FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NUCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (NUCSA)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)

André de Araújo Neves

ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE RONDÔNIA

Porto Velho

2017

ANDRÉ DE ARAÚJO NEVES

ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE RONDÔNIA

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, pela Instituição Associada Universidade Federal de Rondônia, como requisito final para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas

Porto Velho

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Fundação Universidade Federal de Rondônia

Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

N414r Neves, André de Araújo.

Rotatividade de Pessoal no Poder Judiciário do Estado de Rondônia / André de Araújo Neves. -- Porto Velho, RO, 2017.

126 f. : il.

Orientador(a): Prof.ª Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia

1. Serviço Público. 2. Rotatividade de Pessoal. 3. Gestão de Pessoas. I. Arenas, Marlene Valério dos Santos. II. Título.

CDU 315.87(811.1)

ANDRÉ DE ARAÚJO NEVES

ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE RONDÔNIA

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Administração Pública no Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), oferecido pela Instituição Associada Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Porto Velho/RO, 30 de março de 2017.

Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas
Coordenadora Local do Programa de Pós-Graduação
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas
(Orientadora – PROFIAP/UNIR)

Prof. Dr. Osmar Siena
(Membro Interno – PROFIAP/UNIR)

Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva
(Membro Externo – PPGMAD/UNIR)

Dr. Jean Carlo Silva dos Santos
(Membro Técnico – TJRO)

PORTO VELHO

2017

Dedico este trabalho a todos os servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, que, conduzidos pelos valores da ética, da imparcialidade, da modernidade, da acessibilidade, da probidade e da responsabilidade social e ambiental, diuturnamente engendram esforços para proporcionar à população rondoniense o efetivo acesso à Justiça com celeridade, qualidade e transparência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu Deus que sempre continua sendo bom, o tempo todo, por me proporcionar a concretização de mais uma etapa de estudos na minha vida acadêmica, e por ter colocado as pessoas certas no meu caminho e os recursos necessários em minhas mãos para que este sonho fosse realizado.

Aos meus pais, Messias e Juracy Neves, que sempre acreditaram em mim e me proporcionaram o amor, o sustento, a disciplina, a segurança e a grande parte do conhecimento que me possibilitaram chegar até aqui, bem como o meu desenvolvimento enquanto pessoa e como pai e cidadão.

Aos meus irmãos, Ânderson e Suélen, pelo exemplo de vida e constante encorajamento, pelo qual me sinto desafiado a ser uma pessoa mais honesta e verdadeira.

À minha filha Angélica, por ser a flor mais bela do meu jardim.

Aos meus chefes, Jeiele Eline Castro Silva e Waldemar Trajano Santos Filho, por todo o apoio prestado a mim, nesta difícil caminhada de desenvolvimento profissional.

Aos meus amigos que torceram por mim e acreditaram na minha capacidade de vencer, em meio a um contexto tão concorrido.

À minha orientadora, Profª. Drª. Marlene Valério dos Santos Arenas, por prestar todo o apoio educacional e motivacional durante todo o Mestrado.

Aos demais professores do Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap) da Universidade Federal de Rondônia pelas experiências e conhecimentos compartilhados.

Aos colegas da Turma da Baleia, pelo constante encorajamento e pela disposição de estudar junto, crescer junto, discutir junto, rir junto e resenhar junto.

Ao amigo mestrando e colega de trabalho, Enilton da Silva Santos, pelo companheirismo diário nas atividades acadêmicas e profissionais.

“Devia ter complicado menos, trabalhado menos,

Ter visto o sol se pôr!

Devia ter me importado menos com problemas pequenos,

Ter morrido de amor!

Queria ter aceitado a vida como ela é!

A cada um cabe alegrias

E a tristeza que vier!”

Epitáfio (Titãs)

NEVES, André de Araújo. Rotatividade de Pessoal no Poder Judiciário do estado de Rondônia. Trabalho de Conclusão de Curso – Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), desenvolvido na Instituição Associada: Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 126 p. Porto Velho, 2017.

RESUMO

A finalidade precípua das organizações públicas é a de atender aos interesses do Estado que visam o bem comum, por meio do serviço público, prestado pela Administração Pública ou por seus delegados, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade. O Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO) tem como missão institucional a de oferecer à sociedade efetivo acesso à prestação jurisdicional, devendo pautar sua atuação com base nos princípios constitucionais da eficiência e da efetividade, com o fito de se tornar reconhecido como uma instituição que promove a Justiça com celeridade, qualidade e transparência, e por este motivo deve estar sensível ao papel estratégico da gestão de pessoas para o alcance de metas e resultados. No contexto organizacional do PJRO, faz-se necessária a seleção e manutenção de um quadro profissional de servidores públicos, a quem compete a execução de atividades cartorárias, de apoio ao magistrado na condução do processo judicial, bem como a prestação de serviços administrativos que possibilitam o funcionamento da máquina judiciária. O presente estudo se concentrou no problema da rotatividade de pessoal do seu quadro efetivo de servidores, que ingressaram no órgão por meio dos concursos públicos de 2008, 2012 e 2015, buscando descrever as razões que contribuem para sua ocorrência, identificar as causas do desligamento e os fatores que contribuem para a permanência dos colaboradores na instituição, bem como propor estratégias para a redução da rotatividade de pessoal no quadro funcional do PJRO. Procedeu-se a coleta de dados no Sistema Integrado de Recursos Humanos da organização, para levantar o quantitativo de servidores exonerados durante a vigência dos três concursos, bem como foram aplicados questionários eletrônicos voltados tanto para servidores que se desligaram quanto para os que optaram por permanecer do Quadro de Pessoal Permanente. Os resultados demonstram insatisfação com a jornada laboral diária, com critérios de distribuição de funções gratificadas e relacionamento com chefias e colegas, bem como o anseio de melhores cargos e salários. Finalmente, formulou-se a proposta de flexibilização do horário de expediente, a realização de concursos internos para seleção de servidores para exercerem funções gratificadas, e a implantação do teletrabalho nas unidades administrativas e judiciais, entre outras melhorias sugeridas.

Palavras-chave: Serviço Público, Rotatividade de Pessoal, Gestão de Pessoas.

NEVES, André de Araújo. Staff turnover in the Judiciary of the State of Rondônia. Work Course Conclusion Work - Dissertation (Professional Master in Public Administration). Professional Masters in Public Administration National Network (PROFIAP) developed the Partner Institution: Federal University of Rondônia (UNIR). 126 p. Porto Velho, 2017.

ABSTRACT

The primary purpose of public organizations is to serve the interests of the State that aim at the common good, through the public service provided by the Public Administration or its delegates, to satisfy essential or secondary needs of the community. The Judiciary of the State of Rondônia, Brazil, has as institutional mission to offer to the effective society access to the jurisdictional provision, and must guide its performance based on the constitutional principles of efficiency and effectiveness, in order to become recognized as an institution that promotes the Justice with speed, quality and transparency, and for this reason must be sensitive to the strategic role of people management to achieve goals and results. In the organizational context of the PJRO, it's necessary to select and maintain a professional staff of public servants, who are responsible for the execution of administrative activities, support for the magistrate in the conduct of the judicial process, and the provision of administrative services that enable The functioning of the judicial machinery. The subject of the present study focused on the staff turnover problem of its effective staff, who joined the agency through the 2008, 2012 and 2015 concours public, seeking to describe the reasons that contribute to its occurrence, to investigate the causes of the dismissal and the factors that contribute to the permanence of the employees in the institution, as well as to propose strategies for the reduction of personnel turnover in the functional framework of PJRO. It's proceeded to data collection in the Integrated Human Resources System of the organization to raise the amount of exonerated servers for the duration of the three competitions, and were applied electronic questionnaires aimed both servers who left and for those who chose to remain of the Permanent Functional Framework. The results demonstrate dissatisfaction with the daily working jorney, with criteria of distribution of gratified functions and relationships with bosses and colleagues, as well as the desire for better positions and salaries. Finally, a proposal was made to flexibilize working hours, conducting internal competitions for selecting servers to exercise remunerated functions, and implement the home office in administrative and judicial units, among other suggested improvements.

Keywords: Public Service, Turnover, People Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo integrado dos processos e práticas de gestão de pessoas convergindo para o alcance dos resultados estratégicos do TCU 19

Figura 2 – Mapa Estratégico do Poder Judiciário de Rondônia 2015-2020. 40

Figura 3 – Demonstrativos da remuneração de servidores efetivos do PJRO 43

Figura 4 – Modelo de horário flexível 98

Lista de Quadros

Quadro 1 – Estudos a respeito da rotatividade de pessoal nas organizações 22

Quadro 2 – Distribuição de servidores do PJRO por Comarcas 32

Quadro 3 – Quantitativo, valores e descrição de funções gratificadas do PJRO 44

Quadro 4 – Quantitativo, remuneração e descrição de cargos em comissão de direção e assessoramento superior do PJRO 45

Quadro 5 – Vantagens em trabalhar no PJRO (servidores e ex-servidores) 63

Quadro 6 – Comentários dos ex-servidores do PJRO em relação à Instituição 66

Quadro 7 – Comentários dos servidores ativos do PJRO em relação à Instituição 71

Quadro 8 – Motivos para o desligamento do quadro funcional do PJRO 72

Quadro 9 – Outros motivos para o desligamento do quadro funcional do PJRO 77

Quadro 10 – Outros fatores que contribuiriam para o desligamento do quadro do PJRO 82

Quadro 11 – Contribuições na percepção dos participantes para a melhoria do serviço público no PJRO 86

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Quantitativo de exonerações de servidores efetivos do PJRO 54

Gráfico 2 – Ingresso dos ex-servidores efetivos que responderam o questionário 55

Gráfico 3 – Quantitativo de ex-servidores efetivos designados para exercer Cargos em Comissão e/ou Funções Gratificadas 55

Gráfico 4 – Percepção dos ex-servidores efetivos quanto ao grau de dificuldade para aprovação no Estágio Probatório do PJRO 56

Gráfico 5 – Ingresso dos servidores ativos do PJRO que responderam o questionário 58
Gráfico 6 – Quantitativo de servidores ativos designados para exercer cargos em comissão e/ou Funções Gratificadas 59
Gráfico 7 – Percepção dos servidores ativos quanto ao grau de dificuldade para aprovação no Estágio Probatório do PJRO 60
Gráfico 8 – Satisfação dos ex-servidores com o trabalho no PJRO 61
Gráfico 9 – Satisfação dos ex-servidores com remuneração do PJRO..... 61
Gráfico 10 – Satisfação dos servidores ativos com o trabalho no PJRO..... 62
Gráfico 11 – Satisfação dos servidores ativos com a remuneração do PJRO 62
Gráfico 12 – Avaliação dos ex-servidores do TJRO em relação à Instituição 65
Gráfico 13 – Avaliação dos servidores do TJRO em relação à Instituição 70
Gráfico 14 – Características gerais do cargo público de destino..... 78
Gráfico 15 – Perspectiva dos ex-servidores de tornarem a trabalhar no PJRO 79
Gráfico 16 – Fatores que contribuiriam para o desligamento do quadro funcional 81
Gráfico 17 – Características gerais do cargo público anterior ao do PJRO 83
Gráfico 18 – Fatores que contribuiriam para a permanência no quadro funcional 84
Gráfico 19 – Motivos para não desejar permanecer no quadro funcional do PJRO 85

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Especialidades dos servidores de nível superior aprovados no Concurso Público de 2008 36
Tabela 2 – Especialidades dos servidores de nível superior aprovados no Concurso Público de 2012 37
Tabela 3 – Especialidades dos servidores de nível superior aprovados no Concurso Público de 2015 38
Tabela 4 – Motivos de desligamento do QPP no período de maio/2009 a janeiro/2017 54

LISTA DE SIGLAS

PJRO – Poder Judiciário do Estado de Rondônia

QPP – Quadro de Pessoal Permanente

COJE – Código de Organização e Divisão Judiciária do Estado de Rondônia

TJRO – Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

SA – Secretaria Administrativa

SJ – Secretaria Judiciária

STIC – Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação

EMERON – Escola da Magistratura do Estado de Rondônia

COPLAN – Coordenadoria de Planejamento

CCI – Coordenadoria de Controle Interno

DEF – Departamento de Economia e Finanças

DRH – Departamento de Recursos Humanos

DICONT – Divisão de Contabilidade

DIAG – Divisão de Arquivo Geral

CPE – Central de Processamento Eletrônico

SIRH – Sistema Integrado de Recursos Humanos

PCCS – Plano de Carreira, Cargos e Salários

CESGRANRIO – Centro de Seleção de Candidatos ao Ensino Superior do Grande Rio

CESPE – Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília

FGV – Fundação Getúlio Vargas

STF – Supremo Tribunal Federal

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14

1.1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA OU OPORTUNIDADE..... 16

1.2 OBJETIVOS 28

1.2.1 Geral..... 28

1.2.2 Específicos 28

1.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO 28

2. CONTEXTO E REALIDADE PESQUISADA..... 30

2.1. O QUADRO DE PESSOAL DO PODER JUDICIÁRIO DE RONDÔNIA..... 31

2.2. A ESTRATÉGIA DO PODER JUDICIÁRIO DE RONDÔNIA 2015-2020..... 39

2.3. A REMUNERAÇÃO DOS SERVIDORES EFETIVOS DO PJRO 41

2.4. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO 46

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE 50

3.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 52

3.2. FLUXO DE EXONERAÇÕES DOS SERVIDORES EFETIVOS DO PJRO..... 53

3.3. PERFIL DOS EX-SERVIDORES PARTICIPANTES DA PESQUISA 54

3.4. PERFIL DOS SERVIDORES ATIVOS PARTICIPANTES DA PESQUISA 57

3.5. SATISFAÇÃO EM TRABALHAR NO PODER JUDICIÁRIO DE RONDÔNIA 60

3.6. MOTIVOS PARA O DESLIGAMENTO DO QUADRO DO PJRO 72

3.7. MOTIVOS PARA A PERMANÊNCIA NO QUADRO DO PJRO..... 80

3.8. CONTRIBUIÇÕES PARA A MELHORIA DO SERVIÇO PÚBLICO..... 85

4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO..... 91

4.1. O ESTÁGIO PROBATÓRIO NO PODER JUDICIÁRIO DE RONDÔNIA..... 91

4.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A DINÂMICA NA CARREIRA PROFISSIONAL 94

4.3. ALTERNATIVAS PARA A MELHORIA DO SERVIÇO PÚBLICO 95

4.3.1. Ampliação dos programas de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas..... 96

4.3.2 Aplicação da Metodologia de *Coaching* no Setor Público 97

4.3.3 Flexibilização do horário de trabalho do Poder Judiciário..... 98

4.3.4 Implantação do *home office* do Poder Judiciário 100
4.3.5 Concurso Interno como Estratégia de Promoção Funcional 101
5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL 105
REFERÊNCIAS 108
APÊNDICE A – Formulário de Pesquisa I 116
APÊNDICE B – Formulário de Pesquisa II 121

1 INTRODUÇÃO

O homem é um ser social e político, necessitando estar em constante interação com os seus semelhantes, sendo consabido que tal necessidade de vida em sociedade conduziu a humanidade à formação de diversas organizações, de maneira que possibilitasse a realização de projetos comuns e a satisfação de anseios individuais e coletivos. Desde a família, passando pelo ambiente escolar, trabalho e comunidade local, o indivíduo busca apreender conhecimentos e desenvolver habilidades que, juntamente com os talentos dos demais membros da organização, cooperam para o alcance de sua missão. Formalmente, entretanto, uma organização pode ser definida como a unidade social conscientemente organizada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Outrossim, de acordo com Pereira (2004, p. 103), pode-se compreender que as "organizações são sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal". As organizações estão presentes em inúmeras áreas, cumprindo papéis que lhes são atribuídos socialmente, tais como as escolas, os hospitais, as agremiações esportivas, religiosas e militares, as empresas e os órgãos públicos. Outrossim, tanto as organizações públicas quanto privadas demandam a necessidade de estabelecer processos de gerenciamentos, os quais englobam as tarefas de planejamento, organização, direção e controle, que compõe o processo administrativo (BERGUE, 2010).

Neste contexto, é consabido que os gestores devem desempenhar papéis de liderança nas organizações, sendo protagonistas na tomada de decisões no que tange à alocação de recursos, negociação e mediação de conflitos interpessoais, bem como outras atividades que compõem o seu mister. Entre as inúmeras áreas de estudos relacionados ao exercício da função administrativa, a Gestão de Pessoas ganha destaque pela relevância dos seus estudos no que diz respeito à fundamentalidade dos indivíduos que compõem a organização, os quais necessitam receber os estímulos necessários e serem constantemente monitorados, avaliados e capacitados, a fim de que possam contribuir o máximo possível com a efetivação dos objetivos organizacionais.

As organizações públicas são instituições cuja finalidade atende aos interesses do Estado enquanto entidade, na perspectiva kelseniana, que se define como a sociedade politicamente organizada constituída por uma ordem coercitiva que visa o bem comum ou o bem público. No caso do federalismo brasileiro, os órgãos públicos podem pertencer às

órbitas federal, estadual e municipal ou distrital, formando um complexo e heterogêneo sistema o qual se convencionou chamar de Administração Pública.

Destarte, é de amplo conhecimento que as pessoas são necessárias para o sucesso das organizações, pois são os indivíduos que a gerenciam e a comandam, executam e controlam suas atividades e seus processos, da mesma forma que são os indivíduos que usufruem os serviços oferecidos pelas organizações. Muitos autores, tais como Morgan (2009), comparam a organização a um organismo vivo, visto que esta sofre uma enorme influência dos indivíduos que a integram, e por esse motivo deve-se destacar o desenvolvimento dos fatores humanos na organização com propósito de aproveitar os talentos dessas pessoas nas suas mais diversas atividades.

A rotatividade de pessoal, também designada na literatura especializada pelo termo em inglês "*turnover*", está diretamente relacionada com o fluxo de admissões e desligamentos de pessoas da organização, em razão de demissões, remanejamentos e/ou aposentadorias, podendo ser considerada como um dos principais indicadores de saúde organizacional. Entre as principais consequências para a organização, a rotatividade de pessoal pode levar à perda de funcionários com especiais qualidades e habilidades e/ou que ocupam cargos de importância estratégica para a organização; aumento de dificuldade de comunicação e nas relações interpessoais, influenciando na coesão da equipe e o clima organizacional; adiamento ou impossibilidade de realização de projetos etc. Portanto, torna-se relevante compreender e analisar o fenômeno da rotatividade de colaboradores nas organizações, o qual pode impactar direta e indiretamente a execução da estratégia da organização, uma vez que as pessoas são únicas em sua essência, carisma e experiência (SILVA, NASCIMENTO e MORAES, 2009).

Outrossim, as organizações públicas mantêm um quadro de pessoal constituído de funcionários públicos, também chamados de servidores públicos, os quais são recrutados por meio de seleção pública que geralmente envolve a aplicação de provas e análise de títulos: estes são denominados de servidores efetivos ou estáveis. Há também os colaboradores que ocupam temporariamente funções de confiança, cargos de direção ou assessoramento, os quais podem ser substituídos *ad nutum*, tendo em vista a própria natureza jurídica deste tipo de vínculo com a Administração Pública. Obviamente, entre os trabalhadores não-estáveis ocorre uma grande rotatividade, uma vez que tais nomeações são efetuadas durante a gestão de um chefe de Poder ou órgão subordinado, e esta dura um período de tempo, tendo em vista o sistema político vigente: em havendo mudança de gestores, ocorre também muitas desvinculações de servidores comissionados, bem como novas nomeações para tais cargos.

Por esta razão, existe uma distinção no quadro funcional das instituições públicas entre os servidores efetivos, admitidos em caráter definitivo por meio de concursos públicos de provas e/ou títulos, e os servidores somente comissionados ou não efetivos, admitidos em caráter temporário. Os servidores efetivos das organizações públicas compõem o Quadro de Pessoal Permanente (QPP), recebendo tratamento legal totalmente distinto dos trabalhadores não estáveis, e por este motivo são chamados de estatutários. Entre os direitos adquiridos pelos servidores estatutários está o da estabilidade profissional, que prevê que, salvo hipóteses excepcionais, após a aprovação no estágio probatório o servidor somente poderá ser desligado da Administração Pública por motivo de condenação em Processo Administrativo Disciplinar em razão do cometimento de falta funcional de natureza gravíssima, com direito à ampla defesa e ao contraditório, ou a pedido do próprio colaborador.

1.1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

O ingresso no serviço público tem sido a aspiração de boa parte dos cidadãos brasileiros, tanto em idade escolar quanto aqueles que já integram o mercado de trabalho (SOUZA e OLIVEIRA, 2011). O setor público atrai a atenção dos trabalhadores em função das vantagens que normalmente se apresentam frente às organizações privadas, tais como a já citada estabilidade profissional, uma remuneração de maior poder aquisitivo, uma jornada de trabalho de quarenta horas semanais (enquanto a jornada semanal do setor privado é de quarenta e quatro horas semanais) cumprida exclusivamente em dias úteis, a existência de planos de cargos e salários, isonomia salarial entre os trabalhadores que realizam as mesmas atribuições, entre outras, que podem ser de singularidade de alguns órgãos públicos, distinguindo-os dos demais.

De qualquer forma, é consabido que muitos que logram aprovação em concursos públicos de média e alta concorrência, e em decorrência de tal êxito tomam posse de cargo público, após nomeação tornada devidamente pública – que, para Carvalho Filho (2015), é a forma mais democrática de ingresso na vida pública, e que tem sido aperfeiçoada desde a Constituição Federal de 1988 –, acabam não permanecendo por um longo período de tempo na organização na qual foi admitido. Por outro lado, muitos servidores optam por permanecer na instituição para a qual prestaram o concurso público em caráter definitivo, até a aposentadoria, por ter elegido aquela organização como a sua “segunda casa”, e buscando desenvolver as suas competências e habilidades profissionais com a finalidade precípua de prestar um serviço público de qualidade, de acordo com a missão, a visão e os valores da

instituição. A retenção de profissionais competentes no quadro de pessoal, com perfil voltado para a boa gestão da coisa pública, traz benefícios à Administração Pública e, em última análise, à população para a qual se destina a prestação dos seus serviços.

De maneira análoga, pode-se inferir que a perda de talentos geram custos financeiros, sociais e organizacionais para a instituição (AMARAL e LOPES, 2014), tais como os investimentos para a realização de uma nova seleção pública para a admissão de novos servidores (que envolve os procedimentos licitatórios, contratação e pagamento à empresa que realizará o concurso), a geração de expectativas de nomeação no caso dos aprovados dentro e fora do número de vagas (que por vezes acarretam demandas jurídicas para resolução do conflito), bem como a perda de conhecimento e de experiências de boas práticas na gestão pública (uma vez que os servidores não treinam diretamente os seus sucessores, haja vista a inexistência de um instituto análogo ao do aviso-prévio no serviço público).

Destarte, Meirelles (2010) define o serviço público como "[...] todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado". De semelhante modo, Di Pietro (1999), afirma que o serviço público é toda atividade material que a lei atribui ao Estado, com o objetivo de satisfazer concretamente as atividades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público. Em relação ao servidor público, com foco na sua formação e valorização profissional, Velasco (2010) faz as seguintes considerações:

> No que diz respeito à área administrativa, tem-se verificado especial atenção à gestão de pessoas, com diversas pesquisas, artigos, livros e sítios especializados na internet com foco nos processos de gerenciamento do comportamento humano no trabalho, de forma a garantir melhor qualidade dos produtos e serviços prestados aos clientes, cada vez mais bem informados e exigentes.

Depreende-se da fala da autora acima que o servidor possui um enfoque especial nas pesquisas a respeito da prestação de serviços públicos. É neste contexto que se discute o conceito jurídico de serviço público. Assim, deve-se entender o serviço público de modo *lato sensu*, sendo considerado como tal toda atividade prestada pela Administração Pública.

Para estudar a respeito da Gestão de Pessoas no contexto do serviço público brasileiro de maneira profícua, devem-se fazer incursões teóricas e empíricas especialmente em relação aos órgãos que atuam em áreas referenciadas como estratégicas para a garantia das liberdades democráticas e do Estado democrático de Direito, levando-se em consideração os direitos e deveres dos servidores públicos, bem como os princípios da eficiência e da efetividade da Administração Pública. Neste contexto, pode-se citar a fala de Bergue (2010, p. 18):

> Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: **esforço orientado** para o suprimento, a **manutenção**, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. (grifo nosso)

Nesta perspectiva, pode-se estudar de maneira específica a rotatividade no Quadro de Pessoal Permanente de uma determinada organização pública, tendo em vista a especificidade deste quadro em relação aos demais tipos de colaboradores tanto em organizações públicas quanto privadas, aos quais não possuem direito à estabilidade profissional.

Não obstante, impõe-se a necessidade das instituições governamentais de desenvolverem políticas, métodos e práticas a serem adotadas na Gestão de Pessoas, objetivando promover a valorização e a humanização do servidor, primando pela qualidade de vida no ambiente de trabalho, assim como deve incentivar programas e ações relacionados ao reconhecimento dos colaboradores, ao estabelecimento de sistemas e recompensas, à modernização das carreiras e à humanização nas relações de trabalho.

Neste contexto, devem-se contemplar as especificidades da Administração Pública na tentativa de expressar de maneira mais fidedigna possível como se processa a relação entre as organizações públicas e seus colaboradores, visando estruturar as teorias de Gestão de Pessoas para a realidade do setor público. O perfil profissional do servidor público contrasta de modo notável em relação ao perfil do colaborador das instituições privadas, ganhando especial relevo o fato de a iniciativa privada executar as suas atividades seguindo uma lógica de mercado, na qual a acumulação de capital e a ascensão na carreira dos executivos e gerentes ganham proeminência sobre os aspectos mais emocionais e subjetivos da relação do empregado para com a empresa. A empresa subsiste no mercado visando a sua própria desenvoltura, diante de um mercado cada dia mais competitivo que convive com aceleradas mutações, sem mencionar as especulações econômicas que causam, muitas vezes do dia para a noite, crises em escala global que afetam, não apenas o câmbio e as trocas de valores, mas também o próprio mercado de trabalho. Dessa forma, o empresariado procura se organizar a fim de recrutar e reter a melhor mão de obra, com a finalidade explícita de obtenção de lucros e a subjugação de seus concorrentes.

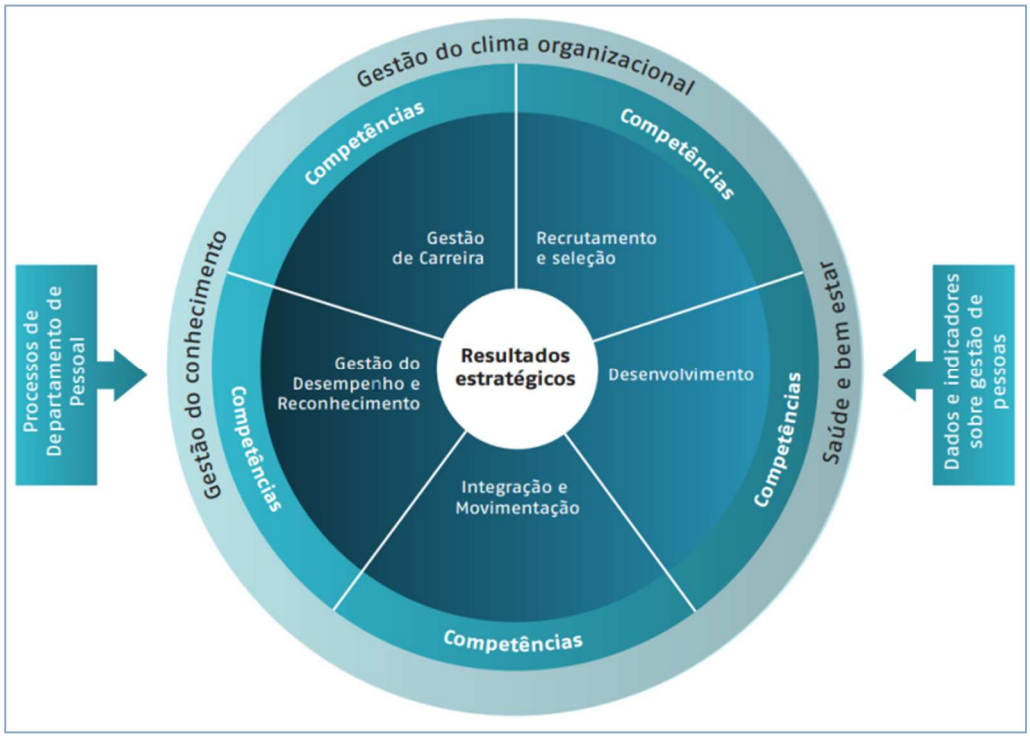
Por sua vez, o setor governamental busca a satisfação de necessidades que se encontram no meio social, por meio dos impostos de onde obtém a receita necessária para a manutenção de suas atividades, e por este motivo deve alinhar-se ao princípio do interesse público, que norteia a Administração Pública.

Deve-se destacar ainda que a Administração Pública no Brasil é pautada pelos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, consoante o artigo 37 da Constituição Federal de 1988, com a redação produzida pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que deu nova redação ao *caput* do art. 37 da Carta da República, entre outras providências.

Neste mister, o Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo máximo da República, é considerada a melhor instituição pública do País para se trabalhar. A pesquisa de avaliação das melhores instituições no setor público avaliou o Índice de Felicidade no Trabalho, composto pelo Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (formado por dados relativos à visão do servidor sobre a instituição e obtido por diagnóstico de clima organizacional) e o Índice da Qualidade da Gestão de Pessoas (apurado por dados prestados pela instituição sobre seus processos de gestão de pessoas e por visita de jornalista da revista à instituição).

Foram identificados que a Gestão de Pessoas no âmbito da Corte Superior de Contas do País permite aos seus colaboradores trabalhar com flexibilidade de horários, oferecendo boa infraestrutura para realização dos trabalhos internos, mantendo programas de incentivo à especialização, possibilidade de regime de teletrabalho, em uma cultura de meritocracia, etc.

Figura 1 – Modelo integrado dos processos e práticas de Gestão de Pessoas convergindo para o alcance dos Resultados Estratégicos do TCU



Fonte: BRASIL (2015).

Pelos motivos expostos, entende-se que algumas das estratégias e boas práticas da gestão pública do TCU podem ser implantadas no Poder Judiciário, visando à redução do índice de rotatividade de pessoal no serviço público e o controle dos efeitos negativos que tal fenômeno representa. Dessa maneira, a área de Gestão de Pessoas do TCU tem por objetivo principal o desenvolvimento de profissionais competentes, motivados e comprometidos com a com a melhoria da gestão pública, com a criação e a manutenção de um ambiente de trabalho que leve à excelência, à participação plena, ao crescimento profissional e à qualidade de vida.

Em conformidade com o art. 4º da Resolução nº 187/2006, entre os princípios que orientam a política de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União, destaca-se o que expressa que: “As oportunidades de desenvolvimento de competências serão oferecidas a todos os servidores, prioritariamente de acordo com as metas de competência estabelecidas em planos individuais de desenvolvimento” (BRASIL, 2015).

Neste mister, têm-se realizado estudos a respeito do tema da rotatividade de pessoal no serviço público, visando compreender as suas causas e possíveis consequências para as instituições governamentais (AMARAL e LOPES, 2014; KLEIN e MASCARENHAS, 2016). Por este motivo, foi escolhido para o presente estudo o tema da rotatividade de servidores concursados no serviço público. O assunto escolhido deste trabalho de conclusão final foi delimitado na análise da permanência ou não dos colaboradores no Quadro de Pessoal Permanente do Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO), nomeados em razão de aprovação nos três últimos concursos públicos para admissão de servidores na instituição, quais sejam, os processos seletivos realizados nos anos de 2008, 2012 e 2015.

Neste mister, o presente estudo buscou responder à seguinte pergunta: “Quais as causas da rotatividade de servidores efetivos no quadro funcional do PJRO?”. Portanto, buscou-se investigar as razões pelas quais tais servidores optam por deixar o cargo público, diante do atual cenário de carência de vagas no setor privado, bem como a alta concorrência no mercado de trabalho em um contexto de constante busca por qualificação e especialização. Com isto, buscou-se compreender as razões que levam um servidor público a sair de um suposto “lugar de conforto” em uma organização pública, conquistado com esforço e tempo de dedicação em estudos específicos. E, para uma compreensão mais abrangente do problema de pesquisa, buscou-se apreender também as razões pelas quais geralmente os servidores efetivos permanecem no cargo público que ocupam por longo período de tempo, bem como quais fatores contribuem para que a instituição consiga manter os seus colaboradores em seu quadro funcional.

Sarathy & Barbosa (1981), observaram que, em o indivíduo permanecendo mais tempo em determinada organização, este adquire experiência e habilidade no desempenho de suas tarefas, alcançando produtividade mais elevada que a inicial. No entanto, quando o indivíduo deixa o emprego, a produtividade tende a decrescer; além disso, para os autores, há as despesas com o treinamento do colaborador recém-admitido. Sugerem os autores, no decorrer de seu estudo, algumas razões pelas quais o empregado pode vir a solicitar desligamento da empresa, tais como histórico profissional, condições físicas de trabalho, relações com colegas e/ou com supervisores, clima organizacional, sua política de promoção, salários e benefícios extrassalariais oferecidos pelo empregador, interesse e responsabilidade (percepção de autonomia), desempenho, deslealdade à empresa, falta de oportunidade para utilizar habilidades e insatisfação geral no trabalho.

Pinheiro e Souza (2013) asseveram que o fenômeno da rotatividade de pessoal nas organizações privadas é uma fonte de preocupação em um cenário de competição globalizada, uma vez que a competitividade implica em oferecer serviços e produtos de qualidade, reforçando a importância de uma política de gestão de pessoal que possibilite a permanência dos bons profissionais na empresa: assim, uma alta ocorrência de rotatividade pode indicar distorções na administração de recursos humanos. As autoras investigaram a ocorrência do *turnover* em uma microempresa do ramo educacional no interior do Estado de São Paulo, e chegaram à conclusão de que as organizações precisam reconhecer que a melhor forma de reter seus talentos é mantê-los motivados e desafiados, acreditando na capacidade das pessoas em contribuir para o crescimento da organização.

Por sua vez, Borges e Ramos (2011) inferem que cabe à gestão de pessoas encontrar uma maneira eficaz de se manter um baixo índice de rotatividade de pessoal. Estas autoras pesquisaram o fenômeno da rotatividade de pessoal na empresa Braspelco, fundada por um grupo de empresários gaúchos, mineiros e paulistas em 1988, na cidade de Uberlândia/MG, e que atualmente figura como a maior exportadora brasileira de couro bovino. A pesquisa verificou que o principal motivo pelo qual os funcionários buscaram outros empregos foi o da melhoria salarial; o segundo motivo pelo qual os funcionários pediam demissão da empresa foi o salário insatisfatório em relação à complexidade das atribuições; o terceiro motivo mais frequente foi o da dificuldade de adaptação à função, seguido de motivos de saúde e por causa de mudança de cidade; por fim, em sexto lugar, os pedidos de demissões de funcionários que tiveram algum desentendimento dentro da empresa. Nesses casos o setor de pessoal, segundo

as pesquisadoras, buscava ouvir os dois lados e também algum superior, antes de formalizar a demissão, para evitar que a empresa continuasse perdendo bons funcionários.

Por sua vez, na seara do serviço público em âmbito federal, Amaral e Lopes (2014), ao investigar as razões pelas quais servidores de carreira técnico-administrativa e de magistério em educação superior desligaram-se da Universidade Federal de Pernambuco no período de junho de 2010 a dezembro de 2013, observaram que 93% dos desligamentos deram-se por motivo de ingresso em outro cargo público em virtude de melhor remuneração e benefícios, e 7% por motivos pessoais ou familiares. De acordo com as pesquisadoras, essa alta rotatividade acarreta prejuízos para o poder público e para a sociedade, ocasionando custos devido à necessidade de operacionalização de novos concursos públicos para preenchimento das vagas abertas, bem como para a capacitação e a adaptação dos novos servidores.

