



**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS**

**PROFIAP – MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**A REMOÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DA PARAÍBA  
LOTADOS NAS COMARCAS DA 6ª REGIÃO: UM DIAGNÓSTICO  
ORGANIZACIONAL**

**DISCENTE: JOSÉ BONIFÁCIO REGIS CHAVES FILHO**

**SOUSA-PB**

**2021**

**A REMOÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DA PARAÍBA  
LOTADOS NAS COMARCAS DA 6ª REGIÃO: UM DIAGNÓSTICO  
ORGANIZACIONAL**

**DISCENTE: JOSÉ BONIFÁCIO REGIS CHAVES FILHO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção de título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Erivaldo Moreira  
Barbosa.

**SOUSA-PB**

**2021**



C512r Chaves Filho, José Bonifácio Regis.

A remoção dos servidores do Poder Judiciário da Paraíba lotados na comarca da 6ª região: um diagnóstico organizacional. / José Bonifácio Regis Chaves Filho. – Sousa, 2021.

112 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Eivaldo Moreira Barbosa.

1. Poder Judiciário da Paraíba. 2. Remoção do servidor. 3. Motivos contributivos. 4. Efeitos da remoção. 5. Rotatividade nos recursos humanos. 6. Qualidade dos serviços públicos I. Barbosa, Eivaldo Moreira. II. Título.

CDU: 342.98(043.2)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Marly Felix da Silva

Bibliotecária-Documentalista

CRB-15/855

**JOSÉ BONIFÁCIO REGIS CHAVES FILHO**

**A REMOÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DA PARAÍBA  
LOTADOS NAS COMARCAS DA 6ª REGIÃO: UM DIAGNÓSTICO  
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção de título de Mestre.

---

Prof. Dr. Erivaldo Moreira Barbosa

Orientador

---

Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo

Examinador Interno – PROFIAP/UFMS

---

Prof. Dr. Roberto Muhájir Rahnemay Rabanni

Examinador Externo/UFMSB



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP / UFPG / CCJS

**ATA DE DEFESA – DISSERTAÇÃO**

**CANDIDATO (A): JOSÉ BONIFÁCIO REGIS CHAVES FILHO**

CPF: 013.857.024-86

NÍVEL: Mestrado Profissional (MP)

DATA DA DEFESA: 14/12/2021

HORÁRIO DE INÍCIO: 09:00 horas

TÉRMINO: 11:00 horas

LOCAL: Sala do *Google Meet*

**MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

NOME COMPLETO	CPF	FUNÇÃO	INSTITUIÇÃO DE ORIGEM	OBSERVAÇÃO
Dr. Erivaldo Moreira Barbosa	226.181.475-53	Orientador	PROFIAP/UFPG	
Dr. Roberto Muhájir Rahnemay Rabbani	038.205.874-70	Membro Externo	UFSB	
Dr. Geraldino Carneiro de Araújo	292.989.998-01	Membro Interno	UFMS	

**TÍTULO DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO: A REMOÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DA PARAÍBA LOTADOS NAS COMARCAS DA 6ª REGIÃO: UM DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Em sessão pública, após exposição realizada no dia 14/12/2021 o candidato (a) foi arguido (a) oralmente pelos membros da banca, tendo a banca chegado ao seguinte resultado:

- Aprovado
- Em exigência;
- Indeterminado;
- Reprovado.

Na forma regulamentar e conforme resolução da PRPG / UFPG 03/2016, foi lavrada a presente ata, que é abaixo assinada pelos membros da banca, na ordem acima relacionada, pelo candidato e pelo coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública. Sousa, PB, 14 de dezembro de 2021.

Assinaturas:

Presidente (orientador): Erivaldo Moreira Barbosa

Membro Interno: Araújo

Membro Externo: Roberto Muhájir Rahnemay Rabbani

Candidato (a): José Bonifácio Regis Chaves Filho

Coordenação do Programa: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar sempre presente em minha vida.

O presente trabalho acadêmico foi insculpido em um período em que a humanidade enfrenta a desaparecimento de inúmeras vidas em razão da PANDEMIA COVID 19, momento em que fomos postos a prova para enfrentar o distanciamento social, sendo impedidos de abraçar quem mais amamos e vemos a partida para o oriente eterno de quem admiramos, neste espaço de tempo não tivemos a oportunidade de propiciar uma despedida digna aqueles que ladeamos nossa curta passagem pela terra.

Agradeço imensamente a minha mãe LUZIMAR ALVES, pelos ensinamentos de vida, pela capacidade de enfrentar problemas e vencer situações, pela maestria na criação de seus filhos. És meu exemplo a ser seguido, minha admiração diária, minha força para orgulhar cada vez mais as pessoas que amo, dedico a senhora cada letra deste trabalho e, se preciso, cada minuto de minha vida.

As minhas irmãs BARBARA, MILENA E MICHELE, sou antes de qualquer coisa um ser humano de sorte, tenho três pilares que estão dispostos diuturnamente para me amparar no que preciso for.

Ao meu cunhado CANUTO BARRETO, e os meus sobrinhos CAUÃ, CANUTO JUNIOR E NICOLE, por diariamente dividir comigo os sorrisos que a vida nos proporciona.

Ao meu Pai BONIFÁCIO, a distância física jamais foi empecilho para trocarmos boas prosas, o tempo passou e a maturidade nos ensinou que a melhor decisão que devemos tomar é estarmos perto das pessoas que amamos.

Aos professores ERIVALDO MOREIRA BARBOSA E MARIA DE FÁTIMA NÓBREGA BARBOSA, pelo incentivo constante durante todo o processo de orientação deste trabalho.

A minha esposa MAIARA, pela compreensão, calma e companheirismo, muitas vezes abdicando de seus estudos e rotina diária para me propiciar oportunidade de concluir este trabalho. Ao meu FILHO DAVI, seu nascimento me trouxe grandes ensinamentos, quero apenas mostrar a você que o caminho da educação pode transformar um ser humano, busque estudar com afinco que todos os seus sonhos serão realizados.

## RESUMO

O ingresso dos servidores públicos efetivos em seus cargos ocorre por meio de concurso público, sendo uma das formas de provimento originário a nomeação. Após o efetivo exercício, podem surgir demandas que provocam a remoção de recursos humanos no serviço público. Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é analisar os motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas seguintes comarcas: Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá e Teixeira. Trata-se de uma pesquisa de campo do tipo exploratório-descritiva, utilizando para o levantamento de dados a observação direta, pesquisa bibliográfica e entrevistas com servidores que ocupam cargos efetivos na 6ª região do Tribunal de Justiça da Paraíba. Por meio de questionário, consulta bibliográfica e pesquisa no portal eletrônico do órgão estudado, identificaram-se possibilidades de melhorias, sendo possível sugerir um plano de ação para minorar os efeitos da remoção no Tribunal Paraibano. No estudo foram consideradas três dimensões para análise do grau de concordância em relação aos motivos contributivos para a remoção dos servidores: organizacionais, ambientais e comportamentais. A análise dos resultados indicou a necessidade da implementação das seguintes ações: estudo dos salários pagos pelos outros Tribunais de Justiça de mesmo porte/recursos financeiros para tentativa de apontar eventual diferença e corrigi-la; inserção de gratificação para servidores lotados em comarcas de difícil provimento; incentivar o teletrabalho; dinâmicas em grupo; análise trimestral dos aparelhos de informática/ar condicionado; programas de avaliação de desempenho e reuniões periódicas entre juízes e servidores.

Palavras-chave: poder judiciário; serviço público e remoção.

## **ABSTRACT**

The entry of effective public servants in their positions occurs through a public contest, with appointment being one of the original forms of provision. After the effective exercise, demands may arise that cause the removal of human resources in the public service. The aim of this research is to analyze the contributory reasons for the removal of the servers of the State Judiciary of Paraíba crowded in the following counties: Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá and Teixeira. This is a field research of the exploratory-descriptive type, using direct observation, bibliographical research and interviews with public servants who hold permanent positions in the 6th region of the Court of Justice of Paraíba. By means of questionnaire, bibliographical consultation and research in the electronic portal of the studied body, possibilities for improvement were identified, being possible to suggest an action plan to minimize the effects of the removal in the Tribunal Paraibano. In the study three dimensions were considered for the analysis of the degree of agreement in relation to the contributory reasons for the removal of public servants: organizational, environmental and behavioral. The analysis of the results showed the need to implement the following actions: study of salaries paid by other courts of Justice of the same size/financial resources to point out any differences and correct them; insertion of bonuses for civil servants working in difficult-to-provide districts; encourage teleworking; group dynamics; quarterly analysis of computer equipment/air conditioning; performance evaluation programs and periodic meetings between judges and civil servants. Keywords: judiciary; public service and removal.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções dos integrantes do sistema de justiça.....	20
Quadro 2 – Alternativas com os seus respectivos pesos utilizados na Escala Likert .....	42
Quadro 3 – Propostas de Modificação nos fatores organizacionais .....	86
Quadro 4 – Propostas de Modificação nos fatores ambientais .....	87
Quadro 5 – Propostas de Modificação nos fatores comportamentais.....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Relação dos municípios, com a população e acervo processual.....	22
Tabela 2 –	Composição das comarcas da 6ª região (número de servidores).....	46
Tabela 3 –	Número de processos por servidor nas comarcas da 6ª região .....	47
Tabela 4 –	Número de remoções nos anos de 2016 a 2020 (Comarcas da 6ª região).....	47
Tabela 5 –	Perfil dos clientes entrevistados – Campina Grande – PB .....	48
Tabela 6 –	Média obtida da variável “Q01 – A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB) .....	51
Tabela 7 –	Média obtida da variável “Q02 – Os salários pagos pelo Tribunal de Justiça da Paraíba são semelhantes aos pagos por outros Tribunais” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB) .....	51
Tabela 8 –	Média obtida da variável “Q03 – Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho no Tribunal de Justiça” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB).....	52
Tabela 9 –	Média obtida da variável “Q04 – Conheço as metas do TJ-PB/CNJ e sei que o fazer para que sejam atingidos” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB).....	53
Tabela 10 –	Média obtida da variável “Q05 – O Tribunal de Justiça da Paraíba possui plano de carreiras para valorização do pessoal” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB).....	54
Tabela 11 –	Média obtida da variável “Q06 – Existe gratificação salarial para servidores lotados em comarcas de difícil provimento” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB).....	55
Tabela 12 –	Média obtida da variável “Q07 – A inserção do home office minimiza a rotatividade de pessoal” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB).....	56
Tabela 13 –	Média obtida da variável “Q08 – Adoção de cartórios unificados, onde os servidores trabalhem com todos os tipos de processos judiciais, minimiza a rotatividade de pessoal” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB).....	57
Tabela 14 –	Média obtida da variável “Q09 – A saída de um funcionário durante o ano sobrecarrega a equipe e, conseqüentemente, provoca atrasos nos processos” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB) .....	58

Tabela 15 – Médias das assertivas pesquisadas na Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB – (PB).....	59
Tabela 16 – Média obtida da variável “Q10 – Existe um clima de satisfação no Tribunal de Justiça” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB) .....	61
Tabela 17 – Média obtida da variável “Q11 – Meu setor de trabalho é limpo e organizado” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB) .....	62
Tabela 18 – Média obtida da variável “Q12 – As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB).....	63
Tabela 19 – Média obtida da variável “Q13 – Mudanças rotineiras nas chefias dos cartórios melhoraria o desempenho entre os servidores” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB).....	64
Tabela 20 – Média obtida da variável “Q14 – As relações com os colegas de trabalho influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB) .....	65
Tabela 21 – Média obtida da variável “Q15 – O estilo gerencial (por exemplo, chefia ou autoridade) influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB) .....	65
Tabela 22 – Média obtida da variável “Q16 – O ambiente de trabalho influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB) .....	66
Tabela 23 – Médias das variáveis pesquisadas na dimensão 2 – Fatores Ambientais – PB ..	67
Tabela 24 – Média obtida da variável “Q17 – Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB) .....	69
Tabela 25 – Média obtida da variável “Q18 – O Tribunal de Justiça oferece oportunidade de crescimento para seus funcionários” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB) .....	70
Tabela 26 – Média obtida da variável “Q19 – Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB) .....	71
Tabela 27 – Média obtida da variável “Q20 – Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB) .....	72

