à importância do reingresso dessas pessoas no ambiente de trabalho, destacando que o servidor precisa ser respeitado pelas suas diferenças, se sentir-se produtivo e integrado ao ambiente, às equipes e ao processo de trabalho, para superar suas dificuldades e tornar-se comprometido com a organização;
- preparar os gestores de cada unidade cartorária para uma gestão de pessoas eficaz, através de programas de aprendizado, a fim de buscar um melhor aproveitamento da capacidade de trabalho do servidor readaptado;

- verificar e avaliar a adoção de posturas e ritmos de trabalho adequados, as condições do ambiente físico de cada unidade cartorária, como estrutura, mobiliários e equipamentos, iluminação, para saber se estão de acordo com as características fisiológicas do funcionário, registrando os problemas existentes e sensibilizar a administração para as ações ergonômicas devidas;
- os órgãos envolvidos nesse processo devem também juntar esforços para incrementar o valor da grande rede de computadores, a Internet, disponível em todas as comarcas. E aqui se incluem os Assistentes Sociais de cada NURC, que poderiam se utilizar do mesmo serviço “Fale Conosco”, prestando a assistência que lhes couber. O serviço de correio eletrônico economiza tempo e dinheiro, como já mencionado, e é fácil de operar. Basta ter alguém encarregado de acessar as informações e fazer a devida triagem dos e-mails, redirecionando dúvidas, reclamações e depoimentos para médicos ou demais servidores competentes envolvidos na questão da readaptação e retornar com as respostas e orientações devidas, providenciando o que for necessário, a fim de atender com mais rapidez às necessidades de saúde e conforto dos servidores.

Alguns pontos foram levantados, com a finalidade de chamar atenção para a importância de se observarem alguns critérios. Um bom exemplo seria examinar se o perfil do funcionário está de acordo com o desejado pela serventia, considerando as limitações daquele e as atribuições e ritmo de trabalho do cartório e sensibilizando os gestores para questões relacionadas à lotação adequada, à integração entre os órgãos envolvidos para as devidas práticas neste setor, de modo articulado e permanente e com responsabilidades e interesse no assunto.

Cabe, por fim, ressaltar que os resultados da pesquisa evidenciaram a necessidade de colocar em prática todos os projetos em andamento, a fim de recuperar a capacidade laborativa, aumentar o conforto e reduzir o índice de afastamentos, minimizar qualquer constrangimento e melhorar a auto-estima tanto pessoal quanto profissional desses funcionários. Programar ações integradas visando à valorização pessoal, profissional e conseqüente bem-estar do servidor incentiva e favorece seu reconhecimento e possibilita alcançar os objetivos da organização.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- CONSELHO CIENTÍFICO DA INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION, **Definição Internacional de Ergonomia**, IEA, San Diego, USA, 2000. Disponível em: <http://ergonomics-iea.org>.
- CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida. **Introdução ao Trabalho Científico.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. Apostila da disciplina.
- FERREIRA, Alfredo Albino Iturriet. et al. **Projeto sobre Readaptação Funcional do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2003.
- FERREIRA, Maria Deures Martins. **O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e a inserção dos portadores de deficiência amparados pelo sistema de cotas.** Rio de Janeiro, 2004. Monografia (Pós-Graduação em Administração Judiciária) – Fundação Getúlio Vargas.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, Gilberto de Andrade & LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente.** 14. ed., Rio de Janeiro: Record, 2003.
- _____. **Repensando o papel do gestor.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004. Apostila da disciplina.
- RIO DE JANEIRO. **Consolidação Normativa da Corregedoria Geral da Justiça - Estado do Rio de Janeiro.**
- RIO DE JANEIRO. **Decreto nº 2.479, de 08 de março de 1979 - Regulamento do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.**
- RIO DE JANEIRO. **Lei nº 2.586, de 03 de julho de 1996.** Estabelece normas de prevenção das doenças e critérios de defesa da saúde dos trabalhadores em relação às atividades que possam desencadear lesões por esforços repetitivos – LER, no Estado do Rio de Janeiro.
- RIO DE JANEIRO. **Lei nº 3.893, de 19 de julho de 2002.** Dispõe sobre a unificação e a reestruturação dos quadros de pessoal e institui a carreira de serventuário do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.
- RIO DE JANEIRO. **Resolução nº 05, de 24 de março de 1977.** Norma complementar à Resolução nº 01, de 21 de março de 1975, que instituiu o Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Rio de Janeiro – CODJERJ.

RIO DE JANEIRO. **Resolução nº 15, do Órgão Especial do Tribunal de Justiça, de 5 de dezembro de 2003.** Aprova a estrutura organizacional do Poder Judiciário do Rio de Janeiro e dá outras providências (consolidada pela Resolução nº 19, de 21 de dezembro de 2004).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

VIDAL, Mario César Rodríguez. **Ergonomia na Empresa: útil, prática e aplicada.** 2. ed., Rio de Janeiro: Virtual Científica, 2002.

7 ANEXO

↳ **ROTEIRO DA ENTREVISTA COM SERVIDORES EM READAPTAÇÃO FUNCIONAL.**

- Segue as recomendações (restrições de atividades funcionais) indicadas no laudo da readaptação?
- Adaptou-se às atuais condições de trabalho?
- Caso tenha sido removido para outro cartório, que procedimentos foram adotados para o aproveitamento de suas qualificações e seu bom rendimento funcional?
- Realiza atividades em conformidade com suas competências?
- As condições físicas do ambiente onde trabalha (mobiliário, equipamentos de informática, iluminação, etc.) são favoráveis ao seu estado de saúde atual?
- Pode contar com a aceitação de sua chefia imediata e colegas do cartório frente às suas limitações funcionais?
- Encontra-se integrado ao órgão onde está lotado?
- Há profissionais da saúde e/ou Assistente Social acompanhando sua readaptação funcional?
- Quando sente que precisa, procura pelos Assistentes Sociais e profissionais da área de saúde?

- Houve melhora de sua saúde (física ou mental) com a readaptação?