Muitos outros estudos já foram realizados a fim de investigar as causas e efeitos da rotatividade de pessoal nas organizações. Hammes, Santos e Melim (2016) realizaram extensa pesquisa bibliográfica em artigos publicados em diferentes periódicos durante uma década; ao analisar os artigos, restou demonstrado que a rotatividade causa diversos impactos para a organização e que, independente do grau de relevância, precisam ser observados cuidadosamente. Os resultados dos principais artigos pesquisados pelos autores foram sintetizados no quadro-resumo a seguir:

Quadro 1 - Estudos a respeito da rotatividade de pessoal nas organizações

Autor / Ano	Título	Objetivos	Resultados
Rolt, G. A. da; Caregnatto, M. I. M. (2012)	Fatores que impactam na rotatividade de funcionários da Escola de Educação Infantil Criança Cristal	Identificar os fatores que geram alto índice de rotatividade na Escola de Educação Infantil Criança Cristal	O trabalho demonstrou que a empresa não está satisfazendo seus funcionários nos quesitos: valorização, comunicação e remuneração.
Rosa, M. dos S.; Ibdaiwi, T. K. (2012)	Fatores responsáveis pelo *turnover* em uma empresa de *fast food* de Santa Maria	Analisar o clima organizacional, focando na motivação e na rotatividade dos colaboradores de uma grande empresa de *fast food* da cidade de Santa Maria- RS	A pesquisa verificou que o nível de rotatividade de pessoal dessa organização é elevado, pois 57,9% ainda não completaram três meses de empresa.
Moreira, R. (2008)	A rotatividade de pessoal em *call centers* brasileiros	Estudar as causas do alto índice de rotatividade de pessoal no setor de *call centers* brasileiros	O estudo apontou que *call centers* que adotam o modelo de produção em massa apresentam maiores níveis de Rotatividade Voluntária dos que os demais modelos. A qualidade do trabalho está relacionada diretamente com a Rotatividade de Pessoal.
Marchioro, S. *et al* (2014)	Estratégias de gestão de pessoas e a relação com os índices de rotatividade	Realizar um estudo sobre as influências da gestão de recursos	O estudo possibilita afirmar que as políticas e práticas de recursos humanos exercem influência direta

Autor / Ano	Título	Objetivos	Resultados
		humanos nos índices de rotatividade de uma empresa distribuidora de jornais e revistas de Caxias do Sul	sobre os índices de rotatividade de pessoal.
Medeiros, C. R. G. *et al* (2010)	A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família	Analisar as causas do índice de rotatividade de médicos e enfermeiros das equipes da Estratégia de Saúde da Família (RS)	A pesquisa confirmou que a rotatividade de médicos e enfermeiros que atuam na Estratégia de Saúde da Família pode ser considerada alta. As causas principais da rotatividade uma série de aspectos, analisados anteriormente, o que demonstra a realidade complexa do trabalho das equipes de saúde da família.
Patias, T. Z. *et al.* (2014)	Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados	Analisar os custos inerentes à rotatividade de pessoal em uma rede de supermercados com sede em Santana do Livramento-RS	O estudo demonstrou que os custos ocasionados pela rotatividade são significativos nesse caso.
Cintra, G. A.; Pedroso, R. (2010)	Rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma empresa no ramo de construção civil	Discutir com seus leitores a rotatividade de pessoal em uma empresa de construção civil na cidade de Porto Velho	O trabalho constatou que o fato das obras serem realizadas por etapas favorece a rotatividade, já que a mão de obra que realiza a parte da topografia é diferente da que realiza a concretagem, em outras palavras, a cada etapa de construção, novos profissionais serão contratados, enquanto os que terminaram suas atividades serão os relocados em outras etapas ou desligados da empresa.
Breanzini, A. J.; Dreux, V. P. (2015)	Rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma empresa do ramo da construção civil	Identificar as principais causas do elevado índice de rotatividade no setor	A pesquisa identificou como possíveis causas da rotatividade de pessoas dentro de uma empresa da construção civil, a busca por uma melhor colocação hierárquica ou por uma melhor qualidade de vida.
Oliveira, R. R. de; Martins, U. B.; Almeida, L. I. da R. (2014)	A rotatividade de funcionários na empresa Alpha Telecom	Compreender e identificar os motivos do alto índice de rotatividade da empresa de telecomunicações Alpha Telecom	A pesquisa expressou que o alto índice de rotatividade está entre os funcionários mais novos, e por deve-se ao fato de não possuírem experiência suficiente e, com isso, terem menor aderência à função executada, ou às características comportamentais dessa faixa etária.
Cardoso, M. F.; Cardoso, J. de F.; Dos Santos, S. R. (2013)	O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha	Analisar o impacto da rotatividade e absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto em uma indústria gaúcha	A pesquisa demonstrou que a rotatividade e o absenteísmo apresentados pelo setor tiveram impacto relevante sobre o custo do produto analisado, diminuindo os resultados proporcionados pela venda deste produto nos períodos em que o custo apresentou maior elevação.

Fonte: Hammes, Santos e Melim. (2016).

De acordo com Matiuzzi, Clein e Reis (2015), é imprescindível que o gestor conheça sobre motivação para alcançar a colaboração dos indivíduos, sendo este, portanto, um dos maiores desafios das organizações, tornando seus funcionários motivados e comprometidos, utilizando suas energias para atingir objetivos, instigando-os para que sejam bem-sucedidos no trabalho que desenvolvem para a organização. De acordo com Robbins (2010, p. 75), “trabalhos atraentes que proveem treinamento, variedade, independência e controle, contenta a maioria dos funcionários”, ou seja, quanto mais a organização fornece oportunidades de desenvolvimento e crescimento, mais o colaborador tende a ficar satisfeito com seu trabalho.

Além disso, observa-se que os novos servidores buscam melhores salários e benefícios, no entanto, as disparidades nos valores de benefícios e salários oportuniza um ambiente instável quanto à retenção destes profissionais, o qual vem se mostrando como um bom indicador de saúde organizacional.

Klein e Mascarenhas (2016), pesquisando a respeito das carreiras de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental em diferentes unidades da federação nacional, afirmam que o sucesso de qualquer gestor público em reter profissionais competentes, produtivos e satisfeitos com seu trabalho depende da percepção e compreensão dos fatores que motivam os servidores. Estes autores concluíram que a probabilidade de um servidor sentir-se satisfeito com a carreira pesquisada depende, além de fatores extrínsecos tais como a remuneração e a percepção quanto à sua compatibilidade, e a atratividade do quadro da carreira, isto é, quanto ao tempo para promoção e progressão, de fatores intrínsecos e não monetários, como a percepção da relevância das atividades para a organização e/ou sociedade, e a percepção da compatibilidade das atividades com as atribuições do cargo.

A Gestão de Pessoas pode ser entendida como o conjunto de forças humanas para execução de atividades, produtivas, gerenciais e estratégicas, dentro de um ambiente organizacional. Segundo França (2006, p. 3), “os elementos que caracterizam esse conjunto de forças humanas e que estimulam a dinâmica da Gestão de Pessoas são: potencial, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e criatividade”.

Para esta autora, estas forças justificam a intensidade da participação humana dentro da organização. Afirma, ainda, que investir na gestão de pessoas pode ajudar a evitar diversos fenômenos negativos, como por exemplo, o *turnover*. Neste contexto, as pessoas são os recursos indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento da organização, e por este motivo os gestores devem procurar administrar a rotatividade de pessoal da organização, com a finalidade precípua de mitigar as consequências.

Um dos graves problemas organizacionais, de acordo com Dubrin (2008), ocorre quando os gestores microgerenciam ao invés de delegar tarefas, trazendo como consequência que os funcionários se sintam subutilizados e que seus talentos estão sendo desperdiçados. De acordo com o autor, “um alto índice de rotatividade sugere que a empresa não é um bom lugar para trabalhar, por várias e diferentes razões. Quando uma empresa desenvolve uma reputação de alta rotatividade, será difícil atrair substitutos talentosos e motivados”. Por este motivo, é de fundamental importância o papel que a Gestão de Pessoas ocupa nas organizações.

Por conseguinte, as modernas teorias de Gestão de Pessoas devem ser abordadas dentro de um contexto organizacional e social que auxilie a compreensão das complexas relações que passaram a ser estabelecidas entre os indivíduos e as instituições a que eventualmente passaram a integrar. É de fundamental importância que se destaquem as rápidas evoluções sociais que levam ao que alguns autores denominam de “sociedade líquida” (BAUMAN, 2003), como alternativa ao conceito de pós-modernidade, citado por colunistas de jornais e formadores de opinião em geral. Neste conceito, evidenciam-se a rapidez das transformações sociais que dificultam que vivências se tornem perenes, retirando da estabilidade o seu grande atrativo diferencial, uma vez que as ações humanas são pensadas sob um viés de imediatismos e de efemeridade. Sob esta perspectiva de uma sociedade líquida, as relações humanas, quer de natureza pessoal, social ou profissional, passam a ser enxergadas como meios para o alcance da felicidade a curto prazo, uma vez que o alto grau de imprevisibilidade das transformações sociais evita que os indivíduos tracem planos e metas a longo prazo (MIRANDA, 2011). A busca do prazer individual é o fim último da sociedade líquida, e esta cosmovisão hedonista acaba influenciando o mercado em geral e o mercado de trabalho em particular, uma vez que as pessoas acabam ingressando nas organizações tendo traçado objetivos pessoais que, não poucas vezes, não se coadunam com a visão institucional.

Outrossim, ganha destaque a evolução das gerações de colaboradores que atuam nas organizações, movida tanto pela adaptação aos novos tempos de uma sociedade cada vez mais consumista, quanto pelas aspirações das gerações mais novas em relação às organizações, que passam a ser enxergadas como “trampolins” para um novo e melhor *status* social e profissional.

Alguns teóricos da Gestão de Pessoas salientam as distinções entre as gerações de indivíduos, sendo que a primeira geração de trabalhadores restou caracterizada pela lealdade às organizações em que trabalham e pela alta capacidade de motivar-se pelo pertencimento às mesmas. Por sua vez, a chamada “geração *Y*” (e para alguns autores, a “geração *Z*”) insurge-

se a partir dos anos 1990 em um contexto de grande expansão do volume de informações gerada a partir de aparelhos tecnológicos, os quais dominam com facilidade e acabam ficando constantemente conectados, sendo caracterizados também pela sua multifuncionalidade, com que interagem com as demais pessoas e como assimilam o grande volume de informações que lhes se disponibilizam. Esta geração está sendo também caracterizada pela alta volatilidade, razão pela qual tem alguma dificuldade de projetar-se na carreira profissional de modo unidirecional, não enxergando-se trabalhando para a mesma organização por toda a vida.

Neste contexto, é salutar reconhecer que, em especial nos últimos anos, ocorreram significativas mudanças quanto ao perfil do servidor público em exercício nas organizações estatais. Esta constatação tem partido de vários setores da sociedade, tais como jornalistas que analisam o fenômeno da busca do emprego estatal, autores de livros de auxílio na preparação para aprovação em concursos, funcionários públicos mais antigos que necessitam ambientar seus novos colegas, gestores e pelos cidadãos em geral. Outrora, inclusive, havia no imaginário popular a ideia de que “funcionário público não faz nada”, e que o servidor público precisava apenas comparecer na repartição pública para “assinar o seu ponto”, passando boa parte do seu tempo folheando jornais e revistas, ou usando o computador para fins de entretenimento. Embora tal figura ainda não esteja completamente superada na imaginação popular (bem como na realidade de alguns órgãos públicos), é cada vez mais comum a presença do servidor público proativo, ético, produtivo e eficiente nas organizações, notadamente entre as mais escolarizados e/ou que foram selecionados com critérios de seleção de pessoal mais rigorosos.

Ademais, houve uma profunda alteração do grau de responsabilização que a instituição pública atribui ao colaborador, passando este de mero executor de tarefas burocráticas sem real significação social para um agente de transformação social mediante a aplicação de políticas sociais voltadas ao interesse público. A fim de melhor selecionar estes profissionais que lhe emprestam a sua força de trabalho, a Administração se utiliza do expediente do concurso público, instrumento previsto na legislação pátria que decorre do princípio da impessoalidade, segundo o qual não cabe à Administração Pública favorecer particulares, especialmente no momento de seleção e de contratação de seus agentes. Para tanto, se usa o critério meritocrático (mediante seleção de provas e títulos) a fim de selecionar os candidatos melhor preparados para o exercício do cargo público. Neste contexto, torna-se extremamente necessária a retenção dos novos talentos selecionados a partir da aprovação em tais exames, haja vista que, inevitavelmente, os servidores mais antigos estão caminhando para a

aposentadoria, cabendo aos novos serventuários o prosseguimento da execução da atividade precípua de suas unidades de lotação, zelando pela preservação do conhecimento técnico ali produzido e pelo seu amadurecimento, pela garantia da necessária coesão com os demais setores, e a continua busca pelo alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Portanto, é possível afirmar que a rotatividade no serviço público, caracterizada pelo baixo índice de permanência de seus servidores efetivos, pode influenciar negativamente a instituição governamental, a médio e longo prazo, de modo que se perca parte do conhecimento de boas práticas adotadas, interferindo em sua eficiência na prestação dos serviços públicos, e causando significativo prejuízo ao Erário, uma vez que o poder público investe na capacitação dos seus serventuários, e acaba tendo pouco retorno no que diz respeito ao desempenho das funções do cargo efetivo por período razoável de tempo.

Por estes motivos expostos, o estudo a respeito da rotatividade no serviço público se mostra salutar em virtude da necessidade de o TJRO ter uma responsabilidade estratégica de reter pessoas e o conhecimento que elas possuem para o alcance de suas metas institucionais.

Obviamente que, em face do princípio constitucional da cidadania (art. 1º, II, da Magna Carta brasileira), que pode ser entendido como um conjunto de direitos e de liberdades políticas, sociais e econômicas, todo cidadão brasileiro possui o direito a usufruir dos serviços públicos prestados quer diretamente quer indiretamente, pelo Estado. Em razão disto, dispõe o inciso XXXV do art. 5º da Constituição Federal de 88 que a legislação infraconstitucional não pode excluir da apreciação do Poder Judiciário qualquer tipo de lesão ou de ameaça a direitos, tendo em vista o princípio da inafastabilidade da jurisdição.

Portanto, é direito do cidadão recorrer ao Poder Judiciário sempre que sentir-se lesado em seus direitos civis e constitucionais. Em todo caso, tal demanda será apreciada por meio do devido processo legal, que tramitará perante o juízo competente, cuja prestação jurisdicional depende da atuação de uma equipe interdisciplinar de servidores, que inclui os técnicos judiciários, os escrivães, os psicólogos forenses, os oficiais de justiça e os assistentes sociais, que auxiliam o magistrado na tarefa de encontrar a melhor solução do conflito.

Diante deste contexto, o estudo propõe-se a investigar a temática da rotatividade no serviço público, optando-se por buscar compreender, além dos temas atinentes aos recursos humanos da instituição a partir de um viés meramente funcional de análise, uma perspectiva de gestão de pessoas como um processo (BERGUE, 2010), no qual se busca ponderar cada um dos fatores principais e secundários para a sua melhor compreensão.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Por isto, o presente estudo teve por objetivo geral descrever as principais razões que contribuem para a rotatividade no Quadro de Pessoal Permanente do TJRO, e propor melhorias que tenham por escopo o aumento do tempo de permanência dos seus servidores.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que alcançar tal finalidade, o trabalho buscou atingir os seguintes objetivos específicos: (a) verificar os fatores que mais contribuem para a permanência de servidores na instituição; (b) determinar as causas que levaram os ex-servidores a desvincular-se da organização pesquisada; e, por fim, (c) propor estratégias para a mitigação e controle das consequências advindas da rotatividade no Quadro de Pessoal Permanente do PJRO, tendo em vista o princípio da continuidade da prestação dos serviços públicos.

1.3. CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Portanto, a necessidade de se investigar quais os fatores contribuem para a melhoria da qualidade da prestação dos serviços públicos se impõe, bem como determinar eventuais falhas e descaminhos que podem levar ao fracasso no alcance dos seus objetivos e metas estratégicas.

Esta assertiva é especialmente verdadeira na seara do Poder Judiciário, pois é nesta esfera que os conflitos sociais vivenciados pelos jurisdicionados podem ser dirimidos, sendo de total naturalidade que se espere do órgão jurisdicional bons exemplos aos demais órgãos públicos em relação ao cumprimento das leis e dos princípios da Administração Pública vigentes no ordenamento jurídico.

Por conseguinte, é de grande relevância o papel do servidor público como o principal responsável pela implementação das ações do poder público que visam atender os interesses da coletividade, haja vista que os serviços judiciários são prestados por servidores públicos investidos no cargo com prévia aprovação em concurso público, à exceção dos ocupantes de cargos em comissão, que não são objeto de investigação na presente pesquisa.

Tendo em vista que a pesquisa buscou realizar um diagnóstico organizacional no que diz respeito à questão central (problema de pesquisa), o que se consolidou no decorrer do estudo foi uma reflexão a respeito do papel do serviço público e das organizações públicas na

sociedade hodierna, no que tange às relações para com os indivíduos que as compõem e para com os cidadãos em geral.

Tal reflexão poderá ser útil para a construção de políticas públicas de humanização e de valorização de servidores públicos, bem como a realização de ações de sensibilização quanto aos problemas verificados no estudo, tais como a ocorrência de assédio moral e da necessidade de melhoria da qualidade de vida dos servidores.

A maior contribuição que o estudo buscou proporcionar foi a propositura de ações que visem, sobretudo, a efetivação das garantias constitucionais e dignidade da pessoa humana, sem deixar de atender as exigências do interesse público e os princípios da Administração Pública.

2 CONTEXTO E REALIDADE PESQUISADA

O Poder Judiciário é um dos três poderes da República, que consiste em uma forma moderna de Estado, democrático de Direito, no qual as demandas da população podem ser devidamente apreciadas, sendo tal escrutínio realizado por magistrados idôneos auxiliados por serventuários, que efetuam procedimentais jurídicos predeterminados pelo ordenamento legal, oportunizando soluções aos conflitos na medida em que estes vão surgindo no meio social (DONATO, 2006).

Nesta dissertação, elegeu-se a instituição do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, tendo em vista ser esta uma organização complexa e de grande relevância para a promoção da Justiça e da pacificação social, da solução de conflitos sociais e na concretização de uma sociedade fraterna, conforme reza o Preâmbulo da Constituição Federal de 1988.

De acordo com a Lei Complementar n. 94, de 3 de novembro de 1993 (e alterações), que estabeleceu o Código de Organização e Divisão Judiciária do Estado de Rondônia (COJE), o Poder Judiciário compreende as unidades administrativas e judiciais subordinadas ao Tribunal de Justiça estadual. São ao todo 25 comarcas em todo o Estado de Rondônia, divididas em sete Seções Judiciárias, e classificadas em comarcas de primeira entrância (Alta Floresta D'Oeste, Alvorada D'Oeste, Costa Marques, Machadinho D'Oeste, Mirante da Serra, Nova Brasilândia D'Oeste, Nova Mamoré, São Francisco do Guaporé, São Miguel do Guaporé e Santa Luzia D'Oeste), de segunda entrância (Ariquemes, Buritis, Cacoal, Cerejeiras, Colorado do Oeste, Espigão D'Oeste, Guajará-Mirim, Jaru, Ouro Preto do Oeste, Pimenta Bueno, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena) e de terceira entrância (Porto Velho e Ji-paraná), assim classificadas em conformidade com os seguintes critérios: população e quantidade de eleitores, arrecadação de tributos estaduais e movimentação de processos auferida pela Corregedoria-Geral de Justiça.

Embora já criadas desde a edição da Lei Complementar n. 347, de 8 de junho de 2006, publicada no Diário Oficial do Estado de 16 de junho de 2006, as comarcas de Mirante da Serra e de Nova Mamoré ainda não foram instaladas, uma vez que a instalação depende da observância de requisitos essenciais tais como a existência de prédio público com capacidade e condições para instalação do fórum, cadeia pública, alojamento do destacamento policial e residências oficiais para o magistrado e para o promotor de Justiça, conforme preconiza o art. 83, inciso III, cominado com o art. 110-B, §2°, do COJE.

Por sua vez, o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO) tem sede na Capital do Estado e é o órgão máximo da Justiça Estadual. A composição atual do Tribunal é de vinte

e um desembargadores, entre os quais são escolhidos três a cada biênio para compor a cúpula diretiva, nas funções de Presidente, de Vice-Presidente e de Corregedor-Geral da Justiça. Os desembargadores exercem a atividade judicial em segundo grau de jurisdição, compartilhando a responsabilidade recursal entre seus pares divididos em duas câmaras cíveis, duas câmaras criminais e duas câmaras especiais, e, ainda, nas câmaras cíveis reunidas, nas câmaras criminais reunidas, nas câmaras especiais reunidas, e no Tribunal Pleno composto por todo o colegiado. Há também a Turma Recursal, situada na comarca de Porto Velho, responsável por julgar os recursos advindos dos juizados especiais de todo o Estado.

Outrossim, à Presidência do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia estão subordinadas a Secretaria Administrativa (SA), a Secretaria Judiciária (SJ), a Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC) e a Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (Emeron), esta última também com *status* de secretaria. Por sua vez, os secretários destas unidades têm sob sua autoridade várias coordenadorias, subcoordenadorias, departamentos e divisões, que executam as mais diversas atividades tanto na área-meio quanto na área-fim. A área-fim do Poder Judiciário compreende as varas cíveis, criminais, de família, fazenda pública, juizados especiais e auditorias militares de primeira instância, bem como os órgãos de segunda instância, cujas competências estão definidas nos artigos 125 e 126 da Constituição Federal de 1988, bem como os artigos 74 a 94 da Constituição do Estado de Rondônia de 1989.

Por sua vez, a área-meio é composta pela estrutura administrativa do TJRO, formada por setores diversos tais como as coordenadorias de Planejamento (COPLAN) e de Controle Interno (CCI), os departamentos de Economia e Finanças (DEF) e de Recursos Humanos (DRH), as divisões de Contabilidade (DICONT) e de Arquivo Geral (DIAG), entre inúmeros outros, que têm por escopo a execução de atividades tais como a de elaboração da proposta orçamentária, de controle de legalidade e conformidade das contratações de bens e serviços, de execução orçamentária e financeira, de registro de assentamentos funcionais e controle de folha de pagamento, de análise de prestações de contas de despesas com diárias e suprimentos de fundos, de arquivamento de documentos e processos físicos judiciais e administrativos, e demais atividades de apoio à prestação dos serviços judiciários.

2.1. O QUADRO DE PESSOAL DO PODER JUDICIÁRIO DE RONDÔNIA

Em consulta ao Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH), que consiste na ferramenta tecnológica utilizada na Gestão de Pessoas do PJRO, verificou-se que atualmente

estão em atividade ao todo 2.945 (dois mil, novecentos e quarenta e cinco) servidores públicos, sendo 2.689 (dois mil, seiscentos e oitenta e nove) servidores efetivos de diferentes níveis de escolaridade, 230 (duzentos e trinta) servidores titulares tão somente de cargo em comissão e 26 (vinte e seis) servidores cedidos de outros órgãos ao Poder Judiciário, distribuídos nas suas vinte e cinco comarcas e sede, conforme o quadro a seguir:

Quadro 2 – Distribuição de Servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia por Comarcas

Entrância	Comarcas	Efetivos	Não Efetivos	Cedidos com ônus	Cedidos sem ônus	TOTAL
1ª	Alta Floresta D'Oeste	31	1	0	0	32
	Alvorada D'Oeste	25	2	0	0	27
	Costa Marques	30	2	0	0	32
	Machadinho D'Oeste	32	2	0	2	36
	Mirante da Serra	0	0	0	0	0
	Nova Brasilândia D'Oeste	25	2	0	0	27
	Nova Mamoré	0	0	0	0	0
	Santa Luzia D'Oeste	32	2	0	1	35
	São Francisco do Guaporé	26	2	0	0	28
	São Miguel do Guaporé	29	2	0	0	31
2ª	Ariquemes	116	12	0	0	128
	Buritis	32	4	0	6	42
	Cacoal	114	6	0	0	120
	Cerejeiras	38	4	0	2	44
	Colorado do Oeste	36	3	0	0	39
	Espigão D'Oeste	38	4	0	0	42
	Guajará-Mirim	62	5	1	1	69
	Jaru	53	5	0	0	58
	Ouro Preto do Oeste	60	7	0	2	69
	Pimenta Bueno	67	5	0	0	72
	Presidente Médici	36	2	0	0	38
	Rolim de Moura	64	2	0	1	67
	Vilhena	114	6	0	0	120
3ª	Ji-Paraná	133	10	1	0	144
	Porto Velho	543	42	2	2	589
-	Tribunal de Justiça	953	98	5	0	1.056
TOTAL		**2.689**	**230**	**9**	**17**	**2.945**

Fonte: SIRH (Módulo de Folha de Pagamento).

Como se observa, o quadro de pessoal do Poder Judiciário do Estado de Rondônia conta atualmente com aproximadamente três milhares de serventuários, dedicados à missão de garantir à população rondoniense acesso a uma Justiça célere, transparente e de qualidade. O

Conselho Nacional de Justiça (CNJ) já elegeu, por duas vezes consecutivas, o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia como um dos tribunais mais céleres do País, e desde então se mantém entre os cinco órgãos jurisdicionais mais rápidos.

Podem-se destacar algumas boas práticas do TJRO na prestação jurisdicional à sociedade, a exemplo a Operação Justiça Rápida, que visa levar a presença do magistrado e de parte do aparato judicial às comunidades ribeirinhas carentes com dificuldade de se deslocarem à sede de sua comarca, isto é, ao fórum, para dirimirem suas demandas jurídicas (RONDÔNIA, 2000), e o Projeto Abraço, integrante da Campanha Paz em Casa, que oferece um acompanhamento psicossocial aos acusados de violência doméstica por suas esposas ou companheiras, visando à pacificação familiar e social (NOSSA CAUSA, 2016). Destarte, tais iniciativas confluem da participação de magistrados e de servidores dispostos a contribuir de maneira efetiva com a missão institucional de oferecer à sociedade rondoniense o efetivo e célere acesso à Justiça.

De acordo com Donato (2006, p. 36):

> A Constituição Federal de 1988 trouxe significativas conquistas sociais intensificando as formas coletivas de tutela e de proteção aos interesses meta-individuais (...). Quanto ao Poder Judiciário, este é chamado a assumir seu papel de poder político, ou seja, agente transformador da sociedade, influenciando nas decisões do governo e no destino da nação.

Como corolário das afirmações anteriores, verifica-se que o TJRO vem buscando capacitar e aperfeiçoar o seu pessoal, visando principalmente à substituição da mão de obra perdida pelo passar do tempo em razão de aposentadorias, demissões, falecimentos e exonerações, bem como a necessária criação de novas vagas em função do aumento da carga de trabalho, que é consequência do crescimento populacional que o Estado de Rondônia vem experimentando nos últimos anos, e que inevitavelmente acarreta novas demandas judiciárias.

Destarte, os servidores públicos efetivos do Poder Judiciário estadual, isto é, aqueles admitidos mediante aprovação em seleção pública, devidamente autorizada e publicizada pela Presidência da corte de Justiça rondoniense, estão submetidos ao regime jurídico estatutário dos servidores públicos estadual, regido pela Lei Complementar Estadual nº 68, de 09 de dezembro de 1992, que instituiu o Regime Jurídico Único dos servidores públicos do Estado de Rondônia, e suas alterações posteriores.

Atualmente, os servidores efetivos do PJRO estão sujeitos, ainda, ao Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS) dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, instituído pela Lei Complementar n. 568, de 29 de março de 2010, com vigência a partir de 1º de agosto de 2010.

É razoável acreditar que os servidores que ingressaram recentemente no quadro funcional do PJRO possuem um perfil profissional diferenciado em relação aos demais profissionais no mercado de trabalho. Tem-se observado que estes novos servidores públicos geralmente são mais jovens, escolarizados e com domínio no manuseio de ferramentas tecnológicas, tais como a utilização de programas de edição de textos e de planilhas eletrônicas, bem como são bem adaptados à era da informação e da comunicação, usando a internet como instrumento de trabalho e de entretenimento cotidianamente, sem embaraços.

Isso se deve à crescente "cultura do concurso público", que vem se intensificando nos últimos anos no Brasil, e de forma bastante acelerada no Estado de Rondônia, no qual um número cada vez maior de pessoas presta concursos públicos na esperança de melhorar seus rendimentos financeiros, inclusive alguns abrindo mão de iniciarem suas carreiras no setor privado para dedicar um tempo maior aos estudos, aquecendo o mercado de cursos preparatórios voltados especificamente para a aprovação em seleções públicas.

Nesta perspectiva, Souza e Oliveira (2011) fazem os seguintes apontamentos:

> Vive-se em um mundo globalizado, onde o desenfreado crescimento populacional culmina numa saturação de mão de obra, aumentando drasticamente a competitividade entre as pessoas no quesito empregabilidade. Em tempos de crise, a preocupação com emprego é ainda mais constante. Insegurança, pouca remuneração e medo de demissão são fantasmas que assombram grande parcela da população brasileira. O medo da demissão é inclusive, a segunda maior causa de estresse no Brasil. Nesse contexto, um emprego com estabilidade como o serviço público, pode ser um prêmio almejado por parte da população (...). Para ganhar o suficiente e atender às necessidades pessoais e familiares, é preciso rotina de estudos e empenho, que vêm sendo foco não só de empresas que oferecem diferentes cursos preparatórios para concursos, mas também da imprensa, que dedica parte de seu noticiário ao tema dos concursos.

Tendo em vista este contexto, Anjos (2015), em recente tese de doutoramento em Psicologia Social pela Universidade de Brasília, faz as seguintes reflexões:

> Num contexto de transformações rápidas e instáveis, o valor de qualidades específicas do emprego no serviço público vem se destacando. Estabilidade, segurança de emprego, garantia financeira, poder aquisitivo, regime diferenciado de aposentadoria, entre outros diferenciais que o serviço público (ou parte dele) oferece. O contraste com a ameaça da precarização promove uma verdadeira *corrida pelo ouro*. O aumento significativo de pessoas envolvidas no sonho do servidor público transforma a cultura do trabalho de um jeito ainda pouco conhecido. A provável diversidade e heterogeneidade da classe *concurseira* faz mister mais pesquisas para investigar o que acontece. (grifos do autor)

Sabe-se que o concurso público é o procedimento administrativo, previsto no art. 37, inciso II, da Constituição Federal de 1988, que se constitui em regra, de observância

obrigatória, para todos os órgãos da administração pública direta e indireta, como mecanismo de recrutamento e seleção de seus servidores, tendo em vista o princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse particular. Para Carvalho Filho (2015):

> Concurso público é o procedimento administrativo que tem por fim aferir as aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e funções públicas. Na aferição pessoal, o Estado verifica a capacidade intelectual, física e psíquica de interessados em ocupar funções públicas e no aspecto seletivo são escolhidos aqueles que ultrapassam as barreiras opostas no procedimento, obedecida sempre a ordem de classificação. Cuida-se, na verdade, do mais idôneo meio de recrutamento de servidores públicos. Abonamos, então, a afirmação de que o certame público está direcionado à boa administração pública, que, por sua vez, representa um dos axiomas republicanos.

Portanto, é salutar buscar entender as razões pelas quais uma considerável parcela destes profissionais, uma vez já aprovados em concurso público, e empossados em cargos de provimento efetivo, quer sejam de nível médio quanto de nível superior, acabam deixando a instituição empregadora e reiniciando a sua vida profissional em outras carreiras, uma vez que a carreira pública oferta algumas notórias vantagens tais como a estabilidade financeira e a profissionalização das carreiras, com possibilidade de progressão funcional, entre outras. Para Foz (2015), “a estabilidade dos servidores somente se justifica se ela assegura, de um lado, a continuidade e a eficiência da Administração e, de outro, a legalidade e impessoalidade da gestão da coisa pública”.

Os concursos públicos normalmente oferecem possibilidades de ganhos acima da média dos valores pagos na iniciativa privada, bem como oportunidades de se pôr à prova os conhecimentos específicos da área de formação do candidato, podendo inclusive se tornar um diferencial no currículo do profissional, à medida que passa a lograr êxito em processos seletivos cada vez mais concorridos.

Por este motivo, o mercado de trabalho abre espaço para um novo tipo de empreendimento: empresas especializadas na oferta de cursos preparatórios para concursos públicos, cujos professores habituam-se a lograr êxito nos concursos apenas para incentivar seus alunos, sem a real intenção de assumir o cargo em caso de eventual aprovação. Algumas críticas a este modelo de processo seletivo encontram-se em Fontainha (2014), que aduz, entre outras coisas, que os concursos selecionam os que mais se prepararam para as provas, e não necessariamente os mais competentes. No entanto, o Meirelles (2010, p. 461-462) preleciona que o concurso público “é o meio técnico posto à disposição da Administração Pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei [...]”.

Entre os anos de 2008 a 2017, foram realizados pelo Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia três concursos públicos para provimento em cargos de nível médio e superior, organizados respectivamente pela Fundação Cesgranrio (Edital nº 01/2008), pelo Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília – CESPE/UnB (Edital nº 01/2012) e pela Fundação Getúlio Vargas – FGV (Edital nº 01/2015).

Sob a égide do Edital n. 01/2008, relativo ao certamente organizado pela Fundação Cesgranrio em 2008, foram empossados 539 servidores, dos quais 377 são de nível médio, e 162 de nível superior, em nove especialidades, conforme a tabela a seguir.

Tabela 1 – Especialidades dos Servidores de Nível Superior Aprovados no Concurso Público de 2008

Especialidade	Quantidade
Administrador	3
Oficial de Justiça	96
Assistente Social	20
Psicólogo	29
Analista de Sistemas	5
Economista	2
Contador	4
Jornalista	2
Fonoaudiólogo	1
TOTAL	**162**

Fonte: SIRH (Módulo Folha de Pagamento).

Atualmente, destes 539 servidores empossados no período de maio de 2009 a junho de 2012, apenas 420 ainda fazem parte do Quadro de Pessoal Permanente da instituição, representando uma taxa de retenção de 77,92% de servidores. Destarte, dos 119 servidores que se encontram desligados do Poder Judiciário, oitenta e dois solicitaram exoneração, trinta e três tomaram posse em cargo público inacumulável (vacância), três faleceram e um sofreu a penalidade de demissão.

A respeito dos cargos de nível médio previstos no Edital nº 01/2008, é necessário esclarecer que, não obstante a previsão de seis diferentes cargos de nível médio (relações públicas, informática, apoio técnico, pesquisa bibliográfica, registro taquigráfico e comissário de menores), com o advento da Lei Complementar Estadual nº 568, de 29 de março de 2010, que instituiu o Plano de Carreiras, Cargos e Salários dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, com vigência a partir de 1° de agosto de 2010, todas as carreiras de nível médio (incluindo a de gestão de recursos, não contemplada no referido edital) foram unificadas sob a nomenclatura de técnico judiciário, sem especialidade, cujas atribuições são

de suporte ao processamento das atividades das áreas meio e fim, realizando tarefas adequadas à formação de nível médio, conforme o art. 4º, II, da citada legislação estadual e a Resolução n. 032/2010-PR, publicada no Diário da Justiça n. 135, de 27 de julho de 2010.

Por sua vez, durante a vigência do Edital nº 01/2012 que regeu o concurso público promovido pelo Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da UnB (CESPE), foram admitidos 689 servidores, dos quais 529 são técnicos judiciários e 160 são analistas judiciários, de dezenove especialidades, conforme a tabela a seguir.

Tabela 2 – Especialidades dos Servidores de Nível Superior Aprovados no Concurso Público de 2012

Especialidade	Quantidade
Administrador	10
Analista Processual	15
Oficial de Justiça	47
Revisor Redacional	15
Pedagogo	4
Biblioteconomista	1
Arquiteto	2
Contador	9
Economista	1
Psicólogo	22
Assistente Social	14
Engenheiro Eletricista	4
Engenheiro Mecânico	1
Engenheiro Civil	3
Matemático	3
Analista de Sistemas	6
Fisioterapeuta	1
Médico Clínico Geral	1
Enfermeiro	1
TOTAL	**160**

Fonte: SIRH (Módulo Folha de Pagamento).

Atualmente, destes 689 servidores empossados entre maio de 2013 e agosto de 2015, apenas 593 encontram-se atualmente ativos no Quadro de Pessoal Permanente do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, representando uma taxa de permanência de 86,07%. Entretanto, dos noventa e seis desligamentos do quadro funcional, quatro ocorreram em razão de posse em cargo inacumulável, e os noventa e dois servidores foram exonerados por seu próprio requerimento.

Por fim, até meados do mês de março de 2017, já foram empossados 162 novos servidores efetivos em razão da aprovação em concurso público regulado pelo Edital nº

01/2015, organizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), sendo 116 técnicos judiciários e 46 analistas judiciários de dezessete especialidades diferentes, conforme a seguinte tabela.

Tabela 3 – Especialidades dos Servidores de Nível Superior Aprovados no Concurso Público de 2015

Especialidade	Quantidade
Oficial de Justiça	12
Contador	3
Analista de Sistemas	7
Administrador	1
Economista	1
Pedagogo	1
Arquiteto	1
Engenheiro Eletrônico	1
Engenheiro Mecânico	1
Engenheiro Civil	3
Estatístico	1
Assistente Social	3
Psicólogo	6
Médico Pediatra	1
Médico Cardiologista	1
Odontólogo	2
Nutricionista	1
TOTAL	**46**

Fonte: SIRH (Módulo Folha de Pagamento).

As nomeações iniciaram-se em janeiro de 2016, sendo que já ocorreram dez exonerações a pedido, com um tempo máximo de doze meses de efetivo exercício. O Edital previa inicialmente 110 vagas para o cargo de técnico judiciário, e 43 vagas para analistas judiciários, sendo uma para o cargo de administrador, cinco para analista de sistemas, uma para arquiteto, uma para assistente social, duas para contador, uma para economista, duas para engenheiro civil, uma para engenheiro eletrônico, uma para engenheiro mecânico, uma para estatístico, uma para jornalista, uma para médico cardiologista, uma para médico pediatra, uma para médico psiquiatra, uma para nutricionista, uma para odontólogo, quatorze para oficial de justiça, duas para pedagogo e cinco para psicólogo.

Deve-se ressaltar que o concurso regido pelo Edital nº 01/2015 encontra-se em plena vigência, tento tais nomeações ocorridas para diversas comarcas, e havendo ainda outros candidatos aprovados dentro do número de vagas para alguns cargos, aguardando a nomeação, bem como em outros cargos candidatos classificados no cadastro reserva, com mera expectativa de nomeação. A validade do certame público é de dois anos, prorrogável por igual período, com fulcro no art. 14 da Lei Complementar nº 68/1992.