Tabela 28 – Média obtida da variável “Q21 – Recebo direção e apoio do que preciso do meu chefe para executar minhas atividades e problemas profissionais” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB) .....	73
Tabela 29 – Média obtida da variável “Q22 – O Tribunal de Justiça fornece metas claras e passíveis de serem atingidas” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB) .....	74
Tabela 30 – Média obtida da variável “Q23 – A autoridade judiciária propicia oportunidades para que eu possa esclarecer dúvidas e preocupações” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB) .....	75
Tabela 31 – Média obtida da variável “Q24 – A autoridade judiciária tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal que interfira em meu desempenho no trabalho” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB).....	76
Tabela 32 – Média obtida da variável “Q25 – Sinto-me à vontade para discordar do Juiz, ele ouve e escuta a opinião da equipe” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB) .....	76
Tabela 33 – Média obtida da variável “Q26 – Minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidas por meu chefe” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB).....	77
Tabela 34 – Média obtida da variável “Q27 – No Tribunal de Justiça todos os funcionários são tratados de forma imparcial, igualitária e justa, sem favoritismo” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB) .....	78
Tabela 35 – Média obtida da variável “Q28 – Tenho interesse em trabalhar em outra comarca” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB) .....	79
Tabela 36 – Média obtida da variável “Q29 – Fatores familiares influenciam na decisão de pedir remoção para outra cidade” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB) .....	80
Tabela 37 – Médias das variáveis pesquisadas na Dimensão 3 – Fatores comportamentais – PB.....	81
Tabela 38 – Médias das dimensões consideradas no estudo do grau de concordância dos colaboradores em relação aos motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas comarcas da 6ª região – PB .....	83

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Médias das variáveis pesquisadas na Dimensão 1 – Fatores Organizacionais – PB .....	60
Gráfico 2 – Médias das variáveis pesquisadas na dimensão 2 – Fatores Ambientais – PB ....	67
Gráfico 3 – Médias das variáveis pesquisadas na Dimensão 3 – fatores comportamentais – PB .....	82
Gráfico 4 – Médias das dimensões consideradas no estudo do grau de concordância dos colaboradores em reação aos motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas comarcas da 6ª região – PB .....	83

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CF	Constituição Federal
CF	Constituição Federal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LOJE	Lei de Organização e Divisão Judiciária do Estado da Paraíba
MP	Média Ponderada
PCCR	Plano de cargos, carreiras e remuneração
PJE	Processo Judicial Eletrônico
RJU	Regime Jurídico Único
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TJ PB	Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1</b>	<b>PROBLEMA DA PESQUISA</b> .....	15
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
1.2.1	Objetivo Geral .....	16
1.2.2	Objetivos Específicos .....	17
1.3	JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO .....	17
1.4	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	18
1.4.1	O Tribunal de Justiça da Paraíba – TJ PB .....	19
1.4.2	A comarcas do TJ PB .....	22
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
2.1	BREVE HISTÓRICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA .....	23
2.2	TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA E DADOS SOBRE REMOÇÕES .....	24
2.3	ASPECTOS LEGAIS SOBRE OS SERVIDORES PÚBLICOS .....	25
2.4	RELAÇÃO ENTRE SERVIDOR E EFICIÊNCIA .....	28
2.5	A REMOÇÃO DE SERVIDOR PÚBLICO: CONCEITOS E ABRANGÊNCIAS .....	29
2.6	ANÁLISE CONTEXTUAL SOBRE ROTATIVIDADE NOS RECURSOS HUMANOS.....	31
2.7	GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO .....	33
2.8	ESTUDOS E PESQUISAS CORRELATAS .....	34
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	37
3.1	MÉTODOS DA PESQUISA .....	37
3.2	TIPOS DE PESQUISA.....	38
3.3	INSTRUMENTALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	39
3.4	ESTRUTURA E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	39
3.5	TRATAMENTO ESTATÍSTICO .....	42
3.6	PARTICIPANTES .....	43
3.7	ANÁLISE DOS DADOS .....	44
3.8	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA .....	44
<b>4</b>	<b>ANÁLISE SITUACIONAL</b> .....	45
4.1	RECURSOS HUMANOS E REMOÇÕES NO TJ PB .....	45
4.2	PERFIL DO ENTREVISTADO .....	48

4.3	GRAU DE CONCORDÂNCIA DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AOS MOTIVOS CONTRIBUTIVOS PARA A REMOÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL DA PARAÍBA LOTADOS NAS COMARCAS DA 6ª REGIÃO .....	49
4.3.1	Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB .....	49
4.3.2	Dimensão 2 – Fatores Ambientais .....	60
4.3.3	Dimensão 3 – Fatores comportamentais.....	68
4.3.4	Análise Geral do Grau de Concordância dos Colaboradores em Reação aos Motivos Contributivos para a Remoção dos Servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba Lotados nas Comarcas da 6ª Região .....	82
<b>5</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b> .....	<b>85</b>
5.1	FATORES ORGANIZACIONAIS .....	85
5.2	FATORES AMBIENTAIS .....	87
5.3	FATORES COMPORTAMENTAIS .....	87
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>89</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>92</b>
	<b>APÊNDICE A</b> – Questionário para Dissertação no Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) .....	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE B</b> – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE .....	<b>105</b>
	<b>APÊNDICE C</b> – Relatório Técnico.....	<b>107</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O Tribunal de Justiça da Paraíba foi criado a 30 de setembro de 1891, pelo Decreto Estadual nº. 69, sendo inicialmente chamado de Superior Tribunal de Justiça, pelo mesmo decreto foi designado o dia 15 de outubro daquele ano para sua instalação.

Os servidores efetivos do Poder Judiciário Paraibano são regidos por um plano de carreira, inserido na Lei Estadual n. 9.586, de 14 de dezembro de 2011 (PARAÍBA, 2011), garantindo a estes um rol de direitos e deveres que devem ser respeitados quando da execução de suas atividades. Plano de Carreira é um grande diferencial dentro dos recursos humanos, sendo fator motivacional no órgão. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), conceituam Plano de Carreira como “[...] um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes”.

De igual modo, a Lei Complementar Estadual n. 58, de 30 de dezembro de 2003 (PARAÍBA, 2003), instituiu o regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado da Paraíba, enumerando formas de provimento de cargos, bem como disciplina o instituto da remoção, sendo este o deslocamento do servidor para outra repartição, a pedido ou de ofício, com ou sem mudança de sede.

O processo administrativo que precede a investidura em cargo público e implanta o concurso público na Administração Pública tem por finalidade a escolha dos melhores candidatos para ingresso em determinada carreira do serviço público, de modo que aqueles que obtenham os melhores desempenhos nas provas e/ou provas/títulos serão nomeados para ingressarem no cargo almejado.

Ocorre que surgem algumas incongruências quando da posse no cargo, ou seja, o servidor recém-nomeado poderá permanecer pouco tempo na localidade onde exerce suas atribuições, seja pela aprovação em outro concurso público, pedido de exoneração do cargo ou remoção para outra localidade, fazendo com que a vaga anteriormente ocupada deva ser preenchida por um novo servidor público.

Destarte, a presente narrativa traz à baila alguns problemas na sistemática do Poder Público, tendo em vista que a possível remoção nas regiões poderá acarretar morosidade processual, redução na motivação dos demais servidores e acúmulo de serviços nas unidades Judiciárias.

Acrescente-se ainda que o diploma legal que disciplina a organização judiciária da Paraíba, implementado pela Lei Complementar Estadual n. 96, de 03 de dezembro de 2010 (PARAÍBA, 2010), conhecida por Lei de Organização e Divisão Judiciária do Estado da

Paraíba (LOJE), divide o território paraibano em 08 grupos, sendo estes formados por diferentes comarcas. Outrossim, para a criação de uma comarca serão necessários a presença cumulativa dos seguintes requisitos: I – extensão territorial mínima de cem quilômetros quadrados; II – população mínima de vinte mil habitantes; III – número mínimo de cinco mil eleitores; IV – receita tributária mínima igual à exigida para a criação de município no Estado; e V – número mínimo de quinhentos feitos judiciais distribuídos na comarca de origem, oriundos dos municípios ou distritos que venham a compor a nova comarca, nos últimos doze meses anteriores à criação.

A LOJE traz em seu bojo diversos conceitos, devendo ser frisado neste momento o mapa do Poder Judiciário Paraibano contido no presente regramento, dividindo as regiões do Estado em 08 grupos, de modo que serão empreendidos esforços neste trabalho acadêmico para estudo do Grupo 6, tendo como comarca sede a cidade de Patos-PB, o grupo supracitado é composto de 09 comarcas, salientando-se que cada comarca será constituída de um ou mais municípios e respectivos distritos, e terá a denominação do município onde estiver a sua sede.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Conforme definição trazida por Gil (2006, p. 49-50), o problema em uma pesquisa científica é “qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”, acrescentando que um problema é testável cientificamente quando envolve variáveis que podem ser observadas ou manipuladas.

Conforme o entendimento de diferentes autores, a elaboração de um problema de pesquisa deve contemplar alguns aspectos ou condições. Martins e Theóphilo (2009) mencionam que o problema de pesquisa deve ser acessível e se inserir em um campo do conhecimento, ser bem definido e ater-se a uma única solução, com sugestão de investigações para resolvê-lo.

O presente estudo terá como foco de análise o Grupo 06 das comarcas do Tribunal de Justiça da Paraíba, composto de pelas cidades de Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá e Teixeira e seus respectivos termos. Os municípios são localizados no sertão paraibano, abrangendo uma população estimada de 400 (quatrocentos) mil habitantes.

Em consulta realizada no Painel PJE, disponível no portal do Tribunal de Justiça da Paraíba, extrai-se que o Poder Judiciário Paraibano conta atualmente com 3.514 servidores, 270 magistrados e 1.171.161 processos - dados obtidos em 07/09/2020. Feitosa (2007)

apresenta o crescimento da demanda, falta de recursos materiais e carência de recursos humanos como sendo os principais problemas a serem superados no âmbito interno do Poder Judiciário. Araújo (2007) aponta, também, o abuso e negligência das cúpulas administrativas, a ausência de interesse do governo e fatores de natureza histórico e cultural como barreiras a serem enfrentadas no Poder Judiciário.

É cediço que o Poder Judiciário, seja qual for a esfera analisada (Estadual ou Federal), conta com acervo processual crescente, gerando acúmulo de tarefas para os serventuários, propiciando a formação de um cenário que popularmente se conhece como “morosidade na Justiça”.

Some-se a isso que o último concurso público realizado no Poder Judiciário Paraibano foi no ano de 2008, contemplando os cargos de auxiliar judiciário (fundamental completo), técnico judiciário (ensino médio completo) e analista judiciário (ensino superior completo).

Considerando que o último certame realizado data de quase 13 (treze) anos, bem como neste ínterim de tempo a sociedade passou por diversas transformações, ocorrendo o surgimento de demandas judiciais outrora não discutidas, ocasionando o aumento na distribuição de feitos, fatos que incentivam a multiplicação de processos em detrimento do exíguo número de servidores.

Diante dos fatos expostos, questiona-se quais os motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas Comarcas da 6ª região que envolve os municípios, a saber: Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá e Teixeira?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas Comarcas da 6ª região que envolve os municípios, a saber: Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá e Teixeira.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Aferir o número de servidores lotados nas comarcas do Grupo 06 do TJ PB, bem como a demanda processual;
- b) Computar o quantitativo de remoções nos anos de 2016 a 2020, no âmbito do Poder Judiciário Estadual, com enfoque nas comarcas integrantes do grupo 06;
- c) Verificar a percepção dos servidores acerca de fatores organizacionais, ambientais e comportamentais do TJ PB que poderão impactar nas solicitações de remoção;
- d) Elaborar um plano de ação que especifique os motivos e possíveis soluções para minimizar os motivos que contribuem para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados no Grupo 6.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO

O Tribunal de Justiça da Paraíba, órgão jurisdicional que representa o Poder Judiciário Estadual, tem atuação nos 223 municípios da Paraíba, nas ações de sua competência. Outrossim, conforme preceituado acima, para fins de organização judiciária, o Estado é dividido em 08 regiões, cada uma delas representadas por um grupo de cidades.

O presente trabalho terá enfoque na 6ª região, capitaneada pela cidade polo Patos-PB, e demais municípios: Água Branca, Coremas, Itaporanga, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá e Teixeira.

A carência de servidores no interior dos Estados é latente, e tema debatido há muitos anos. Na área de saúde é comum vermos postos de saúde com equipes de trabalho incompletas, fazendo com que a prestação dos serviços seja insatisfatória. De igual modo, os atrativos existentes nas regiões metropolitanas (melhor estrutura de transportes, escolas e entretenimento) faz com que ocorra uma migração dos recursos humanos para as maiores cidades do Estado.

Em âmbito nacional, é comum analisarmos regiões fronteiriças com carência de pessoal, de modo que novas nomeações são seguidas de pedidos de remoções, o que ocasiona escassez de recursos humanos para execução dos trabalhos, e, por conseguinte, diminuição na qualidade dos serviços públicos.

Las Casas (2006) leciona que a qualidade dos serviços é formada pelos clientes externos e por todos os que com ela interagem, presumindo que o fator qualidade está relacionado aos funcionários, aos gestores e à sociedade como um todo. Além disso, uma

organização que busca a qualidade em seus serviços tem como dever satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios para todos os que estão a sua volta, considerando-os como seus clientes.

Acrescente-se que, por vezes, os servidores do Poder Público são qualificados pelos usuários como burocratas ou responsáveis pelo retardamento das tarefas, quando na verdade muitas vezes a falta de estrutura e/ou material humanos são os vilões de possíveis falhas nos serviços.

A abrangência de atuação do Tribunal de Justiça da Paraíba, com competência nos 223 municípios do Estado, fez com que qualquer plano inicial de estudo adquirisse tamanho demasiadamente robusto, exigindo a limitação geográfica do presente estudo, sendo assim o pesquisador extraiu parcela das regiões do Estado, com enfoque no grupo 06, concentrando suas atenções aos municípios localizados no sertão paraibano.

De igual modo, o estudo empírico denota que as regiões interioranas dos Estados muitas vezes são carentes de recursos monetários e humanos, fazendo com que quaisquer projetos que porventura venham a ser implementados encontrem dificuldades, o que talvez não ocorresse em outras regiões do Estado, mais abastadas de capital econômico e pessoal.

Desta forma, os estudos sobre a remoção de pessoal no Poder Público ainda se demonstram de maneira tímida, fato que contribuiu para o interesse no presente tema. Este hiato acadêmico motivou o projeto, sendo importante ressaltar o vínculo pessoal que o autor possui com o tema, tendo em vista o vínculo efetivo com o Poder Judiciário da Paraíba na comarca de Patos-PB.

Sendo assim, trago à baila o debate sobre a carência de servidores no interior do Estado, fazendo com que se analise a remoção dos Servidor do Poder Judiciário da Paraíba lotados nas comarcas da 6ª região.

#### 1.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico organizacional é uma ferramenta de gestão serve para analisar a empresa como um todo e determinar a saúde de cada departamento. Em outras palavras, com o diagnóstico organizacional é possível descobrir qual área está mais produtiva e bem organizada, e qual necessita de melhorias. Esse diagnóstico tem o potencial de pôr em evidência as qualidades e deficiências da organização que está sendo analisada (OLIVEIRA; PAULA, 2014).

Dentro da proposta do mestrado profissional, esse capítulo apresenta um breve diagnóstico organizacional do Tribunal de Justiça da Paraíba. Procurou-se identificar pontos importantes para o desempenho do órgão, a partir de levantamento em documentos da instituição, internos e/ou públicos, com destaque para a sua estrutura organizacional, divisão territorial e recursos humano. A partir dessa análise, foi possível detectar oportunidades de melhoria e identificar competências essenciais ao trabalho do TJ PB na Paraíba.

#### 1.4.1 O Tribunal de Justiça da Paraíba – TJ PB

A pesquisa foi realizada através de entrevista junto aos servidores efetivos do Tribunal de Justiça da Paraíba lotados na 6ª região. Sendo assim, para melhor entendimento e contextualização do tema, antes se adentrar em dados empíricos, apresento a seguir um panorama do TJ PB.

A Constituição Federal de 1988, norma fundamental e suprema do Estado Brasileiro, prevê, no artigo 2º, a existência dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, independentes e harmônicos entre si. A função do Poder Judiciário é garantir os direitos individuais, coletivos e sociais e resolver conflitos entre cidadãos, entidades e Estado. Para isso, tem autonomia administrativa e financeira garantidas pela Constituição Federal. O Brasil adota o sistema de unicidade jurisdicional, no qual apenas o Poder Judiciário pode, em caráter definitivo, interpretar e aplicar a lei em cada caso concreto, com o objetivo de garantir o direito das pessoas e promover a justiça. A atuação do Judiciário se dá, exclusivamente, em casos concretos de conflitos de interesses trazidos à sua apreciação, sendo que o Judiciário não pode tentar resolver conflitos sem que seja previamente provocado pelos interessados.

O Estado contemporâneo divide-se em três poderes, cada qual com seus órgãos independentes que desempenham diferentes funções. Destaca-se o Poder Judiciário por ser o defensor das garantias das liberdades e dos direitos individuais. A função jurisdicional é, basicamente, a função de fazer justiça.

O Poder Judiciário, assim como os Poderes Legislativo e Executivo, não são pessoas jurídicas. São órgãos que compõem a Administração Pública, que, por sua vez, corresponde à materialização da estrutura do Estado, este, sim, dotado de personalidade jurídica, constituindo-se em uma pessoa jurídica de direito público interno, nos termos do art. 41 do Código Civil. As palavras de Hely Lopes Meirelles (2013 p. 64) são esclarecedoras quando nos apresenta ensinamentos sobre o tema.

Os órgãos integram a estrutura do Estado e das demais pessoas jurídicas como parte desses corpos vivos, dotados de vontade e capazes de exercer direitos e contrair obrigações para a consecução de seus fins institucionais. Por isso mesmo, os órgãos não têm personalidade jurídica nem vontade própria, que são atributos do corpo e não das partes, mas na área de suas atribuições e nos limites de sua competência funcional expressam a vontade da entidade a que pertencem e a vinculam por seus atos, manifestados através de seus agentes (pessoas físicas) (MEIRELLES, 2013, p. 64).

O Poder Judiciário tem como função básica aplicar a lei em casos específicos, para assegurar a isonomia, imparcialidade e a resolução satisfatória para o Estado e para as partes integrantes do processo. O funcionamento do Poder Judiciário se dá por meio de instâncias judicantes, as quais visam a concretização de princípios constitucionais, a exemplo do devido processo legal, do contraditório e da ampla defesa. Desta forma, a primeira instância julgará inicialmente a ação apresentada. As decisões oriundas da primeira instância poderão ser novamente apreciadas pelas instâncias superiores, compostas por órgãos colegiados, dando oportunidade as partes perdedoras que a matéria seja novamente analisada.

A seguir apresenta-se o quadro 1, com a descrição da função de cada integrante no sistema de justiça.

Quadro 1 – Funções dos integrantes do sistema de justiça

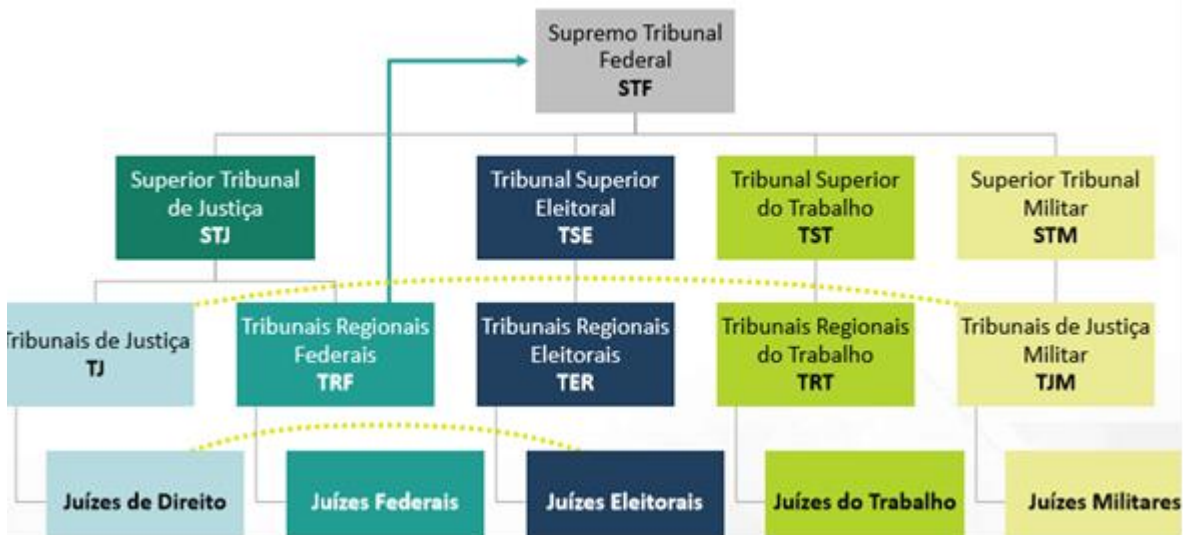
INTEGRANTE	FUNÇÃO
Desembargador	É o magistrado que atua na Segunda Instância, ou seja, integra os Tribunais de Justiça, Tribunais Regionais Federais e Tribunais Regionais do Trabalho. Julga recursos interpostos contra sentenças proferidas em Primeira Instância. O juiz de carreira pode ser promovido a desembargador pelos critérios de antiguidade ou merecimento.
Juiz de Direito	Quando uma causa chega ao Judiciário ela é julgada pelo juiz de Direito, que é o magistrado da Primeira Instância. Ele profere a sentença, nome que se dá à decisão que resolve o mérito do processo, ou que, não o fazendo, o declara extinto por inúmeros fundamentos jurídicos. Para ingressar na carreira, o candidato passa por concurso público de provas e títulos, exigindo-se do bacharel em direito, no mínimo, três anos de atividade jurídica.
Promotor de Justiça	É integrante do Ministério Público e cabe a ele iniciar ação penal pública, atuar na defesa do patrimônio público, dos direitos dos consumidores, do direito econômico, do meio-ambiente, do patrimônio histórico-cultural brasileiro e dos hipossuficientes, como crianças, idosos e minorias, entre outros.
Procurador de Justiça	É o integrante do Ministério Público que atua na Segunda instância. O promotor pode ser promovido a procurador de Justiça pelos critérios de antiguidade ou merecimento.
Defensor Público	Integrante da Defensoria Pública, presta assistência jurídica gratuita àqueles que não podem pagar por um advogado. Também atua quando o réu não constituiu um advogado para defendê-lo, independente de sua condição financeira. Pode, ainda, ajuizar ações civis públicas em prol de grupos hipossuficientes.
Advogado	São os profissionais liberais que representam os interesses das pessoas físicas ou jurídicas em juízo ou fora dele. Para ser advogado é preciso ter graduação como bacharel em Direito e estar regularmente inscrito nos quadros da Ordem dos Advogados do Brasil. Tal inscrição é obtida por aprovação em exame.
Servidores do Judiciário	São os vários profissionais que servem à Justiça, como escreventes, oficiais de justiça, psicólogos judiciais e assistentes sociais.

Fonte: Elaboração própria, com informações obtidas no portal do IBGE e TJ PB (PARAÍBA, 2020).

A organização do Poder Judiciário está baseada na divisão da competência entre os vários órgãos que o integram nos ramos estadual e federal. Justiça Estadual cabe o julgamento das ações não compreendidas na competência da Justiça Federal, comum ou especializada. É, deste modo, competência residual. Além disso, os Estados possuem sua Justiça Militar, na qual a função é julgar os crimes próprios cometidos pelos policiais militares. A Justiça Federal é formada pelos tribunais regionais federais e juízes federais. Sua competência é de julgar ações em que a União, as autarquias ou as empresas públicas federais forem interessadas. Existe a Justiça federal comum e a especializada, que é composta pelas Justičas do Trabalho, Eleitoral e Militar. A Constituição Federal (BRASIL, 1988), no Art. 92, define os órgãos do Poder Judiciário como sendo: I - o Supremo Tribunal Federal; I-A o Conselho Nacional de Justiça; II - o Superior Tribunal de Justiça; II-A - o Tribunal Superior do Trabalho; III - os Tribunais Regionais Federais e Juizes Federais; IV - os Tribunais e Juizes do Trabalho; V - os Tribunais e Juizes Eleitorais; VI - os Tribunais e Juizes Militares; VII - **os Tribunais e Juizes dos Estados** e do Distrito Federal e Territ6rios.

A seguir, a Figura 1 apresenta a estrutura do Poder Judiciário Brasileiro.

Figura 1 – Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro



Fonte: Portal do Tribunal de Justiça de São Paulo. Disponível em: [www.tjsp.jus.br](http://www.tjsp.jus.br). Acesso em: 04 mar. 2021.