2.2. A ESTRATÉGIA DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE RONDÔNIA 2015-2020

O conceito de estratégia deve muito às ciências militares, uma vez que as constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares necessitassem pensar antes de agir. Por este motivo, a condução das guerras passou a ser planejada com antecipação. Este conceito sofreu ao longo do tempo uma série de refinamentos, e hoje não existe organização pública ou privada que não trabalhe com planejamento em algum sentido. O planejamento estratégico visa aumentar a probabilidade de que, no futuro, a organização alcance a sua visão de futuro. De acordo com Drucker (1984, p. 25), Planejamento Estratégico é:

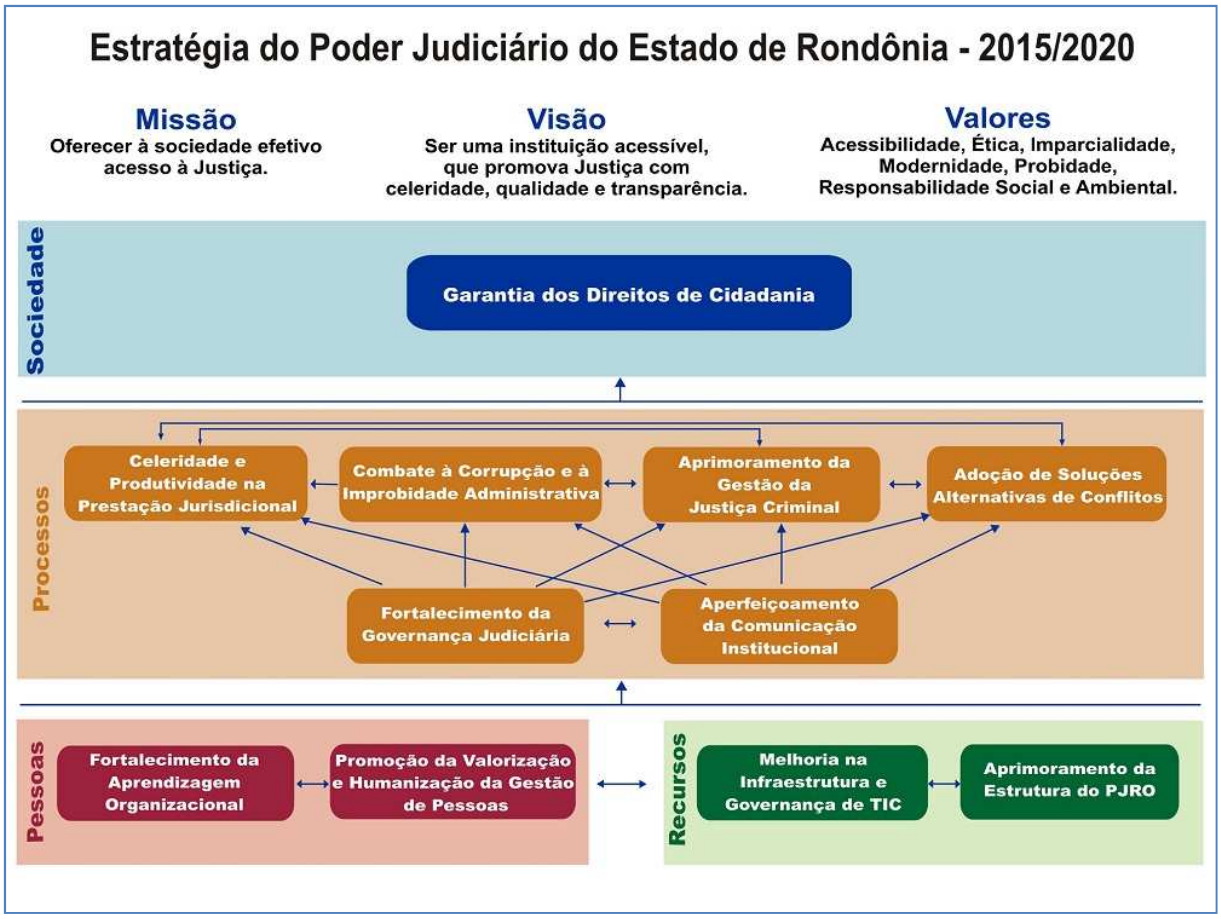
> um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

A Estratégia do PJRO foi aprovada por meio da Resolução n. 003/2015-PR, de 23 de março de 2015, publicada no Diário da Justiça n. 058/2015, de 23 de março de 2015, que estabeleceu o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, sintetizado nos seguintes macrodesafios (diretrizes que orientam o alcance dos resultados): (a) garantia aos direitos de cidadania; (b) celeridade e produtividade na prestação jurisdicional; (c) combate à corrupção e à improbidade administrativa; (d) aprimoramento da gestão da justiça criminal; (e) adoção de soluções alternativas de conflitos; (f) fortalecimento da governança judiciária; (g) aperfeiçoamento da comunicação institucional; (h) fortalecimento da aprendizagem organizacional; (i) promoção da valorização e humanização da gestão de pessoas; (j) melhoria na infraestrutura e governança de tecnologia da informação e comunicação; e, finalmente, (k) o aprimoramento da estrutura do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.

De acordo com o Mapa Estratégico do PJRO construído para o sextênio 2015-2020, a *missão* do Poder Judiciário do Estado de Rondônia (que compreende o que a instituição se propõe a fazer e para quem, além de orientar a definição dos objetivos, metas e iniciativas) é oferecer à sociedade rondoniense um efetivo acesso à Justiça, e a sua *visão* (que é aquilo que se refere ao conjunto de intenções e aspirações que apontam aonde se quer chegar, indicando a posição de favorabilidade que deseja ocupar) é a de ser uma instituição acessível ao jurisdicionado, e que promova justiça com celeridade, qualidade e transparência. Destarte, a instituição preza, como atributos de *valores* declarados (princípios, crenças, costumes e ideias que motivam as ações e condutas no trabalho, contribuindo para realizar a sua missão), pela

acessibilidade, pela ética, pela imparcialidade, pela modernidade, pela probidade, e pela responsabilidade social e ambiental (RONDÔNIA, 2015).

Figura 2 – Mapa Estratégico do Poder Judiciário do Estado de Rondônia 2015-2020.



Fonte: Estratégia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO, 2015).

Toda esta conjuntura tem nos seus recursos humanos a matéria-prima primordial para o alcance dos diversos objetivos e Metas Estratégicas (resultados a serem atingidos com prazo determinado para alcance e no período de vigência da Estratégia em comento) estabelecidos pela Instituição. O Planejamento Estratégico do PJRO elegeu, ainda, dois macrodesafios estratégicos na perspectiva “Pessoas”, que estão intrinsecamente relacionados: “promoção da valorização e humanização da Gestão de Pessoas” e “fortalecimento da aprendizagem organizacional”. Neste contexto, o macrodesafio de promover a valorização e humanização da Gestão de Pessoas (RONDÔNIA, 2015) está sendo definido como referente às:

> Políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando promover a valorização e a humanização das pessoas, primando pela qualidade de vida no ambiente de trabalho. Considerar programas e ações relacionados ao reconhecimento dos colaboradores, ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à humanização nas relações de trabalho.

Assim, pode-se inferir que a Gestão de Pessoas no Poder Judiciário de Rondônia deve considerar este importante aspecto (o do fomento à aprendizagem organizacional e à promoção da valorização e humanização da gestão de pessoas) para a tomada de decisões, tendo neste mister as limitações legais e a busca pela execução de seu Planejamento Estratégico, considerando que o sucesso institucional nas perspectivas “pessoas” e “recursos” será fundamental para o êxito em todas as demais áreas contempladas nas perspectivas “sociedade” e “processos”.

2.3. A REMUNERAÇÃO DOS SERVIDORES EFETIVOS DO PJRO

O Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS) dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, vigente desde 1º de agosto de 2010, busca nortear as estratégias para a promoção da dignidade do servidor e seu desenvolvimento profissional.

Na esteira de tal assertiva, destaca-se o art. 1° da Lei Complementar Estadual nº 568, de 29 de março de 2010, que instituiu o PCCS, dispõe que:

> Art. 1º. Fica instituído, na forma desta Lei Complementar, o Plano de Carreiras, Cargos e Salários dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, que adotará como princípios norteadores:
> I - a **qualidade, a produtividade e a profissionalização** dos serviços públicos prestados pelos órgãos do Poder Judiciário do Estado de Rondônia;
> II - a **valorização do servidor** por meio da implantação de políticas voltadas para o desenvolvimento profissional no âmbito do Poder Judiciário;
> III – o **crescimento funcional baseado no mérito próprio**, mediante a adoção do sistema de avaliação de desempenho;
> IV – os **vencimentos compatíveis** com as funções. (...) (grifos nossos)

Portanto, há previsão legislativa expressa a respeito da expectativa da sociedade rondoniense de que os serviços judiciários sejam prestados aos jurisdicionados com qualidade e produtividade, tendo por catalisadores a valorização do servidor e o crescimento funcional baseado na meritocracia, bem como a compatibilidade da contraprestação pecuniária com as funções exercidas pelo servidor.

Neste contexto, considerando que o desenvolvimento pessoal e profissional é a base para a qualidade do serviço público, é razoável considerar a própria instituição como o ambiente ideal para o incremento de políticas públicas voltadas para a retenção de talentos e para a sua adequada valorização, bem como para o desenvolvimento da plena realização profissional. Neste aspecto, é digno de destaque o esforço da Administração do PJRO em promover diversas ações de capacitação e de formação inicial e continuada voltada aos seus servidores, tanto por meio de recursos internos quanto pela participação de servidores em

palestras, simpósios, congressos, seminários e cursos realizados dentro e fora do Estado de Rondônia, sobre temáticas de interesse estratégico do PJRO, arcando inclusive com os ônus advindos de tais participações, tais como inscrição nos eventos e pagamento de diárias e passagens aéreas ou indenizações de deslocamentos intermunicipais.

Por este motivo, as remunerações dos servidores públicos do Poder Judiciário do Estado de Rondônia estão fixadas pela Lei Complementar Estadual nº 568/2010 e suas alterações ulteriores, sendo a última delas a Lei Complementar n. 863, de 16 de março de 2016, que assegurou a recomposição salarial de 8,02% (oito vírgula zero dois por cento) aos servidores ativos, inativos e pensionistas, com efeitos a partir de 1º de abril de 2016. Outrossim, a remuneração das carreiras de técnico judiciário (nível médio) e de analista judiciário (nível superior) incluem a percepção, além dos respectivos vencimentos básicos, de benefícios assistenciais a título de auxílio-alimentação, auxílio-saúde, auxílio-creche (pago aos servidores com dependentes de até sete anos de idade sob sua guarda) e auxílio-educação (pago aos servidores com dependentes maiores de sete anos de idade até a conclusão do ensino fundamental).

Há previsão legislativa, ainda, para inclusão do adicional de qualificação em favor dos servidores que concluíram cursos de aperfeiçoamento profissional de até 500 horas na sua área de atuação no PJRO, no percentual de até 10% (dez por cento), ou seja, 2% (dois por cento) a cada 100 horas de cursos. Há, ainda, a possibilidade de pagamento do adicional de qualificação nas modalidades de graduação tecnológica (12%), graduação em nível de licenciatura ou bacharelado (15%), e de pós-graduação a níveis de especialização (18%), de mestrado (21%) e de doutorado (25%), calculados sobre o vencimento base, sendo defesa a percepção do adicional de qualificação funcional nas diversas modalidades de graduação e de pós-graduação concomitantemente, e, ainda, quando a referida escolaridade se constitui em pré-requisito para admissão no cargo.

Por sua vez, o art. 21 da Lei Complementar nº 568/2010 estabeleceu o adicional de incentivo aos servidores que completarem 10 anos de serviços prestados à Casa, ou alternativamente, 15 anos de serviço público prestado ao Estado de Rondônia (sendo os últimos cinco anos no TJRO), sem prejuízo das demais vantagens pecuniárias previstas em lei. É notório que o órgão deseja imprimir no servidor o desejo de permanecer no exercício do seu cargo efetivo pelo maior tempo possível, por meio de mecanismos em sua política remuneratória que assegurem ao servidor vantagens pecuniárias que se acumulam tanto pelo decorrer do tempo quanto pela sua busca em participar de ações de capacitação.

Não é irrazoável admitir, portanto, que a rotatividade de pessoal no âmbito do serviço público acarreta um significativo dano ao Erário, uma vez que parte do investimento que a instituição desembolsou acaba se perdendo com o desligamento de servidores, tornando necessária que o ciclo se reinicie, a partir do zero, com a realização de todas as atividades necessárias à realização de um novo concurso público, incluindo a instauração de uma nova comissão e de todos os procedimentos licitatórios e de contratação da empresa que selecionará os novos servidores que substituirão os colaboradores exonerados nas suas antigas funções.

A seguir, demonstra-se a estrutura salarial vigente dos cargos de técnico e analista judiciários, utilizando como paradigma um servidor lotado na comarca de Porto Velho, com dois dependentes menores sob sua guarda, um com idade até sete anos incompletos e o outro com mais de sete anos de idade e matriculado em instituição de ensino fundamental, supondo que ambos já tenham adquirido o direito à percepção dos adicionais de qualificação funcional, descritos no parágrafo anterior.

Figura 3 – Demonstrativos da Remuneração de Servidores Efetivos do PJRO

PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA
DEMONSTRATIVO DE PAGAMENTO

Mês Referencia	Tipo Folha	Cadastro
Janeiro/2017	Normal	

Nome	CPF	Dt. Exercício

Cargo/Função	Vínculo
Técnico Judiciário /	Efetivo

Setor/Lotação	Comarca
	Porto Velho

Situação	Nível	Classe	Padrão	Símbolo	Dep. IR	Bco/Age/Conta
Ativo	Médio	-	01		2	

LANÇAMENTOS

Cód	Descrição Evento	Ref.	Proventos	Descontos
1	Salário		3.147,36	
85	Adicional de Qualificação / Graduação	15%	472,10	
89	Auxilio Saúde Lei 568/10 - ATO 027/2016-PR		330,00	
90	Auxilio Educação Lei 568/10 Res.021/10-PR	1	170,87	
92	Adicional de Qualificação - 2% / 100 horas	10%	341,74	
198	AUX.CRECHE LEI 568/10 RES.O21/2010	1	314.74	
234	Auxilio Alimentação Lei 568/10 Ato 027/2016-PR		1.100,00	
402	Auxilio Transporte - PVH	80	240,00	
524	IRRF	15%		117,14
602	IPERON-FUNDO PREV.CAPITALIZADO	11%		435,73

Total Bruto	Total Descontos	Valor Liquido
6.116,81	552,88	5.563,93

PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA
DEMONSTRATIVO DE PAGAMENTO

Mês Referencia	Tipo Folha	Cadastro
Janeiro/2017	Normal	

Nome	CPF	Dt. Exercício

Cargo/Função	Vínculo
Analista Judiciário /	Efetivo

Setor/Lotação	Comarca
	Porto Velho

Situação	Nível	Classe	Padrão	Símbolo	Dep. IR	Bco/Age/Conta
Ativo	Superior	-	01		2	

LANÇAMENTOS

Cód	Descrição Evento	Ref.	Proventos	Descontos
1	Salário		5.660,74	
86	Adicional de Qualificação / Pós-Graduação	18%	1.018,93	
89	Auxilio Saúde Lei 568/10 - ATO 027/2016-PR		330,00	
90	Auxilio Educação Lei 568/10 Res.021/10-PR	1	170,87	
92	Adicional de Qualificação - 2% / 100 horas	10%	566,07	
198	AUX.CRECHE LEI 568/10 RES.O21/2010	1	314,74	
234	Auxilio Alimentação Lei 568/10 Ato 027/2016-PR		1.100,00	
402	Auxilio Transporte - PVH	80	240,00	
524	IRRF	27,5%		799,76
602	IPERON-FUNDO PREV.CAPITALIZADO	11%		797,03

Total Bruto	Total Descontos	Valor Liquido
9.401,35	1.596,79	7.804,56

Fonte: SIRH (Módulo Folha de Pagamento).

Deixando de lado, por ora, as especificidades nas remunerações de alguns cargos no quadro funcional do PJRO, tais como, por exemplo, os oficiais de justiça, que percebem o

adicional de produtividade, e a de psicólogos e assistentes sociais, que recebem a gratificação de indenização de transporte, infere-se por meio da troca de experiências com servidores de outros órgãos públicos do Estado, que em geral a remuneração dos serventuários da Justiça se mostra mais atrativa quando comparada àquelas de cargos de escolaridade similar no Poder Executivo. Ademais, pesquisas em editais de concursos públicos de prefeituras e de outros Estados revelam semelhante situação. Não obstante, verifica-se que determinados cargos de nível superior tais como de delegado de polícia civil, polícia federal e de auditor fiscal costumam oferecer remunerações bem atrativas, assim como a Justiça Federal comum e especializada (trabalhista e eleitoral) e órgãos de controle interno e externo. Sem deixar de mencionar, é claro, as almejadas carreiras jurídicas na magistratura, defensoria, promotoria e advocacia pública.

Ainda a respeito da temática da remuneração dos servidores efetivos do PJRO, deve-se considerar que o sistema de desenvolvimento e acompanhamento de carreiras dos cargos efetivos do Poder Judiciário busca garantir a valorização dos servidores, mediante a igualdade de oportunidades e do desenvolvimento profissional em carreiras, associando a *progressão funcional* (elevação de padrão) ao sistema de qualificação e avaliação de desempenho por competência e mérito, conforme o *caput* do art. 13 da Lei Complementar n. 568/2010.

Deve-se considerar, ainda, que muitos servidores do Quadro de Pessoal Permanente são designados para também exercerem funções gratificadas (FG), de cujos símbolos, valores e descrições estão discriminados no quadro a seguir, bem como a quantidade de servidores efetivos ocupantes de tais funções gratificadas:

Quadro 3 – Quantitativo, Valores e Descrição de Funções Gratificadas (FG) do PJRO

Símbolo da Função	Quantitativo de Servidores	Valor da Gratificação de Função	Descrição das Funções
FG-1	1	R$ 743,56	Motorista III
FG-2	35	R$ 929,44	Motorista II, Garçom, Motorista de Desembargador e Oficial de Apoio
FG-3	76	R$ 1.115,32	Motorista I, Agente de Plenário, Supervisor de Segurança, Secretário Executivo, Supervisor de Segurança, Chefe de Seção III e Serviço Especial III
FG-4	504	R$ 1.301,22	Assistente de Direção II, Chefe de Núcleo II, Chefe de Seção II, Serviço Especial II, Secretário de Gabinete, Chefe de Serviço de Cartório, Chefe de Serviço de Atermação, Conciliador e Taquígrafo
FG-5	142	R$ 1.487,09	Assistente de Direção I, Chefe de Núcleo I, Chefe de Seção I, Serviço Especial I, Assistente de Juiz, Chefe do CEJUSC, Chefe de Enfermagem/SEMED e Pregoeiro.

Fonte: Tabela Salarial (PJRO, 2016) e SIRH (Módulo Folha de Pagamento).

Há também os servidores designados para exercer cargos em comissão de direção e assessoramento superior (DAS), cuja gratificação de representação percebe juntamente com os vencimentos do cargo efetivo ou, alternativamente, passam a receber a remuneração do cargo, conforme qual opção mostrar-se mais vantajosa ao servidor.

Outrossim, os símbolos, valores e descrições dos cargos comissionados encontram-se discriminados no quadro que segue.

Quadro 4 – Quantitativo, Remuneração e Descrição de Cargos em Comissão de Direção e Assessoramento Superior (DAS) do PJRO

Símbolo do Cargo	Quantitativo de Servidores	Salário Base do Cargo	Gratificação de Representação do Cargo	Descrição das Funções
DAS-1	60	R$ 3.717,69	R$ 1.858,85	Assistente Técnico II, Assistente de Desembargador II, Assessor de Juiz, Supervisor, Assessor de Comunicação, Chefe de Serviço de Protocolo, Chefe do Serviço de Informática e Chefe do Serviço de Transporte
DAS-2	23	R$ 4.182,41	R$ 2.091,21	Assistente Técnico I, Assistente da Corregedoria, Assistente da Presidência, Chefe de Protocolo Geral e Oficial de Gabinete de Desembargador
DAS-3	184	R$ 4.647,13	R$ 2.323,56	Assistente de Desembargador, Assistente do Conselho da Magistratura, Assistente Jurídico, Chefe do Cerimonial, Coordenador III, Diretor de Cartório, Diretor de Divisão e Gestor de Equipe
DAS-4	17	R$ 6.041,27	R$ 3.020,63	Assessor Especial da Presidência II, Diretor do Serviço Médico, Assessor Jurídico, Coordenador II, Consultor Técnico e Chefe de Gabinete da Corregedoria
DAS-5	53	R$ 8.364.83	R$ 4.182.42	Assessor de Desembargador, Diretor de Departamento, Coordenador I, Consultor Jurídico e Chefe de Gabinete da Presidência
DAS-S	4	R$ 10.688.39	R$ 5.344,20	Secretário Geral da Emeron, Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação, Secretário Judiciário e Secretário Administrativo

Fonte: Tabela Salarial (PJRO, 2016) e SIRH (Módulo Folha de Pagamento).

Percebe-se que, do total de 2.689 servidores efetivos pertencentes ao Quadro de Pessoal Permanente do PJRO, há exatamente 1.099 (mil e noventa e nove) colaboradores que são titulares de alguma função gratificada ou cargo em comissão, perfazendo o percentual de 40,87% (quarenta vírgula oitenta e sete por cento) de servidores com algum incremento salarial decorrente da gratificação de função ou do cargo comissionado que ora ocupam.

Ademais, estão atualmente em atividade 384 servidores efetivos em cargos de nível de escolaridade básica, pertencentes ao quadro em extinção (auxiliar operacional); há ainda 1.694 servidores ocupantes de cargos de nível médio (técnico judiciário), que perfazem 63%

do total de servidores efetivos; e, por sua vez, exercem suas atividades no Poder Judiciário exatamente 611 titulares de cargos de nível superior (analista judiciário). Estes servidores somam-se aos 256 colaboradores não pertencentes ao Quadro de Pessoal Permanente (entre servidores comissionados e cedidos ao PJRO), totalizando quase três mil servidores em atividade, que têm se mostrado a cada dia mais interessados em buscar constante aperfeiçoamento profissional por meio de ações educacionais.

2.4. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

De acordo com Bergue (2010), os processos de gestão de pessoas nas organizações públicas (estruturados a partir das perspectivas teóricas encontradas na literatura voltada para as empresas privadas, com as devidas adaptações) abarcam os seguintes processos: (a) o processo de agregar pessoas, (a) o processo de alocação de pessoas, (c) o processo de remuneração de pessoas, (d) o processo de transformação de pessoas e (e) o processo de acompanhamento de pessoas.

Para o autor, o processo de transformação de pessoas tem como produto a promoção do treinamento especializado e o desenvolvimento de pessoas. Trata-se, portanto, de um processo complexo que envolve o diagnóstico situacional, passando pela identificação de potencialidades pessoais e necessidades institucionais, até a formulação de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Ainda nesta perspectiva, Bergue (2010, p. 418) afirma que:

> Sabendo-se que as pessoas detêm diferentes expectativas em relação à sua vida e ao trabalho, bem como impõem-se diferentes objetivos nesses mesmos campos, cabe ao gestor público compreender os mecanismos responsáveis pela estimulação das pessoas, procurando empregá-los de forma a definir uma **rota de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais**. (grifo nosso)

Outrossim, é consabido que quanto mais a instituição busca oferecer oportunidades de desenvolvimento e de crescimento profissional aos seus servidores, mais estes tendem a ficar satisfeitos com o seu local de trabalho (ROBBINS, 2010).

Na esteira do processo de desenvolvimento e capacitação de pessoal desenvolvido pelo Poder Judiciário do Estado de Rondônia, o art. 15 da Lei Complementar n. 568/2010, em seu *caput*, prevê que:

> Art. 15. Caberá ao Tribunal de Justiça a manutenção do Programa Permanente de Capacitação destinado à **formação** e ao **aperfeiçoamento profissional**, bem como ao **desenvolvimento de competências**, visando à progressão funcional e à **preparação** dos servidores para desempenharem atribuições de **maior complexidade** e **responsabilidade**. (grifos nosso)

Como se percebe, o órgão máximo da Justiça do estado tem o dever de promover ações de formação dos servidores que compõem o quadro funcional do Poder Judiciário, bem como o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de competências e habilidades, por meio de treinamentos e capacitações, que além de contribuírem para a melhoria da prestação jurisdicional, serão usados como parâmetros para avaliação do desempenho dos servidores visando à sua progressão na carreira judiciária e à sua formação continuada.

Neste contexto, é digna de nota a preocupação do Conselho Nacional de Justiça com a formação e aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário. O referido Conselho baixou a Resolução n. 192, de 08 de maio de 2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. O art. 3º da resolução em tela informa que a referida política se norteia pelos seguintes princípios: (a) formação e aperfeiçoamento como processos de educação permanente fundamentados em valores éticos, na prática da cidadania e na melhoria da prestação jurisdicional para atender as demandas da sociedade; (b) integração permanente da educação com o planejamento estratégico do Poder Judiciário, com o desenvolvimento de competências necessárias para o cumprimento da missão, alcance da visão e execução da estratégia; (c) responsabilidade compartilhada entre o servidor, o gestor, a unidade de formação e a alta administração; (d) educação voltada para a formação do servidor como agente de inovação e aperfeiçoamento institucional; e (e) a educação voltada para a valorização da gestão do conhecimento. Fundamentada nestes princípios, a Corte Estadual de Justiça rondoniense vem buscando aperfeiçoar seu quadro de servidores e magistrados.

A Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (Emeron), com *status* de Secretaria, subordinada diretamente à Presidência do Tribunal de Justiça, realiza várias ações de capacitação e aperfeiçoamento para juízes e servidores. Além do curso de formação inicial, do qual se falará mais adiante, a instituição vem promovendo várias outras ações de capacitação e treinamentos voltados aos servidores do Poder Judiciário. Por exemplo, entre os meses de novembro a dezembro de 2016, três turmas participaram do curso de Excelência no Atendimento ao Público e Técnicas de Negociação de Conflitos, atendendo a 150 servidores da capital e das comarcas do interior. Os seguintes temas foram abordados: técnicas de relacionamento, postura adequada para diferentes tipos de atendimento ao público (pessoalmente, por telefone e por *e-mail*), bem como comunicação interpessoal e gestão de conflitos. Em consonância com o plano estratégico do PJRO, a realização deste tipo de formação visa fomentar um bom atendimento ao jurisdicionado, ao mesmo tempo em que se busca evitar o estresse e o absenteísmo, por meio da abordagem dinâmica do relacionamento

com o jurisdicionado e com os operadores do Direito (advogados das partes), possibilitando aos participantes as aplicações diárias do conhecimento adquirido na formação e o retorno da satisfação do público, assim como a prevenção e o tratamento de conflitos.

Destarte, visando o aprimoramento da gestão pública e o cumprimento da legislação correlata que trata dos deveres da Administração Pública, a escola judiciária promoveu o curso de Planejamento, Especificação e Processo de Contratação de Materiais e Serviços, no mês de dezembro de 2016. O curso é voltado para os servidores da área administrativa lotados em setores responsáveis pela contratação de materiais e serviços, e foi dividido nos seguintes tópicos: planejamento das contratações públicas em seus vários aspectos (identificação de necessidades, especificações de objetos e estratégias de armazenamento e distribuição); elaboração do termo de referência e suas especificidades, bem como o sistema de Registro de Preços e suas características, e por fim, as especificidades das contratações de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de outros serviços continuados. Durante a referida ação de capacitação, os participantes puderam aprimorar os seus conhecimentos sobre legislação e sobre os procedimentos necessários para a aquisição de materiais e contratação de serviços, em consonância com o planejamento estratégico da Instituição.

Entre as últimas ações de capacitação realizadas pelo Poder Judiciário, foi realizado no mês de março do corrente ano, um treinamento voltado aos servidores das áreas cíveis, de varas de família e da fazenda pública, visando a sua capacitação para a operacionalização da nova sistemática de tramitação de processos na Central de Processamento Eletrônico (CPE), que consiste em um cartório único responsável por todos os atos processuais (movimentação de processos, confecção de mandados de intimação, citação, alvarás etc.). O curso integra a Formação dos Profissionais da CPE, e foi ministrado pela sua coordenadora e pelo seu gestor de equipe, que abordaram aspectos técnicos e práticos de funcionamento da Central e das rotinas cartorárias, a exemplo da padronização de fluxos e da parametrização de expedientes.

É consabido que o treinamento é um conceito que se refere à qualificação de pessoas para o exercício de atividades de natureza operacional, ainda que alocadas em nível tático ou estratégico da organização (BERGUE, 2010). Por sua vez, o desenvolvimento de pessoas envolve a transformação intelectual do indivíduo, voltado aos servidores de níveis superiores da instituição, contemplando cursos de formação mais extensos, a exemplo de cursos de extensão e de pós-graduação. Nesta perspectiva, a Emeron se caracteriza também como uma instituição de ensino superior, notadamente pela realização de cursos de pós-graduação *lato sensu*, na modalidade de Especialização, nas áreas de Direito para a Carreira da Magistratura

(para o público interno e externo), e Gestão Cartorária e Gestão Pública com ênfase em Direito e Administração Judiciária (voltadas para o público interno). Além dessas ações, a escola judicial rondoniense oferece também diversos cursos de extensão, voltados para servidores e magistrados, bem como os cursos de formação inicial e continuada de magistrados (vitaliciamento), e os cursos de formação inicial de servidores.

Neste mister, destaca-se a realização do V Curso de Formação Inicial de Servidores, no período de 29 de fevereiro a 04 de março de 2016, no período matutino e vespertino, voltado para 130 servidores empossados no concurso público de 2015 (Edital nº 01/2015), sendo 96 técnicos judiciários (nível médio) e 34 analistas judiciários (nível superior) de dezesseis especialidades diferentes. O referido curso foi ministrado inteiramente por meio de Instrutoria Interna, que é disciplinada pela Resolução n. 023/2013, de 28 de agosto de 2013, publicada no Diário da Justiça n. 160/2013, de 29 de agosto de 2013, que dispõe ainda sobre a gratificação de atividade de docência aos servidores que executam atividades docentes.

Entre as disciplinas que compõem a ementa do Curso de Formação Inicial estão a de Estrutura Organizacional, a de Planejamento Estratégico do PJRO, a de Deontologia Profissional do Servidor Público, a de Direitos e Deveres do Servidor, a de Gestão por Competências, a de Instruções Gerais e Estágio Probatório, a de Redação Técnica, a de Sistemas Judiciais, a de Atos e Procedimentos Cartorários, a de Gestão de Processos, a de Noções de Orçamento Público, a de Noções de Contratos e Licitações etc.

Dessa forma, fica evidente que este investimento que o poder público realiza com capacitação de pessoal, bem como as premiações salariais decorrentes, previstas no Plano de Cargos, Carreira e Salários dos Servidores do PJRO, visa oferecer incentivos para a retenção da mão de obra recrutada por meio dos seus concursos públicos, tendo em vista o princípio da continuidade do serviço público. A este respeito, Bastos (1996, p. 165), afirma:

> O serviço público deve ser prestado de maneira contínua, o que significa dizer que não é passível de interrupção. Isto ocorre pela própria importância de que o serviço público se reveste, o que implica ser colocado à disposição do usuário com qualidade e regularidade, assim como com eficiência e oportunidade.

Portanto, para que o serviço público não sofra solução de continuidade, é preciso que se fomentem políticas públicas de valorização e de humanização do servidor público, visando a sua qualificação profissional bem como a minimização dos efeitos negativos da rotatividade de pessoas nas organizações públicas, e em especial no Poder Judiciário, uma vez que o acesso à Justiça é uma das garantias fundamentais do Estado democrático de Direito expressas na Lei Fundamental.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

No decorrer do estudo, foram evidenciadas as questões mais impactantes na tomada de decisão quando da manifestação de vontade do servidor em deixar o quadro funcional do PJRO, bem como as razões mais citadas pelos servidores que até o momento optaram por permanecer exercendo as suas funções na instituição. Para atingir esse objetivo, utilizou-se uma abordagem de pesquisa mista *quali-quanti*, haja vista a necessidade de compreender o comportamento, a opinião e as expectativas dos participantes da pesquisa, pertencentes aos dois grupos da amostra, quais sejam, o dos servidores ativos e o dos servidores exonerados, ingressantes dos três últimos concursos públicos.

Entende-se que o cargo público de provimento efetivo, embora exercido por um indivíduo, pertence à instituição na qual este exerce as suas atividades laborais, haja vista que os cargos públicos são criados e extintos por força de lei, e em última análise, advêm da própria sociedade que elegeu representantes políticos que promulgam o ato legislativo, uma vez que, de acordo com Donato (2006, p. 7):

> O elemento racional da burocracia, segundo Weber, é a divisão do trabalho, que é feita de maneira a adequar os objetivos aos fins, em busca da eficiência. (...) As pessoas são consideradas pelos seus cargos e funções; daí o seu caráter de impessoalidade. O dever de obediência decorre do cargo que a pessoa ocupa e não da pessoa em si mesma, uma vez que as pessoas vêm e vão, mas os cargos e as funções permanecem ao longo do tempo.

Por este motivo, quando o servidor deixa o cargo efetivo, por quaisquer motivos, diz-se que o referido cargo público encontra-se vago. Daí a necessidade do preenchimento de tal vaga, isto é, da substituição do antigo por um novo servidor e, obrigatoriamente, o seu provimento dar-se-á por meio de concurso público por tratar-se de cargo efetivo.

De acordo com o art. 40 da Lei Complementar n. 68/1992, a vacância do cargo público efetivo no Estado de Rondônia poderá ocorrer em razão de (a) exoneração; (b) demissão; (c) promoção; (d) readaptação; (e) posse em outro cargo inacumulável; (f) falecimento; e (g) aposentadoria. As razões mais comuns para a vacância de cargo no serviço público, empiricamente falando, são: exoneração, demissão, posse em cargo público inacumulável e por óbito do servidor. A exoneração dar-se-á a pedido do servidor ou de ofício, nos seguintes casos: (a) quando não satisfeitas as condições do estágio probatório e não couber a recondução (que é o retorno ao cargo público estável anteriormente ocupado); ou (b) quando o servidor não tomar posse ou deixar de entrar em exercício nos prazos legais.

Outrossim, as hipóteses de acumulação de cargos públicos estão previstas no art. 37, inciso XVI, da Constituição Federal, quais sejam: (a) a acumulação de dois cargos de

professor; (b) a acumulação de um cargo de professor com outro técnico ou científico; (c) a acumulação de dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas. Em quaisquer dos casos, a acumulação só pode ocorrer desde que não haja incompatibilidade de horários e que o exercício de um cargo não impeça o do outro, assim como tal situação deve observar a limitação da soma dos vencimentos ao teto constitucional (que é o do o subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal). Todas as acumulações que não atendam a tais parâmetros devem ser consideradas ilícitas, não podendo haver conivência da Administração Pública em não coibi-las, haja vista o princípio da legalidade que deve nortear as ações do poder público.

Uma situação em particular que se mostra digna de reflexão é a da inacumulabilidade do cargo exercido no PJRO com o cargo de professor. Embora haja previsão na alínea “b” do inciso XVI do art. 37 da Carta da República quanto à possibilidade de acumulação de um cargo de professor com outro cargo técnico ou científico, segundo Cavalcante Filho (2009), a hermenêutica constitucional que se impõe é a de que o cargo técnico a que se refere este dispositivo é “o cargo de nível médio ou superior que aplica na prática os conceitos de uma ciência”, como por exemplo, o de técnico em química, de técnico em informática, de tecnólogo da informação etc. Para o autor, o “cargo científico é o cargo de nível superior que trabalha com a pesquisa em uma determinada área do conhecimento”, tais como o de advogado, de médico, de administrador, de matemático ou de historiador, por exemplo. Tal entendimento é amparado pela jurisprudência tanto do Superior Tribunal de Justiça quanto do Tribunal de Contas da União, que definem o cargo técnico que se refere o dispositivo constitucional em comento como o cargo de nível médio, desde que exigida uma qualificação (curso técnico) específica para o provimento.

Portanto, conclui-se que este não é o caso do cargo de nível médio do quadro funcional do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, isto é, do cargo de técnico judiciário, uma vez que o pré-requisito para a sua investidura é a conclusão do Ensino Médio, sem qualquer habilitação específica. Por sua vez, o cargo de analista judiciário do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, em todas as suas especialidades, é passível de acumulação com o cargo de professor em outro órgão público, quer seja na educação básica quer seja no ensino superior em instituições municipais, estaduais ou federais, salvo quando tal cargo de docência, por clara resolução editalícia, exigir a dedicação exclusiva.

Considerando os argumentos expostos, pode-se induzir que grande parcela das vacâncias de cargos do Quadro de Pessoal Permanente do PJRO ocorre devido a posses em

cargos inacumuláveis, em outras instituições públicas, tendo em vista a já citada imposição constitucional.

3.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Entende-se a metodologia de pesquisa como o conjunto de métodos e técnicas utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de maneira sistemática. Por sua vez, a pesquisa é uma das atividades primordiais para a construção e evolução do conhecimento científico: é a fase da investigação e da coleta de dados sobre o tema a ser estudado.

De acordo com Soares (2003), para a realização de uma pesquisa científica existem duas formas de se abordar o problema que se propõe investigar: quantitativa e qualitativamente. No presente estudo foram utilizadas as duas abordagens de forma sistêmica, com a finalidade de melhor compreender o objeto de pesquisa em análise.

Neste sentido, a abordagem quantitativa se consolidou na pesquisa documental e na coleta e análise de dados constantes no Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH), ferramenta de gestão de pessoal do Tribunal de Justiça de Rondônia, notadamente para aferir o quantitativo de servidores nomeados e empossados em decorrência dos concursos públicos realizados nos anos de 2008, 2012 e 2015, por cargo, por entrância e por especialidade, bem como do número dentre estes servidores que requereu exoneração do cargo. Nesta fase, foram ainda classificados os desligamentos ocorridos por motivos de vacância por posse em cargo inacumulável, exoneração a pedido, falecimento, e por aplicação da penalidade de demissão.

Realizou-se também um levantamento quantitativo, baseado nos dados secundários constantes no SIRH, visando à identificação do fluxo quadrimestral de procedimentos administrativos relacionados à exoneração de servidores do quadro funcional, pertencentes ao universo amostral, tais como recepção do pedido, atuação do processo financeiro, publicação da portaria de exoneração ou declaração de vacância, emissão de certidões, análise e emissão de parecer técnico-jurídico, cálculos de verbas exoneratórias, homologação presidencial etc.

Outrossim, realizou-se a coleta e análise de dados em uma abordagem quanti-qualitativa, com a aplicação de dois questionários eletrônicos, destinados a serem respondidos pelos dois grupos de servidores que ingressaram por meio dos concursos públicos de 2008, de 2012 e de 2015, isto é, o *Formulário de Pesquisa I*, elaborado em face dos ex-servidores, que encontra-se no Apêndice A, e o *Formulário de Pesquisa II*, voltado aos servidores que ainda

fazem parte do Quadro de Pessoal Permanente do PJRO, que encontra-se no Apêndice B, para posterior análise dos dados coletados na busca de solução ao problema proposto.