O objeto de estudo do presente trabalho encontra insculpido no Art. 92, VII, da CF (BRASIL, 1988), tratando-se dos **os Tribunais e Juizes dos Estados**. O Poder Judiciário da Paraíba é disciplinado pela Lei de Organização Judiciária nº 96, de 03/12/2010. No referido livro legal, pode ser extraído a divisão dos órgãos que compõem o TJ PB: I - o Tribunal de



Justiça; II- o Tribunal do Júri; III - os Juízes Substitutos e de Direito; IV - a Justiça Militar; V - os Juizados Especiais e VI - a Justiça de Paz.

A LOJE, de igual modo, mostra a divisão territorial do Estado da Paraíba, demonstrando a classificação de cada comarca em entrância, inserindo cada município do Estado em sua região de atuação.

#### 1.4.2 A comarcas do TJ PB

O Tribunal de Justiça tem atuação jurisdicional em todos os municípios da Paraíba, em processos de sua competência. O presente estudo analisará as comarcas integrantes do grupo 06, quais sejam: Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá e Teixeira.

A Tabela 1 apresenta os dados referentes à população de cada município objeto do presente trabalho, com a respectiva quantidade de processos ativos quando da efetivação da consulta aos dados (26/04/2021).

Tabela 1 – Relação dos municípios, com a população e acervo processual

<b>Cidades integrantes da pesquisa</b>	<b>População (IBGE) Censo 2010 (habitantes)</b>	<b>Acervo Processual Painel PJE (nº de processos)</b>
Água Branca	9.449	2.616
Coremas	15.149	2.582
Itaporanga	23.192	6.542
Patos	100.674	17.863
Piancó	15.465	7.317
Princesa Isabel	21.283	3.544
Santa Luzia	14.719	2.269
Taperoá	14.936	2.343
Teixeira	14.153	4.383

Fonte: Elaboração própria, com informações obtidas no portal do IBGE e TJ PB (PARAÍBA, 2020).

Conforme a Tabela 1, a cidade de PATOS-PB, sede da 6ª região, conta atualmente com acervo processual de 17.863 processos ativos, sendo a cidade com maior demanda processual. De outro modo, a cidade de SANTA LUZIA conta com 2269 processos, sendo a menor demanda dentre as cidades pesquisadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo será apresentado em 08 itens, sendo eles iniciado por uma análise dos aspectos históricos do Tribunal de Justiça da Paraíba e dados sobre remoções, seguido dos aspectos legais sobre servidores públicos, partindo para a remoção de servidor Público e o princípio da eficiência, bem como a análise contextual sobre rotatividade nos Recursos Humanos, em seguida adentra na Gestão de Pessoas na organização, para, enfim, ilustrar Estudos e pesquisas correlatas ao presente tema.

### 2.1 BREVE HISTÓRICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA

Criado a 30 de setembro de 1891, pelo Decreto nº. 69, o Superior Tribunal de Justiça, atualmente Tribunal de Justiça da Paraíba, teve sua instalação concretizada no dia 15 de outubro daquele ano. A 9 de outubro, o Governador Venâncio Neiva nomeava os Desembargadores e demais integrantes da magistratura paraibana.

A primeira sessão ordinária do Superior Tribunal de Justiça foi realizada a 20 de outubro de 1891, sendo iniciados os seus trabalhos às dez horas. O primeiro feito submetido a julgamento foram os autos de recurso criminal de habeas corpus, que tinha como recorrente o Juiz de Direito da Segunda Vara da Capital e como recorrido Godofredo Luiz Pereira Lima.

Em fins de dezembro de 1891, seguindo o cenário nacional, a Paraíba começava a sofrer os efeitos políticos do golpe de Estado, de 23 de novembro daquele ano, que determinou o afastamento do Marechal Deodoro da Fonseca. Como nos outros Estados, processou-se também na Paraíba o desencadear de um movimento com a finalidade de angariar forças populares no intuito de deposição do Governador Venâncio Neiva.

O então vice-governador do Estado era o desembargador Manoel da Fonseca Xavier de Andrade, que assumiu interinamente as funções do governo em razão da licença deferida a Venâncio Neiva em 31/12/1891. A licença, de três meses, solicitada pelo governador, com a finalidade de tratar de interesses do Estado na capital federal, provocou forte e irreversível investida da junta governativa, ocasionando a deposição do desembargador Fonseca do governo do Estado.

Com a posse da junta governativa, os primeiros atos foram a publicação de vários decretos para reorganização da estrutura estatal, dentre eles o da dissolução do Congresso Estadual e em 2 de fevereiro de 1892, pelo Decreto nº. 8, foram anulados os atos referentes à organização judiciária, com a dissolução do Superior Tribunal de Justiça.

O cenário político só apresenta melhora a partir do governo de Álvaro Lopes Machado, que edita a Lei Estadual nº. 8, de 15 de dezembro de 1892, estabelecendo a Organização Judiciária do Estado. No dia 11 de fevereiro do ano seguinte (1893), o presidente do Estado editou o Decreto nº. 8, designando o dia 23 de fevereiro para a instalação do novo Tribunal, ocorrendo efetivamente às 11 horas daquele dia, na sala de sessões da assembleia legislativa, sendo eleito presidente o desembargador Joaquim Moreira Lima.

Hodiernamente, o Tribunal de Justiça da Paraíba compõe o Poder Judiciário Estadual, de forma que o Art. 2º da Lei de Organização Judiciária assim preceitua: “Art. 2º São órgãos do Poder Judiciário do Estado: I – o Tribunal de Justiça; II – o Tribunal do Júri; III – os Juízes Substitutos e de Direito; IV – a Justiça Militar; V – os Juizados Especiais; VI – a Justiça de Paz.”

No que concerne a divisão territorial, as comarcas são a representação física do Poder Judiciário, representadas também através dos fóruns(prédios), servidores e magistrados (recursos humanos). A Lei de Organização Judiciária da Paraíba divide as comarcas em 08 grupos, de acordo com a localização das cidades sede.

Nas comarcas estão instaladas as varas, encarregadas da movimentação/cumprimento processual. A nomenclatura dos cargos que integram os recursos humanos das comarcas é de acordo com o nível de escolaridade, quais sejam: auxiliar judiciário (nível fundamental); técnico judiciário (nível médio) e analista judiciário (nível superior).

A corte Paraibana apresenta como missão concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva, ao tempo que a visão é alcançar o grau de excelência na prestação de seus serviços e ser reconhecido pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social.

## 2.2 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA E DADOS SOBRE REMOÇÕES

A corte de Justiça Estadual Paraibana atua nos 223 municípios, nos processos de sua competência. O sistema PAINEL PJE possibilita a consulta do total de processos ativos em tramitação no Judiciário Paraibano, bem como a quantidade de servidores ora em atuação. Desta forma, em consulta realizada no portal do TJ PB, datada de 07/09/2020, extrai-se que o Poder Judiciário é composto por 3.514 servidores e 1.171.161 processos ativos, perfazendo um total de 333 processos para cada servidor (lembrando que nem todos os serventuários estão lotados nos cartórios judiciais, podendo ser distribuídos por setores administrativos).

No presente capítulo analisaremos o número de remoções ocorridas na 6ª região do TJ PB, nos anos de 2016 a 2020, através de acesso aos dados fornecidos pelo setor de recursos humanos de cada comarca. Outrossim, os presentes dados embasarão uma análise da situação do setor de pessoal na referida região.

Espera-se também que o quadro em estudo demonstre quanto a substituição ou não dos servidores removidos, de forma a manter a força de trabalho equânime e manutenção dos trabalhos executados.

### 2.3 ASPECTOS LEGAIS SOBRE OS SERVIDORES PÚBLICOS

Os servidores públicos ingressam nos órgãos e entidades da Administração Pública através de concurso público, dando-se o provimento através de nomeação. A Lei 8112/90 (BRASIL, 1990), instituiu o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais, dando o conceito de servidor e cargo nos seguintes moldes:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão (BRASIL, 1990).

Cargos públicos divididos em relação ao provimento (MEIRELLES, 1989):

- a) Cargo Efetivo: obrigatório concurso público para provimento de cargo efetivo;
- b) O concurso poderá ser de provas ou de provas e títulos;
- c) Cargo em Comissão: cargo de chefia, direção ou assessoria. Também é chamado de Cargo de Confiança. Não há estabilidade caso o indivíduo escolhido não seja servidor público estável. O art. 37, incisos II e V, da CF determina que a escolha do indivíduo é livre, não há concurso, assim como a exoneração do cargo que também é livre. O critério de seleção é a “confiança”, mas deve respeitar outros critérios como, por exemplo, ser brasileiro, estar quites com a justiça eleitoral, ter a escolaridade mínima exigida etc.

No regramento atual, emerge várias discussões sobre o salário dos servidores públicos, muito em razão de novos índices para aferição dos gastos públicos, a exemplo da lei de Responsabilidade Fiscal.

Neste diapasão, a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) traz capítulo específico sobre a Administração Pública, enumerando em seu Art. 37, caput, os seguintes princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Temos que não há hierarquia entre os princípios citados, no entanto, o princípio da eficiência foi introduzido na Constituição através da Emenda Constitucional nº 19/1998, sendo regramento atual. No que concerne a hierarquia dos princípios, bem explicita Maria Sylvia Zanella di Pietro:

A eficiência é princípio que se soma aos demais princípios impostos à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito (DI PIETRO, 2011, p. 85).

Para Di Pietro (2005), o princípio constitucional em questão possui duas interpretações, sendo dirigido a toda Administração Pública. A primeira está intrinsecamente ligada ao modo de atuação do agente público. Já a segunda interpretação, está relacionada diretamente com a maneira estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública, também com a finalidade de alcançar os melhores resultados na gestão pública, para que o bem comum seja alcançado da forma mais adequada.

Sob a luz de Diógenes Gasparini, o conceito de eficiência torna-se mais cristalino: “O princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, além, por certo, de observar outras regras, a exemplo do princípio da legalidade” (GASPARINI, 2005, p. 21).

Conforme enunciado acima, o princípio em estudo passou a ser critério para análise da situação da Administração Pública, sendo referência para maximizar a qualidade nos serviços públicos, o que antes não estava expresso no ordenamento jurídico. Acrescente-se ainda que os servidores públicos passaram a ser avaliados constantemente pela população, trazendo um arcabouço de ferramentas capazes de aferir o desempenho dos servidores.

As organizações passaram cada vez mais a se preocupar com os resultados e impacto de suas atividades, cientes dos objetivos específicos para que foram criadas. A presente explanação é reiterada pelos dizeres de Malheiros e Rocha (2014) conceituando desempenho como a mensuração do rendimento de algo ou alguém, podendo ser chamado também de performance. Originalmente, no advento da revolução industrial, a noção de desempenho

estava fortemente ligada ao funcionamento e rendimento das máquinas. Atualmente, o conceito, no âmbito organizacional, é aplicado também a pessoas e à própria organização – se referindo às ações que elas (pessoas ou organizações) apresentam para alcançar objetivos estabelecidos previamente.

Com o passar dos anos, para aferir a eficiência dos servidores, bem como melhor enquadramento, fez-se a classificação dos cargos/funções por carreiras. A palavra “carreira” origina-se do latim *via carraria*, estrada para carros. A palavra, quando empregada para o setor público, liga-se tradicionalmente ao conceito de evolução funcional ou progressão funcional de servidores públicos, desta forma pode se depreender que é este o sentido subjetivo da palavra carreira no direito administrativo brasileiro: o percurso de elevação ou de desenvolvimento do servidor aos graus mais qualificados de sua função pública.

Pontes de Miranda (1970, p. 422) assim conceitua: “não há carreira sem que se caminhe, se avance, ou se possa caminhar ou avançar; mesmo se a pessoa, excepcionalmente, foi incluída em degrau do alto sem ter subido pelos anteriores”.

Carreira não é apenas a possibilidade de progressão do servidor na estrutura de cargos afins ao cargo que titulariza ou uma forma de organização de cargos públicos efetivos semelhantes. Em primeiro lugar, é um direito do servidor, por um lado; é uma obrigação para o Poder Público, por outro.

No dizer de Adilson Dallari (2003, p. 53):

A evolução não é mais um favor, e sim um direito, cabendo a cada administração editar as normas que proporcionem seu efetivo exercício. Tais normas deverão dispor, entre outras coisas, dos graus e etapas de evolução. Esta, em alguns casos se fará pela mudança de cargos escalonados em carreira. Em outros casos a evolução se fará apenas na escala de vencimentos, sem mudança de cargo.

Outro tema importante é o da periodicidade de cursos, avaliações e provas, que não podem ficar ao puro arbítrio da administração. Outro, ainda, é o do estabelecimento de critérios para tais avaliações de desempenho e concursos de promoção ou acesso (DALLARI, 2003, p. 53).

Ainda neste assunto, ressaltar o ensinamento de Celso Antônio Bandeira de Mello, segundo o qual:

[...] a exigência de formas de provimento derivadas, de modo algum significa abertura para costear-se o sentido próprio do concurso público. Como este é sempre específico, para dado cargo, inserto em carreira certa, quem nele se investiu não pode depois, sem novo concurso público, ser trasladado para cargo de carreira diversa ou de outra carreira melhor redistribuída ou de encargos mais nobres ou elevados (MELLO, 1990, p. 45).

O servidor público, ao ingressar na carreira, passa a ser avaliado diuturnamente pela sociedade, exercendo um múnus público. Outrossim, para o desenvolvimento nos planos inseridos pelos entes, muitas vezes se faz necessário o acúmulo de carga horária em cursos de qualificação, como forma de manter o profissional com excelência na qualidade em execução das atividades.

#### 2.4 RELAÇÃO ENTRE SERVIDOR E EFICIÊNCIA

O conceito de eficiência na Administração Pública não tem como ser expresso sem demonstrar relação com o servidor público. A concretização dos objetivos dos órgãos e entidades depende dos esforços dos recursos humanos, que estão presentes nas mais diversas atividades desempenhadas. Os servidores públicos são os agentes que realizarão as tarefas para o melhor atendimento da sociedade de um modo geral, devendo desempenhá-las com urbanidade, cordialidade e zelo com a coisa pública.

A transformação da administração pública com vistas à eficiência é também um processo de mudança cultural. O objetivo é processos mais rápidos com mais qualidade e utilização de menos recursos. Affonso e Rocha (2010) também ressaltam a atuação dos servidores públicos de forma relevante ao destacarem que o papel de maior importância no processo produtivo cabe aos recursos humanos, pois eles fazem aumentar ou diminuir a produtividade, melhorando ou piorando a qualidade.

A importância dos colaboradores também é reconhecida no Plano Diretor da Reforma do Estado, pois reservou atenção aos recursos humanos nesse processo de reforma, pois assim prevê:

A preparação da nova administração pública que surgirá das reformas em curso passa necessária e essencialmente pela profissionalização e pela valorização do servidor público. Assim, uma nova política de recursos humanos deverá ser formulada para atender aos papéis adicionais do Estado de carácter regulatório e de articulação dos agentes econômicos, sociais e políticos, além do aprimoramento na prestação dos serviços públicos. A adequação dos recursos humanos constitui-se, desta forma, em tarefa prioritária neste contexto de mudança, exigindo uma política que oriente desde a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho através de incentivos, e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho do Estado modernizado (BRASIL, 1995).

O aumento do desempenho funcional dos servidores públicos implica em elevação dos resultados dos serviços e satisfação da sociedade. Exercer as funções com ética,

celeridade e presteza são deveres dos servidores públicos. Para que ocorra a melhoria na prestação dos serviços, o servidor precisa ser valorizado e motivado. Desta forma, trazendo ao estudo temos que os cartórios judiciais quando estruturados e com força de trabalho equânime ao acervo processual, poderão desenvolver melhores serviços ao jurisdicionado, fazendo com que a qualidade dos serviços públicos seja maximizada.

## 2.5 A REMOÇÃO DE SERVIDOR PÚBLICO: CONCEITOS E ABRANGÊNCIAS

A remoção é um ato administrativo no qual o servidor público é movimentado dentro do mesmo órgão, buscando-se aprimorar os serviços prestados. Os atos administrativos devem apresentar os requisitos de validade: competência, finalidade, forma, motivo e objeto, bem como de observância obrigatória quanto aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, dentre outros (OLIVEIRA, 2005). A remoção constitui no deslocamento do serviço, no âmbito do mesmo quadro, no interesse da administração ou a pedido do próprio servidor, com ou sem mudança de sede (BRASIL, 1990, Art. 36, *caput*, da Lei n. 8.112/1990).

Assim, diante das definições extraídas das legislações dos servidores públicos, é possível se obter a definição do que seria remoção. Nesse contexto, então, poderia afirmar que se trata de ato administrativo em que se determina ou faculta ao servidor o deslocamento de um órgão ou setor para outro. Em regra, a remoção se desencadeia por duas razões, no interesse do serviço ou a pedido do servidor.

Tal modalidade de deslocamento do servidor público comporta liberdade de atuação do gestor público, que poderá analisar a conveniência e oportunidade para deferimento do pleito, no entanto o interesse público deverá prevalecer no caso, não havendo que se falar em modalidade para punições dos agentes públicos.

Embora predomine na prática da remoção e na maioria de suas modalidades a discricionariedade administrativa, esta não deve ser confundida com a arbitrariedade. Assim, o ato administrativo da remoção deve vir fundamentado e essa fundamentação tem estreita ligação com a sua validade (OLIVEIRA, 2005, p. 79-80).

A remoção, analisada como ato administrativo, exclusivo para o serviço público, propicia ao servidor a movimentação no quadro em busca de melhor desempenho e satisfação, bem como a Administração Pública poderá empreender as adequações necessárias em seu quadro a fim de maximizar a qualidade dos serviços prestados.



Em razão dos ditames jurisprudenciais, à Administração Pública é imposto que, para se ter legitimado o ato de remoção *ex officio* (compulsório), o mesmo deve ser revestido de elementos indispensáveis como o exercício de autoridade competente para tal, ou seja, por quem possua atribuição para determinar a remoção; também que seja fundamentado no interesse público, não havendo que se falar em desejo particular do gestor; ainda, que o ato em comento mantenha o servidor dentro do mesmo quadro.

Na mesma definição atribuída pela doutrina para as categorias de vinculação e discricionariedade no ato administrativo, entendidas pelo grau de liberdade do administrador para praticá-los, assim também ocorre para a prática do ato de remoção. Em breve análise sobre os referidos conceitos, temos que a vinculação se trata da obrigatoriedade de que a Administração, nas medidas a serem adotadas no exercício de suas competências, fique para tal adstrita aos ditames da lei. Já a discricionariedade corresponde à relativa liberdade de atuação conferida pela lei ao administrador para que decida conforme venha a entender ser esta ou aquela é a melhor ação que possa conduzir ao encontro do interesse público.

De acordo com as definições apresentadas, merece especial atenção ao ato de remoção do servidor público, que muitas vezes é formado sem a devida fundamentação, revestido de aspectos de dubiedade, antagonismos, desrespeito e ausência de critérios. É imperioso afirmar que nenhum ato administrativo pode ser considerado como totalmente vinculado ou discricionário, não sendo diferente com o ato de remoção, que deve ser caracterizado acima de tudo pelo interesse público.

No momento da decisão pela remoção de funcionário é imposto ao administrador que determiná-la, que a proceda dentro dos espaços limitadores que a discricionariedade lhe permite, não ultrapassando a fronteira demarcada pelos princípios de administração pública que mostram como agir e proceder com a melhores decisões, entendidas estas em favor do benefício da coletividade.

Ocorre que, embora existam as possibilidades legais para determinar a mudança de lotação do funcionário, podem ocorrer casos em que o administrador, fazendo uso irregular do poder discricionário, venha a se desviar do fim a que se destina a remoção e passe a empregá-la com a intuito punitivo. No caso desta hipótese, a ação do administrador público estará ferindo a finalidade do ato praticado. No dizer de Zimmer Júnior (2009, p. 163), a finalidade se constitui em requisito de validade para o ato administrativo, “exigindo uma harmonia para com o disposto na lei.”

A rotatividade entre os servidores públicos efetivos, para Robbins, Judge e Sobral (2010), tende a prejudicar mais as instituições públicas, uma vez que o desligamento

voluntário pode trazer perdas de grandes talentos e impactar na qualidade do serviço prestado. Neste mesmo cenário de análise, para Siqueira et al. (2012) a maioria dos casos de rotatividade dos servidores de cargos efetivos de um órgão ou instituição acontece voluntariamente, e vários são os fatores motivacionais dessa ação.

A rotatividade de funcionários é um papel para a gestão de pessoas, tendo em vista que um material humano insatisfeito em seu local de trabalho pode gerar problemas de produção e assiduidade. É necessário que haja uma atenção diferenciada à gestão desse fenômeno para tentar administrar de forma estratégica, uma vez que a troca frequente de servidores é improdutiva não apenas na visão dos custos do processo, mas também pelo tempo e recursos investidos na integração e aprendizado dos novos servidores e na própria dinâmica das atividades.

## 2.6 ANÁLISE CONTEXTUAL SOBRE ROTATIVIDADE NOS RECURSOS HUMANOS

A literatura tem se esforçado para responder acerca do que contribui para as pessoas solicitarem mudança de seus locais de trabalho, seja por insatisfação ou mesmo por maiores ambições, ou se seria uma combinação de ambas.

Turnover pode ser definido como a razão entre o número de empregados que deixaram a organização em determinado período e o número de empregados que ingressaram (PRICE, 1977; HARKINS, 1998).

Podemos dizer que as pessoas que compõem uma organização são a mola mestre que perfazem uma vantagem competitiva. Se a empresa tiver a capacidade de aproveitar e desenvolver as qualidades desses indivíduos, ela obterá diferencial nos produtos e serviços, e, conseqüentemente, um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

No passado, muitos estudiosos chegaram a apontar que as máquinas eliminariam o trabalho humano, entretanto hoje ocorre o oposto: as pessoas nunca foram tão importantes nas empresas. Em muitas economias que apresentam rápido crescimento, pode ser mais fácil ter acesso ao dinheiro e à tecnologia do que a bons profissionais (GUBMAN, 1998).

No contexto em análise, o setor de pessoal ganha cada vez mais importância nas organizações, de modo que técnicas de motivação/satisfação, bem como avaliação de desempenho são ferramentas que buscam auferir o nível de bem-estar dos funcionários em relação as empresas.

Segundo Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho pode ser conceituado como a prevalência de emoções positivas na empresa e a percepção do indivíduo de que nela

poderá expressar e desenvolver os próprios potenciais, avançar nas metas de vida e reduzir uma possível intenção de sair da organização (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

É cediço que o fato de o funcionário se sentir bem na empresa que trabalha e de igual modo motivado, faz com que o nível de produtividade seja elevado, e, por conseguinte as metas organizações sejam atingidas com mais facilidade. É neste esteio que o presente trabalho acadêmico encontra guarida, buscando estudar a remoção na 6ª região do Poder Judiciário Estadual.

Ferreira e Freire (2001), em estudo realizado, demonstra que embora nos Estados Unidos a preocupação com rotatividade seja recorrente, no Brasil o termo ainda engatinha entre os estudiosos da área. Tal cenário merece análise cuidadosa, pois, conforme afirma Pereira e Ziero (2013), a economia brasileira apresenta uma das taxas mais elevadas de rotatividade de mão de obra do mundo. Sendo assim, para os autores, é de vital importância compreender as causas e os motivos da alta rotatividade para que se possa adequar as políticas públicas ao mercado de trabalho.

Muito embora o regime estatutário conceda aos servidores públicos o direito a estabilidade, regulamentada pela Lei 8112/1990 – Regime Jurídico Único (RJU) – que, no artigo 22 explicita que “O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.” (BRASIL, 1990).

No entanto, apesar dos direitos e garantias concedidas no referido diploma legal, mesmo assim existem setores do serviço público que revelam altos índices de rotatividade, merecendo estudo mais aprofundado.

A alta rotatividade afeta negativamente o funcionamento e produtividade do serviço público, pois são necessários tempo e recursos para a realização de um novo processo seletivo, a fim recrutar pessoas aptas para repor a força de trabalho e, posteriormente, gastos com treinamento e capacitação. Cabe ressaltar ainda que, além dos custos financeiros, a saída voluntária de servidores pode ocasionar quebra do fluxo de trabalho e até mesmo perda de historicidade da organização (FERREIRA; FREIRE, 2001).

Apenas um estudo bem elaborado e aprofundado poderá favorecer o conhecimento da quantidade e motivação das remoções e desligamentos em determinado setor público, as quais podem estar associadas tanto a fatores pessoais, como metas, valores, mudanças e questões particulares do trabalhador, quanto a fatores da própria organização, como remuneração, plano de carreira, tipo de contrato, relações socioprofissionais, entre outros.