Destarte, os meios de contato com os servidores e ex-servidores foram obtidos em seus registros de assentamentos funcionais, e os contatos com os mesmos foram realizados por meio de abordagem pessoal ou por telefone, por meio do *chat* via comunicador instantâneo (*Pandion*), ou ainda, por intermédio de pesquisa nominal na rede social *Facebook*, "por se tratar de uma das redes sociais que tem maiores potencialidades no que concerne à partilha de informação", de acordo com Castro e Spinola (2015, p. 178). Por conseguinte, por meio de aplicativos de conversas instantâneas, foram enviados os links dos questionários eletrônicos disponibilizados por meio da plataforma digital *Google Docs* aos servidores e ex-servidores.

Por conseguinte, o *Formulário de Pesquisa I*, voltado a ex-servidores, foi respondido por 39 (trinta e nove) participantes, de um total de 225 servidores exonerados nos três concursos públicos, enquanto que o *Formulário de Pesquisa II*, voltado aos servidores ativos, contou com a participação de 66 (sessenta e três) colaboradores de um total de 1.165 servidores ativos. Os formulários ficaram disponíveis *online* entre os meses de novembro de 2016 a março de 2017.

Considerando que o número total de servidores ingressantes no Quadro de Pessoal Permanente do PJRO por aprovação nos três últimos concursos públicos (até o momento) foi de 1.390 servidores, dos quais até o momento 225 servidores foram exonerados, obteve-se um baixo índice de adesão ao estudo, isto é, de 105 participantes, sendo 66 servidores ativos e 39 servidores exonerados (que corresponde a 17,33% do total de servidores desligados), que corresponde à amostragem da pesquisa.

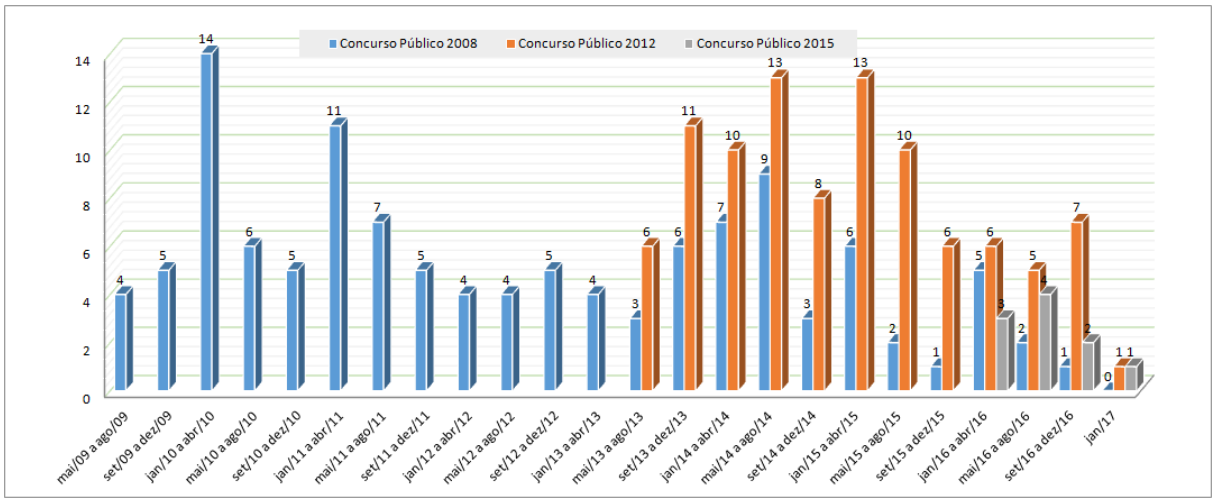
Entretanto, o número reduzido de respostas deve-se ao curto espaço de tempo em que se realizou a pesquisa, bem como à dificuldade em contatar pessoas dispostas a colaborar com o estudo, em especial entre aqueles que se encontram ativos em estágio probatório (por receio de retaliação), não obstante o devido esclarecimento quando ao caráter e de confidencialidade dos dados coletados e de sigilosidade quanto à identificação dos respondentes, haja vista que os mesmos obtiveram acesso *online* aos formulários de pesquisa de maneira anônima.

3.2. FLUXO DE EXONERAÇÕES DOS SERVIDORES EFETIVOS DO PJRO

Realizou-se o levantamento dos dados no Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH), por meio do recurso de geração de Relatórios, por meio de Planilha Genérica, a fim de determinar o quantitativo de processos autuados em face dos ex-servidores, cujos dados foram tabulados em planilha eletrônica gerada no *software* Microsoft Office Excel, organizados, classificados e consolidados por meio do gráfico a seguir.

A fim de possibilitar a melhor compreensão dos dados, os mesmos foram dispostos de forma quadrimestral, durante todo o período que se inicia em maio de 2009 e se estende até janeiro de 2017, levando-se em consideração que o levantamento foi realizado no SIRH em 15 de março do corrente ano. Após esta data, é previsível que ocorram outras nomeações e exonerações.

Gráfico 1 – Quantitativo de Exonerações de Servidores Efetivos do PJRO



Fonte: SIRH (Módulo Folha de Pagamento).

Portanto, como se vê no gráfico antecedente, somente no primeiro quadrimestre do ano de 2015 ocorreram 19 exonerações, o que corresponde a uma média mensal de 4,75 desligamentos. Durante todo o período estudado, ocorreram 225 exonerações, pelos motivos elencados na Tabela a seguir.

Tabela 4 – Motivos de Desligamentos do QPP/PJRO no período de Maio de 2009 a Janeiro de 2017.

Motivo	Quantidade
A pedido	183
Posse em cargo inacumulável	37
Falecimento	3
Penalidade de demissão	2
TOTAL	**225**

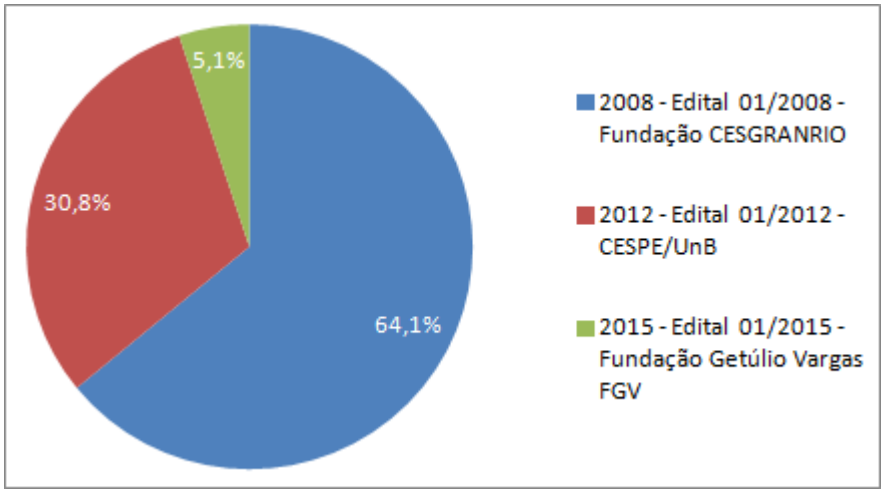
Fonte: SIRH (Módulo Folha de Pagamento).

3.3. PERFIL DOS EX-SERVIDORES PARTICIPANTES DA PESQUISA

Dos 39 ex-servidores que responderam o questionário eletrônico correspondente, 25 servidores outrora haviam sido admitidos no quadro funcional do PJRO por terem prestado e sido aprovados no concurso público regido pelo Edital n. 01/2008, o que correspondem a

64,1% do total de respondentes. Por sua vez, 12 ex-servidores responderam que ingressaram no Poder Judiciário por meio do concurso público regulado pelo Edital n. 01/2012, representando 30,8% do total de colaboradores deste perfil. Finalmente, foram obtidas duas respostas de ex-servidores que afirmaram terem ingressado no PJRO mediante o concurso público realizado sob a égide do Edital n. 01/2015, ou seja, 5,01% do total dos participantes deste grupo.

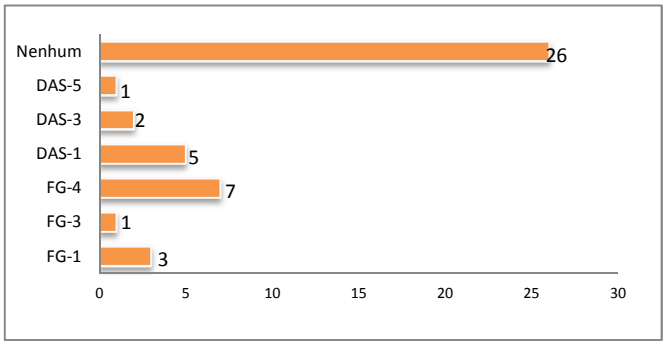
Gráfico 2 – Ingresso dos Ex-Servidores Efetivos do PJRO que responderam o questionário



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Outrossim, dos 39 ex-servidores que responderam o *Formulário de Pesquisa I*, 30 eram ocupantes de cargos de nível médio (76,9%) e nove ocupavam cargos de nível superior (23,1%), sendo um administrador, um contador, uma psicóloga, três oficiais de justiça e três analistas de sistemas. Por outro lado, em relação a este primeiro grupo de respondentes (ex-servidores), no que se refere ao exercício de funções gratificadas e/ou cargos comissionados (é possível que o respondente tenha exercido mais de uma função ou cargo, não concomitantemente), foram obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 3 – Quantitativo de Ex-servidores Efetivos Designados para Exercer Cargos em Comissão e/ou Funções Gratificadas

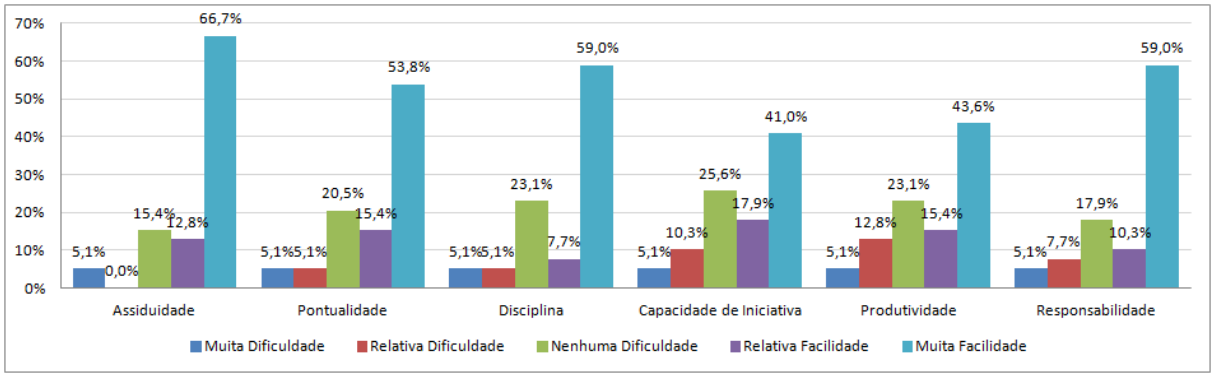


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados da pesquisa mostraram também que, dentre os 39 ex-servidores que responderam o formulário, 30 ex-servidores não chegaram a concluir o estágio probatório, portanto, apenas nove ex-servidores obtiveram homologação do estágio probatório no PJRO.

As respostas dadas à questão seguinte elucidam as razões pelas quais tantos servidores deixam os cargos mesmo antes de adquirirem o direito à estabilidade profissional. Acerca dos requisitos (assiduidade, pontualidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade) para aprovação no estágio probatório, foi questionado o seguinte: "Como você avalia o seu grau de dificuldade para obtenção de aprovação no estágio probatório no TJRO em relação aos requisitos?". Os resultados obtidos foram os seguintes.

Gráfico 4 – Percepção dos Ex-servidores Efetivos Quanto ao Grau de Dificuldade Para Aprovação no Estágio Probatório do PJRO



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados denotam que, não obstante que a maioria dos ex-servidores tenham respondido que tiveram "muita facilidade" para obterem um bom desempenho em relação aos itens elencados, fez-se notório que apenas 23,1% (ou seja, nove dos 39 ex-servidores que responderam ao questionário) concluíram de fato o estágio probatório no PJRO. O estágio probatório, de acordo com Meirelles (2010, p. 500), é:

> o período de exercício do servidor durante o qual é observado e apurada pela Administração a conveniência ou não de sua permanência no serviço público, mediante a verificação dos requisitos estabelecidos em lei para a aquisição da estabilidade (idoneidade moral, aptidão, disciplina, assiduidade, dedicação ao serviço, eficiência etc.).

Faz-se necessário esclarecer que, no caso do Estado de Rondônia, o estágio probatório tem duração de 36 (trinta e seis) meses, período durante o qual o servidor é avaliado em sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo público, conforme o art. 12 da Lei Complementar nº 568/2010, regulamentado pela Resolução n. 022/2010-PR, de 29 de junho de 2010. O que leva a crer que a exoneração, em tão pouco tempo, deve-se a motivos exteriores ao processo de avaliação no estágio probatório.

Outrossim, o desempenho dos servidores em estágio probatório é apurado a partir da análise de suas competências comportamentais, competências técnicas, responsabilidades e resultados. As avaliações são feitas por meio de apontamentos de sua chefia imediata, que avaliam requisitos nas dimensões de qualidade e produtividade (organização e qualidade do trabalho, pontualidade, assiduidade e cumprimento do horário), do desempenho profissional (criatividade, disciplina e responsabilidade, comprometimento e cumprimento de metas), da iniciativa (planejamento, inovação e mudança, flexibilidade e tomada de decisão) e integração (equipe de trabalho, relacionamento interpessoal, aprendizado e crescimento).

Em relação ao estágio probatório, muitas propostas têm sido feitas buscando a melhoria do processo e dos instrumentos de avaliação do desempenho do servidor, assim como o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do próprio servidor em relação às expectativas da organização em particular, e do serviço público de maneira geral. Entre estas propostas, ganha destaque a propositura de Fontainha (2014, p. 140):

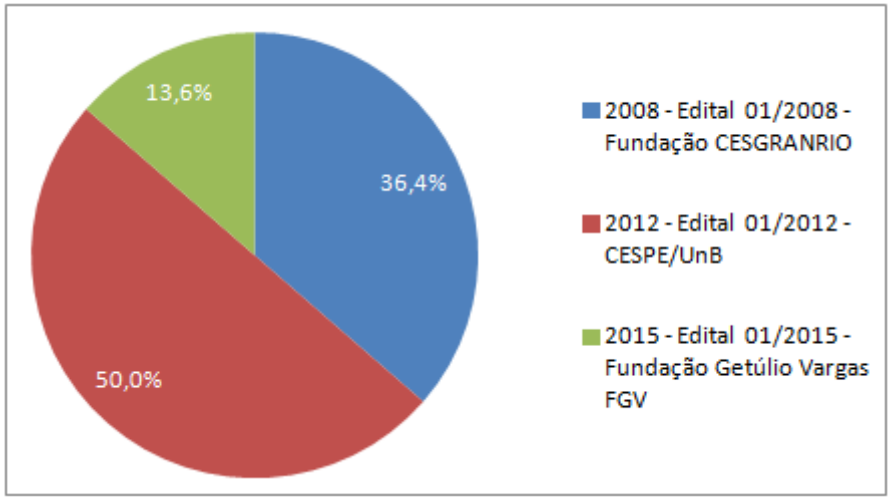
> Uma das medidas mais efetivas para transformar o serviço público brasileiro é a simbiose entre uma das fases do concurso, o estágio probatório e a formação inicial. Com isso, queremos que o estágio probatório se torne efetivamente um estágio e efetivamente probatório. Recomendamos, assim, que todo órgão da administração pública crie uma escola profissional focada na formação inicial, que é ministrada como última fase do certame, mas que, ao mesmo tempo, uma vez confirmada a adequação entre as competências do candidato e as necessidades da administração, o efetive em definitivo no serviço público. Recomendamos, ainda, que, nos 36 meses de formação, 12 sejam dedicados ao aprendizado, através de aulas com futuros colegas mais experientes, e os outros 24 sejam efetivamente um estágio, em que o candidato já exercerá as atividades do cargo, porém sob a supervisão e tutoria de um futuro colega mais experiente. Consideramos, com certeza, a possibilidade de uma grande escola de Estado formar profissionais de diversos órgãos ou ministérios. O cerne de nossa proposta é esta adaptação da vida funcional, somada à obrigatoriedade de uma formação em uma instituição no seio do Estado. Tal proposta é baseada no potencial incremento qualitativo que o serviço público poderia ganhar unificando seleção, formação inicial e estágio probatório, o que daria mais densidade para a carreira.

3.4. PERFIL DOS SERVIDORES ATIVOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Neste segundo grupo de participantes, dos 66 servidores que ingressaram no QPP do PJRO, 24 deles lograram êxito no concurso público regido pelo Edital n. 01/2008, o que corresponde a 36,4% dos respondentes. Por sua vez, 33 servidores afirmaram ter ingressado no QPP do PJRO na vigência do concurso público regulado pelo Edital n. 01/2012, o que corresponde à metade deste segundo grupo de participantes da pesquisa. E, por fim, nove

servidores, que corresponde a 13,6% do total, tomaram posse como servidores efetivos após sua aprovação e convocação no concurso público realizado sob a égide do Edital n. 01/2015.

Gráfico 5 – Ingresso dos Servidores Ativos do PJRO que responderam o questionário



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por conseguinte, observa-se que este segundo grupo de participantes distingue-se do primeiro quanto ao ingresso no quadro funcional do PJRO, pois, enquanto a maioria do primeiro grupo foi admitida no Quadro de Pessoal Permanente por meio do concurso público de 2008, organizado pela Cesgranrio, a maioria deste segundo grupo logrou êxito no concurso público organizado pela CESPE/UnB, em 2012.

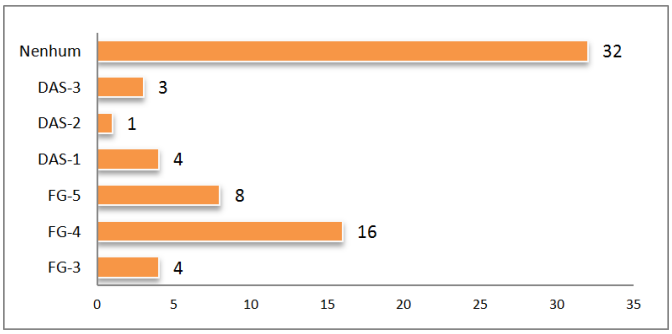
De acordo com Pati (2014), a banca do CESPE é, de longe, a mais temida pelos "concurseiros", pois apresenta questões multidisciplinares e mais complexas, e a prova geralmente é bastante longa e cansativa, contendo bastante ênfase na jurisprudência e nas atualidades. Por sua vez, o nível de cobrança da Fundação Cesgranrio é considerado médio e a banca é conhecida como sendo mais metódica, com a cobrança de textos de lei e enunciados não tão complexos quanto os das questões elaboradas pelo CESPE/UnB.

Destarte, o questionário eletrônico foi respondido por 46 servidores ocupantes do cargo de técnico judiciário (69,7%) e 20 por analistas judiciários (30,3%), sendo um assistente social, três oficiais de justiça, quatro contadores, um analista de sistemas, um economista, um matemático e nove psicólogos. Destes, como já foi dito, 24 ingressaram por meio do concurso público de 2008, dos quais 16 são técnicos judiciários e oito são analistas judiciários. Destarte, dos 33 servidores empossados na vigência do concurso público de 2015, são 24 técnicos judiciários e nove são analistas judiciários. Por sua vez, dos nove servidores que ingressaram no concurso público de 2015, seis são técnicos e três são analistas judiciários.

Em relação à designação dos servidores efetivos participantes da pesquisa para exercerem funções gratificadas ou cargos comissionados desde a sua nomeação, obteve-se o resultado de que 48,5% não exercem e nunca perceberam a gratificação de função, portanto, 32 servidores que participaram do estudo recebem apenas a remuneração de seu cargo efetivo, de acordo com o seu padrão funcional. Por outro lado, 34 servidores recebem ou já receberam gratificações por funções ou cargos em comissão, em sua maioria, a de símbolo FG-4, conforme apurado na pesquisa.

Há de se levar em consideração este dado ao analisar a questão da satisfação dos servidores em relação à sua remuneração. Os resultados em relação ao exercício de cargos ou funções comissionadas foram os seguintes:

Gráfico 6 – Quantitativo de Servidores Ativos Designados para Exercer Cargos em Comissão e/ou Funções Gratificadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como se pode observar, a maioria das respostas indicou que entre os servidores em atividade que se dispuseram a responder o questionário, muitos não tiveram a oportunidade de exercer cargos ou funções de assessoramento superior.

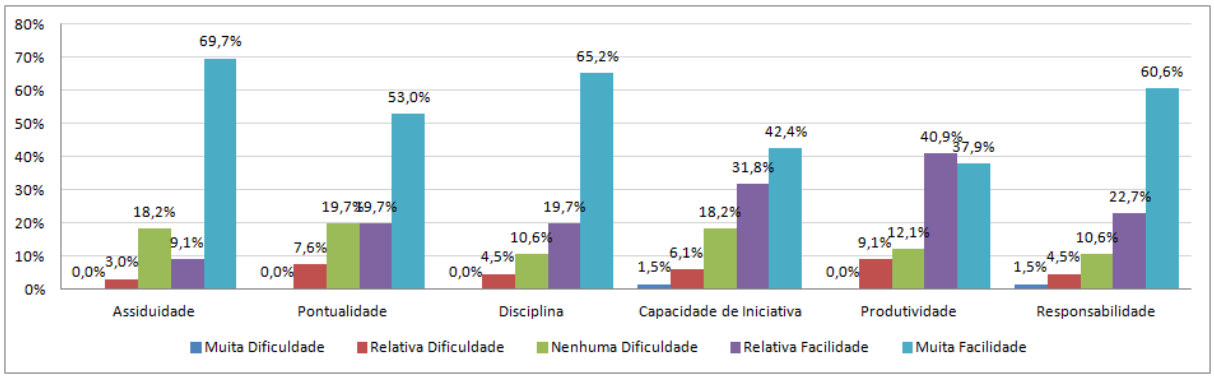
Outrossim, entre os respondentes do questionário eletrônico, os resultados da pesquisa mostraram também que 42 servidores (63,6%) já concluíram o estágio probatório, enquanto que 24 servidores (36,4%) encontram-se ainda no período de prova.

Dos 42 servidores que afirmaram já terem concluído o estágio probatório, 24 ingressaram na vigência do concurso de 2008 e 18 na vigência no concurso público de 2012; por sua vez, dos 24 servidores que ainda não concluíram o estágio probatório, 15 foram empossados pelo TJRO em virtude de aprovação no concurso público de 2012 e nove no concurso público de 2015.

Acerca da percepção de cada servidor participante do estudo quanto aos requisitos para a aprovação no estágio probatório, também foi questionado o seguinte: “Como você

avalia o seu grau de dificuldade para obtenção de aprovação no estágio probatório no TJRO em relação aos requisitos?”. Os resultados obtidos estão resumidos no quadro a seguir.

Gráfico 7 – Percepção dos Servidores Ativos Quanto ao Grau de Dificuldade Para Aprovação no Estágio Probatório do PJRO



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Percebe-se que os resultados foram bastante semelhantes aos do primeiro grupo de pesquisa. Aparentemente, a maioria dos servidores não sente grande dificuldade de serem aprovados no estágio probatório do PJRO após a sua aprovação em concurso público. Entretanto, entre os itens que obtiveram mais respostas entre “muita dificuldade” e “relativa dificuldade” estão o da pontualidade, o da capacidade de iniciativa e o da produtividade, corroborando com o que defende Fontainha (2014).

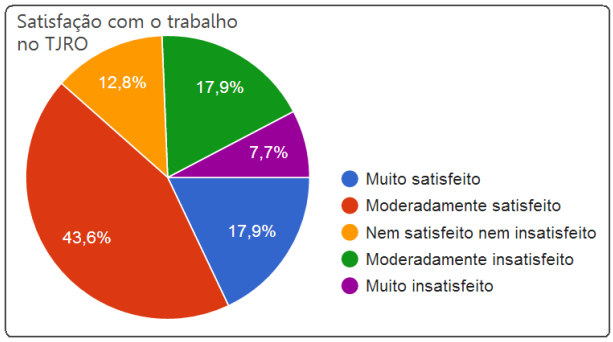
Em relação ao critério de pontualidade, há que se prestar atenção ao cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado e para o horário de trabalho estipulado para o servidor, respeitadas as normas específicas de cada órgão em relação ao horário de trabalho. Considera-se pontual aquele servidor que não chega atrasado ou registra saídas antecipadas em sua jornada diária de trabalho.

No caso do PJRO, o horário de expediente é cumprido nos turnos matutino (que se inicia às 08hs da manhã) e vespertino (que se inicia às 16hs). Tal situação pode gerar dificuldades em chegar ao trabalho nos horários estipulados, em virtude do trânsito no horário de pico pela manhã.

3.5. SATISFAÇÃO EM TRABALHAR NO PJRO

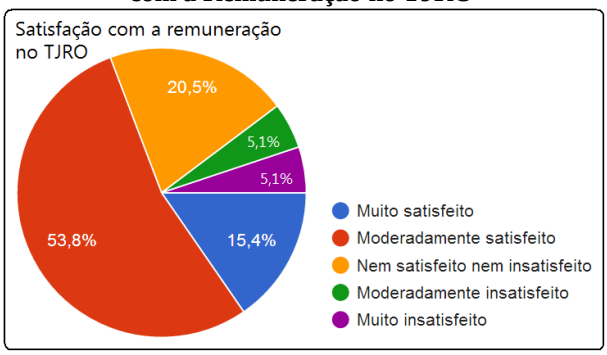
Foi questionado também aos ex-servidores o que se segue: (a) “Qual o seu grau de satisfação durante o tempo em que você trabalhou no PJRO?”; e, ainda: (b) “Qual o seu grau de satisfação com a remuneração recebida durante o tempo em que você trabalhou no PJRO?”. Foram obtidas as seguintes respostas:

Gráfico 8 – Satisfação dos Ex-servidores com o Trabalho no TJRO



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 9 – Satisfação dos Ex-servidores com a Remuneração no TJRO



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

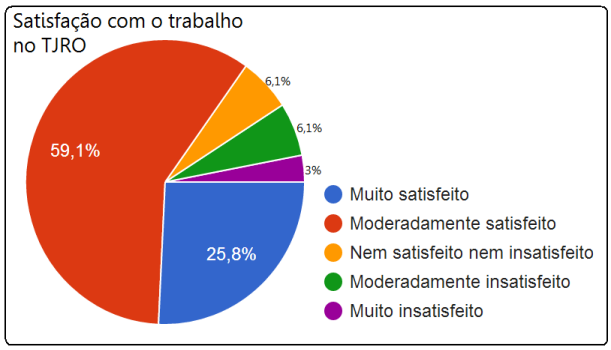
Observa-se que a resposta predominante em relação às duas questões supracitadas foi "moderadamente satisfeito". Uma satisfação moderada pode ser caracterizada como um nível acima da mera "ausência de insatisfação", já que tal opção aparece ao centro da Escala Likert utilizada na pesquisa. O que parece confirmar as assertivas de Klein e Mascarenhas (2016), quando afirmam que o sucesso em reter profissionais competentes, produtivos e satisfeitos depende, além de fatores extrínsecos tais como a remuneração e a percepção quanto à sua compatibilidade, de outros fatores tais como a percepção da relevância das atividades para a organização e a percepção da compatibilidade das atividades com as atribuições do cargo.

É digno de nota que, entre os ex-servidores, 61,5% do total de 39 respondentes se declararam "muito satisfeitos" ou "moderadamente satisfeitos" durante o tempo em que desempenharam as suas atividades no órgão. Neste grupo de pesquisados, 69,2% do total de 39 ex-servidores que responderam ao questionário disseram que ficaram "muito satisfeitos" ou "moderadamente satisfeitos" com a remuneração que recebiam do TJRO, isto é, demonstram que estavam cônscios de que sua remuneração estava adequada à realidade do mercado de trabalho, especialmente se relacionada às suas atribuições enquanto serventuários da Justiça.

Destarte, tal autopercepção de satisfação em trabalhar no Poder Judiciário do Estado de Rondônia e com a remuneração, ainda, não se mostrou suficiente para a permanência dos ex-servidores na instituição, conforme se será posteriormente.

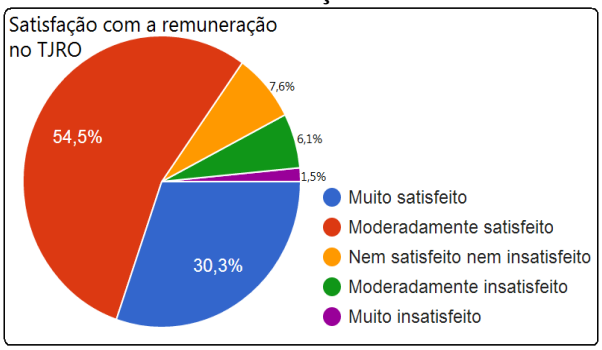
De modo análogo, foi perguntado também aos servidores que atualmente fazem parte do Quadro de Pessoal Permanente do Poder Judiciário do Estado de Rondônia: (a) "Qual o seu grau de satisfação com o seu trabalho no PJRO?"; e também: (b) "Qual o seu grau de satisfação com a sua remuneração recebida em contrapartida pelo seu trabalho no PJRO?". Em relação aos servidores ativos participantes, a pesquisa obteve as respostas apresentadas no gráfico a seguir.

Gráfico 10 – Satisfação dos Servidores Ativos com o Trabalho no TJRO



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 11 – Satisfação dos Servidores Ativos com a Remuneração no TJRO



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como se pode perceber, a questão da satisfação com o trabalho está intrinsecamente relacionada à questão da satisfação com a contraprestação pecuniária pelo trabalho realizado. Por isto, entre os 66 servidores em atividade que responderam ao questionário, notadamente 84,9% afirmam estar "muito satisfeitos" ou "moderadamente satisfeitos" com o fato de trabalharem no PJRO, enquanto que o mesmo percentual de servidores afirmou os mesmos níveis de satisfação com a remuneração recebida.

Em relação aos quesitos anteriores, cumpre esclarecer que, entre os 51 servidores ativos que afirmaram que estão “muito satisfeitos” ou “moderadamente satisfeitos” no que se refere ao fato de estarem trabalhando no PJRO e/ou em relação à remuneração recebida, 25 não exercem ou exerceram funções gratificadas e/ou cargos em comissão, e, por sua vez, 26 servidores recebem ou recebiam alguma gratificação de função ou de representação de cargo em comissão, o que corresponde a 50,98% do total de 51 servidores que assinalaram dessa maneira pelo menos um dos dois quesitos. Destarte, foram perguntadas aos dois grupos quais as vantagens de trabalhar ou terem trabalhado no Poder Judiciário, e que os mesmos consideram importantes na sua jornada profissional, sendo que o respondente poderia assinalar mais de uma assertiva, e os resultados estão descritos no quadro a seguir:

Quadro 5 – Vantagens em Trabalhar no PJRO (Servidores e Ex-servidores)

	Servidores exonerados		**Servidores ativos**	
Vantagens	**Qtde.**	**%**	**Qtde.**	**%**
Oportunidade de conhecer o dia-a-dia de uma instituição pública.	18	46,2%	16	24,2%
A jornada de trabalho diária é adequada para uma boa qualidade de vida.	8	20,5%	5	7,6%
A remuneração oferecida pelo PJRO é razoável/satisfatória.	25	64,1%	58	87,9%
Um ótimo/bom ambiente de trabalho que contribuiu para uma boa produtividade.	10	25,6%	23	34,8%
Poder contribuir para uma boa prestação jurisdicional à sociedade.	27	69,2%	41	62,1%
Disponibilidade de tempo para preparação para futuros concursos públicos.	7	17,9%	3	4,5%
Obtenção de algum conhecimento do ordenamento jurídico vigente.	18	46,2%	23	34,8%
Confere um bom *status* social ao servidor.	8	20,5%	25	37,9%
Nenhuma das opções acima.	1	2,6%	1	1,5%
Outras	2	5,1%	1	1,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como pode-se verificar no quadro antecedente, as respostas dos dois grupos da pesquisa foram relativamente convergentes, no sentido de se apontar os pontos fortes que a instituição oferece aos seus servidores, direta ou indiretamente.

Destarte, observa-se que um bom percentual de ex-servidores (64,1%) e de servidores ativos (87,9%), consideram verdadeira a assertiva de que “a remuneração oferecida pelo PJRO é razoável ou satisfatória”, convergindo com a ideia de que, atualmente, a contraprestação pecuniária oferecida pela instituição aos seus servidores é vantajosa quando

comparada a outros cargos públicos de mesma escolaridade em outras organizações (em especial em relação ao Poder Executivo).

Outrossim, é digno de menção que a afirmação de que “a jornada de trabalho diária é adequada para uma boa qualidade de vida” foi assinalada por apenas 20,5% dos ex-servidores que responderam ao questionário eletrônico, e por apenas 7,6% dos servidores em atividade que participaram da pesquisa. O horário de expediente no PJRO é a jornada de trabalho diária que está sendo cumprida: (a) das 8h às 13h e das 16h às 18h, para os servidores que não ocupam função gratificada ou cargo comissionado; e (b) das 7h às 13h e das 16h às 18h, para os servidores que ocupam função gratificada ou cargo comissionado, escrivães judiciais, oficiais contadores e oficiais distribuidores, conforme a Resolução n. 021/2012-PR, de 21 de agosto de 2012, com efeitos a partir de partir de 1º de novembro de 2012.

Na esteira desta discussão, Bergue (2010, p. 430), assevera que:

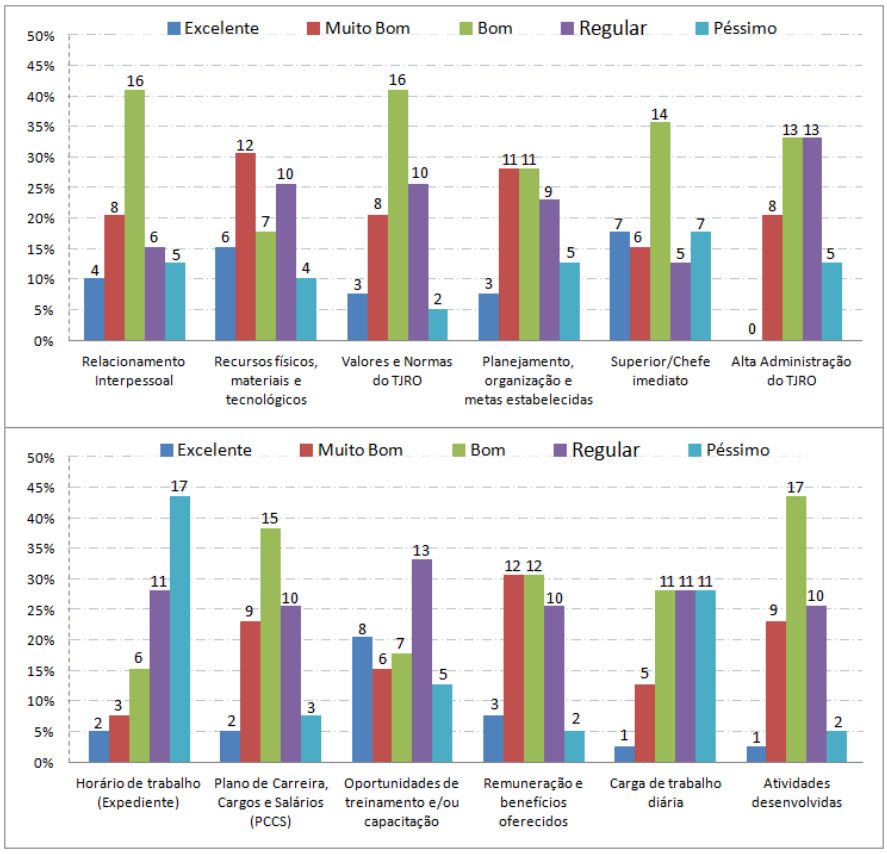
> É preciso não esquecer que as pessoas têm vida externa à organização, e necessidades cuja satisfação não pode ser alcançada com os meios disponíveis no ambiente organizacional. Há que se considerar ainda que as pessoas podem apresentar um grau de identidade com o trabalho bastante reduzido. Essas necessidades pessoais podem variar desde o exercício de outra profissão ou atividade compatível com o exercício do cargo público (docência, atividades próprias de profissionais liberais ou artísticas, etc.), até necessidades associadas ao lazer, esportes ou a preferências pessoais pelo horário em relação ao qual se sentem mais aptas ao trabalho. Há pessoas que, por motivos diversos, apresentam seu pico de produtividade no início da manhã, outras ao final da tarde; pessoas que têm interesse em estudar no turno da manhã ou à tarde; outros teriam a possibilidade de exercer atividade paralela que lhes geraria satisfação pessoal e profissional. Enfim, são muitas as possibilidades que as pessoas podem encontrar de satisfazer necessidades que estão dissociadas diretamente do trabalho no setor público.

Deve ser mencionado que outros órgãos públicos do Estado de Rondônia adotam o horário corrido (jornada diária de seis a sete horas ininterruptas) para os seus servidores, tais como a maioria das Secretarias de Estado, Tribunal de Contas do Estado e a Justiça Federal, esta última com o diferencial de facultar ao servidor executar as suas atividades no decorrer de todo o dia, desde que trabalhe efetivamente durante sete horas ininterruptas.

É também digno de nota que o Poder Judiciário adotou o horário corrido de sete horas ininterruptas no interstício de agosto de 2010 a outubro de 2012, quando as unidades administrativas e judiciais cumpriam expediente das 7h às 14h, amparado pela Resolução n. 088/2009 do Conselho Nacional de Justiça. No entanto, após a matéria ser questionada na suprema corte, o horário de expediente foi alterado para os moldes atuais.