O objeto exposto estimula a investigação sobre as variáveis que podem levar os servidores públicos a solicitarem remoções de seus postos de trabalhos, bem como exoneração dos cargos ocupados, a fim de evitar que esse desligamento ocorra de forma efetiva, considerando-se os efeitos negativos que tal comportamento pode ocasionar na organização.

## 2.7 GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

A sociedade atual demonstra que as transformações do meio em que vivemos nunca esteve em um ritmo tão frenético, as inovações ocorrem em curto espaço de tempo, novas tecnologias são introduzidas a cada instante. Cada vez mais se tem a sensação de que o tempo passa mais depressa, e isso tudo vem acompanhado da impressão de que não temos mais tempo para realizar as tarefas diárias. De acordo com Chiavenato (2010), vários fatores contribuem para o sentimento de celeridade nas organizações, dentre eles são citadas as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais e políticas, atuando de maneira conjugada e formando um cenário de imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

Diante disso a mudança torna-se inevitável para toda e qualquer organização que pretenda se manter competitiva. Neste contexto a gestão de pessoas passa a sofrer grande interferência. As pessoas são as causadoras de todas essas mudanças, buscando algo novo, buscando novas produções, almejando novos empregos e desafios.

Drucke (1998) trouxe a seus estudos que a ferramenta mais importante em uma organização são as pessoas, conforme preceitua: “De todas as decisões tomadas por um executivo, nenhuma é tão importante quanto aquelas a respeito de pessoas, porque elas determinam a capacidade de desempenho da organização (DRUCKER, 1998).

A gestão de pessoas deve atuar como ferramenta que agregue e integre todos os setores, buscando de maneira reiterada alcançar os objetivos da organização. Afirma Chiavenato (2010) que a gestão de pessoas é a setor responsável pela construção de talentos atuando por meio de um conjunto integrado de processos e cuidando do capital humano das organizações.

O olhar do administrador deve ser voltado para as pessoas como integrantes e parceiros da organização, quando recepcionados nessa forma, as pessoas tendem a fazer investimentos na organização. Investem tempo, comprometimento, responsabilidades, conhecimento e assumem riscos, tudo isso no intuito de ter retorno dos esforços investidos, como melhores salários, ascensão profissional e motivação.

Ainda neste campo de atuação, Chiavenato (2009), informa que as pessoas são o elemento dinâmico e empreendedor das organizações, sejam elas públicas ou privadas, industriais ou prestadoras de serviços, lucrativas ou não lucrativas.

A gestão de pessoas deve trabalhar os integrantes da organização para a formação de talentos, identificando neles suas qualidades e potencialidades que possam fazer a diferença na tomada de decisão. Em uma nova visão, as pessoas não devem ser vistas como um mero recurso organizacional, mas especialmente como um patrimônio, fornecedor de ideias empreendedoras e inovadoras. O capital humano é sem dúvida o bem mais precioso que qualquer organização possa ter, somente ele poderá customizar estratégias de acordo com a demanda da empresa, com o intuito de projetá-la a um futuro promissor.

Ainda em Chiavenato (2010), o autor traz que a gestão de pessoas está deixando de trabalhar apenas com o presente, para se constituir em uma área direcionada para frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais sendo a área que privilegia aspectos tradicionais, mas sim focada ao futuro que está chegando.

Desta forma, as atitudes do gestor e a satisfação do funcionário com suas atividades influenciam no nível de produtividade, e, por conseguinte, nos resultados obtidos. Emerge a gestão de pessoas para disseminar políticas de valorização de pessoal, com práticas que contribuam para o crescimento da motivação dos colaboradores.

## 2.8 ESTUDOS E PESQUISAS CORRELATAS

O presente capítulo debruçou-se sobre artigos científicos cujo foco de análise fosse o tema rotatividade, a fim de esmiuçar o enfoque do tema sobre a ótica de alguns pesquisadores. Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019) procederam com uma revisão da literatura, incluindo artigos publicados entre janeiro de 1996 a dezembro de 2015, totalizando vinte anos, cujo tema fosse rotatividade. A referida pesquisa resultou na leitura de 25 artigos, extraindo nos dados iniciais que a pesquisa sobre o tema rotatividade tem crescido no Brasil, já que sete artigos (28%) foram publicados nos três primeiros quadriênios e 18 (72%) nos dois últimos quadriênios, de 2008 a 2015. O segmento mais investigado foi o terciário e, no que se refere ao setor das organizações, observou-se que os estudos nacionais sobre rotatividade investigaram mais o setor privado, no entanto foi percebido que poucos estudos analisaram as consequências (maléficas ou benéficas) da rotatividade nas organizações. No que concerne ao lapso temporal, extraiu-se na pesquisa que a produção científica brasileira sobre o tema

ganhou engajamento a partir do ano de 2006, ao passo que a nível global tais estudos remontam desde meados do século passado.

Siqueira e Alves (2016), em estudo realizado na Universidade Federal de Goiás, no campus localizado na cidade de Catalão, no interior do Estado de Goiás, buscou auferir a rotatividade de professores universitários no referido campus. A pesquisa tem como período de análise o estudo da rotatividade existente entre janeiro de 2006 a outubro de 2013. Os dados coletados demonstram números preocupantes, com rotatividade na faixa dos 50%, acrescentando que o tempo de permanência deles não foi superior a 4 anos e meio, sendo que 77,78% dos que solicitaram desligamento não chegaram a completar o período de estágio probatório, que é de 3 anos, conforme a Constituição Federal de 1988. A pesquisa demonstra ainda que vários são os fatores para a não permanência de professores no campus do interior, dentre as quais: busca de grandes centros, retorno para a cidade de origem e consequente aprovação em outro concurso.

O artigo intitulado bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade, dos autores Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015), traz à baila um estudo em que analisa as relações entre as percepções de sucesso na carreira, o bem-estar no trabalho e a intenção de rotatividade em trabalhadores, em uma amostra de 500 trabalhadores que atuam no Estado de São Paulo, em organizações públicas e privadas. O estudo demonstra que as empresas devem apresentar políticas internas que visem maior afetividade do empregado com suas atribuições, diminuindo o desejo de desligamento da empresa. Cita-se que as empresas devem ter atenção com o cliente interno, dispendendo uma remuneração compatível com o mercado, realização de avaliações de desempenho coerentes, política atraente de cargos e salários, treinamento, desenvolvimento e planos de sucessão adequados, criação de um ambiente que estimule a inovação e que fomente um ambiente sem medo de represálias.

Em pesquisa publicada na revista do serviço público, Diógenes et al. (2016) fixaram o olhar observatório de suas análises para a Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. A pesquisa foi realizada em um órgão público federal, pertencente à administração direta da União, sendo omitido o nome do órgão para fins de discrição no compilamento dos dados, o universo de entrevistados remontou 348 servidores. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, em que foi remetido através do e-mail institucional dos funcionários, acompanhado de texto explicativo da pesquisa. Os resultados indicaram que os servidores, em sua maioria, têm desejo de deixar a organização.

Ademais, constatou-se que os respondentes raramente percebem práticas organizacionais voltadas à valorização de novas ideias e atualização dos servidores diante das novas tecnologias e processos de trabalho. Outrossim, se faz necessário que as organizações empreendam ações que visem minimizar o interesse no desligamento destes servidores.

A adoção de medidas e ações estratégicas pelo governo, no sentido de minimizar as disparidades de remuneração e benefícios oferecidos entre cargos similares ou de função idêntica dentro de uma mesma estrutura de poder republicano e até dentro de um mesmo órgão, também pode ser apontada como fundamental para a redução da intenção de rotatividade dos servidores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste item, apresentam-se os métodos e as técnicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, enfocam-se a tipologia do estudo, os procedimentos técnicos, a instrumentalização da pesquisa, a estrutura e aplicação do questionário e o pré-teste do instrumento. Por fim, explicitam-se os procedimentos utilizados para coleta, análise e interpretação dos dados.

O presente projeto de pesquisa tem por finalidade analisar a remoção dos Servidores do Poder Judiciário da Paraíba lotados nas comarcas da 6ª região.

#### 3.1 MÉTODOS DA PESQUISA

O método pode ser conceituado como o roteiro, os procedimentos e as técnicas utilizadas para se atingir um objetivo. Extraído do pensamento de Matias-Pereira (2012), o método científico é o caminho que se sustenta em procedimentos lógicos, de modo que sua repetição contribui para a descoberta de uma verdade científica. Ao escolher o método, o pesquisador está, na verdade, dando contornos à sua estratégia de pesquisa, ou seja, definindo os procedimentos técnicos que serão utilizados no processo de investigação científica.

O presente estudo utiliza o método indutivo, o processo de raciocínio potencializa a partir de fatos particulares, até atingir uma conclusão de cunho geral, valendo-se da observação, da experimentação e da comparação dos fatos ou elementos. O raciocínio, portanto, parte de ideias articulares para noções gerais. Para Marconi e Lakatos (2006), trata da aproximação dos fenômenos que caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias, sendo assim uma conexão ascendente.

Este tópico descreve o método no qual a pesquisa baseou-se para atingir os objetivos propostos. O presente trabalho utiliza o estudo de caso, a fim de chegar a uma conclusão sobre as premissas estudadas. A escolha do estudo de caso pode ser corroborada com o seguinte trecho:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2015).



Trata-se do procedimento mais viável para o assunto tratado, aplicado quando almejamos responder ao problema de pesquisa, trata-se de uma solução com análise detalhada a partir do estudo minucioso de um caso específico. O estudo de caso pode ser utilizado em eventos pouco explorados, bem como em cenários quando não há evidências entre o fenômeno e a situação.

### 3.2 TIPOS DE PESQUISA

Nesta seção serão analisados os meios utilizados para coleta das informações que embasam o presente trabalho acadêmico, demonstrando as características da pesquisa e procedimentos utilizados.

As pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos no que concerne aos seus objetivos, quais sejam: exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas de caráter exploratório, conforme bem explica Braga (2007), têm como objetivo reunir dados, informações, padrões, ideias ou hipóteses sobre um problema ou questão de pesquisa com pouco ou nenhum estudo anterior. O mesmo autor apresenta que às pesquisas descritivas têm como finalidade identificar as características de determinado problema ou questão e descrever o comportamento dos fatos e fenômenos. Nesta discussão, a presente pesquisa caracteriza-se, quanto aos seus objetivos, como exploratória e descritiva.

A investigação exploratória é realizada quando o investigador não dispõe de informação prévia sobre a estrutura das relações envolvendo os fenômenos a serem analisados. Essa falta de conhecimento leva o investigador a procurar algum tipo de tendência ou padrão de comportamento que leve às conclusões. Obviamente não se trata de começar o processo da busca de explicação de uma realidade sentando na frente de um microcomputador e vendo o que pode ser feito. O investigador, na verdade, já dispõe de um problema a ser pesquisado, eventualmente as variáveis já foram selecionadas e podem estar disponíveis, mas a dinâmica das relações entre as variáveis, quer na definição de conceitos, quer na relação entre elas, é desconhecido (BOTELHO; ZOUAIN, 2006, p. 113).

Segundo Cervo e Bervian (1996) e Raupp e Beuren (2003), os estudos descritivos tratam da enumeração das características, propriedades e relações existentes na comunidade, no grupo ou na realidade pesquisada. Triviños (2007, p. 110) afirma que “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e os fenômenos de determinada realidade”. Portanto, esta pesquisa classifica-se como descritiva, porque busca identificar a remoção dos servidores do Poder Judiciário da Paraíba lotados nas comarcas da 6ª região.

Quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pela qual os dados necessários para a elaboração desse estudo serão obtidos, optou-se pela realização de pesquisa bibliográfica, com consulta aos dados referentes aos recursos humanos do Tribunal de Justiça, bem como acesso a fontes de pesquisas como livros, leis e decretos, artigos, teses e dissertações, buscando fomentar a fundamentação teórica. A pesquisa de campo fará uso de questionário a fim de analisar os aspectos sobre a remoção dos servidores do Poder Judiciário da Paraíba, sendo uma técnica que permite maior precisão de acordo com os objetivos.

### 3.3 INSTRUMENTALIZAÇÃO DA PESQUISA

Tomando por base a abordagem do problema, define-se esta pesquisa como quantitativa. Para Lakatos (2008, p. 269), esse tipo de pesquisa vale-se “de amostras amplas e de informações numéricas” e de instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento dos dados. Na pesquisa quantitativa evidencia-se o esforço de traduzir em números opiniões e informações levantadas para serem classificadas e analisadas. Segundo Raupp e Beuren (2003, p. 93):

Destaca-se ainda sua importância ao ter a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto a inferências feitas. Assim, a abordagem quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos (RAUPP; BEUREN, 2003, p. 93).