Outra questão a respeito da satisfação do servidor público do PJRO que foi levantada ao solicitar aos respondentes que avaliassem os seguintes itens, em relação à organização, de acordo com uma Escala Likert de cinco níveis em “excelente”, “muito bom”, “bom”, “regular” e “péssimo”: (a) relacionamento interpessoal, (b) recursos físicos, materiais e tecnológicos, (c) valores e normas do TJRO, (d) planejamento, organização e metas estabelecidas; (e) superior imediato, (f) Alta Administração do TJRO, (g) horário de expediente, (h) plano de carreira, cargos e salários, (i) oportunidades de treinamento e/ou capacitação, (j) remuneração e benefícios, (k) carga de trabalho diária e (l) atividades desenvolvidas. Os resultados em relação ao primeiro grupo de participantes da pesquisa (os ex-servidores) serão apresentados a seguir:

Gráfico 12 – Avaliação dos Ex-Servidores do TJRO em relação à Instituição



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme vimos anteriormente, aqui mais uma vez o horário de expediente é visto como “péssimo”, pela maioria dos respondentes. Essa insatisfação reflete um sentimento de parte considerável dos servidores do PJRO que nutrem uma expectativa de que o horário de trabalho seja alterado, preferencialmente, para apenas seis horas corridas no período matutino, que de acordo com Lacerda (2014), faz com que “aumente a qualidade de vida e o tempo

dispensado a cuidar da saúde, as faltas ao trabalho por motivo de doença diminuam, o que gera uma produtividade maior e, como consequência, a prestação de serviço mais eficiente".

Outrossim, alguns servidores acreditam, ainda, que este horário reduzido oportunizaria maior tempo livre para que os servidores se dediquem a outras atividades de lazer e para cultura, de estudos acadêmicos e de dedicação às suas famílias. A este respeito, Ladeia (2013) faz as seguintes considerações:

> A rotina das grandes cidades e a busca por qualidade de vida tem feito empresas dos mais variados setores desenvolverem novas políticas para seus funcionários. Seja para fugir do congestionamento no trânsito, organizar os horários dentro do rodízio de veículos ou para conseguir aquele tempinho para levar as crianças na escola ou buscar no judô, o fato é que muita gente tem considerado a flexibilidade de horário como **um fator importante na hora de decidir ficar ou sair de um emprego**. (grifo nosso)

Por fim, solicitou-se aos ex-servidores que tecessem comentários a respeito da sua avaliação dos itens mencionados. Os servidores tinham a opção de deixar esta questão em branco, no entanto, pelo menos dez ex-servidores fizeram questão de comentar a respeito dos quesitos avaliados, e os resultados estão apresentados no quadro a seguir:

Quadro 6 – Comentários dos Ex-servidores do PJRO em relação à Instituição

Quesito	Comentários dos participantes
Relacionamento interpessoal e carga de trabalho diária	*"A carga horária de trabalho poderia ser menor, bem como os magistrados poderiam ser mais corteses e gentis."* *"O TJRO parece buscar por máquinas, não por pessoas."* *"O clima organizacional da instituição é ruim."* *"Tive um ambiente de complicado por causa de brincadeiras inconvenientes e grande carga de trabalho."*
Recursos físicos, materiais e tecnológicos	*"Estrutura física no quesito prédios é de péssima qualidade: fórum cível* [de Porto Velho] *lotado; varas de família em prédio velho sem reformas e atingido por enchente e sem cessar o funcionamento; juizado era um prédio em calamidade; e Central de Conciliação com pouca estrutura, sem divisórias fundamentais para um bom andamento de uma audiência."*
Planejamento, organização e metas estabelecidas	*"O TJRO é uma instituição que possui um compromisso com seu planejamento estratégico, investe massivamente na capacitação de seus servidores e apesar de muitos reclamarem, eu não concordo que remunere mal seus servidores pois, dentre os tribunais estaduais, era um que estava no topo dos melhores salários, na época que eu estava lá."*
Superior/Chefe imediato	*"Os chefes, principalmente os que atuam nos cartórios, no maior das vezes não possuem capacidade de liderar, talvez por falta de treinamento adequado ou por acúmulo de serviço."* *"Em relação às chefias e cargos, a forma como o órgão os distribui causa uma verdadeira guerra política, que atrapalha em muito os funcionários."* *"Poucas chances de crescimento, falta de valorização de pessoal do próprio quadro, ex.: DAS de assessoria só são dados para pessoas de fora do quadro, com raríssimas exceções."*
Horário de trabalho (Expediente)	*"Um dos fatores mais relevantes para deixar o TJRO (além é claro, da ótima oportunidade profissional que surgiu) foi o horário de trabalho, que poderia ser de 7 horas corridas como é Brasil afora."* *"Como eu era oficial de justiça, minha atividade era basicamente externa e com horário muito flexível."*

Quesito	Comentários dos participantes
	"A principio, quando realizei o concurso era horário corrido, posteriormente o horário foi alterado para 8 horas diárias, distribuídas de forma péssima, mudança terrível considerando que estudava em outra cidade e após findar a faculdade atrapalhou nos estudos para concursos e na vida pessoal." *"O horário de trabalho é de fato o maior problema da instituição hoje. Soube que de diversos meios os setores já demonstraram isso a alta administração, mas ainda não levaram em consideração."* *"Apesar da boa remuneração, o horário de expediente não é eficaz nem para o servidor, nem para o próprio Judiciário."*
Alta Administração do TJRO	*"Outro ponto seria que o órgão não abre mão de nada, absolutamente nada, aos funcionários de cargos menores. Refiro-me a ações e ate mesmo aos procedimentos administrativos, enquanto claramente beneficia os cargos mais altos, como magistrados e desembargadores, aos quais as decisões e verbas estão sempre disponíveis imediatamente. Percebe-se que o órgão, muito embora tenha uma política, linda no papel, não se importa com o bem estar do servidor."*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme exposto, um dos participantes da pesquisa, em questão aberta, afirmou que "o clima organizacional da instituição é ruim" enquanto outro afirmou que, "em relação às chefias e cargos, a forma como o órgão os distribui causa uma verdadeira guerra política". Os resultados da pesquisa de Rueda, Santos e Lima (2012) "sugeriram que pessoas satisfeitas com seu trabalho tendem a avaliar o ambiente laboral de forma mais positiva", o que indica que a relação entre a satisfação com o trabalho e o clima organizacional influenciam o vínculo que o trabalhador estabelece com seu trabalho e seu ambiente laboral.

Na esteira desta discussão, salienta a literatura a respeito do papel da liderança dentro do contexto organizacional, uma vez que esta figura é basilar para qualquer proposta dentro da Gestão de Pessoas já que os novos rumos e projetos fluem, de certa forma, a partir de decisões tomadas por seus gestores e líderes. Neste contexto, emerge a teoria sobre **Liderança Servidora** a partir dos estudos de Hunter (2006), que traçou distinções teóricas entre os conceitos de liderança (habilidade de influenciar as pessoas para que trabalhem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum), de poder (faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer) e de autoridade (habilidade de levar pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal).

É importante salientar que a ideia de uma liderança que serve diz respeito ao apoio que o gestor deve prestar aos colaboradores, auxiliando-os na alocação de recursos, na adequada orientação e na oferta de soluções viáveis, a fim de que se alcancem os objetivos organizacionais. Em síntese, o líder-servidor deve apoiar os liderados, com o propósito de desenvolvê-los e criando bem-estar que resultam no sucesso na execução de atividades e

benefícios para a organização. Miranda (2011) destaca que a principal caracterização deste modelo é a inversão do velho paradigma da liderança, na qual a pirâmide organizacional é invertida não no sentido de estabelecer uma anarquia organizacional, mas no de permitir que seja dada a devida importância dos consumidores e dos usuários dos serviços oferecidos pela instituição, de forma que a função das chefias, desde o topo da pirâmide organizacional, é a de promover condições para que o nível imediatamente inferior venha a ter condições de realizar suas tarefas e assim sucessivamente até que a "linha de frente" atenda às necessidades do público. A lógica de tal modelo é a de que não é no nível estratégico que a organização se relaciona com o seu cliente, levando a organização a uma nova forma de agir e pensar quanto aos papéis exercidos na mesma. Entretanto, embora a proposta da Liderança Servidora seja a de que os líderes se tornem verdadeiros motivadores do processo de geração de colaboradores voltados para o alcance dos objetivos almejados pela organização, a cultura ocidental tradicional, ainda fortemente enraizada na maioria das instituições, ainda tem dificuldades na quebra do paradigma do chefe enquanto figura de autoridade constituída, com alto poder de comando, e a do líder apoiador e motivador, o que causa embaraços à implantação de tal teoria nas organizações em geral e, em especial, na Administração Pública.

Por sua vez, o ***Coaching*** é uma metodologia que visa permitir o aprimoramento de desempenho pessoal e profissional, de acordo com a Sociedade Brasileira de *Coaching*, apresentando resultados rápidos a partir de aplicação imediata. De acordo com esta teoria, o papel do *coach* é estimular o individuo para que este aflore o seu próprio potencial, por meio da descoberta de novos caminhos, de forma espontânea e natural. Há pelo menos três modalidades principais nas quais se aplicam os princípios desta teoria: o *Coaching* Executivo, o *Coaching* de Vida e o *Coaching* de Negócios. Entre os principais princípios deste modelo podem ser elencados: (a) deve ser clara a definição das metas a serem alcançadas pelo colaborador; (b) não é necessário que o *coach* seja um especialista na área de atuação do colaborador; (c) o *coaching* pode ser conduzido por um consultor externo ou por um consultor interno, geralmente, o superior hierárquico do colaborador; (d) o processo de *coaching* pode ser patrocinado tanto pela organização quanto pelo próprio colaborador; e (e) o processo de *coaching* não tem como público alvo indivíduos com disfunções comportamentais.

Embora possa ser considerado por muitos como modismo, esta teoria pode ser apresentada como uma boa ferramenta de gestão de pessoas, podendo auxiliar gerentes e colaboradores em seu processo de autoaprimoramento e desenvolvimento pessoal, podendo ser associada a outras técnicas tais como a de mentoria, de orientação profissional e de

aconselhamento, podendo aperfeiçoar os resultados e trazer resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização. Neste contexto, torna-se interessante a utilização deste arcabouço de técnicas modernas, que já vêm trazendo resultados na seara da iniciativa privada. De acordo com Veiga (2017),

> Entre as principais razões para o não atingimento das metas institucionais estão a adoção de recursos inadequados, estratégia de comunicação falha, indefinição de tarefas e responsabilidades, organização ineficiente e problemas como liderança fraca ou omissa. Processo inovador e criativo, o *coaching* vem sendo utilizado para mudar esse quadro nas instituições.
> Com um pouco mais de detalhes, podemos dizer que *coaching* é um caminho para que o *coachee* descubra, efetivamente, quais são as suas metas e objetivos, a fim de torná-los alcançáveis, por meio de um percurso que o permita decidir de forma mais acertada. O *coach* é o profissional devidamente certificado e habilitado que vai guiar o *coachee* no caminho do êxito pretendido.
> Desenvolvido durante períodos de três a seis meses, em sessões semanais de 45 minutos a uma hora, o processo de *coaching* apresenta como benefícios comprovados elevação da produtividade, redução do estresse, mais satisfação e motivação, mais equilíbrio, desenvolvimento de habilidades específicas e elevação da autoestima, entre outros.

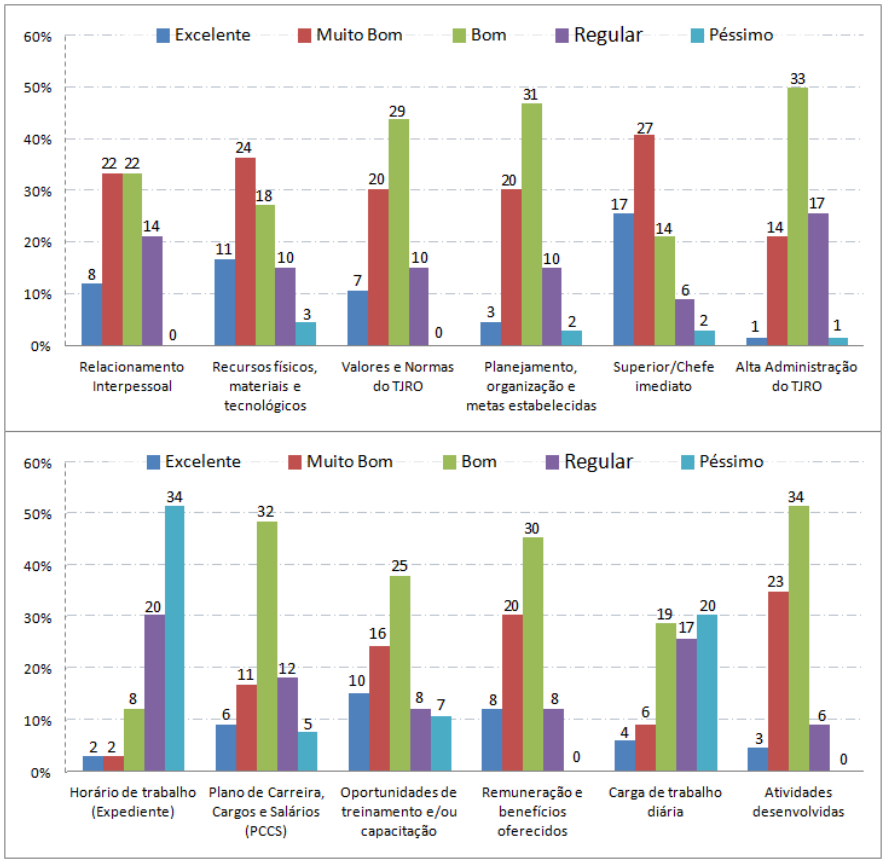
Considerando este contexto, chama a atenção a fala de um servidor participante do estudo, que afirmou que “os chefes, principalmente os que atuam nos cartórios, no maior das vezes não possuem capacidade de liderar, talvez por falta de treinamento adequado ou por acúmulo de serviço”. Tal assertiva nos remete à necessidade de fomentar no PJRO um novo paradigma de liderança, tal como a de liderança servidora (HUNTER, 2006), que preconiza que os líderes se tornem verdadeiros motivadores do processo de geração de colaboradores, ou, ainda, a aplicação da metodologia do *coaching* nas unidades judiciais, a exemplo do que sugere Veiga (2017), que garante que:

> De início, podemos garantir que o *coaching* no mundo jurídico proporciona a seus atores a diminuição da ansiedade, do estresse, da fadiga e da falta de perspectiva de crescimento na carreira, auxilia no aperfeiçoamento da comunicação efetiva e no poder de persuasão, tão necessários para os profissionais da área, e desenvolve características de liderança.
> Desenvolver todas essas habilidades ou grande parte delas sozinho é um grande desafio. Porém, com a parceria de um *coach* e a aplicação das ferramentas certas, é perfeitamente possível expandir essas habilidades e outras que vão tornar o caminho do *coachee* mais sólido e proporcionar mudanças mais efetivas.
> O processo de *coaching* gera um aumento da consciência da pessoa a respeito da sua situação atual, inclusive do que deve ser melhorado. Além disso, promove um alinhamento dos interesses do trabalhador com os interesses da instituição, seja ela pública ou privada. E provoca, ainda, uma ampliação das possibilidades de ação para se atingir os objetivos almejados.
> Uma vez que também amplifica a noção de propósito no trabalho e o engajamento do *coachee* nos resultados pretendidos, o *coaching* pode ser o

> instrumento que falta para proporcionar a qualquer profissional da área jurídica um *upgrade* na carreira, a otimização do ambiente de trabalho e o alcance com excelência dos seus objetivos."

Por conseguinte, as mesmas questões foram apreciadas pelos servidores que permanecem no quadro funcional do PJRO até o momento, a fim de que os mesmos fizessem a avaliação da Instituição em que trabalham, no que se refere aos mesmos itens analisados pelo outros ex-servidores, conforme a percepção individual de cada participante, afim de que os participantes assinalassem cada um deles de acordo com a Escala Likert de cinco pontos: "excelente", "muito bom", "bom", "regular" e "péssimo". Dessa forma, o estudo apresentou os resultados descritos no gráfico a seguir:

Gráfico 13 – Avaliação dos Servidores do TJRO em relação à Instituição



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação a este segundo grupo de partícipes do estudo, observou-se também uma alta rejeição ao horário de expediente. Entretanto, observa-se que, em geral, os servidores ativos consideram como "bom" ou "muito bom" o relacionamento interpessoal, valores e normas do TJRO, o planejamento e metas estabelecidas, o relacionamento com o superior imediato, a remuneração e os benefícios oferecidos e as atividades desenvolvidas. Destarte, os servidores que participaram da pesquisa, pertencentes a este grupo, também fizeram

comentários a respeito dos itens avaliados no quesito anterior. Esta questão não era obrigatória de ser respondida, entretanto doze participantes optaram por respondê-la, e as suas respostas em relação aos itens do quesito anterior mencionados estão relacionadas no quadro a seguir.

Quadro 7 – Comentários dos Servidores Ativos do PJRO em relação à Instituição

Quesito	Comentários dos participantes
Recursos físicos, materiais e tecnológicos e carga de trabalho diária	*"A estrutura física do meu local de trabalho (interior) põe em risco a vida das pessoas."* *"Há recursos físicos, materiais e tecnológicos, mas faltam servidores para dar conta da demanda."* *"As unidades do interior possuem uma sobrecarga de trabalho humanamente impossível de ser cumprida."*
Alta Administração do TJRO	*"A alta administração tem demonstrado nas duas últimas gestões preocupação com a qualificação e informação ao servidor, isso vem melhorando sua visão diante do servidor."*
Oportunidades de treinamento e/ou capacitação	*"Alguns cargos não recebem a devida atenção da administração do PJRO no que diz respeito à qualificação; enquanto alguns servidores fazem capacitações todo ano, outros servidores chegam a passar 2, 3 anos sem participar de uma capacitação."*
Horário de trabalho (Expediente)	*"O horário de expediente é um fator de desmotivação."* *"O horário de trabalho não permite que o servidor tenha qualidade de vida (...)."* *"Horário de expediente prejudicial na relação familiar, visto que muitas vezes a criança permanece em creche ou ambiente similar das 08:00 as 18:00 horas; assim como, vários servidores não retornam a suas casas no horário do almoço por se tornar inviável o deslocamento, acarretando também, gastos desnecessários ao TJRO."* *"Quanto ao horário de trabalho, é pouco produtivo o retorno no período vespertino e causa insatisfação ao servidor, o que reflete de forma negativa a imagem do TJRO para seu público interno."* *"Com certeza o horário é totalmente inviável. Ter 3 horas de almoço quebra a rotina de trabalho, sendo que as duas horas restantes (16 às 18) tornam-se quase que totalmente improdutivas, servindo basicamente para uma confraternização (café, bolo, etc.) diária com os colegas de trabalho. Além do mais, ressalte-se o gasto com energia elétrica, fornecimento de água, prestação de serviços terceirizados (limpeza e segurança), etc. Enfim, o horário deveria ser revisto, visando à economia de gastos e a satisfatoriedade dos colaboradores, que se tornariam até mais participativos e produtivos com a instituição."* *"Sou muito satisfeito com meu trabalho no TJRO, única coisa ruim é o horário que atrapalha muito."*
Remuneração e benefícios oferecidos	*"O que me deixa descontente é apenas a diferença de salário entre servidores dos gabinetes para desenvolver o mesmo trabalho."*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como se vê, os comentários dos servidores pertencentes ao Quadro de Pessoal Permanente participantes da pesquisa foram predominantemente no sentido de demonstrar o seu inconformismo com o atual horário de trabalho, haja vista este ter sido apontado como um fator de desmotivação e de insatisfação com o PJRO.

De igual forma, é digno de nota que tal reclamatória converge com a dos ex-servidores em relação ao mesmo tema, sobretudo tendo em vista que houve uma alteração neste sentido, estabelecida pela Resolução n. 021/2012-PR, de 21 de agosto de 2012, com efeitos a partir de

partir de 1º de novembro de 2012, porém aparentemente a mudança no horário parece não ter contemplado os anseios desta parcela de colaboradores da instituição.

3.6. MOTIVOS PARA O DESLIGAMENTO DO QUADRO DO PJRO

No questionário eletrônico disponibilizado aos 39 ex-servidores do PJRO participantes da pesquisa, foi questionado quais dos motivos abaixo efetivamente contribuíram para o seu desligamento do quadro funcional do PJRO e qual o seu grau de relevância para a tomada desta decisão. Foi orientado aos que responderam o questionário que, caso o item não tivesse ocorrido fosse simplesmente marcado a opção "não se aplica"; caso houvesse acontecido, foi solicitado que assinalassem o peso/relevância de tal fator teve para a sua decisão de requerer a sua exoneração do QPP do PJRO, e as suas respostas estão sendo apresentadas a seguir:

Quadro 8 – Motivos para o Desligamento do Quadro Funcional do PJRO

Motivo	Não se aplica	Nenhuma Relevância	Pouca Relevância	Média Relevância	Muita Relevância	Fator Decisivo
Não estar atuando na área da sua formação acadêmica	18	10	2	3	1	5
Insatisfação com o ambiente de trabalho e/ou com o clima organizacional	7	11	7	3	6	5
Insatisfação com a remuneração oferecida pelo TJRO	6	7	5	12	5	4
Nomeação em outro cargo público com melhor remuneração	9	1	1	1	5	22
Nomeação em cargo público em outra instituição com menor jornada laboral	20	6	1	2	6	4
Assédio moral por parte de superior hierárquico	19	10	1	4	3	2
Assédio moral da parte de colegas de trabalho	19	12	4	3	1	0
Percepção de falta de reconhecimento profissional	17	6	5	2	4	5
Oportunidade de trabalhar na iniciativa privada	30	7	0	0	1	1
Oportunidade de empreender no setor privado	31	5	0	0	1	2
Falta de oportunidades de capacitação ofertadas pela Instituição	21	12	3	1	2	0
Dificuldades de adaptação ao setor de lotação definido pelo TJRO	18	15	3	1	1	1
Razões pessoais e/ou problemas familiares	24	9	2	0	2	2
Dificuldades de conciliação com os estudos	20	10	4	2	0	3
Insatisfação com a instituição em virtude da desvalorização do servidor	15	5	2	9	3	5
Outras razões	31	2	0	0	1	5

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota-se que mais da metade (56,4%) dos respondentes citaram como fator decisivo a sua nomeação para outro cargo público com melhor remuneração; por esta razão, pode-se inferir que tal cargo seria inacumulável com o seu cargo exercido no PJRO.

Notório, ainda, se faz que apenas sete servidores (17,95%) assinalaram que "não se aplica" a insatisfação com o ambiente de trabalho e/ou com o clima organizacional, portanto, este item foi considerado como ocorrente para a maioria dos respondentes, embora tenha sido avaliado por 28,21% dos ex-servidores como de "nenhuma relevância" para a tomada de decisão de desligar-se da instituição. Por sua vez, no que se refere à insatisfação com a remuneração, 30,77% consideraram o fator como de "média relevância".

De igual forma, o tema do assédio moral no trabalho vem sendo discutido no âmbito das organizações, entendido como fator de grande descontentamento por parte das vítimas deste atentado à sua dignidade humana. As organizações públicas infelizmente não estão imunes a este tipo de prática, visto que como qualquer outra instituição, possuem hierarquia e atribuições de papéis de coordenação e de subordinação tanto entre seus funcionários, como entre as unidades organizacionais entre si.

O assédio moral é também denominado de "terror psicológico", sendo definido como qualquer forma de violência pessoal, moral e psicológica no ambiente de trabalho. É caracterizado como uma ofensa ou agressão que ocorre de maneira repetida e prolongada, durante o horário de trabalho e no exercício de suas funções, transformando o ambiente em um lugar hostil e de tortura psicológica que gera um dano à personalidade. É sinônimo de humilhação e, como tal, gera inclusive o dever de indenização por danos morais.

Em uma cartilha elaborada por uma fundação autárquica de Minas Gerais (2011), cujo objetivo é prevenir o assédio moral nas suas repartições públicas, os autores descrevem:

> No ambiente de trabalho público, historicamente alguns servidores tornaram-se chefes e **não foram preparados** e/ou capacitados para assumir a função e suas responsabilidades. Além desse despreparo, apesar de hoje o chefe dispor de um instrumento de avaliação de desempenho, existe uma **cultura incipiente de avaliação** o que compromete ainda a gestão de pessoas na organização. Essas peculiaridades do funcionalismo público, somadas à **dificuldade das pessoas de lidar com pressões**, a **desresponsabilização** de algumas chefias e a **carência de capacitação** a favor das atitudes e comportamentos positivos podem influenciar a ocorrência mais frequente, visível e marcante de assédio moral nas repartições públicas. (grifos nossos)

O assédio moral individual pode ser manifesto de pelo menos três maneiras distintas: (1) o assédio moral "vertical", que é aquele praticado pelo chefe, diretor, encarregado, dono da empresa ou seus familiares contra um subordinado; (2) o assédio moral "horizontal" ou

simétrico, que é aquele praticado entre colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico; e, por fim, (3) o assédio moral "ascendente", mais raro, praticado por um ou mais empregados contra o superior hierárquico, geralmente visando o seu abalo psicológico para que desista de exercer a função de chefia que ocupa. Há, ainda, o assédio moral misto, que se configura pela participação concomitante do assediador vertical e do assediador horizontal contra a vítima, como costuma ocorrer quando chefe e demais colegas responsabilizam a vítima por tudo de errado que possa ocorrer, passando a vítima à terrível posição de "bode expiatório". Indubitavelmente, em qualquer das situações descritas anteriormente, há clara violação do princípio da dignidade da pessoa humana previsto constitucionalmente (art. 1º, III), bem como ao direito ao livre exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão (art. 5º, XIII).

Existem, inclusive, várias decisões judiciais proferidas no âmbito do Poder Judiciário do Trabalho reconhecendo a gravidade do assédio moral, bem como impondo ao empregador reclamado, entre outras penalidades, a obrigação de reparar os danos causados à saúde física e emocional do trabalhador, tais como a que transcreve-se a seguir:

> ASSÉDIO MORAL - CONTRATO DE INAÇÃO - INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL - A tortura psicológica, destinada a golpear a autoestima do empregado, visando forçar sua demissão ou apressar sua dispensa através de métodos que resultem em sobrecarregar o empregado de tarefas inúteis, sonegar-lhe informações e fingir que não o vê, resultam em assédio moral, cujo efeito é o direito à indenização por dano moral, porque ultrapassa o âmbito profissional, eis que minam a saúde física e mental da vítima e corrói a sua autoestima. No caso dos autos, o assédio foi além, porque a empresa transformou o contrato de atividade em contrato de inação, quebrando o caráter sinalagmático do contrato de trabalho, e por consequência, descumprindo a sua principal obrigação que é a de fornecer trabalho, fonte de dignidade do empregado." (Tribunal Regional do Trabalho - 17ª Região - RO 1315.2000.00.17.00.1 - Acórdão 2276/2001 – Relatora: Juíza Sônia das Dores Dionízio - 20/08/2002, na Revista LTr 66-10/1237).

Por conseguinte, segundo Inácio (2012), as situações mais frequentes que podem caracterizar a ocorrência de assédio moral no ambiente de trabalho são: predomínio de instruções confusas e imprecisas, bloqueio e isolamento no trabalho, rebaixar ou mandar o servidor realizar tarefas abaixo de sua capacidade profissional (servir café, limpar banheiros, etc.), fazer comentários maldosos em público, bem como discriminações raciais, sexuais, religiosas, de gênero, de origem, de idade e/ou de condição social.

É notório que a ocorrência do assédio moral, especialmente em repartições públicas, muitas vezes será de forma velada, disfarçada de incentivo ao autodesenvolvimento pessoal, especialmente aos novos servidores que, ao terem ingressado no serviço público, enfrentam o chamado "estágio probatório" que, como o próprio nome sugere, consiste em um período de

tempo no qual o servidor público será colocado “em prova” antes de adquirir a estabilidade plena. Tal instituto está previsto nos arts. 28 a 30 da Lei Complementar Estadual nº 68/1992.

Não obstante a finalidade de tal processo possibilitar que o servidor conheça as expectativas da instituição em relação ao seu desempenho, tal instrumento pode travestir-se em ferramenta de assédio “vertical”, no qual o superior imediato se utiliza de insinuações, humilhações e de pressão desproporcional contra o subordinado em estágio probatório, ameaçando este por meio de verberações ou gestos que lhe atribuirá notas baixas em suas avaliações periódicas (ao todo, seis, realizadas a cada seis meses durante o período de três anos de estágio probatório) com o fito de sua não aprovação final no processo e consequente exoneração do serviço público estadual, conforme prevê o art. 28 da Lei Complementar nº 68/1992. Os dados da pesquisa de Arenas (2013) indicaram que, entre 198 respondentes, 133 declararam que já sofreram assédio moral, dos quais 86 asseveraram que tal abuso partiu da maioria das vezes de seus superiores hierárquicos (assédio vertical), bem como se constatou que o estágio probatório é o período em que os servidores públicos do Poder Judiciário do Estado de Rondônia são assediados moralmente em maior frequência.

É digno de nota que já existe legislação estadual que versa sobre o tema do assédio moral no âmbito do serviço público. Trata-se da Lei Ordinária n. 1.860, de 10 de janeiro de 2008, publicada no Diário Oficial do Estado n. 914, de 11 de janeiro de 2008, que veda o assédio moral no trabalho, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, do Poder Legislativo, Executivo e Judiciário do Estado de Rondônia, inclusive concessionárias e permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público. A citada legislação tipifica como assédio moral as seguintes condutas: (a) a exposição do funcionário, servidor ou empregado à situação humilhante ou constrangedora; (b) qualquer ação, palavra ou gesto praticado de modo repetitivo e prolongado, durante o expediente do órgão ou entidade, por agente, delegado, chefe ou superior hierárquico ou qualquer representante que, no exercício e suas funções, abusar da autoridade que lhe foi conferida; (c) qualquer ação ou palavra que tenha por objetivo ou efeito atingir a autoestima e a autodeterminação do subordinado, com danos ao ambiente de trabalho, aos serviços prestados ao público e ao próprio usuário; (d) obstaculizar a evolução da carreira ou a estabilidade funcional do servidor constrangido; (e) determinar o cumprimento de atribuições estranhas ou atividades incompatíveis com o cargo do servidor ou em condições e prazos inexequíveis; (f) designar para funções triviais, ou funcionário que exerça funções técnicas, especializadas ou aquelas para as quais, de qualquer

forma, sejam exigidos treinamentos e conhecimentos específicos; (g) apropriarem-se do crédito de ideias, propostas, projetos ou de qualquer trabalho de outrem; (h) torturar psicologicamente, desprezar, ignorar ou humilhar o servidor, isolando-o de contatos com seus colegas e superiores hierárquicos ou com outras pessoas com as quais se relacione funcionalmente; (i) sonegar informações que sejam necessárias ao desempenho das funções ou úteis à vida funcional do servidor; (j) divulgar rumores e comentários maliciosos, bem como críticas reiteradas, ou subestimar esforços, que atinjam a saúde mental do servidor; e (k) exposição do servidor ou do funcionário a efeitos físicos ou mentais adversos, em prejuízo de seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O assédio moral praticado por magistrados contra serventuários da Justiça foi tema de reportagem de importante revista de circulação nacional, a revista *IstoÉ*, que figura entre os veículos mais importantes do jornalismo brasileiro. Na edição n. 2315, em matéria sob o título "*Assédio de toga*", Perez (2014) relata vários casos de assédio praticado contra servidores de vários Tribunais do País:

> O assédio no serviço público tem peculiaridades. Em uma empresa privada, o chefe descontente pode demitir o trabalhador, algo que não ocorre com funcionários concursados. 'O que se negocia são os benefícios e a independência interna do servidor', afirma o professor de sociologia do direito da Fundação Getulio Vargas (FGV) do Rio de Janeiro Fernando Fontainha. Isso permite, por exemplo, a perseguição de um profissional até que ele decida se exonerar da vida pública. Frequentemente, trava-se uma guerra judicial entre as partes, como ocorreu com a funcionária do Tribunal de Justiça de Minas Gerais Flávia Felício Silva, 42 anos. Ela afirma ter sido perseguida pelo juiz Roberto Ribeiro de Paiva Júnior enquanto trabalhou como escrivã judicial na Comarca de Uberlândia em 2007. 'Além do meu trabalho, eu era obrigada a fazer despachos para o juiz, que é atribuição dos estagiários, e trabalhava das 7h às 22h', relata. Flávia conta que engordou 30 quilos em quatro meses e, quando chegou ao limite, foi conversar com o juiz. 'Ele disse que ninguém falava 'não' para ele e que eu veria quem mandava', conta.

Outrossim, mostra a literatura que o assédio moral "vertical" e "horizontal" praticado contra o servidor público pode evoluir para uma verdadeira perseguição política, até mesmo motivada por razões partidárias. Em sua obra, Inácio (2012) revela que:

> Na maioria das vezes, o assediado tende a desistir do emprego ou, no caso o serviço público, é muitas vezes forçado a pedir transferência. No serviço público, muitas das ocorrências de assédio estão relacionadas a perseguições políticas. Veja, por exemplo, o relato de um caso (...) que demonstra o abuso praticado pelo prefeito de uma cidade do interior do estado de São Paulo, que perseguia uma servidora pública estadual em razão de sua opção política partidária."

No entanto, tal hipótese se configura improvável – embora não impossível – no âmbito do Poder Judiciário, em razão de ser este o único dos três poderes que tende a manter-se neutro do campo ideológico, ou seja, sem opção político-partidária definida. Já no Poder Executivo, por exemplo, é factível imaginar que um servidor que milite em um partido de oposição, ainda que fora do ambiente de trabalho e em horário diverso do de suas tarefas diárias, seja perseguido pelos gestores indicados pelo partido de situação. Entretanto, a perseguição ao servidor por parte de seus colegas e/ou superiores hierárquicos pode ocorrer por outros motivos, mesmo no âmbito do Poder Judiciário, podendo levar o serventuário ao pedido de relotação em outros setores, de remoção a comarca diversa, ou, em caso extremo, de exoneração.

Foi solicitado ainda aos ex-servidores pesquisados que, caso desejassem, citassem outras razões que contribuíram para a decisão de desligarem-se do PJRO. Pelo menos doze ex-servidores responderam ao quesito apontando diversas questões, entre as quais destacaram-se a dificuldade de conciliação com os estudos, problemas e dificuldades no exercício do cargo, assédio moral, mudança de emprego e reconhecimento profissional, entre outros, e os resultados serão apresentados no quadro a seguir.

Quadro 9 – Outros Motivos para o Desligamento do Quadro Funcional do PJRO

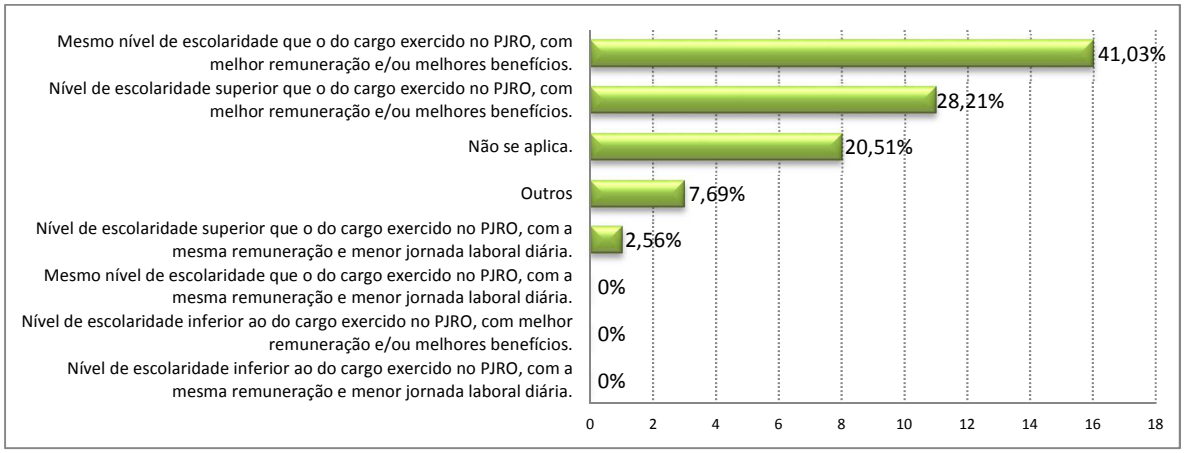
Fatores	Comentários dos participantes
Dificuldade de conciliação com os estudos	*"A carga horária rígida e difícil de conciliar para estudo."* *"Distância para estudar."* *"A falta de oportunidade de mudar de local de trabalho, para algo menos mecânico."*
Normais institucionais	*"Burocracia excessiva."* *"Organização, Planejamento, Ambiente Organizacional acima do departamento."*
Problemas e dificuldades para exercer o cargo	*"Trabalho muito solitário (prefiro trabalhar em equipe)"* *"Exposição a diversos riscos sem ter porte de arma ou qualquer treinamento para defesa pessoal."* *"Falta de suporte/estrutura para o desempenho da atividade de oficial de justiça (sem INFOSEG ou outro banco de dados eficiente; o SAP e os mandados, informações desatualizadas e insuficientes, bem como os cartórios das varas costumam não colocar todos os dados nos mandados)."*
Insegurança jurídica	*"Insegurança acerca da produtividade, mesmo com o plano de carreira, pois futuramente pode ser extinta ou reduzida a parcela fixa, como outros TJ já fizeram; havia a constante incerteza quanto ao posicionamento do IPERON sobre a aposentadoria integral do cargo de oficial de justiça, mesmo após o plano de carreira."*
Hierarquia	*"Pressão dos chefes de cartório e magistrados que desacreditavam o trabalho do oficial, muitas vezes fazendo desentranhar o mandado por acharem que o oficial não tinha feito tudo."*
Insatisfação com a remuneração e horário de expediente	*"O salário também não compensava. Além disso, a possibilidade de ascensão, ganhar funções era baseada em antiguidade, não em merecimento."* *"Horário de trabalho ruim."*
Motivos pessoais	*"O meu desligamento foi exclusivamente por questões familiares, relacionadas à distância da família."*

Fatores	Comentários dos participantes
Insatisfação com o cargo e/ou lotação	*"Insatisfação com o tipo de atividade (oficial de justiça) foi o fator mais determinante (não exigia meus conhecimentos jurídicos, me sentindo um mero "carteiro de luxo"), tanto que na época troquei de cargo para ganhar cerca de R$ 3.000,00 líquidos a menos."* *"Experiência profissional negativa em razão de subaproveitamento."* *"A falta de orientação vocacional para lotar servidores onde tivessem mais aptidão."* *"Muito serviço e pouca valorização do servidor, e ausência de local para alimentação."*
Assédio moral	*"Assédio moral por parte da então escrivã da vara."* *"Clima organizacional ruim dentro do cartório judicial, envolvendo atitudes da chefia imediata."*
Mudança de emprego e reconhecimento profissional	*"Sou mais feliz advogando, me sinto valorizado e tenho rendimentos muito maiores."* *"Pedi exoneração do cargo de oficial de justiça para tomar posse como Agente de Polícia Federal, mesmo com remuneração mais baixa. Entrar na Polícia Federal era um sonho antigo, por isso optei pela mudança. Entretanto, percebi que todo cargo público tem seu aspecto bom e ruim em comparação a outro. A defasagem da PF é maior que no TJ, e lá não há expectativa de melhoras. Assim, tenho um leve arrependimento de ter feito tal troca de cargo. Entretanto, o reconhecimento profissional na PF é muito maior, sendo a profissão mais valorizada. A profissão de Oficial de Justiça, apesar de ter uma boa remuneração, é visto de uma forma ruim por todo o TJ, tanto outros servidores quanto por juízes. Este foi o grande motivo de eu ter trocado de cargo para talvez trabalhar mais e ganhar menos."*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Destarte, a fim de melhor compreender a razão pela qual os ex-servidores exonerados desligaram-se do Quadro de Pessoal Permanente do Poder Judiciário rondoniense, foi questionado que, caso tenham solicitado exoneração do cargo ocupado no PJRO para tomar posse em outro cargo público, assinalassem a opção que melhor descrevesse as características deste novo cargo público. Caso contrário, deveriam atestar que tal situação "não se aplica" ao seu caso. Os resultados podem ser descritos conforme o gráfico a seguir.