No presente trabalho, o pesquisador aplica questionários aos servidores efetivos do Tribunal de Justiça da Paraíba, lotados na 6ª região, de modo que as respostas são obtidas através do envio ao e-mail funcional dos entrevistados, concedendo-lhes prazo de 10 dias para envio das respostas (pelo mesmo canal do envio).

### 3.4 ESTRUTURA E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A utilização do questionário como instrumento de coleta deu-se por ser um dos instrumentos mais adotados e já validados para o levantamento de informações no modelo quantitativo. Teve-se o cuidado para não restringir o instrumento de coleta de dados a uma pequena quantidade de questões, para evitar perda de informações valiosas, e, por outro lado, não o tornar amplo demais, a fim de não ficar excessivamente extenso, o que poderia acarretar

desânimo aos respondentes. De igual modo, a escolha do questionário teve por base o alinhamento com o referencial teórico e objetivos desta dissertação. O questionário foi baseado no estudo validado por Medeiros (2002), cujas respostas poderiam ser obtidas numa escala de 5 pontos (variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”). A estrutura do questionário era composta por 38 itens distribuídos em 3 fatores: organizacionais (16 itens), ambientais (8 itens) e comportamentais (14 itens) (Ver Anexo A).

Todavia, de acordo com a necessidade deste estudo, o questionário foi resumido e adaptado a 29 itens (Ver Apêndice A), isto é, alguns itens do questionário original foram excluídos, adaptados ou implementados, de acordo com o Apêndice A.

O modelo apresentado é oriundo dos estudos de Medeiros (2002) foi utilizado como referencial teórico e ponto de partida para descrever os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais das empresas em estudo, cujas respostas foram marcadas numa escala de 5 pontos (variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”). No início do questionário (Apêndice A), foram colocadas as indagações que caracterizam o informante, como idade, estado civil, número de filhos, escolaridade, naturalidade, cargos ocupado e tempo na organização, com o objetivo de formatar o perfil do servidor; contudo, teve-se o cuidado de deixar claro para os respondentes que sua identificação seria preservada, de modo a se evitar qualquer tipo de constrangimento ou receio.

A seguir, foram contemplados os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, onde foram desdobrados em indicadores ora utilizados na pesquisa.

#### 1) Fatores organizacionais (09 itens a serem respondidos)

O conjunto de indicadores que compõem o bloco de fatores organizacionais busca mensurar, através da resposta de 09 itens, a satisfação dos trabalhadores quanto a aspectos do órgão. Para tanto, as seguintes dimensões foram avaliadas:

- a) Ritmo de trabalho: busca mensurar se o trabalhador considera justa a carga de trabalho atribuída para execução das atividades;
- b) Remuneração: avalia a opinião do trabalhador quanto à justiça e adequação da remuneração percebida, considerando-se suas atribuições e responsabilidades;
- c) Orgulho: investiga o nível de satisfação do servidor em trabalhar no órgão estudado;
- d) Conhecimento das metas do Tribunal de Justiça/CNJ: analisa o conhecimento do trabalhador quanto as metas existentes no órgão;

- e) Benefícios: como são vistas as premiações dadas aos servidores;
- f) Organização: analisa como são vistas as mudanças na rotina de trabalho, a exemplo do home office e cartórios unificados.

## 2) Fatores ambientais (07 itens a serem respondidos)

Esse bloco capta a percepção dos trabalhadores em relação às condições físicas do ambiente de trabalho em que executam suas funções, através das respostas a 07 itens. Para isso, foram investigados os seguintes aspectos:

- a) Clima no ambiente de trabalho: avalia a percepção do trabalhador sobre a atmosfera de trabalho existente na empresa;
- b) Condições físicas de trabalho: avalia a satisfação do trabalhador quanto às condições de ventilação, iluminação, temperatura e ruído em seu ambiente de trabalho;
- c) Relação com os superiores hierárquicos: analisa a percepção do servidor sobre os seus chefes.

## 3) Fatores comportamentais (13 itens a serem respondidos)

Os fatores comportamentais investigam o nível de satisfação dos trabalhadores quanto às necessidades de participação, aceitação no grupo social, autoestima e autorrealização, através da verificação dos seguintes indicadores:

- a) Satisfação pessoal: analisa o nível de satisfação do servidor com o cargo ocupado;
- b) Crescimento profissional: busca mensurar a satisfação do trabalhador quanto à viabilidade de carreira oferecida pela empresa;
- c) Relacionamento com os colegas: investiga o grau de satisfação do trabalhador no que tange ao relacionamento com os colegas;
- d) Apoio técnico da chefia: avalia a percepção do servidor quanto a disponibilidade da chefia para retirada de dúvidas;
- e) Capacidade do juiz em aceitar críticas e reconhecer falhas: avalia a satisfação do servidor quanto à liberdade para discordar do juiz e expressar suas opiniões;
- f) Tratamento imparcial: investiga a percepção do servidor quanto à igualdade no tratamento dispensado aos membros da empresa;

- g) Intenção de mudar de comarca: avalia o desejo do servidor de ir trabalhar em outra cidade/comarca.

Cinco opções de respostas foram utilizadas no questionário, a saber: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – indiferente; 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente. A opção 1 corresponde à total insatisfação do funcionário com a variável, e a opção 5, à total satisfação. Dessa forma, através da escala foi possível mensurar o grau de satisfação dos entrevistados em relação aos diversos indicadores de clima organizacional. Os procedimentos para coleta foram: 1) envio do questionário para o e-mail funcional dos servidores e para o WhatsApp funcional (em arquivo no formato PDF) 2) pré-teste; 3) explicação acerca da pesquisa; 4) aplicação da pesquisa; 5) solicitação de devolução dos questionários utilizando os canais de comunicação disponíveis (e-mail e WhatsApp); 6) visita aos setores para solicitação dos questionários; e 6) em contatos presenciais, foi solicitado aos respondentes para que colocassem o questionário respondido dentro de um envelope.

A coleta de dados foi realizada no período de 20 de outubro a 10 de setembro de 2021.

### 3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Neste estudo, foi utilizada a Escala de Likert, composta de cinco classes de respostas, variando de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”, onde cada participante da pesquisa apontou um nível de concordância ou discordância para todas as afirmações consideradas. Dessa forma, para cada alternativa, o entrevistado assinalou um número que melhor exprimisse a sua opinião de 1 a 5, sendo de menor discordância (1) até maior concordância (5), conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Alternativas com os seus respectivos pesos utilizados na Escala Likert

ALTERNATIVA	PESO
Concordo Totalmente	5
Concordo Parcialmente	4
Nem Concordo nem Discordo	3
Discordo Parcialmente	2
Discordo Totalmente	1

**Fonte:** Samara e Barros (1997, p. 86).

O processamento de dados refere-se à fase em que é explicado como lidar com os dados coletados e porque tal processamento é adequado para o alcance dos objetivos da pesquisa. Eles são alcançados por meio da coleta, processamento e análise de dados. Assim, foram utilizadas como técnicas de tratamentos dos dados a média ponderada e a distribuição de frequência.

O questionário foi dividido em três grupos (dimensões) de assertivas: Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB; Dimensão 2 – Fatores Ambientais; e Dimensão 3 – Fatores comportamentais. Assim, foi utilizado o cálculo da Média Ponderada (MP) para cada assertiva de cada uma das Dimensões consideradas, ou seja, a média da escala foi obtida pelo resultado do quociente entre a somatória da frequência absoluta x peso de cada alternativa, pela base total da amostra (número de colaboradores entrevistados).

O uso da referida escala teve como objetivo mensurar o grau de concordância dos motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas Comarcas da 6ª região que envolve os municípios, a saber: Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá e Teixeira.

Foram adotadas as seguintes convenções utilizadas nas tabelas e gráficos:

- a) As tabelas e os gráficos representam as médias obtidas dos itens e dimensões consideradas na pesquisa;
- b) (–) Dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento;
- c) (..) – Não se aplica dado numérico;
- d) (P) – Peso;
- e) (n) – Frequência absoluta.

### 3.6 PARTICIPANTES

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos entre os servidores efetivos do Tribunal de Justiça da Paraíba que ocupam cargos efetivos e atuam nos cartórios judiciais das comarcas localizadas na **6ª região** que envolve os municípios, a saber: **Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá e Teixeira**. Por conveniência, foram excluídos os participantes que não ocupavam cargos efetivos. Essa exclusão se justificou pelos seguintes motivos: 1) servidores de cargos em comissão, pela natureza do cargo ocupado (livre nomeação e exoneração), podem gerar excessos de mudanças de comarcas, o que poderia trazer distorções na pesquisa e 2) o número de

participantes ficaria muito extenso, resultando em excesso de dados, o que atrapalharia a fase de análise. A partir desse refino, chegou-se ao número potencial de 110 participantes.

Todos os respondentes tiveram sua identidade preservada, buscando-se na colheita dos questionários evitar qualquer tipo de acesso as respostas dos servidores que pudessem comprometer a confiabilidade da pesquisa.

### 3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Para tabulação e processamento estatístico dos resultados da pesquisa, foram utilizados o *software* estatístico e a planilha eletrônica Excel para elaboração de algumas tabelas. Os resultados obtidos foram discutidos alicerçados com leituras sobre o tema.

### 3.8 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Foi requerido ao Tribunal de Justiça da Paraíba, de forma escrita, autorização para a coleta de dados com os servidores efetivos em atuação nas comarcas situadas na 6ª região. Esse aval foi concedido pela direção do fórum, em requerimento próprio. A pesquisa foi submetida, por meio da Plataforma Brasil, à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Campina Grande, garantindo que todas as exigências legais e éticas fossem respeitadas na confecção do trabalho. O referido Comitê concedeu a aprovação e somente após esse aval as entrevistas foram realizadas. Aos participantes foram assegurados todos os direitos pertinentes (entre os quais o de anonimato e o de participar ou não da pesquisa) e informações que mitigassem, ao máximo, qualquer desconforto ou problema que eventualmente pudessem ser causados.

## 4 ANÁLISE SITUACIONAL

Dentro da proposta do mestrado profissional, esse capítulo apresenta diagnóstico organizacional do Tribunal de Justiça da Paraíba. Serão apresentados um panorama sobre os recursos humanos das comarcas da 6ª região do Tribunal de Justiça da Paraíba, com o quantitativo de remoções identificada nos últimos 05 anos (2016 a 2020). Apresenta-se ainda o quantitativo de processos em cada uma das comarcas estudadas, bem como o número de processos por servidor. Adiante, serão apresentados os dados capitados através de questionários aplicado aos servidores efetivos da 6ª região, com a tabulação, análise e interpretação de dados extraídos na pesquisa realizada com servidores do referido órgão.

Uma instituição pode ser melhor compreendida através da análise situacional, que consiste na consulta de suas potencialidades e fraquezas internas, bem como na análise das oportunidades e ameaças (AMBONI, 1997). De acordo com o autor, percebe-se que a análise situacional é de suma importância para que a organização obtenha sucesso em seus projetos, pois através dele serão analisados os fatores internos e externos que contribuição para o (in)sucesso de novas atividades.

A partir dessa análise, foi possível detectar oportunidades de melhoria e identificar plano de ação que contribuísse para o sucesso dessa corte de Justiça. O objetivo desse capítulo, portanto, é descrever os dados provenientes da coleta e analisa-los de acordo com as teorias pertinentes, utilizando também de pesquisas realizadas por pesquisadores no tema em estudo.

### 4.1 RECURSOS HUMANOS E REMOÇÕES NO TJ PB

O Quadro de Pessoal Efetivo do Poder Judiciário do Estado é constituído dos seguintes cargos: Analista Judiciário, Técnico Judiciário, Auxiliar Judiciário e Oficial de Justiça, sendo os três primeiros com atribuições a serem exercidas internamente, através de atendimento ao jurisdicionado e cumprimento de determinações contidas nos processos judiciais, os oficiais de justiça, por outro lado, trabalham em sua maior parte com diligências efetuadas fora das dependências físicas dos fóruns. O provimento inicial nos cargos que integram o Quadro de Pessoal Efetivo do Poder Judiciário do Estado dar-se-á após aprovação em concurso público, de provas ou de provas e títulos, sendo os servidores regidos pela lei nº 9.586, de 14 de dezembro de 2011 - Plano de Carreira dos Servidores (PARAÍBA, 2011).