Gráfico 14 – Características Gerais do Cargo Público de Destino



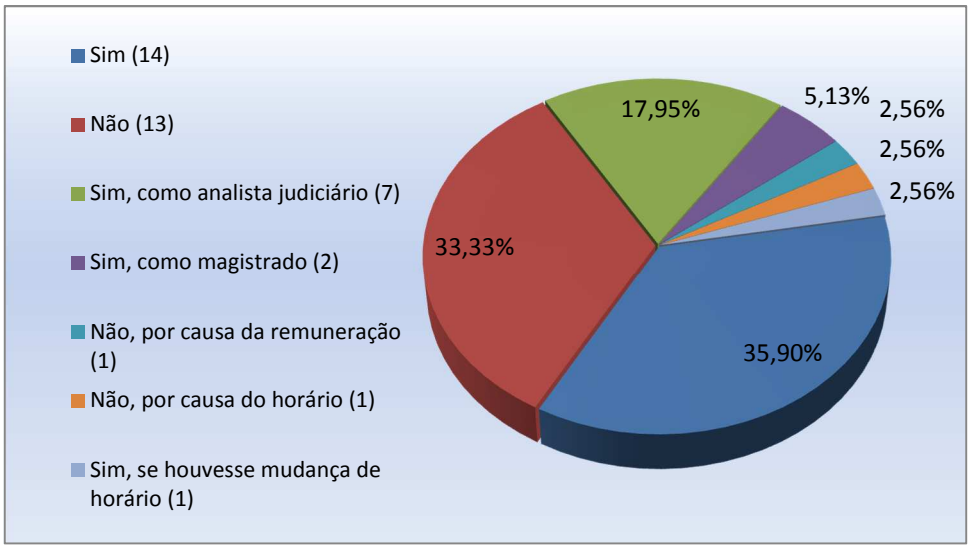
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Neste contexto, observa-se que, na grande maioria dos casos (69,24%) de exoneração a requerimento, o servidor opta por outro cargo público inacumulável que oferece uma melhor remuneração e outros benefícios, independentemente do nível de escolaridade exigida.

Destarte, a pesquisa solicitou ainda que cada participante avaliasse a seguinte questão: “Como você avalia a sua decisão de solicitar o desligamento do quadro funcional do PJRO?”, tendo obtido as respostas seguintes: ao todo 28 ex-servidores afirmam que atualmente estão “totalmente satisfeitos” com a decisão de terem deixado o PJRO, o que corresponde a 71,8% do total da amostra; por sua vez, nove ex-servidores se declararam “moderadamente satisfeitos” com a sua exoneração, o que equivale a 23,1% dos participantes; e, ainda, um ex-servidor (2,6%) afirmou atualmente não estar “nem satisfeito e nem insatisfeito” com a referida decisão, e um (2,6%) participante se definiu como “moderadamente insatisfeito” por ter se desligado do quadro funcional do PJRO. Como apontam os dados do estudo, nenhum ex-servidor afirmou estar “totalmente insatisfeito” por não mais estar prestando um serviço público no PJRO.

Outrossim, foi perguntando aos participantes da pesquisa se voltariam a trabalhar no PJRO novamente e porquê, deixando a questão em aberto para que os respondentes pudessem discorrer sobre as suas impressões e expectativas em suas respostas a este quesito, e os resultados podem ser resumidamente descritos como no gráfico que se segue:

Gráfico 15 – Perspectiva dos Ex-servidores de Tornarem a Trabalhar no PJRO



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

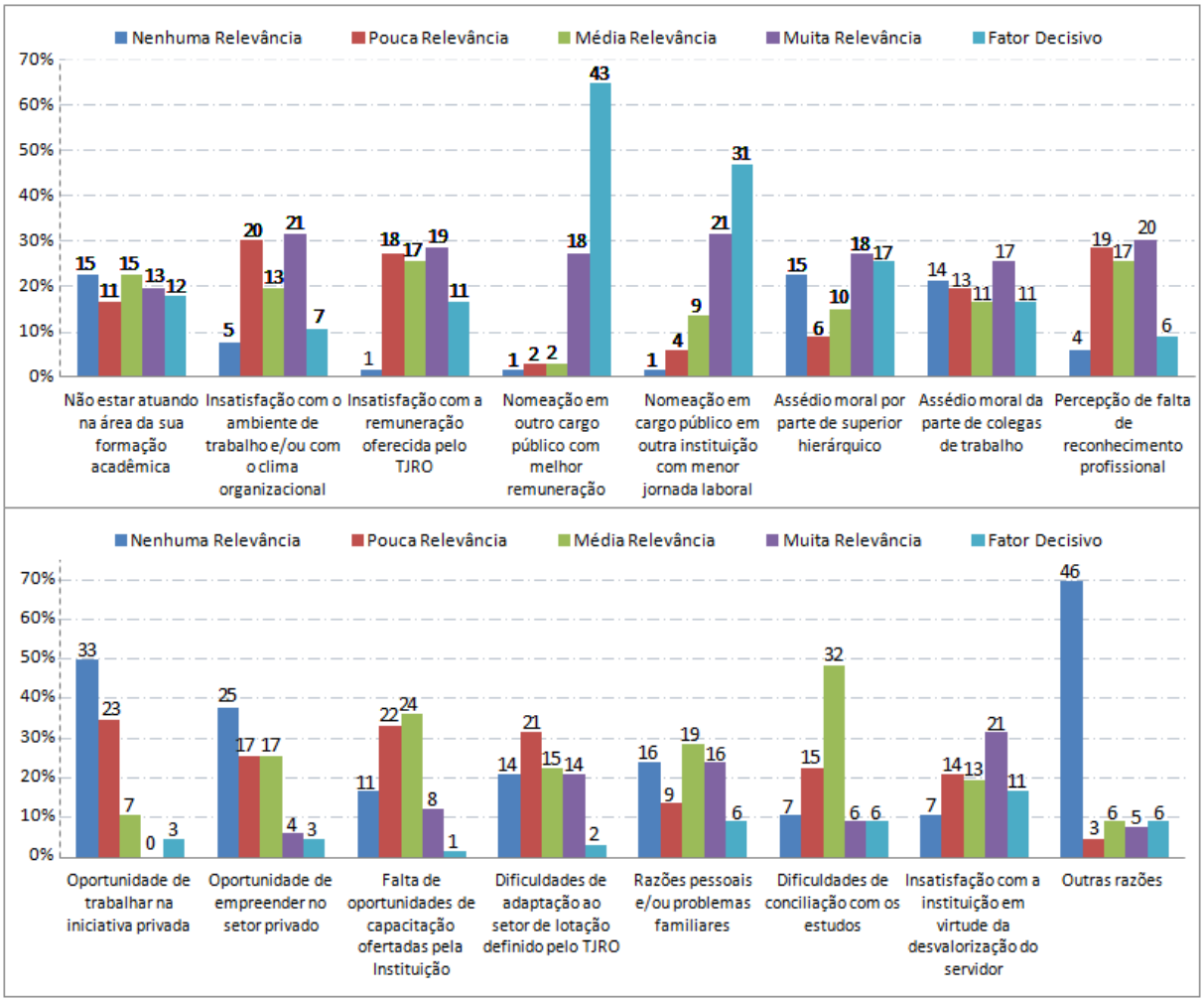
Destarte, entre as razões mais interessantes pelas quais os 14 participantes que responderam afirmativamente à questão citada, um dos respondentes apontou a seguinte: “Sim, pois é uma instituição séria, e que presta relevante trabalho à sociedade, sendo uma boa

opção para quem se envereda no serviço público”, enquanto outro antigo ocupante do quadro funcional disse o que segue: “Sim, porque o PJRO, dentre os poderes constituídos, é o que melhor oferece condições de trabalho aos seus servidores”. De igual forma, outro respondente asseverou: “Sim, porque é um órgão com bom clima organizacional, com boas oportunidades de crescimento profissional e de aprendizado e aprimoramento devido aos cursos oferecidos”; e, ainda, outro participante da pesquisa justificou: “Sim, em razão do ótimo PCCS e possibilidade de lotação diferente”.

3.7. MOTIVOS PARA A PERMANÊNCIA DO QUADRO DO PJRO

Por sua vez, no questionário eletrônico disponibilizado aos servidores participantes da pesquisa, foi perguntado quais dos seguintes fatores abaixo eventualmente contribuiriam para o seu desligamento do quadro funcional do PJRO, bem como o respectivo seu grau de decisividade: (a) não estar atuando na área da sua formação acadêmica; (b) insatisfação com o ambiente de trabalho e/ou com o clima organizacional; (c) insatisfação com a remuneração oferecida pelo TJRO; (d) nomeação em outro cargo público com melhor remuneração; (e) nomeação em cargo público em outra instituição com menor jornada laboral; (f) assédio moral por parte de superior hierárquico; (g) assédio moral da parte de colegas de trabalho; (h) percepção de falta de reconhecimento profissional; (i) oportunidade de trabalhar na iniciativa privada; (j) oportunidade de empreender no setor privado; (k) falta de oportunidades de capacitação ofertadas pela Instituição; (l) dificuldades de adaptação ao setor de lotação definido pelo TJRO; (m) razões pessoais e/ou problemas familiares; (n) dificuldades de conciliação com os estudos; (o) insatisfação com a instituição em virtude da desvalorização do servidor; e (p) por outras razões. Falando hipoteticamente, os servidores participantes do estudo avaliaram os mesmos quesitos que os ex-servidores, e as suas respostas estão apresentadas no gráfico a seguir.

Gráfico 16 – Fatores que Contribuiriam para o Desligamento do Quadro Funcional do PJRO



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De igual sorte, é notório que a maioria dos respondentes (65,1%) citou como um fator decisivo uma eventual nomeação para outro cargo público com melhor remuneração, bem como 46,9% dos respondentes consideram fortemente a hipótese de, em caso de nomeação em cargo público em outra instituição com menor jornada laboral, desligarem-se do QPP do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.

Neste último caso, pode-se inferir ser o inconformismo com o horário de expediente definido pela instituição um forte fator de insatisfação, haja vista o anseio dos servidores por um horário corrido de seis horas, a exemplo do que é praticado no Tribunal de Contas do Estado e nas Secretarias do Poder Executivo, cujo expediente diário inicia-se às 7h30min e encerra-se às 13h30min. Obviamente, este fator isoladamente não tem se mostrado suficiente para o desligamento dos servidores do quadro funcional, porém somado a um ou mais dos fatores acima, pode levar o serventuário a tomar a decisão de requerer a sua exoneração do cargo ora exercido neste Poder Judiciário.

Observa-se também que as hipóteses de assédio moral por parte de superior hierárquico (assédio vertical) e de assédio moral da parte de colegas de trabalho (assédio horizontal) resultaram em alto grau de decisividade ou de muita relevância para um eventual desligamento, de acordo com as respostas dos servidores ativos, o que corrobora com a pesquisa de Arenas (2013).

Destarte, foi formulado aos servidores participantes do estudo que, caso desejassem, citassem outras razões que contribuiriam para um eventual desligamento do QPP do PJRO, bem como o seu grau de relevância para a tomada de decisão. Neste quesito, 22 servidores apontaram alguns itens, cujos comentários estão apresentados no quadro abaixo.

Quadro 10 – Outros Fatores que Contribuiriam para o Desligamento do Quadro Funcional do PJRO

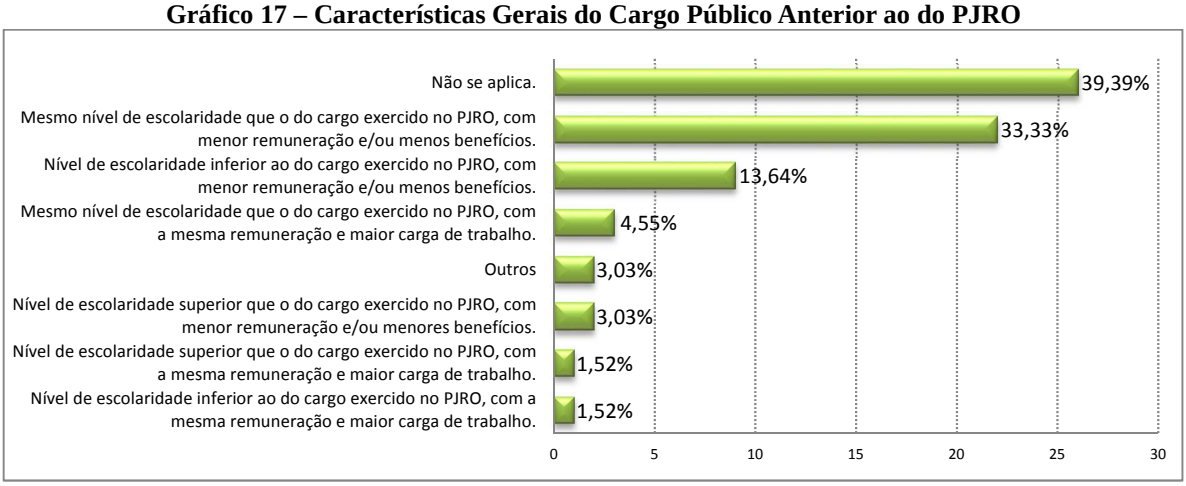
Fatores	Comentários dos participantes
Dificuldade de conciliação com os estudos	*"Possibilidade de cursar outra faculdade não oferecida em meu município teria média relevância."*
Insatisfação com a remuneração e horário de expediente	*"Aprovação em concurso em outra instituição com remuneração compatível, mas com jornada de trabalho reduzida."*
Problemas e dificuldades para exercer o cargo	*"Real oportunidade de estudo para aprimoramento do trabalho, uma vez que nem sempre pode-se participar dos cursos oferecidos pelo PJRO em razão do acúmulo de trabalho e preferência dos servidores com cargo mais elevado que em geral não fazem parte do quadro."* *"Sobrecarga desumana de trabalho."*
Insegurança jurídica	*"O não recebimento de direitos trabalhistas."*
Reestruturação	*"Fim do desenvolvimento de sistemas no TJRO."*
Normas institucionais	*"Inconformismo com algumas práticas e valores da instituição observáveis no dia-a-dia. Muita relevância."*
Mudança de emprego e reconhecimento profissional	*"Realização pessoal."* *"O surgimento de uma oportunidade de melhor qualidade de vida seria muito relevante para deixar o PJRO."* *"Melhor plano de carreira em outra instituição pública (Muita relevância)."*
Insatisfação com o cargo e/ou lotação	*"Não estar trabalhando na localidade para a qual prestei concurso."* *"Dificuldade de remoção para a comarca de interesse, mesmo havendo necessidade do trabalho na comarca desejada."* *"Falta de planejamento/pesquisa da instituição sobre demanda de trabalho versus quantidade de servidores, gerando excesso de servidores em alguns setores e alta demanda de trabalho para poucos servidores em outros."*
Motivos pessoais	*"Para pode cuidar da educação dos meus filhos."* *"Mudança de cidade."*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Cumpre destacar o comentário de um dos participantes, ao revelar sua insatisfação com seu local de lotação, onde o mesmo aponta para uma necessidade de nivelamento entre as diferentes unidades no que se refere à quantidade de pessoal *versus* demanda de serviço, causando desmotivação e estando, inclusive, relacionado à prática de assédio moral, de acordo com Arenas (2013).

Na sequência, o formulário eletrônico voltado aos participantes da pesquisa buscou investigar se os servidores do quadro funcional já tinham exercido algum outro cargo público anteriormente ao atualmente exercido, bem como identificar as características deste cargo público anterior, conforme as alternativas dadas à questão. Assim, caso o cargo público atual no PJRO fosse o primeiro de sua carreira, o servidor deveria atestar que tal situação "não se aplica" ao seu caso. Os resultados podem ser descritos conforme o gráfico a seguir.

Gráfico 17 – Características Gerais do Cargo Público Anterior ao do PJRO

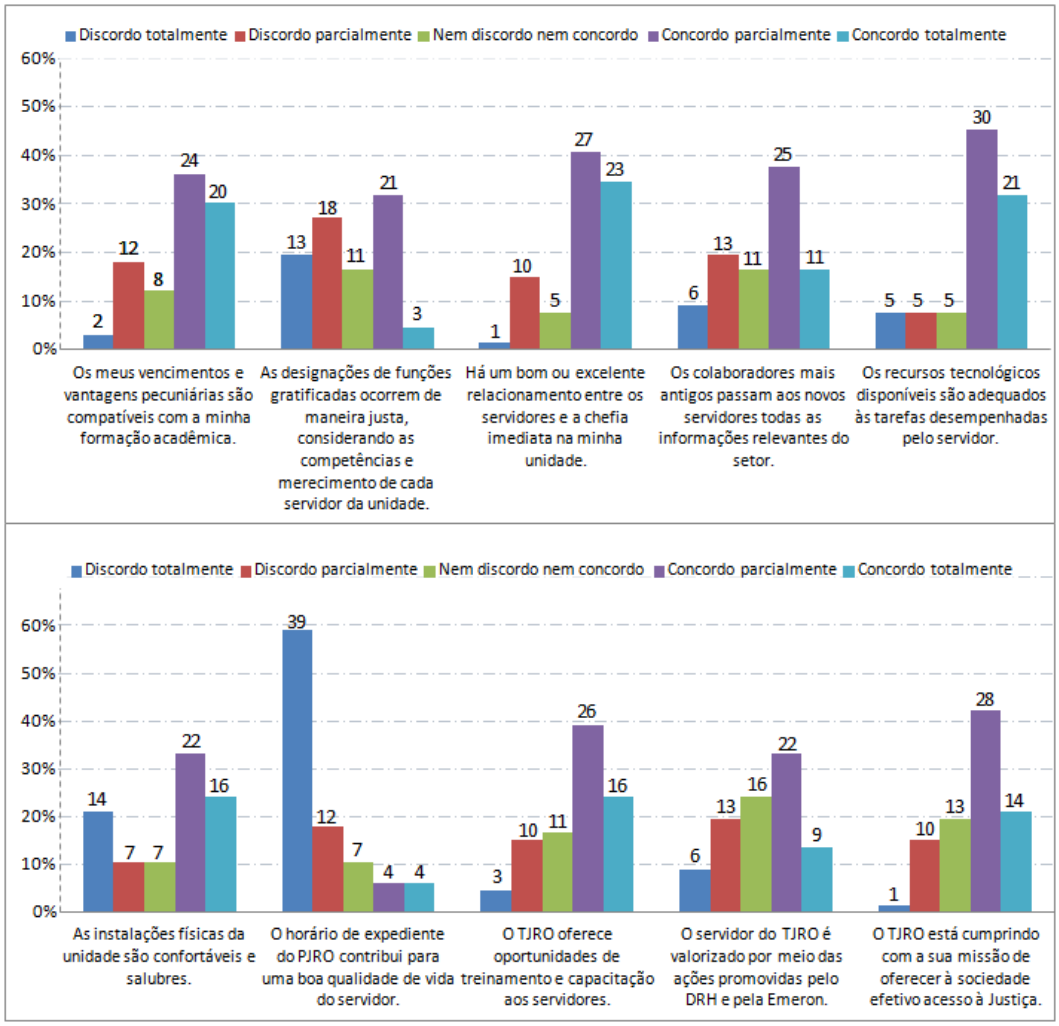


Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Neste mister, observa-se que uma boa parte (39,39%) dos participantes do estudo estão em exercício do seu primeiro cargo no serviço público; no entanto, um terço dos servidores da amostra exerceram anteriormente outro cargo de mesmo nível de escolaridade que o atual, porém com menor remuneração ou menos benefícios, o que justifica a sua escolha pelo cargo ora ocupado no PJRO; por sua vez, nove servidores do Quadro de Pessoal Permanente do PJRO desempenharam anteriormente cargos públicos de menor escolaridade no serviço público, também com menor remuneração.

Destarte, os servidores participantes do estudo foram solicitados a analisar as proposições a seguir enquanto fatores que de fato têm contribuído para a sua permanência no quadro funcional do PJRO, bem como que assinalassem o quanto concordam ou discordam de cada assertiva, e as respostas dadas serão apresentadas no quadro a seguir:

Gráfico 18 – Fatores que Contribuem para a Permanência no Quadro Funcional do PJRO



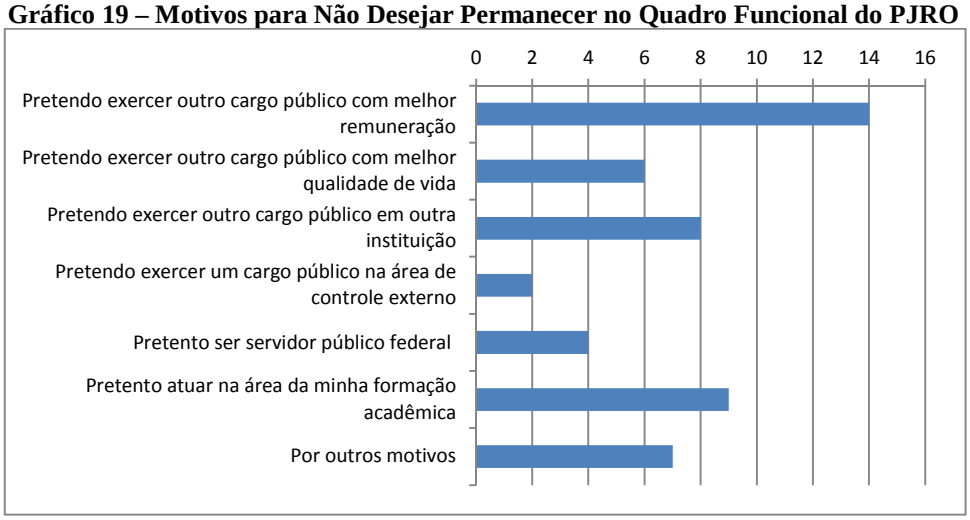
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como exposto, é notório que um bom número de respondentes, a saber, 50 servidores da amostra (75,8%) concorda total ou parcialmente com a afirmação de que “há um bom ou excelente relacionamento entre os servidores e a chefia imediata na minha unidade”, o que evidencia a importância do clima organizacional saudável e das relações interpessoais pautadas pela boa convivência diária como fundamentais para a permanência de servidores na organização. De igual modo, 51 servidores concordaram total ou parcialmente com a assertiva de que “Os recursos tecnológicos disponíveis são adequados às tarefas desempenhadas pelo servidor”, o que demonstra a modernidade do parque tecnológico do Poder Judiciário e o seu impacto positivo no bom desempenho das atividades dos servidores.

Então, foi também perguntada aos serventuários participantes da pesquisa a seguinte questão: “Você pretende continuar trabalhando no PJRO até a aposentadoria? Por quê?”. Dos 66 respondentes, apenas doze responderam afirmativamente, enquanto cinquenta servidores afirmaram que não, e quatro disseram que não sabiam responder. Entretanto, dos doze

servidores que responderam que tinham a intenção de se aposentar pelo Poder Judiciário, dois técnicos judiciários ressalvaram que pretendiam se aposentar como analistas, e outros três servidores afirmaram que só permaneceriam trabalhando no PJRO caso não lograssem êxito em outro concurso público para um cargo melhor (com melhor horário e salário). Destarte, dos 50 servidores que afirmaram não terem a intenção de permanecer no quadro funcional do PJRO até a aposentadoria, as principais alegações apontadas para justificar a sua resolução estão descritas no gráfico que se segue:

Gráfico 19 – Motivos para Não Desejar Permanecer no Quadro Funcional do PJRO



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como se vê, o anseio por uma melhor remuneração ainda é predominante entre os servidores do Poder Judiciário, embora seja digno de referência o desejo por uma melhor qualidade de vida, que pode ser experimentada de várias formas, tais como com mais tempo livre para prática de esportes, atividades culturais, ou, ainda, com a transferência para uma localidade com melhores índices de bem-estar, que levam em consideração questões tais como a da mobilidade urbana, as condições ambientais e habitacionais, os serviços coletivos urbanos e a infraestrutura da cidade.

3.8. CONTRIBUIÇÕES DOS SERVIDORES À MELHORIA DO SERVIÇO PÚBLICO

Dessa feita, aos ex-servidores que responderam o formulário eletrônico, questionou-se o seguinte: “O que você acredita ter deixado como contribuição para a melhoria do serviço público do PJRO?”. Por sua vez, foi perguntado aos servidores ativos participantes do estudo uma pergunta análoga: “Em que você acredita estar contribuindo para a melhoria do serviço público do PJRO?”. Observando que as perguntas são simétricas, as respostas estão sendo apresentadas juntas no quadro a seguir.

Quadro 11 – Contribuições na Percepção dos Participantes para a Melhoria do Serviço Público no PJRO

Servidores exonerados do PJRO	Servidores ativos do PJRO
O serviço melhorou no sentido de eu ter cumprido as metas estabelecidas, pela celeridade que empreendi no trabalho diário, com disciplina e responsabilidade.	*Não há muito que contribuir sob o ponto de vista institucional. Somos designados a prestar um serviço burocrático/operacional, levando a uma rotina constante sujeita a cair no risco do comodismo.*
Ideias que levassem para um novo direcionamento e impulsionassem a inovação.	*Respeitando prazos, propondo inovações e aproveitando as oportunidades de especialização.*
Compartilhei minha experiência policial com os colegas oficiais, ensinando artifícios que auxiliam na localização de pessoas.	*Com atendimento adequado aos servidores, juntamente com trabalho eficiente.*
Acredito que prestei serviço de excelente qualidade, apliquei meus conhecimentos obtidos na graduação em Direito, e contribui para a efetiva prestação da tutela jurisdicional.	*Melhorando rotinas processuais.*
Eficiência e produtividade.	*Exerço com empenho minhas atividades, resultando numa produtividade alta.*
Acredito ter contribuído para a realização de uma prestação jurisdicional mais célere.	*Atendendo da melhor forma o jurisdicionado, melhorando meu ambiente de trabalho.*
Prestei serviço desde a fase inicial das centrais de Conciliação, incrementando modelos, procedimentos e inovando na forma de atendimento. Servi como conciliador no modelo antigo, e também como assessor. Desenvolvi um sistema de relatório de produtividade que foi adotado em todo o estado pelos outros conciliadores.	*Acredito que contribuo para a sociedade tenha acesso à Justiça. Procuro trabalhar com seriedade, dentro dos limites éticos, utilizando meus conhecimentos para auxiliar o juiz nos processos judiciais através dos meus laudos e intervenções.*
Mindset de produtividade, proatividade e inovação.	*Buscando desenvolver de maneira ética, eficiente e produtiva minhas atividades laborais, sempre observando que nossa missão é a sociedade.*
Tentar humanizar o atendimento ao jurisdicionado, mesmo diante do volume de trabalho.	*Por meio do meu trabalho diariamente, prestando um bom atendimento ao público e respondendo satisfatoriamente aos juizados por intermédio dos meus documentos oficiais emitidos.*
Fiquei pouco tempo no setor, mas penso que contribuí facilitando alguns trabalhos burocráticos e com o bom clima do setor.	*Prestação jurisdicional efetiva e adequada, com cortesia e moralidade.*
A responsabilidade e companheirismo com os demais servidores.	*Aumentando a segurança das decisões dos gestores.*
Boa convivência.	*Em meu trabalho com os servidores: desenvolvimento de liderança, clima organizacional, mediação de conflitos, entrevistas por competências.*
Mudança no método de trabalho e atendimento ao público no setor do serviço de atermação.	*Cuidado de seus sistemas essenciais, a prestação jurisdicional do TJ é mais célere e efetiva.*
Celeridade na movimentação de processos; seriedade e respeito na prestação de serviços à população.	*Atendimento em prazo razoável e de qualidade.*
Como trabalhei no setor de elaboração de projetos básicos e termos de referência, sempre me preocupava em estabelecer de forma pormenorizada os serviços contratados a fim de garantir a contratação de empresa ou prestadora de serviço que melhor atendesse as necessidades do PJRO.	*Atendendo a população com qualidade, acolhimento e humanizando uma instituição extremamente hierárquica e fria. Responsabilidade e eficiência na prestação do serviço público.*
Responsabilidade e eficiência na prestação do serviço público.	*Na área em que atuo, posso contribuir com a "aplicação" de uma Justiça mais humana, que enxerga as pessoas por trás dos processos (físicos e/ou digitais).*
O cumprimento do meu trabalho e de metas com bastante dedicação e em constante capacitação.	*Atuação em projetos estratégicos, de maneira ser um colaborador habilitador do sucesso dos projetos.*

Servidores exonerados do PJRO	Servidores ativos do PJRO
Gentileza e urbanidade.	*Desenvolvo minhas atividades com dedicação. Procuro encontrar e compartilhar soluções mais eficientes para as rotinas.*
Muitos problemas de Informática solucionados.	*Como já trabalhei em instituição privada e financeira mista, trouxe comigo a gestão eficiente de processos, o que possibilitou a incrementação de ferramentas administrativas no âmbito do cartório judicial.*
A coragem de ter saído de um emprego estável, em que não estava satisfeita, sem nenhum outro em vista.	*Prestando um bom atendimento ao cidadão da mesma forma que gostaria que eu recebesse em outros órgãos ou mesmo no PJRO.*
Excelência na atividade desempenhada.	*Mudando as formas de trabalhos através das tecnologias.*
Pude cumprir com minhas obrigações sem nenhuma reclamação de chefias	*Tratar os usuários com respeito, cordialidade. Fazer o máximo possível para dar andamento aos processos com qualidade.*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observou-se nas respostas dadas pelos dois grupos, há várias maneiras em que o servidor público pode estar contribuindo para a melhoria dos processos internos da organização, visando proporcionar a efetiva prestação jurisdicional à sociedade rondoniense, tanto por meio da simples aplicação das normas e legislações aplicáveis ao Direito Processual correspondente, quanto por intermédio da inovação e da eficiência da gestão pública.

Neste contexto, os servidores do Poder Judiciário têm a sua singular relevância, pois executam as tarefas que impulsionam a máquina judiciária. Por isso, ambos os formulários eletrônicos de pesquisa voltados aos servidores ativos e exonerados abriram um espaço final para que os participantes da pesquisa pudessem tecer comentários que julgassem pertinentes ao tema proposto da rotatividade de pessoal no PJRO, bem como as suas causas e consequência, e algumas destas intervenções merecem a devida consideração:

> O TJRO forneceu uma oportunidade para mim, ajudando em uma fase importante. Mas a instituição não ofereceu atrativos que levassem à minha permanência no cargo. O salário, a possibilidade de reconhecimento, a carga horária melhor distribuída, são fatores relevantes para eu ter optado pelo outro cargo.

Este participante demonstra na sua fala que os fatores que podem influenciar no desligamento ou na permanência no cargo público no PJRO não devem ser vistos isoladamente, pois é o conjunto que, no caso concreto, se torna determinante para a saída de servidores do quadro funcional, haja vista que diante de uma oportunidade que apresente mais vantagens de ordem financeira, de reconhecimento profissional e, sobretudo, de qualidade de vida, o servidor se vê diante da opção de prosseguir a sua carreira profissional no setor público, ainda que em outra organização.

Outro participante da pesquisa afirmou:

> Julgo que a rotatividade e sensação de insatisfação para com os cargos e as respectivas atividades estão baseadas (ou melhor, estavam, na minha época) na falta de gestão do Tribunal (incluindo dos juízes), principalmente de pessoas, ante o não reconhecimento do servidor como colaborador indispensável à função jurisdicional e econômico-social. Assim, creio que a mudança deve partir da cúpula do Judiciário, e dos próprios servidores, em uma aproximação necessária onde os componentes desse Poder possam dialogar e criar alternativas para os problemas, que, claro, devem ser efetivadas. Portanto, é necessário empenho na condução administrativa das propostas, dentre elas na capacitação de magistrados na condução dos seus subordinados. Por fim, listo cinco problemas vivenciados e que reputo terem sido verdadeiros desrespeitos para com os servidores (dentre outros): vários servidores trabalhando com desvio ou acúmulo de função, sem a necessária contrapartida; aumento da carga horária sem correspondente elevação da remuneração (houve redução salarial); ao iniciar a recepção de recursos na forma eletrônica (digital), o Tribunal com maior espaço físico e provavelmente com maior número de servidores, impôs aos servidores das varas a digitalização dos autos que receberiam, guardando-os nos espaços já limitados das varas, além de fornecerem *scanners* ineficientes para a tarefa; servidores trabalhando além da sua jornada de trabalho para amenizar a demanda, sem receber hora-extra; e por último, inversão de valores, aqueles que eram mais comprometidos e dedicados no exercício do seu mister, ao invés de receberem reconhecimento digno, recebiam mais trabalho, raciocínio este equivocado por parte de quem gere outras pessoas, pois em um primeiro momento o problema que apareceu será sanado, mais influenciará o bom servidor a alterar o seu comportamento ou, ainda, pedir exoneração para buscar um local mais justo. Mesmo porque, presenciei negativa de alocação em outro local no próprio órgão.

Como se vê, o respondente faz uma série de comentários pertinentes sobre a matéria em discussão no presente estudo, relatando as suas próprias experiências e inferindo as suas conclusões particulares. Os problemas e as dificuldades relatados pelo ex-servidor trazem a lume questões a serem objetos de estudos próprios, a saber: a necessidade de estabelecer políticas remuneratórias em sintonia com a realidade cartorária, a defasagem de recursos humanos e tecnológicos na área fim em contraste com a área meio; e, ainda, a necessidade de implantação de uma gestão de pessoas alinhada aos ideais de meritocracia e de eficiência no serviço público, que combata a “inversão de valores” e facilite a alocação de pessoas em unidades cujas competências e habilidades possam ser mais bem aproveitadas.

Outro servidor, lotado na área fim, afirmou o seguinte:

> Acredito que um dos fatores que mais influencia um servidor a pedir exoneração, principalmente no interior do Estado, é a impossibilidade de ascensão, pois, no caso de um bacharel em Direito, ou você se aposenta como técnico, ou você sofre a angústia da instabilidade do cargo de assessor a cada troca de magistrado.

Sob esta perspectiva, o servidor participante do estudo revela um dos principais fatores de desmotivação dos servidores efetivos do quadro funcional dos cartórios judiciais, que é a da remota chance que um técnico judiciário tem de ser designado para função comissionada de assessor do juízo. Haja vista que existem poucos cargos efetivos de analista judiciário nas comarcas do interior (normalmente, de psicólogos e de assistentes sociais), a grande maioria dos técnicos judiciários formados em Direito almejam a escrivania do cartório ou a assessoria, cargos de indicação do magistrado, que sofrem pela alternância dos juízes que assumem as varas. Dessa forma, não há expectativa de estabilidade nestes cargos.

Haja vista, ainda, que no caso do cargo de assessor, o magistrado pode indicar um bacharel fora do Quadro de Pessoal Permanente, não obstante a imposição legal prevista no §1º do art. 7º da Lei Complementar n. 568/2010, que reza que: "Será reservado o percentual de, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) dos cargos em comissão aos servidores efetivos do Quadro de Pessoal do Poder Judiciário do Estado de Rondônia".

Ademais, a respeito da rotatividade de pessoal no Poder Judiciário, em referência ao número considerável de servidores que cursaram ou estão cursando Ciências Jurídicas, outro servidor, ainda em atividade, opinou que:

> O PJRO possui uma grande rotatividade porque a área em que atua, o Direito, proporciona carreiras mais lucrativas mesmo para quem está começando a trabalhar. Assim, os acadêmicos da área permanecem apenas até se formar. Após, procuram novas oportunidades que ofereçam mais vantagem financeira com uma carga de trabalho igual ou até menor.

Dessa forma, haja vista que boa parte das comarcas do Estado conta com faculdades de Direito nas suas sedes ou em municípios próximos, e, ainda, que o curso de Direito gera grande interesse entre os servidores que atuam no Poder Judiciário, tanto entre os que ainda não possuem uma graduação, quanto entre aqueles que desejam uma segunda formação, é bem natural que estes bacharéis ou bacharelandos almejem carreiras jurídicas de maior *status* profissional, pensando em atuar como técnicos judiciários temporariamente, até se formarem e/ou enquanto se preparam para maiores desafios em termos de concursos públicos da área.

Outrossim, a respeito da cultura organizacional do PJRO, que é um dos fatores que influenciam a rotatividade de pessoal na instituição, um dos servidores ativos que respondeu ao questionário eletrônico afirmou que:

> A cultura organizacional da Instituição não é saudável (conflitos de gerações, conflitos de cargos comissionados sem critérios justos, distribuição de tarefas desigual, relacionamentos interpessoais desgastantes), porém, a mudança desses aspectos não é fácil nem rápida.

Por conseguinte, um dos participantes do estudo sugere que se investigue mais a respeito da qualidade de vida do servidor público como um dos fatores que, possivelmente, tenham mais influência no fenômeno da rotatividade de pessoas no Poder Judiciário:

> A pesquisa abordou de maneira adequada pontos genéricos da vida laboral do servidor. Porém, poderia explorar, a depender, do foco da pesquisa, mais sobre a qualidade de vida do servidor.

Por fim, tendo em vista que a Administração Pública deve nortear as suas políticas de recursos humanos pelos critérios estabelecidos pela Emenda Constitucional n. 19, quais sejam, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, é imprescindível que os serviços públicos prestados pelos servidores atendam aos anseios da sociedade ao possibilitar, de fato, amplo e célere acesso à prestação jurisdicional, ao mesmo tempo em que possibilita aos próprios servidores a realização dos seus anseios profissionais e o seu contínuo aprimoramento para a consecução das estratégias institucionais.

Por este motivo, faz-se necessário que os Tribunais de Justiça estaduais, notadamente por sua missão de proporcionar o acesso aos serviços judiciais à população mais carente, estabeleçam ações que possibilitem a melhor alocação de recursos humanos, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas, em conformidade com os regramentos legais e constitucionais, observadas as necessidades e condições do ambiente social em que se inserem.

4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

Como se bem admite na doutrina e na jurisprudência pátrias, o Poder Judiciário possui como missão precípua o relevante dever de garantir a manutenção da ordem social, política e econômica do País, bem como contribuir para o desfazimento de injustiças e das desigualdades sociais, sendo que tal destino, de acordo com Donato (2006), advém da própria Magna Carta.

Como se vê, os agentes do Estado que presidem a gestão pública do Poder Judiciário devem atentar para sua singular referência enquanto instituição democrática da República. Por este motivo, os servidores que laboram no PJRO têm elegido esta instituição por causa de sua imagem de seriedade e de distribuidora de Justiça, permanecendo em seu Quadro de Pessoal Permanente pelo maior tempo possível, a fim de dar sua parcela de contribuição para melhoria dos processos internos e para a continuidade da boa prestação jurisdicional.

No entanto, o presente estudo apontou que alguns dos servidores que se desligaram da instituição o fizeram em virtude de aprovação em outros concursos públicos de cujos órgãos ofertavam uma melhor remuneração e/ou uma menor jornada laboral, ou ainda, quaisquer outros atrativos que podem ser considerados como mais vantajosos se comparados às condições de trabalho no Judiciário.

Destarte, outras razões para desligamento de servidores efetivos do quadro funcional do PJRO emergem de experiências relatadas no convívio profissional e social com os colegas de carreira, indicando que alguns dos servidores que requereram a exoneração de seus cargos efetivos o fizeram por motivos de perseguições, assédio moral, dificuldades de executar as tarefas que lhes são atribuídas, o que corrobora com a pesquisa realizada por Arenas (2013) no mesmo Poder Judiciário, ou ainda, em virtude de insatisfação com as políticas remuneratórias, com o horário de expediente, com o ambiente de trabalho e/ou com o clima organizacional, entre outros fatores desmotivacionais.

4.1. O ESTÁGIO PROBATÓRIO NO PODER JUDICIÁRIO DE RONDÔNIA

Em relação ao estágio probatório, ao se analisar todo o quantitativo de servidores admitidos em virtude de nomeação após aprovação nos concursos de 2008 a 2012, percebe-se que ao todo 772 servidores já o concluíram com êxito. Em relação aos ingressantes do concurso de 2015, ainda não há servidores que terminaram o estágio probatório, em razão de não ter fruído ainda o prazo de 36 meses, a partir da data de posse e exercício de cada novo servidor. No entanto, alguns destes servidores já foram avaliados por até duas vezes por suas

chefias imediatas, e por esta razão já puderam opinar em relação aos critérios estabelecidos pelo art. 28, §1º da Lei Complementar n. 68, de 09 de dezembro de 1992, que estabeleceu como requisitos básicos a serem apurados no estágio probatório: a assiduidade, a pontualidade, a disciplina, a capacidade de iniciativa, a produtividade e a responsabilidade.

O estudo apontou que, para a grande maioria dos servidores e ex-servidores que responderam o formulário eletrônico, não houve grandes dificuldades na obtenção da necessária pontuação em relação a cada um desses aspectos. É mister esclarecer que, critérios como o da assiduidade, por exemplo, parecem não representar grande dificuldade uma vez que, caso o servidor deixe de comparecer ao seu local de trabalho injustificadamente de forma habitual, comete a infração disciplinar prevista no art. 170, inciso III, da Lei Complementar n. 68/1992. Ademais, assiduidade e pontualidade são deveres funcionais do servidor, conforme reza o art. 154 do mesmo diploma legal.

Destarte, o dever da pontualidade figurou na pesquisa como tendo o dobro de dificuldade (entre “muita dificuldade” e “relativa dificuldade”) que o da assiduidade entre ex-servidores, e cerca de 150% de dificuldade a mais que a do critério de assiduidade entre os servidores ativos. Este descompasso pode ser compreendido em razão da inconformidade com o horário de expediente, vez que o servidor necessita se deslocar por duas vezes ao seu local de trabalho diariamente, no período matutino (às 8hs) e vespertino (às 16hs), o que pode acarretar o dobro de dificuldade de ser pontual. Acrescente-se a esta conjuntura o fato de que, especialmente na comarca da capital, o trânsito tem se tornado cada vez mais intenso, com pouca trafegabilidade nos horários de pico, especialmente no turno da manhã.

Por sua vez, o critério da disciplina parece ter tido na percepção dos respondentes da pesquisa alguma facilidade na obtenção dos créditos necessários para a aprovação no estágio probatório. Este critério, entendido como a observância sistemática aos regulamentos e às normas emanadas das autoridades competentes no âmbito do Poder Judiciário, é de fundamental importância para a permanência do servidor recém-admitido. Porém, compete ao setor de desenvolvimento de pessoas a necessária instrução dos novos serventuários, no que diz respeito à hierarquia e aos organogramas da instituição, bem como a compreensão fundamental das normas internas e manuais. Um dos instrumentos utilizados no PJRO, além do acompanhamento em serviço dos novos servidores pelo servidor mais antigo, é o curso de formação inicial de servidores, realizado em período integral por uma semana inteira, nas dependências disponíveis na comarca da capital, ministrado pela Escola da Magistratura.

Por sua vez, o critério da capacidade de iniciativa pode ser entendido como a habilidade do servidor em adotar providências em situações não definidas previamente pela chefia ou não previstas nos manuais ou normas de serviço; neste aspecto, busca-se premiar e avalizar a proatividade do servidor, uma vez que o serviço público não deve ser estático, mas sim dinâmico, produzindo melhorias no decorrer do tempo e construção de novos paradigmas, a exemplo do aperfeiçoamento de sistemas de informática ou de melhorias nos procedimentos cartorários, que visem uma melhor prestação jurisdicional.

Neste aspecto, percebe-se uma leve diminuição entre os participantes do estudo que responderam “muita facilidade” neste quesito, o que vem a ser compreensível em virtude da própria natureza humana de se retrair diante de fatos desconhecidos ou de competências ainda não completamente adquiridas. Por isso, é natural que, especialmente nos primeiros meses, os servidores tenham alguma dificuldade na obtenção do crédito máximo em relação a este quesito, por exemplo. No entanto, é de se esperar que o servidor ao chegar à última avaliação do estágio probatório, já tenha adquirido maior capacidade de iniciativa.

Por derradeiros, é consabido que os critérios da responsabilidade e da produtividade estão intrinsecamente relacionados, considerando a produtividade como sendo a quantidade de trabalhos realizados num intervalo de tempo razoável, que atenda à demanda do serviço, e a responsabilidade como o grau de comprometimento do servidor com tarefas que lhe são atribuídas, com as metas estabelecidas pela organização e com o serviço público. É razoável admitir que o servidor responsável irá auferir um alto grau de produtividade, e vice-versa. Por este motivo, é com naturalidade que se verifica que, entre os participantes do estudo, 23 ex-servidores e 52 servidores asseveraram ter tido “relativa facilidade” ou “muita facilidade”, em relação ao quesito da produtividade, ao passo em que 27 ex-servidores e 55 servidores asseveraram o mesmo grau de facilidade em relação ao critério da responsabilidade.

Há que se considerar ainda, a proposta de Fontainha (2014), que considera a necessidade de o estágio probatório se constituir em verdadeira fase do concurso público de admissão de servidores, isto é, como uma extensão do processo seletivo visando garantir que a Administração Pública recrute não apenas os mais preparados academicamente, mas que também estejam devidamente provados e aprovados para o desempenho do cargo público com comprometimento e excelência, auferidos durante a etapa probatória.

Destarte, para melhor compreender as razões pelas quais muitos servidores não chegam à conclusão do estágio probatório (cerca de mais 200 servidores ingressantes do

antepenúltimo e do penúltimo concursos públicos do TJRO), faz-se necessário avaliar outros aspectos relativos à satisfatoriedade dos servidores em relação à instituição em que trabalham.

4.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A DINÂMICA NA CARREIRA PROFISSIONAL

O serviço público tem sido almejado por boa parte dos cidadãos brasileiros em idade produtiva, uma vez que, de acordo com Matiuzzi, Clein e Reis (2015), a maioria das pessoas escolhe a sua profissão, e por isso se orgulham pelo que fazem, haja vista que uma das necessidades humanas é a da autorrealização. Porém, nem todas têm a oportunidade de fazer tal escolha, em razão das intempéries da vida, e por força do destino, trabalham em uma área com a qual não se identificam, mas por força das dificuldades que lhe foram impostas, ficam até o final de sua vida profissional. Os autores sustentam o ponto de vista de que é salutar a busca por uma colocação no mercado de trabalho que contribua para a autorrealização do indivíduo.

Por este motivo, deve o trabalhador empreender esforços para encontrar sentido na sua jornada laborativa, de preferência numa área que seja do seu interesse e que lhe proporcione ganhos financeiros adequados para uma vida digna. Neste sentido, eventualmente o indivíduo pode transitar por várias organizações, bem como ter várias experiências profissionais, com a finalidade de encontrar a carreira profissional que melhor se adeque às suas expectativas.

Neste contexto, entende-se que o empregado está satisfeito com a organização na qual trabalha em virtude de uma série de fatores, que perpassam desde a cultura organizacional, os rendimentos financeiros, até a possibilidade de ascensão na empresa e a obtenção de respeito e reconhecimento de seu valor enquanto profissional da parte de seus colegas e de seus superiores na organização. O conceito de satisfação no trabalho é de difícil e complexa definição, devido à diferença de seus aspectos: estar ou não satisfeito no trabalho pode variar entre os indivíduos ou até na própria pessoa, de acordo com diferentes circunstâncias, relacionamentos e percepções ao longo do tempo. Neste sentido, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que a satisfação é a soma de variáveis complexas existentes no ambiente de trabalho e que podem influenciar de forma positiva ou negativa para maior desempenho de diferentes funções, responsabilidades e atividades na organização.

Dessa forma, o estudo trouxe a lume um grande percentual entre os respondentes de ambos os grupos pesquisados que sustentam que estiveram (ou estão) satisfeitos em trabalhar no Poder Judiciário, em virtude da remuneração que o órgão lhes ofertou (ou oferta) pela sua

força de trabalho, como se vê nos Gráficos 8, 9, 10 e 11, o que vem a corroborar com o que afirmam os autores supramencionados.

Além disso, o Quadro 6 buscou elencar as principais vantagens apontadas pelos participantes da pesquisa em fazer parte da instituição como colaboradores. É digna de nota a asseveração de 46,2% dos antigos servidores do PJRO, bem como de 24,2% dos novos serventuários da Casa, de que trabalhar no Judiciário é uma excelente oportunidade de conhecer o dia-a-dia de uma instituição pública, haja vista que é no Poder Judiciário que as demandas jurídicas da sociedade podem ser dirimidas, e o conhecimento de como é seu funcionamento pode ajudar as pessoas a melhor compreenderem seus direitos, e os meios legítimos para resguardá-los ou para exigi-los, caso seja necessário. Neste mesmo sentido, verificou-se que 46,2% dos ex-servidores, bem como 34,8% dos servidores ativos que participaram do estudo, acreditam que a experiência ajuda na obtenção de certo conhecimento do ordenamento jurídico vigente.

Cintra e Pedroso (2010) entendem como fatores de satisfação aqueles sentimentos e emoções que demonstram a mais positiva percepção do servidor em relação ao seu trabalho, tais como a realização, o conhecimento, o próprio trabalho em si, a responsabilidade e o progresso; por sua vez, estes autores tomam como fatores de descontentamento aqueles aspectos que trazem uma conotação negativa, do ponto de vista do colaborador, a respeito da organização, tais como as políticas e administração, a supervisão, o salário defasado e as más condições de trabalho.

Destarte, o Quadro 10 demonstrou ainda que, para boa parte dos servidores do quadro funcional do PJRO, o assédio moral, caso ocorra, pode se tornar um fator de “muita relevância” ou mesmo um “fator decisivo” para o seu desligamento, o que corrobora com a pesquisa de Arenas (2013). Neste caso, a instituição tem o dever de informar aos servidores os mecanismos de combate ao assédio moral no serviço público, a exemplo da Lei Estadual n. 1.860, de 10 de janeiro de 2008. Deve-se esclarecer principalmente os que estão em estágio probatório, considerando as conclusões de Arenas (2013) de que o assédio moral é mais frequente durante os primeiros três anos de efetivo exercício, durante o qual o servidor recém-admitido é avaliado para fins de aquisição da estabilidade.

4.3. ALTERNATIVAS PARA A MELHORIA DO SERVIÇO PÚBLICO

Neste estudo, restou evidenciado que o problema da rotatividade no serviço público tem a sua origem nos equívocos praticados na gestão de pessoas que perpassam toda a cultura organizacional, desde a falta de reconhecimento de profissionais de determinadas áreas, até

uma política de remuneração que não privilegia o mérito e a competência, e, ainda, a ausência de consciência do caráter de conjunto que as ações de desenvolvimento de pessoas devem lograr na organização, e o baixo nível de autoconsciência dos indivíduos em relação às suas próprias potencialidades individuais.

4.3.1. Ampliação dos programas de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas

Portanto, em primeiro lugar é necessário que o Poder Judiciário estadual amplie suas ações de capacitação e de desenvolvimento de pessoas. Bergue (2010) afirma a necessidade de se buscar convergir os objetivos institucionais e os individuais de cada servidor.

Desta forma, mostra-se salutar que a organização continue empreendendo esforços no sentido de melhor capacitar seus servidores, estabelecendo critérios mais justos de seleção dos participantes das ações de capacitação, especialmente quando envolver aquelas que despertam maior interesse, tais como treinamentos com professores de referência na área, ou de notória especialização, bem como em instituições de renome nacional.

Ademais, ações de formação acadêmica avançada poderão atrair o interesse de um número crescente de servidores, tais como cursos de aperfeiçoamento em Direito Processual voltado aos funcionários lotados nos gabinetes de juízos correlatos à matéria, e, ainda, cursos de pós-graduação *lato sensu* em áreas especificas do Direito, Psicologia, Administração e Estatística, por exemplo.

Deve-se oportunizar vagas aos servidores e magistrados do Poder Judiciário, por meio da Escola da Magistratura em seu quadro próprio de docentes, ou se for o caso, por meio da contratação de instituições de ensino superior da nossa própria região, uma vez que o Estado conta com extensões de grandes conglomerados do Ensino Superior privado, a exemplos dos *campi* da Universidade Luterana do Brasil (Ulbra) em Porto Velho e em Ji-Paraná, e da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em Porto Velho, ou ainda, por meio de convênio com a Universidade Federal de Rondônia. Pode-se, ainda, como alternativa, buscar firmar cooperação técnica com outros órgãos do Estado, prefeituras e/ou outros Tribunais.

Dessa forma, pode-se inferir que o servidor altamente capacitado, e ainda, bem remunerado de acordo com a láurea acadêmica que os estudos lhe proporcionaram, torna-se mais propenso a permanecer na organização e a ser, inclusive, multiplicador dos conhecimentos adquiridos.

Deve-se priorizar os servidores efetivos do quadro funcional, uma vez que os servidores detentores de cargo somente em comissão, muitas vezes, são exonerados a critério

dos gestores, em virtude da alternância bienal na Presidência da corte e, de maneira análoga, da promoção dos magistrados a comarcas de entrância superior.

4.3.2 Aplicação da Metodologia de *Coaching* no Setor Público

Uma alternativa interessante para a contenção do grave problema da alta rotatividade no serviço público, assim como da baixa produtividade e da defasagem motivacional pela qual passam muitos servidores efetivos com o passar do tempo na instituição, em virtude da morosidade com que passam a enxergar a instituição e até mesmo o próprio serviço público, é a implantação da metodologia do *Coaching* na seara da gestão de pessoas no setor público.

De acordo com Veiga (2017), a metodologia do *Coaching* vem se mostrando eficaz para a elevação da produtividade e para aumentar a percepção de satisfação e motivação, entretanto, deve-se analisar se tal ferramenta metodológica pode auxiliar os profissionais no âmbito do universo jurídico, que possui características particulares e bastante específicas, como de fato é o ambiente do Poder Judiciário, e no qual os atores envolvidos (magistrados, advogados, promotores, procuradores, defensores públicos e servidores da Justiça) atuam juntamente para a resolução dos conflitos e a construção dos julgados.

Por conseguinte, entre as experiências exitosas da aplicação desta metodologia nas organizações jurídicas, a autora menciona o caso do gabinete da ministra Delaíde Miranda Arantes, do Tribunal Superior do Trabalho, que passou por uma ampla reestruturação a partir da aplicação das técnicas do *Coaching*. Desta forma, buscou-se identificar os talentos de cada servidor lotado no gabinete, para extrair o melhor rendimento individual possível. Então, buscou-se unir a equipe e valorizar o trabalho conjunto, adotando estratégias arrojadas para o cumprimento de metas ousadas e premiação dos servidores com melhor desempenho.

Destarte, após cinco meses, o gabinete tinha conseguido julgar 8 mil processos trabalhistas, sendo que, nos doze meses anteriores o número de processos julgados tinha sido de 11 mil, elevando a média mensal de 916 processos julgados para 1.600 processos julgados. Destaca a autora, ainda, que toda a equipe passou a atuar com maior disposição, aumentando a consciência da relevância do seu labor para o alcance de metas e objetivos do gabinete.

4.3.3 Flexibilização do horário de trabalho do Poder Judiciário

Os resultados da pesquisa apontaram uma grande insatisfação com o horário de expediente no PJRO, haja vista que a jornada diária “picotada” em dois horários, sendo um de cinco ou seis horas corridas no período matutino, seguido de um intervalo intrajornada de três

horas, e outro horário de duas horas no período vespertino, não têm se mostrado inteligente na rotina diária do servidor, que se vê obrigado a utilizar as três horas de intervalo para translado do local de trabalho para sua residência, alimentação, breve descanso e retorno ao trabalho para o segundo turno. Além do estresse causado pelo trânsito, o servidor necessita usar de tal horário de intervalo para cuidar de interesses pessoais, tais como o transporte de filhos menores à escola, operações bancárias, fechamento de negócios, consultas médicas, etc.

Outrossim, no horário do retorno, alguns servidores sentem-se cansados e, como o horário vespertino é de apenas duas horas, acabam não sendo tão produtivos quanto durante o horário da manhã, ainda que proporcionalmente. Ademais, como foi mencionado por um dos servidores participantes do estudo, tal horário se transforma em momento de interação com os colegas, desviando a sua finalidade de produção de serviços. Por conta dessa situação, não são poucas as reclamações dos servidores e a propositura de alternativas que possam solucionar este incômodo, visando tornar o tempo laborado no PJRO mais adequado e produtivo.

Dito isto, a partir das reflexões de Bergue (2010), é possível pensar em uma alternativa mais inteligente para a satisfação do maior número de interesses distintos. No caso de uma instituição como o Poder Judiciário, a flexibilização do horário de expediente poderia reduzir o grau de insatisfação de muitos colaboradores, ao passo em que permitiria a continuidade da prestação de serviços e até o aumento de produtividade, uma vez que os serventuários não estariam sujeitos a uma jornada excessivamente exaustiva.

O autor supramencionado sugere a fixação de um horário denominado “núcleo rígido comum”, a ser entendido como um período intermediário comum a todos os servidores da repartição durante o horário de expediente. Neste período, todos os servidores se fazem presentes no seu local de trabalho para interação pessoal, troca de informações relacionadas às atividades, realização de discussões e reuniões de trabalho, etc. Um esquema de como se estruturaria este modelo encontra-se na figura abaixo.

Figura 4 – Modelo de horário flexível

Horário flexível	***Núcleo rígido comum***	***Intervalo para refeição***	***Núcleo rígido comum***	***Horário flexível***

Fonte: Bergue (2010).

Dessa forma, antes e depois desse horário rígido comum a todos os servidores, estender-se-iam os horários complementares, de natureza flexível, facultado ao servidor a escolha do horário que melhor se adeque à sua realidade, desde que se atinja diariamente a

integralização da carga horária estabelecida na legislação de pessoal, que no caso do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, é de oito horas diárias para os servidores que ocupam funções gratificadas ou cargos comissionados, escrivães e oficiais contadores e distribuidores, e de sete horas diárias para todos os demais serventuários, por império da Resolução n. 021/2012-PR, de 21 de agosto de 2012.

Outra alternativa, que vai ao encontro dos anseios de uma parcela dos servidores do Poder Judiciário, é a implantação do horário corrido de seis horas, para todos os servidores, independentemente de serem titulares ou não de funções ou cargos em comissão. Esta diferenciação na carga horária diária, por si só, já causa alguns constrangimentos, uma vez que os servidores percebem gratificações pelo exercício de uma função ou cargo, não por cumprimento de jornada diferenciada por causa de imposição legal e responsabilidade assumida. Além disso, alguns servidores que necessitam chegar mais cedo pela manhã acabam por ter que terceirizar o transporte dos filhos à escola, por exemplo, ao passo em que os que entram uma hora mais tarde enfrentam dificuldades de trafegabilidade e de estacionamento de seus veículos nas redondezas dos fóruns, tendo em vista a insuficiência de vagas.

Assim, salvo entendimento contrário, a preferência dos servidores do Poder Judiciário atualmente é que o horário da jornada de trabalho de cada servidor fosse de seis horas corridas, sem intervalo, facultando-lhe que cumpra no período da manhã ou da tarde. Supondo que o horário de atendimento na Justiça Estadual passasse a ser das 08hs às 18hs, organizar-se-iam duas turmas em cada unidade administrativa e judicial: a primeira turma iniciaria as suas atividades diárias às 08 hs e encerraria às 14hs, enquanto que a segunda turma iniciaria as tarefas que lhes foram atribuídas ao meio-dia e as executaria até às 18hs. Neste modelo, no período de meio dia às 14hs, todos os servidores encontrar-se-iam na repartição para a troca necessária de informações e *feedback* do andamento das atividades.

No entanto, o Supremo Tribunal Federal (STF) determinou a todos os tribunais do País que se abstenham de alterar o horário de atendimento ao público, bem como o expediente forense, até que o Plenário da corte suprema julgue definitivamente a Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 4598, ajuizada pela Associação dos Magistrados Brasileiros.

Nesta demanda, que ainda não possui previsão de julgamento, é esperado que a corte constitucional defina em definitivo a quem compete a titularidade da atribuição para definir o horário de atendimento ao público nas cortes de Justiça de todo o País, se esta cabe ao próprio

Plenário do STF ou se ao Conselho Nacional de Justiça, em razão da autonomia financeira e administrativa assegurada constitucionalmente ao Poder Judiciário.

4.3.4 Implantação do *home office* do Poder Judiciário

De outra perspectiva, encontra-se em discussão nas organizações públicas e privadas a flexibilização não apenas em relação aos *horários* de trabalho, mas também em relação ao *local* no qual o colaborador pode exercer seu trabalho prestado à instituição. Em relação ao *home office*, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016, que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário e dá outras providências.

Neste sentido, o *home office* pode ser entendido como a modalidade de trabalho realizada de forma remota, por intermédio de recursos tecnológicos, fora do prédio público. Os servidores que trabalham nos moldes desta proposta utilizam as dependências da própria residência, um computador pessoal e conexão particular com a internet, para poder aderir a este modelo de trabalho.

O *home office* constitui em mecanismo para a retenção de servidores e de motivação, com o fim de comprometê-los com os objetivos da instituição, aumento da produtividade e da qualidade do trabalho prestado à Justiça, bem como visa contribuir para a redução de custos de consumo de água, esgoto, energia elétrica e de outros bens disponibilizados nas dependências dos órgãos públicos, bem como aumentar a qualidade de vida dos servidores.

Este modelo inovador tem por escopo a promoção de uma nova cultura organizacional orientada para obtenção de resultados, bem como o estímulo do desenvolvimento de talentos, criatividade e inovação. De acordo com a resolução do Conselho Nacional de Justiça, a quantidade de servidores que trabalham no modelo de *home office* não pode ultrapassar o percentual de 30% dos servidores de cada unidade de lotação, podendo ser majorado para 50% a critério da Presidência de cada tribunal. Cabe aos núcleos de saúde dos órgãos, bem como às equipes de gestão de pessoas, a seleção dos servidores que possuem o perfil que melhor se ajuste a realização do teletrabalho.

As metas de desempenho estipuladas aos servidores em reforme de teletrabalho será superior às dos servidores que executam as mesmas atividades nas dependências do órgão, no entanto, não se deve obstruir o convício social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor, tampouco embaraçar o seu direito ao tempo livre. Ademais, o servidor pode, sempre que entender conveniente ou necessário, prestar serviços nas instalações físicas do órgão, bem como no interesse da Administração.

Outrossim, levando em consideração a edição da referida Resolução, pode o Poder Judiciário do Estado de Rondônia, quando e se julgar conveniente, implantar o regime de trabalho em *home office* nos termos das exigências contidas na norma emanada do Conselho Nacional de Justiça. Dessa forma, os servidores que possuam o perfil e que manifestarem interesse em trabalhar neste regime poderão ser contemplados com esta nova sistemática de prestação de serviços, nos termos da citada regulamentação. Entre as vantagens do referido programa, pode-se elencar a flexibilidade de horários das atividades laborais em relação às demais atividades que o servidor tenha interesses em desempenhar. Registre-se, ainda, que já existem no âmbito do PJRO algumas das ferramentas de informática que possibilitariam, em tese, que o servidor possa exercer suas atividades laborais em seu ambiente doméstico, a exemplo do sistema PJe, que possibilita a movimentação de processos judiciais, a elaboração de minutas e outros documentos do processo, que tramita exclusivamente em formato digital.

No âmbito administrativo, o Poder Judiciário do Estado de Rondônia recentemente implantou o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que funciona em plataforma web e encontra-se acessível por meio de qualquer navegador conectado à internet. Por meio do SEI, o servidor pode criar e acompanhar processos administrativos e outros expedientes do dia-a-dia da organização, sem a necessidade de estar presente no seu local de trabalho. O sistema possibilita, ainda, que seja acostada a assinatura digital do responsável pela confecção do respectivo documento, dispensando o uso de impressora e papel, contribuindo dessa forma com a causa da responsabilidade ambiental do PJRO.

4.3.5 Concurso Interno como Estratégia de Promoção Funcional

Embora haja expressa vedação constitucional ao provimento de cargos efetivos sem prévia submissão ao concurso público, a referida vedação não alcança os processos de seleção e de alocação dos recursos humanos previamente captados. Por este motivo, embora não seja obrigatória, é possível a realização de concursos internos com a finalidade de selecionar e designar servidor efetivo para exercer a determinada função gratificada, por exemplo, o que não se caracterizaria como um procedimento afrontoso à Carta Magna.

Ao contrário, a realização deste tipo de expediente traria a lume quais os critérios que são utilizados na escola dos designados para os cargos ou funções comissionadas, bem como a existência de *feedback* às pretensões de servidores que se candidatariam às vagas, gerando transparência e justiça no processo de escolha. É o que assevera Bergue (2010, p. 366):

> Nesses termos, o concurso interno, quando devidamente regulamentado, e observados os critérios de conveniência e oportunidade que revestem cada situação (organização) em particular, pode vir a revelar-se um interessante instrumento de concorrência e estímulo ao desenvolvimento constante, com vistas a *promoção* de servidores [...] entre os níveis e classes de carreira. [...] É preciso dizer ainda que a adoção dessa estratégia para tais fins requer uma configuração de carreira atraente, uma política de capacitação e utilização de competências coerentes; habilidade da administração para lidar com potenciais frustrações e atritos advindos do acirramento das relações de competição entre as pessoas; substanciais custos de operacionalização relativamente às práticas tradicionais, entre outros fatores.

Dessa forma, pode-se afirmar que o concurso interno, nos termos mencionados pelo autor supramencionado, pode se configurar em importante ferramenta de gestão de pessoas, visando o aperfeiçoamento do quadro funcional por meio de políticas que incentivem as boas práticas, o atendimento das metas atribuídas para cada servidor e para cada unidade, bem como o fomento à criatividade, à capacidade de iniciativa, à proatividade e ao mérito.

No âmbito do Poder Executivo estadual, foi baixado o Decreto n. 21.549, de 9 de janeiro de 2017, que estabeleceu normas e critérios para a seleção de candidatos e nomeação de cargos de Direção e Assessoramento Superior, consagrando o princípio de que o ingresso nos cargos de Direção Superior (CDS) deve dar-se por nomeação mediante prévia habilitação e classificação em processo seletivo divulgado no Diário Oficial do Estado, bem como em outros veículos de comunicação pela Superintendência Estadual de Gestão de Pessoas, observando os requisitos mínimos para o preenchimento da vaga. Esta medida busca garantir a ampla transparência ao processo de nomeação de cargos comissionados, bem como assegurar que os ocupantes dos cargos possuam as competências adequadas para desempenhar com excelência os objetivos e funções que lhes forem atribuídas.

Por sua vez, o Decreto n. 21.550, da mesma data, criou o Comitê de Seleção para Cargos de Direção e Assessoramento (COMSECAD), no âmbito do Poder Executivo, que se responsabilizará pela realização da seleção para os referidos cargos. Para a classificação e designação do candidato, o Decreto antecedente prevê os seguintes critérios: (a) formação; (b) experiência na função e/ou áreas relacionadas; (c) experiência no setor público (opcional); (d) Fluência em idiomas (opcional); (e) conhecimento do pacote *office* (opcional); e (f) outras certificações (opcional).

No caso particular do Poder Judiciário rondoniense, poder-se ia aplicar uma política pública semelhante, construída para ser uma estratégia de promoção de servidores que atingissem determinados indicadores de desempenho, ou que concluíssem ações de desenvolvimento e capacitação de pessoal, ou, ainda, que atuassem como multiplicadores do

conhecimento, por meio da designação para exercerem as funções gratificadas, tais como as gratificações de função de símbolos FG-1, FG-2 ou FG-3, que independem, em tese, da subordinação de outros servidores lotados na mesma unidade ou subunidade.

Ademais, a nomenclatura dos cargos a serem criados para esta finalidade poderia ser, respectivamente, Oficial de Apoio III, de Oficial de Apoio II e de Oficial de Apoio I, a título de sugestões. Em conformidade com o Quadro 3, os valores das referidas gratificações de função variam de R$ 743,56 a R$ 1.115,32, podendo se constituir em importante incremento salarial aos servidores que ainda não ocupam qualquer cargo ou função comissionada, que, atualmente, congregam o percentual de 59,13% do total de 2.689 servidores pertencentes ao Quadro de Pessoal Permanente do PJRO, ou seja, 1.590 servidores.

Os critérios para a concessão destas gratificações de função devem ser estabelecidos claramente por meio de edital de concurso interno, voltado a servidores que já tivessem concluído o estágio probatório, de modo análogo ao que ocorre com o concurso de remoção. Pode-se sugerir que tais critérios contemplassem a produtividade do servidor, mensurada por meio de indicadores previamente estabelecidos, ações de capacitação a que o servidor tenha se submetido tanto sendo ofertadas pelo órgão como aquelas que se submeteu por seu próprio interesse e investimento, antiguidade, inexistência de sindicância ou de procedimento administrativo aberto em seu desfavor, etc.

Outrossim, de acordo com Marras (2001, p. 172), este aspecto da remuneração extraordinária pelo desenvolvimento de novas competências e habilidades a partir de novos conhecimentos adquiridos pelo servidor, bem como pela satisfação de determinados critérios baseados no mérito acadêmico e profissional, constitui-se como um sistema de remuneração por habilidades, que define-se como:

> um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou bloco de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema.

Dessa forma, os servidores poderão se sentir motivados a permanecer na instituição, garantindo novos bônus em sua remuneração, assim como deverão se sentir mais satisfeitos com a efetivação dessa política de valorização e de humanização da gestão de pessoas, previsto no seu Planejamento Estratégico vigente.

Tais medidas podem se mostrar simples, porém demonstram um potencial de trazer importantes melhorias para a cultura organizacional e convergem para os resultados da pesquisa de Klein e Mascarenhas (2016), que concluíram que a evasão depende

fundamentalmente de fatores motivacionais extrínsecos associados à remuneração, enquanto que a satisfação profissional depende tanto das variáveis relacionadas aos fatores extrínsecos quanto aos fatores intrínsecos da motivação. Concluíram, ainda, que quanto mais baixas são as remunerações, menores são os níveis de satisfação profissional.

Dessa forma, uma política de remuneração que premie o mérito e incentive o desenvolvimento permanente de pessoas tende a melhorar os índices de satisfação do servidor, bem como a diminuição da incidência de rotatividade de pessoal no serviço público. Cabe às instituições governamentais o estabelecimento de critérios objetivos de premiação do mérito, sob a égide dos ordenamentos legais, que promovam uma cultura de impessoalidade e de proporcionalidade entre produtividade e remuneração.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

O presente estudo teve como objetivo a investigação científica a respeito das causas que determinam ou influenciam o desligamento de servidores públicos concursados no quadro funcional de uma organização pública que presta serviços judiciários. No decorrer da pesquisa, buscou-se enumerar os possíveis fatores que mais impactam nas organizações, impactando na incidência de rotatividade de pessoal no serviço público.

Para tanto, o estudo se revestiu de uma abordagem metodológica de pesquisa quantitativa, com perspectiva qualitativa de análise de dados, com a finalidade de buscar a compreensão do objeto de estudo, bem com a inferência de relações entre variáveis que, se tomadas isoladamente, não demonstram possuir alto grau de impacto na rotatividade no serviço público, porém se consideradas em seu conjunto de interações parece explicar, de maneira razoável, o problema de pesquisa.

Para isso, nesta dissertação buscou-se compreender as nuances das organizações públicas, e em especial as instituições do Poder Judiciário, tendo em vista a sua singularidade no que diz respeito à sua missão, visão e valores, bem como suas atribuições constitucionais em um Estado democrático de Direito. Em relação ao Poder Judiciário do Estado de Rondônia, tal orientação contribuiu ao nortear a investigação cientifica por meio de ferramentais e técnicas estatísticas, bem como por meio do estudo dos temas correlatos ao tema proposto no presente estudo.

Para tanto, buscou-se levantar a quantidade de processos de exoneração autuados em face dos ex-servidores participantes do estudo, isto é, relacionados aos que ingressaram nos concursos públicos de 2008, 2012 e de 2015, auferindo que ocorreram 225 exonerações, das quais 183 ocorreram a pedido do próprio ex-servidor, 37 em razão de posse em cargo público inacumulável, três falecimentos e dois servidores que receberam a penalidade de demissão, em vista de condenação em processo administrativo disciplinar. Deste total de exonerações no período, 119 referem-se a servidores ingressantes do concurso de 2008, 96 servidores do concurso de 2012, e 10 servidores do concurso de 2015.

Destarte, o estudo buscou descrever e avaliar as principais razões que contribuem para a rotatividade no quadro de pessoal da instituição estudada, e para tanto, buscar verificar os fatores que mais contribuem para a permanência de servidores na instituição, obtendo como resultados que a maioria dos servidores não sente grande dificuldade de serem aprovados no estágio probatório do TJRO, e que 84,9% dos servidores participantes do estudo afirmam estar “muito satisfeitos” ou “moderadamente satisfeitos” com o fato de trabalharem no PJRO,

e, ainda, que 87,9% dos servidores que permanecem no órgão acreditam que o remuneração oferecida é razoável e/ou satisfatória, e que contribuir para uma boa prestação jurisdicional à sociedade pode ser considerada uma das vantagens de trabalhar no PJRO para 62,1% dos servidores.

Evidenciou-se, ainda, as principais causas que levam os servidores a desvincularem-se da organização, entre as quais chama à atenção o fato de que 56,4% dos respondentes citaram como fator decisivo a sua nomeação para outro cargo público com melhor remuneração, bem como a insatisfação com as atribuições do cargo e/ou lotação, e ainda, insatisfação com as políticas de remuneração no que se refere à distribuição de cargos e funções ratificadas, e com o horário de expediente, este último sendo avaliado em alto grau negativo tanto por servidores quanto por ex-servidores que já se desligaram o quadro.

Outrossim, o estudo buscou propor algumas estratégias para a mitigação e controle das rotatividade no quadro funcional do PJRO, bem como dos seus efeitos no que se refere à continuidade da prestação dos serviços públicos, tais como a ampliação das políticas de capacitação e de desenvolvimento de pessoas, a partir de critérios justos e objetivos, alinhados à Estratégia do PJRO, bem como a aplicação de modernas técnicas de *coaching* para o desenvolvimento das potencialidades dos servidores visando o alcance dos seus objetivos individuais e institucionais.

Propôs-se, ainda, a flexibilização do horário de trabalho, bem como a possibilidade de um regime de teletrabalho para os servidores cujo perfil profissional seja adequado, e, ainda, criação de uma política estratégica de designação de cargos e funções gratificadas, por meio de realização de concurso interno devidamente instruído com esta finalidade, com estabelecimento de critérios claros e objetivos.

Neste contexto, as contribuições do estudo que permeiam as dimensões sociais e institucionais se mostram no que diz respeito à construção de uma postura crítica a respeito do papel do servidor público para a configuração das instituições promotoras da Justiça e do Direito. Tal postura crítica se mostra necessária à reflexão a que se deve propor todo gestor público, tanto na etapa de formulação quanto da implementação das políticas públicas. As limitações do estudo estão relacionadas ao baixo índice de respostas, e por este motivo um estudo mais aprofundado pode revelar outros fatores que impactam na rotatividade de pessoal no Poder Judiciário, bem como pode contribuir para a formulação de políticas públicas mais adequadas à solução do problema proposto.

Neste contexto, é necessário considerar que a República brasileira vive um delicado momento de crise em suas instituições, no qual a confiança da sociedade em relação aos seus representantes tanto na esfera política (gestores e legisladores) quanto na esfera jurídica (representada pelos magistrados) sofre relativa queda, sendo que esta crise pode ser sentida pelo clamor das ruas, uma vez que o País vem assistindo, desde 2013, grandes manifestações populares que visam externar a indignação do povo brasileiro com a corrupção generalizada que assola o País.

Outrossim, até mesmo o Poder Judiciário brasileiro encontra-se imergido nesta crise de legitimidade, tendo em vista os baixos índices de confiança da população. Apesar de ser clara a necessidade de confiança na Justiça para o devido funcionamento do sistema legal e da observância das leis, a mesma tem sido alvo de críticas quanto à morosidade de seus processos e à própria prestação jurisdicional.

De acordo com Fundação Getúlio Vargas (2016), em seu Relatório ICJBrasil, que mede o índice de confiança na Justiça, apenas cerca de um terço dos brasileiros confia no Poder Judiciário, nível de confiança abaixo da que os cidadãos depositam nas emissoras de TV e um pouco superior à confiança na polícia. Os brasileiros também confiam mais na Igreja, nas Forças Armadas, na imprensa escrita, no Ministério Público e nas grandes corporações empresariais.

Melhorar o índice de confiança na Justiça faz parte de uma das metas estratégicas que compõem o macrodesafio da perspectiva “sociedade” na Estratégia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia para o sextênio 2015-2020, cuja meta anual é a de aumentar em 5% ao ano, ou alcançar 70% de avaliações positivas sobre o PJRO, até 2020. Para alcançar este e outros objetivos institucionais, é necessário que os servidores que trabalham nas unidades administrativas e judiciais pratiquem a excelência no atendimento ao jurisdicionado.

Neste mister, cabe à Alta Administração do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia a tomada de decisões em nível estratégico que confluam para o alcance satisfatório das metas estabelecidas e para a melhoria do clima organizacional, bem como para o esforço orientado no sentido de possibilitar o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas na organização.

Dessa forma, acredita-se que o TJRO estará contribuindo para a construção de uma sociedade fraterna e justa e para a superação das desigualdades sociais, para a suplantação da miséria e para o crescimento econômico e social do povo brasileiro.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Lenita Almeida; LOPES, Silvia Marise Araújo. Rotatividade de pessoal no serviço público federal: um estudo de caso na UFPE. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014, Brasília. **Anais...** Disponível em: <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1165>. Acesso em 01 abr. 2016.

ANJOS, Felipe Burle dos. **A sacralização do concurso público: virilidade e servidão voluntária**. Tese (doutorado). Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/19444>. Acesso em 10 abr. 2016.

ARENAS, Marlene Valério dos Santos. **Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público do Judiciário: implicações psicossociais**. Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/78677>. Acesso em 12 mai. 2016.

BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de direito administrativo**. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 1996.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?. In: VIII CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Instituto Pantex de Pesquisa, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf>. Acesso em 10 nov. 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 15 mar. 2016.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em 19 mar. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 88, de 08 de setembro de 2009**. Dispõe sobre a jornada de trabalho no âmbito do Poder Judiciário, o preenchimento de cargos

em comissão e o limite de servidores requisitados. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2730>. Acesso em 19 mar. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 192, de 08 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2485>. Acesso em 19 mar. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: < http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3134>. Acesso em 19 mar. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano de gestão de pessoas do TCU**: abril 2015/ março 2017. Brasília: TCU, Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep), 2015. Disponível em: < http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A150D20B5E01512 6278E997F16 >. Acesso em 19 mar. 2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

CASTRO, Fernanda Meneses de Miranda; SPINOLA, Carolina de Andrade. **Metodologia de pesquisas na internet: breves considerações sobre uma pesquisa qualitativa em turismo nas redes sociais**. Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR, Penedo, vol. 5, n.1, p. 170-188, 2015. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/1766>. Acesso em 22 mar. 2017.

CAVALCANTE FILHO, João Trindade. **O conceito de cargo técnico ou científico para fins de acumulação**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 14, n. 2296, 14 out. 2009. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/13681>. Acesso em: 13 mar. 2017.

CINTRA, Gisele Amaral; PEDROSO, Reginaldo. **Rotatividade de pessoal: um estudo de caso**. 2010. Disponível em: <http://www.olharcientifico.kinghost.net/index.php/olhar/article/ view/24 > . Acesso em: 25 fev. 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 11. ed. Atlas. São Paulo, 1999.

DONATO, Verônica Chaves Carneiro. **O poder judiciário no brasil: estrutura, críticas e controle.** Dissertação (mestrado). Universidade de Fortaleza, Fundação Edson Queiroz, Programa de Pós-Graduação em Direito Constitucional, 2006. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp041679.pdf>. Acesso em: 10 Jan. 2017.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FONTAINHA, Fernando de Castro (Coord.). **Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o País dos concursos?**. In: Brasil. Ministério da Justiça. Secretaria de Assuntos Legislativos. Mecanismos jurídicos para a modernização e transparência da gestão pública. Ministério da Justiça, Secretaria de Assuntos Legislativos. -- v. 1. Brasília: Ministério da Justiça, 2014. (Série Pensando o Direito, 49) Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11929>. Acesso em: 10 fev. 2017.

FOZ, Wilson. **A importância do servidor público.** Migalhas, 28 out. 2015. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI229125,61044-A+importancia+do+servidor+publico>. Acesso em: 10 fev. 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: Conceito e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Direito São Paulo. **Relatório ICJBrasil**. 1º Semestre/ 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/17204>. Acesso em 10 jan. 2017.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; SANTOS, Antonio José dos; MELIM, José Maria. **Os impactos do turnover para as organizações**. Revista Espacios , v. 37, p. 24, 2016. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html#metodol>. Acesso em 10 jan. 2017.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

INÁCIO, Aparecido. **Assédio moral no mundo do trabalho: doutrina, comentários, jurisprudência e casos concretos.** São Paulo: Ideias & Letras, 2012.

LACERDA, Eugênia. **Jornada de 6 horas é questão de saúde do servidor e eficiência pública**. Brasília: Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e do MPU, 11 Abr. 2014. Disponível em: <http://www.fenajufe.org.br/index.php/imprensa/artigos/1839-jornada-de-6-horas-e-questao-de-saude-do-servidor-e-eficiencia-publica>. Acesso em: 22 mar. 2017.

LADEIA, Bárbara. 8 empresas com horários flexíveis para os funcionários. **Revista EXAME.com**. São Paulo: Abril Mídia, 17 jun 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas-com-horario-flexivel>. Acesso em: 10 mar. 2017.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Revista de Administração Pública [online]. 2016, vol. 50, n. 1, pp.17-39. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612146562>. Acesso em 07 mar. 2017.

MARRAS, Jean Perre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MATIUZZI, Juliano Barbieri; CLEIN, Claudelir; REIS, Gilson Mussi dos. **Comportamento Organizacional e Motivação: uma análise em uma indústria de confecções masculina.** Congresso Internacional de Administração, 2015. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1475&q=1>. Acesso em 01 fev. 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 36º ed., São Paulo: Malheiros, 2010.

MINAS GERAIS. Fundação Ezequiel Dias. **Cartilha: Prevenção ao Assédio Moral**. 2011. Disponível em: <http://www.funed.mg.gov.br/publicacoes-e-manuais/cartilha-sobre-assedio-moral/>. Acesso em 12 jun 2016.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Modernas teorias de gestão de pessoas no legislativo brasileiro**. Monografia (Especialização em Administração de Recursos Humanos). Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2011. Disponível em: < http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/6864>. Acesso em: 29 dez. 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOSSA CAUSA. **Revista do Poder Judiciário de Rondônia**. Edição 7. Agosto/2016. Disponível em: <https://issuu.com/tj-ro/docs/revista_nossa_causa__edi____o_7>. Acesso em 15 jan. 2017.

PATI, Camila. O estilo das 6 principais bancas de concursos públicos. **Revista EXAME.com**. São Paulo: Abril Mídia, 28 abr. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/o-estilo-das-6-principais-bancas-de-concursos-publicos/>. Acesso em: 10 mar. 2017.

PEREZ, Fabíola. Assédio de toga. **Revista IstoÉ**. Editora Três. Edição 2315, 4 abr. de 2014. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/356117_ASSEDIO+DE+TOGA>. Acesso em 10 abr. 2016.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes de. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação**. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acesso em 22 dez. 2016.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE. Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RONDÔNIA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Rondônia**. Porto Velho: Assembleia Legislativa. 2016. Disponível em: <http://www.al.ro.leg.br/leis/constituicao-do-estado-de-rondonia>. Acesso em 10 abr. 2016.

RONDÔNIA. **Lei Complementar n. 68, de 09 de dezembro de 1992**. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil do Estado de Rondônia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais e dá outras providências. Porto Velho, Diário Oficial do Estado de Rondônia, n. 2674, 09 dez. 1982. Disponível em: <http://sapl.al.ro.leg.br/consultas/norma_juridica/norma_juridica_mostrar_proc?cod_norma=3785>. Acesso em 10 abr. 2016.

RONDÔNIA. **Lei Complementar n. 94, de 3 de novembro de 1993.** Institui o Código de Organização e Divisão Judiciária do Estado de Rondônia. Porto Velho, 1993. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/images/COJE_2015_Atualizado_at%C3%A9_a_LC_n._843_de_27.11.2015.pdf> Acesso em 19 jun. 2016.

RONDÔNIA. Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO). **Resolução n. 008/2000-PR, de 11 de abril de 2000**. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/images/Arquivos/institucional/legislacao_e_normas/resolucoes/2000/RESOLUÇÃO%20Nº%20008.2000-PR.pdf>. Acesso em 15 jan. 2017.

RONDÔNIA. **Lei Complementar n. 347, de 8 de junho de 2006.** Altera, acrescenta, suprime e revoga dispositivos da Lei Complementar nº 94, de 3 de novembro de 1993, que dispõe sobre o Código de Organização e Divisão Judiciária do Estado de Rondônia, e dá outras providências. Disponível em: <https://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/Livros/Files/C52LC347.doc>. Acesso em 19 mar. 2016.

RONDÔNIA. **Lei Ordinária n. 1.860, de 10 de janeiro de 2008.** Veda o assédio moral no trabalho, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades do Poder Legislativo, Executivo e Judiciário. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/admweb/faces/jsp/view.jsp?id=2123157726> Acesso em 19 mar. 2016.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Edital de Concurso Público n. 01/2008. **Diário da Justiça Eletrônico.** Porto Velho, RO, 04 set. 2008, p. 1-13. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/images/Arquivos/DIPES/Edital_n_01_2008.pdf>. Acesso em 10 abr. 2016.

RONDÔNIA. **Lei Complementar n. 568, de 29 de março de 2010**. Dispõe sobre a Carreira dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia. Porto Velho, Diário Oficial do Estado de Rondônia, n. 1460, 31 mar. 2010. Disponível em: <http://www.tjro.jus.br/admweb/faces/jsp/downloadArquivo.jsp?idArquivo=3081a9d9-186b-4a35-84e5-bbf280d2a6a1>. Acesso em 10 abr. 2016.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. **Resolução n. 022/2010-PR, de 29 de junho de 2010**. Dispõe sobre o estágio probatório dos servidores ingressantes no Poder Judiciário do Estado de Rondônia e dá outras providências. Disponível em: < https://www.tjro.jus.br/images/Arquivos/institucional/legislacao_e_normas/resolucoes/2010/RESOLUÇÃO%20N%C2%BA%20022.2010-%20PR.pdf>. Acesso em 10 abr. 2016.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. **Resolução n. 032/2010-PR, de 26 de julho de 2010**. Dispõe sobre a atualização do quadro de pessoal e de funções gratificadas do Poder Judiciário do Estado de Rondônia e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/images/Arquivos/institucional/legislacao_e_normas/resolucoes/2010/RESOLUÇÃO%20N%C2%BA%20032.2010-%20PR.pdf >. Acesso em 10 abr. 2016.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Edital nº 1 – TJRO, de 27 de julho de 2012. **Diário da Justiça Eletrônico.** Porto Velho, RO, 30 jul. 2012 p. 1-13. Disponível em: < https://www.tjro.jus.br/novodiario/2012/20120730314-NR138>. Acesso em 10 abr. 2016.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. **Resolução n. 021/2012-PR, de 20 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o horário de funcionamento e a jornada de trabalho do Poder Judiciário do Estado de Rondônia. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/images/Arquivos/institucional/legislacao_e_normas/resolucoes/2012/RESOLUÇÃO%20Nº%20021.2012-PR>. Acesso em 10 mar. 2017.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. **Resolução n. 023/2013, de 28 de agosto de 2013.** Dispõe sobre a instrutoria interna e a gratificação de atividade de docência aos servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/images/Arquivos/institucional/legislacao_e_normas/resolucoes/2013/RESOLUÇÃO%20N.%20023.2013-PR.pdf>. Acesso em 10 abr. 2016.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Edital nº 1 – TJRO, de 14 de julho de 2015. **Diário da Justiça Eletrônico.** Porto Velho, RO, 14 jul. 2012 p. 1-13. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/novodiario/2015/20150715314-NR129>. Acesso em 10 abr. 2016.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. **Resolução n. 002/2015-PR, de 11 de março de 2015**. Regulamenta o processo de avaliação de desempenho por competências e a progressão funcional dos servidores em exercício no Poder Judiciário do Estado de Rondônia, após aprovação em estágio probatório. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/images/Resolução_n._002_-2015-PR.pdf>. Acesso em 10 abr. 2016.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. **Resolução n. 003/2015-PR, de 23 de março de 2015**. Dispõe sobre o Plano e a Gestão da Estratégia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/images/Resolução_n._003_-2015-PR.pdf>. Acesso em 01 abr. 2016.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. **Estratégia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia 2015-2020**. Porto Velho: Grupo de Trabalho – PJRO, 2015. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/menu-institucional-planejamento>. Acesso em 15 mar. 2016.

RONDÔNIA. **Lei Complementar n. 863, de 16 de março de 2016.** Dispõe sobre a recomposição salarial dos servidores públicos estaduais do Poder Judiciário do Estado de

Rondônia. Disponível em: <https://ditel.casacivil.ro.gov.br/cotel/Livros/Files/LC863.docx>. Acesso em 19 mar. 2016.

RONDÔNIA. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. **Tabela Salarial**. Porto Velho: Departamento de Recursos Humanos, 2016.

RONDÔNIA. **Decreto n. 21.549, de 9 de janeiro de 2017.** Estabelece normas e critérios para seleção de candidatos e nomeação de Cargos de Direção e Assessoramento Superior - CDS, no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Porto Velho, 9 jan. 2017, p. 05. Disponível em: <https://ditel.casacivil.ro.gov.br/cotel/Livros/Files/LC863.docx>. Acesso em 23 mar. 2016.

RONDÔNIA. **Decreto n. 21.550, de 9 de janeiro de 2017.** Institui o Comitê de Seleção de Candidatos para Cargos de Direção e Assessoramento Superior - COMSECAD, no âmbito do Poder Executivo, estabelece atribuições, normas de composição, funcionamento e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Porto Velho, 9 jan. 2017, p. 06. Disponível em: <https://ditel.casacivil.ro.gov.br/cotel/Livros/Files/LC863.docx>. Acesso em 23 mar. 2016.

RUEDA, Fabián Javier Marín; SANTOS, Acácia Aparecida Angeli dos; LIMA, Robisom Carlos de. **Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores**. Boletim de Psicologia, São Paulo, v. 62, n. 137, p. 129-140, dez. 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432012000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 23 mar. 2017.

SARATHY, Ravi; BARBOSA, Jenny Dantas. **Fatores explicativos da permanência e saída do emprego.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 21, n. 1, p. 17-29, Mar. 1981. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901981000100002>. Acesso em 10 abr. 2016.

SILVA, Isabel Cristina da; NASCIMENTO, João Paulo de Brito; MORAES, Aline Freire de O. Relações de Trabalho, Subjetividade e Objetividade: uma reflexão teórica acerca dessas três instâncias no contexto organizacional. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 2009, Resende/MG. **Anais...** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72>. Acesso em 30 mar. 2017.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica: Lógica, Epistemologia e Normas.** São Paulo: Atlas, 2003.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **O que é Coaching**. 2017. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/o-que-e-coaching>. Acesso em: 17 fev. 2017.

SOUZA, Ysday Custodio de; OLIVEIRA, Mariella Silva de. **Concurso público na ótica do Correio Braziliense: análise de conteúdo do caderno Trabalho e Formação Profissional**. Anuário da Produção de Iniciação Científica Discente, Vol. 14, nº. 27, p. 73-81. Brasília: Faculdade Anhanguera, 2011. Disponível em: <http://sare.anhanguera.com/ index.php/anuic/article/view/7643>. Acesso em: 10 abr. 2016.

VELASCO, Simone Maria Vieira de. Gestão de Desempenho: Estudo de uma carreira típica da Administração Pública Federal. In.: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza (Org.); PANTOJA, Maria Júlia (Org.); BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

VEIGA, Viviane. **Coaching jurídico, um método alternativo para o sucesso.** Revista Consultor Jurídico, 28 de fevereiro de 2017. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2017-fev-28/viviane-veiga-coaching-juridico-metodo-alternativo-sucesso>. Acesso em: 10 mar. 2017.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA I
(Voltado aos ex-servidores do PJRO)

PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FORMULÁRIO DE PESQUISA I

Prezado Ex-Servidor do Poder Judiciário de Rondônia,

Sou aluno concluinte do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) pela Universidade Federal de Rondônia e servidor do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO). Peço a sua colaboração na presente pesquisa que tem por objetivo investigar quais os fatores que contribuem para a evasão de servidores públicos efetivos (concursados) do quadro de pessoal do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, ao qual servirá de instrumento de coleta de dados para a elaboração do Trabalho de Conclusão Final (TCF), cujo tema a ser abordado é a "Rotatividade no Serviço Público: Análise do Quadro de Pessoal Permanente do Poder Judiciário do Estado de Rondônia".

O público-alvo da pesquisa são os EX-SERVIDORES do TJRO que ingressaram na Poder Judiciário por meio de aprovação nos últimos três concursos públicos realizados pela Instituição nos anos de 2008, 2012 e 2015. Esclareço que todas as respostas obtidas neste documento serão consideradas como "CONFIDENCIAIS" e nenhum respondente será identificado, quando da apresentação dos resultados.

Dessa forma, solicitamos a gentileza de contribuir com a presente pesquisa, procurando responder às questões com o máximo de fidedignidade e sinceridade possíveis, visando a obtenção de dados que possam ajudar a elucidar a problemática, bem como a propositura de ações que visem solucionar os eventuais problemas que vierem a ser identificados.

Vamos começar? É só clicar em "PRÓXIMA" e responder aos quesitos.

Desde já, agradeço a sua colaboração!

Mestrando André de Araújo Neves
E-mail: teacher.neves@gmail.com

Orientadora: Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas
E-mail: marlenearenas@unir.br

Cargos e Funções

01 – Qual Cargo Efetivo você exerceu no PJRO? * [*Você deve selecionar apenas uma opção.*]

- ☐ Técnico Judiciário – Nível Médio
- ☐ Analista Judiciário – Nível Superior
  Especialidade: _____

02 – Você ingressou no PJRO por meio de aprovação em qual dos certames abaixo? * [*Você deve selecionar apenas uma opção.*]

- ☐ 2008 - Edital 01/2008 - Fundação CESGRANRIO
- ☐ 2012 - Edital 01/2012 - CESPE/UnB
- ☐ 2015 - Edital 01/2015 - Fundação Getúlio Vargas FGV

03 – Você exerceu alguma Função Gratificada ou Cargo em Comissão cumulado(a) com o seu Cargo Efetivo no PJRO? * [*Caso não saiba ou não se lembre do símbolo da Função ou Cargo exercido, use a opção "Outro" para digitar a descrição do(a) mesmo(a).*]

- ☐ Nenhum(a)
- ☐ FG-1
- ☐ FG-2
- ☐ FG-3
- ☐ FG-4
- ☐ FG-5
- ☐ DAS-1
- ☐ DAS-2
- ☐ DAS-3
- ☐ DAS-4
- ☐ DAS-5
- ☐ Outro: _____

04 – Você concluiu o Estágio Probatório no TJRO, sendo aprovado após as quatro avaliações periódicas? * [*Você deve selecionar apenas uma opção.*]

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

05 – Como você avalia o seu grau de dificuldade para obtenção de aprovação no Estágio Probatório no TJRO em relação aos requisitos a seguir? *

	Muita Dificuldade	Relativa Dificuldade	Nenhuma Dificuldade	Relativa Facilidade	Muita Facilidade
Assiduidade	☐	☐	☐	☐	☐
Pontualidade	☐	☐	☐	☐	☐
Disciplina	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidade de iniciativa	☐	☐	☐	☐	☐
Produtividade	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilidade	☐	☐	☐	☐	☐

Grau de Satisfação

06 – Qual o seu grau de satisfação durante o tempo em que você trabalhou no PJRO? * [*Você deve selecionar apenas uma opção.*]

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Moderadamente satisfeito
- ☐ Nem satisfeito nem insatisfeito
- ☐ Moderadamente insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

07 – Qual o seu grau de satisfação com a remuneração recebida durante o tempo em que você trabalhou no PJRO? * [*Você deve selecionar apenas uma opção.*]

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Moderadamente satisfeito
- ☐ Nem satisfeito nem insatisfeito
- ☐ Moderadamente insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

08 – Quais as vantagens que você considera importantes por ter trabalhado no PJRO? * [*Você pode selecionar mais de uma opção.*]

- ☐ Oportunidade de conhecer o dia-a-dia de uma instituição pública.
- ☐ A jornada de trabalho diária é adequada para uma boa qualidade de vida.
- ☐ A remuneração oferecida pelo PJRO é razoável/satisfatória.
- ☐ Um ótimo/bom ambiente de trabalho que contribuiu para uma boa produtividade.
- ☐ Poder contribuir para uma boa prestação jurisdicional à sociedade.
- ☐ Disponibilidade de tempo para preparação para futuros concursos públicos.
- ☐ Obtenção de algum conhecimento do ordenamento jurídico vigente.
- ☐ Confere um bom status social ao servidor.
- ☐ Nenhuma das opções acima.
- ☐ Outro:_____

PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

09 – Faça uma avaliação do TJRO em relação aos aspectos abaixo: *

	Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Péssimo
Relacionamento Interpessoal	☐	☐	☐	☐	☐
Recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física)	☐	☐	☐	☐	☐
Valores e Normas do TJRO	☐	☐	☐	☐	☐
Planejamento, organização e metas estabelecidas	☐	☐	☐	☐	☐
Superior/Chefe imediato	☐	☐	☐	☐	☐
Alta Administração do TJRO	☐	☐	☐	☐	☐
Horário de trabalho (Expediente)	☐	☐	☐	☐	☐
Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS)	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades de treinamento e/ou capacitação	☐	☐	☐	☐	☐
Remuneração e benefícios oferecidos	☐	☐	☐	☐	☐
Carga de trabalho diária	☐	☐	☐	☐	☐
Atividades desenvolvidas	☐	☐	☐	☐	☐

Caso você deseje, comente sobre os aspectos avaliados acima: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Motivos do Desligamento

PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

10 – Quais dos motivos abaixo efetivamente contribuíram para o seu desligamento do quadro funcional do PJRO e qual o seu grau de relevância para a tomada desta decisão?

* [*Caso um ou mais motivos entre os listados abaixo não tenha ocorrido de fato, marque "Não se aplica". Caso tenha ocorrido, mas não tenha influenciado na decisão de solicitar o seu desligamento do PJRO, marque "Nenhuma relevância".*]

	Não se Aplica	Nenhuma Relevância	Pouca Relevância	Média Relevância	Muita Relevância	Fator Decisivo
Nomeação em outro cargo público com melhor remuneração	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nomeação em cargo público em outra instituição com menor jornada laboral	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Assédio moral da parte de colegas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Assédio moral por parte de superior hierárquico	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Insatisfação com o ambiente de trabalho e/ou com o clima organizacional	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Insatisfação com a remuneração oferecida pelo TJRO	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidade de trabalhar na iniciativa privada	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidade de empreender no setor privado	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de oportunidades de capacitação ofertadas pela Instituição	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dificuldades de adaptação ao setor de lotação definido pelo TJRO	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Razões pessoais e/ou problemas familiares	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dificuldades de conciliação com os estudos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Outras razões (comentar abaixo)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Cite outras razões que contribuíram para a sua decisão de desligar-se do TJRO, bem como o seu grau de relevância para a tomada de tal decisão: _____

_____

_____

_____

PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

11 – Caso você tenha solicitado exoneração do cargo ocupado no PJRO para tomar posse em outro cargo público, assinale a opção que melhor descreva as características deste novo cargo. *

- ☐ Não se aplica.
- ☐ Nível de escolaridade inferior ao do cargo exercido no PJRO, com a mesma remuneração e menor jornada laboral diária.
- ☐ Nível de escolaridade inferior ao do cargo exercido no PJRO, com melhor remuneração e/ou melhores benefícios.
- ☐ Mesmo nível de escolaridade que o do cargo exercido no PJRO, com a mesma remuneração e menor jornada laboral diária.
- ☐ Mesmo nível de escolaridade que o do cargo exercido no PJRO, com melhor remuneração e/ou melhores benefícios.
- ☐ Nível de escolaridade superior que o do cargo exercido no PJRO, com a mesma remuneração e menor jornada laboral diária.
- ☐ Nível de escolaridade superior que o do cargo exercido no PJRO, com melhor remuneração e/ou melhores benefícios.
- ☐ Outro:_____

11 – Como você avalia a sua decisão de solicitar o desligamento do quadro funcional do PJRO? *

- ☐ Estou hoje totalmente satisfeito com esta decisão.
- ☐ Estou hoje moderadamente satisfeito com esta decisão.
- ☐ Hoje não estou nem satisfeito e nem insatisfeito com esta decisão.
- ☐ Estou hoje moderadamente insatisfeito com esta decisão.
- ☐ Estou hoje muito insatisfeito com esta decisão.

13 - Você trabalharia no PJRO novamente? Por quê? *_____

14 - O que você acredita ter deixado como contribuição para a melhoria do serviço público do PJRO? *_____

15 - Se desejar, utilize este espaço para tecer outros comentários que julgar pertinentes ao tema proposto no estudo. _____

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE PESQUISA II
(Voltado aos servidores ativos do PJRO)

PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FORMULÁRIO DE PESQUISA II

Prezado Servidor do Poder Judiciário de Rondônia,

Sou aluno concluinte do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) pela Universidade Federal de Rondônia e servidor do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO). Peço a sua colaboração na presente pesquisa que tem por objetivo investigar quais os fatores que contribuem para a permanência dos servidores públicos efetivos (concursados) no quadro de pessoal do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, ao qual servirá de instrumento de coleta de dados para a elaboração do Trabalho de Conclusão Final (TCF), cujo tema a ser abordado é a "Rotatividade no Serviço Público: Análise do Quadro de Pessoal Permanente do Poder Judiciário do Estado de Rondônia".

O público-alvo da pesquisa são os colaboradores do TJRO que ingressaram na Poder Judiciário por meio de aprovação nos últimos três concursos públicos realizados pela Instituição nos anos de 2008, 2012 e 2015. Esclareço que todas as respostas obtidas neste documento serão consideradas como "CONFIDENCIAIS" e nenhum servidor(a) será identificado, quando da apresentação dos resultados.

Dessa forma, solicitamos a gentileza de contribuir com a presente pesquisa, procurando responder às questões com o máximo de fidedignidade e sinceridade possíveis, visando a obtenção de dados que possam ajudar a elucidar a problemática, bem como a propositura de ações que visem solucionar os eventuais problemas que vierem a ser identificados.

Vamos começar? É só clicar em "PRÓXIMA" e responder aos quesitos.

Desde já, agradeço a sua colaboração!

Mestrando André de Araújo Neves
E-mail: teacher.neves@gmail.com

Orientadora: Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas
E-mail: marlenearenas@unir.br

Cargos e Funções

01 – Qual Cargo Efetivo você exerce no PJRO? * [*Você deve selecionar apenas uma opção.*]

- ☐ Técnico Judiciário – Nível Médio
- ☐ Analista Judiciário – Nível Superior
  Especialidade: _____

02 – Você ingressou no PJRO por meio de aprovação em qual dos certames abaixo? * [*Você deve selecionar apenas uma opção.*]

- ☐ 2008 - Edital 01/2008 - Fundação CESGRANRIO
- ☐ 2012 - Edital 01/2012 - CESPE/UnB
- ☐ 2015 - Edital 01/2015 - Fundação Getúlio Vargas FGV

03 – Você já exerceu ou ainda exerce alguma Função Gratificada ou Cargo em Comissão cumulado(a) com o seu Cargo Efetivo no PJRO? * [*Você pode selecionar mais de uma opção.*]

- ☐ Nenhum(a)
- ☐ FG-1
- ☐ FG-2
- ☐ FG-3
- ☐ FG-4
- ☐ FG-5
- ☐
- ☐ DAS-1
- ☐ DAS-2
- ☐ DAS-3
- ☐ DAS-4
- ☐ DAS-5

04 – Você já concluiu o Estágio Probatório no TJRO, sendo aprovado após as quatro avaliações periódicas? * [*Você deve selecionar apenas uma opção.*]

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

05 – Como você avalia o seu grau de dificuldade para obtenção de aprovação no Estágio Probatório no TJRO em relação aos requisitos a seguir? *

	Muita Dificuldade	Relativa Dificuldade	Nenhuma Dificuldade	Relativa Facilidade	Muita Facilidade
Assiduidade	☐	☐	☐	☐	☐
Pontualidade	☐	☐	☐	☐	☐
Disciplina	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidade de iniciativa	☐	☐	☐	☐	☐
Produtividade	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilidade	☐	☐	☐	☐	☐

Grau de Satisfação

06 – Qual o seu grau de satisfação com o seu trabalho no PJRO? * [*Você deve selecionar apenas uma opção.*]

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Moderadamente satisfeito
- ☐ Nem satisfeito nem insatisfeito
- ☐ Moderadamente insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

07 – Qual o seu grau de satisfação com a sua remuneração recebida em contrapartida pelo seu trabalho no PJRO?* [*Você deve selecionar apenas uma opção.*]

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Moderadamente satisfeito
- ☐ Nem satisfeito nem insatisfeito
- ☐ Moderadamente insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

08 – Quais as vantagens que você considera importantes por trabalhar no PJRO? * [*Você pode selecionar mais de uma opção.*]

- ☐ Oportunidade de conhecer o dia-a-dia de uma instituição pública.
- ☐ A jornada de trabalho diária é adequada para uma boa qualidade de vida.
- ☐ A remuneração oferecida pelo PJRO é razoável/satisfatória.
- ☐ Um ótimo/bom ambiente de trabalho que contribui para uma boa produtividade.
- ☐ Poder contribuir para uma boa prestação jurisdicional à sociedade.
- ☐ Disponibilidade de tempo para preparação para futuros concursos públicos.
- ☐ Obtenção de algum conhecimento do ordenamento jurídico vigente.
- ☐ Confere um bom status social ao servidor.
- ☐ Nenhuma das opções acima.
- ☐ Outro:_____

PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

09 – Faça uma avaliação do TJRO em relação aos aspectos abaixo: *

	Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Péssimo
Relacionamento Interpessoal	☐	☐	☐	☐	☐
Recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física)	☐	☐	☐	☐	☐
Valores e Normas do TJRO	☐	☐	☐	☐	☐
Planejamento, organização e metas estabelecidas	☐	☐	☐	☐	☐
Superior/Chefe imediato	☐	☐	☐	☐	☐
Alta Administração do TJRO	☐	☐	☐	☐	☐
Horário de trabalho (Expediente)	☐	☐	☐	☐	☐
Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS)	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades de treinamento e/ou capacitação	☐	☐	☐	☐	☐
Remuneração e benefícios oferecidos	☐	☐	☐	☐	☐
Carga de trabalho diária	☐	☐	☐	☐	☐
Atividades desenvolvidas	☐	☐	☐	☐	☐

Caso você deseje, comente sobre os aspectos avaliados acima: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Motivos da Permanência

PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

10 – Quais dos fatores abaixo você acredita (hipoteticamente) que contribuiriam para o seu eventual desligamento do quadro funcional do PJRO e qual o seu grau de relevância para tomar tal decisão?*

	Nenhuma Relevância	Pouca Relevância	Média Relevância	Muita Relevância	Fator Decisivo
Nomeação em outro cargo público com melhor remuneração	☐	☐	☐	☐	☐
Nomeação em cargo público em outra instituição com menor jornada laboral	☐	☐	☐	☐	☐
Assédio moral da parte de colegas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Assédio moral por parte de superior hierárquico	☐	☐	☐	☐	☐
Insatisfação com o ambiente de trabalho e/ou com o clima organizacional	☐	☐	☐	☐	☐
Insatisfação com a remuneração oferecida pelo TJRO	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidade de trabalhar na iniciativa privada	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidade de empreender no setor privado	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de oportunidades de capacitação ofertadas pela Instituição	☐	☐	☐	☐	☐
Dificuldades de adaptação ao setor de lotação definido pelo TJRO	☐	☐	☐	☐	☐
Razões pessoais e/ou problemas familiares	☐	☐	☐	☐	☐
Dificuldades de conciliação com os estudos	☐	☐	☐	☐	☐
Outras razões (comentar abaixo)	☐	☐	☐	☐	☐

Cite outras razões que (hipoteticamente) contribuiriam para a decisão de desligar-se do TJRO, bem como o seu grau de relevância: _____

_____

_____

_____

_____

_____

PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

11 – Caso você tenha anteriormente entrado em exercício em outro cargo público antes do cargo atualmente ocupado no PJRO, assinale a opção que melhor descreva as características deste cargo anterior. *

- ☐ Não se aplica.
- ☐ Nível de escolaridade inferior ao do cargo atual exercido no PJRO, com a mesma remuneração e maior carga de trabalho.
- ☐ Nível de escolaridade inferior ao do cargo atual exercido no PJRO, com menor remuneração e/ou menos benefícios.
- ☐ Mesmo nível de escolaridade que o do cargo atual exercido no PJRO, com a mesma remuneração e maior carga de trabalho.
- ☐ Mesmo nível de escolaridade que o do cargo atual exercido no PJRO, com menor remuneração e/ou menos benefícios.
- ☐ Nível de escolaridade superior que o do cargo atual exercido no PJRO, com a mesma remuneração e maior carga de trabalho.
- ☐ Nível de escolaridade superior que o do cargo atual exercido no PJRO, com menor remuneração e/ou menores benefícios.
- ☐ Outro:_____

_____

11 – Analise as proposições a seguir enquanto fatores que contribuem para a sua permanência no quadro funcional do PJRO.*

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Os meus vencimentos e vantagens pecuniárias são compatíveis com a minha formação acadêmica.	☐	☐	☐	☐	☐
A designações de funções gratificadas ocorre de maneira justa, considerando as competências e merecimento de cada servidor da unidade.	☐	☐	☐	☐	☐
Há um bom ou excelente relacionamento entre os servidores e a chefia imediata na minha unidade.	☐	☐	☐	☐	☐
Os colaboradores mais antigos passam aos novos servidores todas as informações relevantes do setor.	☐	☐	☐	☐	☐
Os recursos tecnológicos disponíveis são adequados às tarefas desempenhadas pelo servidor.	☐	☐	☐	☐	☐

PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As instalações físicas da unidade são confortáveis e salubres.	☐	☐	☐	☐	☐
O horário de expediente do PJRO contribui para uma boa qualidade de vida do servidor.	☐	☐	☐	☐	☐
O TJRO oferece oportunidades de treinamento e capacitação aos servidores.	☐	☐	☐	☐	☐
O servidor do TJRO é valorizado por meio das ações promovidas pelo DRH e pela Emeron.	☐	☐	☐	☐	☐
O TJRO está cumprindo com a sua missão de oferecer à sociedade efetivo acesso à Justiça.	☐	☐	☐	☐	☐

13 – Você pretende continuar trabalhando no PJRO até a aposentadoria? Por quê? * _____

_____

_____

_____

_____

14 – Em que você acredita estar contribuindo pra melhoria do serviço público do PJRO? *

_____

_____

_____

_____

15 - Se desejar, utilize este espaço para tecer outros comentários que julgar pertinentes ao tema proposto no estudo. _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Obrigado por sua participação!

Agradeço a sua disponibilidade para contribuir com a presente pesquisa. Caso você tenha interesse, maiores informações e/ou esclarecimentos podem ser obtidos por meio do e-mail teacher.neves@gmail.com.