A Tabela 2 mostra a composição dos cartórios judiciais nas cidades objeto do estudo, sendo que os servidores enumerados são ocupantes de cargos de provimento efetivo.

Tabela 2 – Composição das comarcas da 6ª região (número de servidores)

<b>Cidades integrantes da pesquisa</b>	<b>Número de Servidores</b>
Água Branca	4
Coremas	8
Itaporanga	11
Patos	36
Piancó	14
Princesa Isabel	9
Santa Luzia	7
Taperoá	6
Teixeira	5
<b>Total</b>	<b>110</b>

Fonte: Elaboração própria, com informações obtidas no portal do IBGE e TJ PB (PARAÍBA, 2020).

O número total de 110 servidores efetivos que integram os cartórios judiciais da 6ª região serão objeto do presente estudo, sendo aplicados questionários para cada um deles, os números foram obtidos através de consulta aos recursos humanos, disponível no portal do TJ PB. Do total de servidores efetivos objeto da pesquisa, 36 estavam lotados na sede da região (Patos), com 36 trabalhadores, ao passo que a comarca de Água Branca detém o menor quadro de servidores do cartório, num total de 04 servidores.

Para fins de análise da quantidade de processos por servidores em cada comarca, foi elaborado quadro dividindo a quantidade de processos ativos pelo número de servidores em atividade no cartório, para fins de extração de uma possível carga de trabalho em cada comarca estudada.

Diante dos dados apresentados, o maior acervo processual por servidor é constatado na comarca de Teixeira-PB, com 876 processos por servidor, ao passo que Coremas tem um acervo de 322 processos por serventuário, o menor índice constatado (Tabela 3).

Tabela 3 – Número de processos por servidor nas comarcas da 6ª região

<b>Cidades integrantes da pesquisa</b>	<b>Número de Servidores</b>	<b>Acervo Processual Paineis PJE (nº de processos)</b>	<b>Processos por servidor</b>
Água Branca	4	2.616	654
Coremas	8	2.582	322
Itaporanga	11	6.542	594
Patos	36	17.863	496
Piancó	14	7.317	522
Princesa Isabel	9	3.544	393
Santa Luzia	7	2.269	324
Taperoá	6	2.343	390
Teixeira	5	4.383	876

Fonte: Elaboração própria, com informações obtidas no portal do IBGE e TJ PB (PARAÍBA, 2020).

No que concerne ao número de remoções solicitadas pelos servidores efetivos do Tribunal de Justiça nos anos de 2016 a 2020 nas comarcas integrantes do GRUPO 06, tais dados puderam ser obtidos no sistema Recursos Humanos, disponível no portal do Tribunal de Justiça, em consulta efetuada pelo pesquisador em 06/11/2021 (Tabela 4).

Tabela 4 – Número de remoções nos anos de 2016 a 2020 (Comarcas da 6ª região)

<b>Cidades integrantes da pesquisa</b>	<b>Número de Remoções ocorridas de 2016 a 2020</b>
Água Branca	2
Coremas	1
Itaporanga	2
Patos	1
Piancó	2
Princesa Isabel	1
Santa Luzia	1
Taperoá	1
Teixeira	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fonte: Elaboração própria, com informações obtidas no portal do IBGE e TJ PB (PARAÍBA, 2020).

Deve ser esclarecido que os dados obtidos possibilitam apenas o acesso ao quantitativo de remoções solicitadas e deferidas no período de interesse do pesquisador (2016 a 2020), no entanto a ferramenta de pesquisa disponível no portal do TJ PB não informa o nome do servidor, bem como a localidade de destino que passou a exercer suas atribuições e razão da referida solicitação.

## 4.2 PERFIL DO ENTREVISTADO

A Tabela 5 apresenta as variáveis utilizadas para descrever o perfil dos colaboradores entrevistados. Percebe-se que a maioria (83,0%) está inserida na faixa etária entre 41 a 60 anos, sendo que 45,3% possuem de 41 a 50 anos e 37,7% possuem 51 a 60 anos. As faixas etárias extremas foram as menos citadas, ou seja, a de 31 a 40 anos contemplou 13,2% dos entrevistados enquanto que a faixa de acima de 60 anos foi citada por apenas 3,8% dos colaboradores. Ademais, os dados demonstraram que a maioria dos entrevistados são casados (73,6%). Em menores proporções foram citados os solteiros (13,2%) e os separados(as)/desquitados(as)/divorciados(as) (11,3%).

Tabela 5 – Perfil dos servidores entrevistados do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas comarcas da 6ª região – PB

Variáveis	n	%	Variáveis	n	%
<b>Faixa Etária (Anos)</b>			<b>Quantos filhos possui?</b>		
31 a 40	7	13,2	Nenhum	12	22,6
41 a 50	24	45,3	1	13	24,5
51 a 60	20	37,7	2	21	39,6
Acima de 60	2	3,8	3	6	11,3
Total	53	100,0	4	1	1,9
			Total	53	100,0
<b>Estado Civil</b>			<b>Cargo na empresa</b>		
Solteiro(a)	7	13,2	Auxiliar Judiciário	1	1,9
Casado(a)	39	73,6	Técnico Judiciário	37	69,8
Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a)	6	11,3	Analista Judiciário	15	28,3
Outro	1	1,9	Total	53	100,0
Total	53	100,0			
<b>Escolaridade</b>			<b>Tempo de trabalho (anos)</b>		
Ensino Médio Completo	3	5,7	1 a 3	2	3,8
Graduado	12	22,6	3 a 5	1	1,9
Especialista	36	67,9	5 a 7	–	–
Mestrado	2	3,8	7 a 9	5	9,4
Total	53	100,0	Mais de 10	45	84,9
			Total	53	100,0
<b>Natural da cidade que trabalha?</b>					
Sim	27	50,9			
Não	26	49,1			
Total	53	100,0			

Fonte: Próprio Autor (2021)

Ainda de acordo com a Tabela 5, verifica-se que mais de dois terços (67,9%) dos colaboradores possui como escolaridade o grau de especialização, seguido dos graduados (22,6%) e menos frequentes, o Ensino Médio Completo (5,7%) e Mestrado (3,8%). Além

disso, a maioria (64,1%) dos entrevistados afirmou que possui de um a dois filhos, salientando que um percentual expressivo (22,6%) afirmou que não possui filhos. No que diz respeito ao cargo que ocupa da instituição, a maior parte dos colaboradores entrevistados foram os Técnicos Judiciários, representando 69,8% dos entrevistados, seguido dos Analistas Judiciários (28,3%) e Auxiliar Judiciário (1,9%). Por último, constatou-se que a maioria (84,9%) do público entrevistado atua em seus cargos há mais de 10 anos. Se considerarmos aqueles que atuam de 7 a 9 anos (9,4%), esse contingente alcança praticamente 95% de todos os colaboradores pesquisados.

#### 4.3 GRAU DE CONCORDÂNCIA DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AOS MOTIVOS CONTRIBUTIVOS PARA A REMOÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL DA PARAÍBA LOTADOS NAS COMARCAS DA 6ª REGIÃO

Foram consideradas três dimensões no estudo do grau de concordância em relação aos motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas Comarcas da 6ª região, quais sejam: Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB; Dimensão 2 – Fatores Ambientais; e Dimensão 3 – Fatores comportamentais.

##### 4.3.1 Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB

Para a “Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB” foram analisadas nove variáveis, cujos resultados estão apresentados nas Tabelas 6 a 14:

- a) Q01 – A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos;
- b) Q02 – Os salários pagos pelo Tribunal de Justiça da Paraíba são semelhantes aos pagos por outros Tribunais;
- c) Q03 – Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho no Tribunal de Justiça;
- d) Q04 – Conheço as metas do TJ-PB/CNJ e sei que o fazer para que sejam atingidos;
- e) Q05 – O Tribunal de Justiça da Paraíba possui plano de carreiras para valorização do pessoal;

- f) Q06 – Existe gratificação salarial para servidores lotados em comarcas de difícil provimento;
- g) Q07 – A inserção do home office minimiza a rotatividade de pessoal;
- h) Q08 – Adoção de cartórios unificados, onde os servidores trabalhem com todos os tipos de processos judiciais, minimiza a rotatividade de pessoal;
- i) Q09 – A saída de um funcionário durante o ano sobrecarrega a equipe e, conseqüentemente, provoca atrasos nos processos.

Os itens contidos no bloco de perguntas Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB tem por finalidade aprofundar na opinião do pesquisado sobre aspectos intrínsecos ao órgão, a exemplo de: carga horária, salários, comunicação, conhecimento de metas, plano de carreiras, gratificação, home office, cartórios unificados e saída de servidores.

Larreira e Albertin (2013) identificaram, por meio de uma ampla revisão de literatura, diversos fatores organizacionais que influenciam o gerenciamento de uma organização. Estes fatores foram agrupados pelos autores em oito grupos: recursos, informações, pessoas, organização, processo, política, estratégia e gestão. Por sua vez, os resultados do Estudo de Benchmarking, presentemente conhecido como PM Survey, sugerem sete fatores organizacionais que seriam considerados críticos para o desempenho da gestão de uma organização: Apoio da Direção, Estrutura Organizacional, Gestão de Portfólio de Projetos, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Processos e Metodologia de Gerenciamento de Projetos, Desenvolvimento Profissional e Tecnologia de Suporte.

Quanto a percepção dos pesquisados em relação a carga horária atribuída, temos que na escala de likert os entrevistados apresentaram resposta com média 3,5, ou seja, com tendência entre a indiferença e a concordância parcial (Tabela 6). Para ilustrar o número de horas trabalhadas e o pensamento do empregador em adquirir cada vez mais lucros, Harvey (2014) descreve a luta entre o trabalho e o capital, onde ambos disputam melhores condições para subsistir. Enquanto o capitalista busca o aumento do lucro e de seu padrão de vida e conforto, o trabalhador se organiza para resistir às pressões implícitas e explícitas para o aumento da produtividade, da intensidade e da duração do trabalho.

Tabela 6 – Média obtida da variável “Q01 – A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB)

Esala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	16	5	80
Concordo Parcialmente	19	4	76
Indiferente	0	3	0
Discordo parcialmente	13	2	26
Discordo Totalmente	5	1	5
Total	53	..	187
Média	<b>3,5</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Não podemos deixar de destacar que a intensidade, por si só, não pode ser levada em conta nas relações de trabalho abusivas e patológicas. A necessidade do uso da força, da duração e da complexidade da atividade sofrem variações conforme o setor de mercado, a aceitabilidade da sociedade, a regulação da jornada conforme cada país, entre outros aspectos. Por isso, é importante lembrar que a longa jornada e o trabalho excessivo, além de estar ligados, estão relacionados ao risco de bem-estar e à saúde do trabalhador, e a inúmeras outras questões de impacto social, como o nível de desemprego, a força de trabalho inserida em subempregos e a multiplicação de pessoas em mais de um emprego.

Quanto à percepção em relação aos salários recebidos em comparação ao valor pago por outros tribunais, temos que a média apresenta discordância parcial, emergindo média de 1,9 (Tabela 7). Os aspectos relativos à diferença salarial atraem a atenção de inúmeras organizações públicas e privadas. Por sua vez, no contexto acadêmico, as pesquisas se apoiam em diferentes perspectivas, no entanto, seja qual for a direção do estudo adotado, os pesquisadores têm por objetivo compreender antecedentes, consequentes e contextos das diferenças salariais. Eles também buscam identificar fatores motivadores da desigualdade salarial entre os trabalhadores, ampliando o escopo das pesquisas sobre desigualdades sociais.

Tabela 7 – Média obtida da variável “Q02 – Os salários pagos pelo Tribunal de Justiça da Paraíba são semelhantes aos pagos por outros Tribunais” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB)

Esala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	1	5	5
Concordo Parcialmente	6	4	24
Indiferente	2	3	6
Discordo parcialmente	21	2	42
Discordo Totalmente	23	1	23
Total	53	..	100
Média	<b>1,9</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Em relação à raça e à diferença salarial por região geográfica, Campante, Crespo e Leite (2004) explicam que, no Brasil, há um fenômeno conhecido como “embranquecimento”, ou seja, um indivíduo pobre se autodenomina como negro ou pardo, diferentemente daquele com melhor poder aquisitivo que, mesmo tendo as mesmas características do primeiro grupo, se identifica como branco. Esse comportamento pode influenciar os resultados das pesquisas sobre a diferença salarial entre brancos e negros, especialmente no Nordeste e Sudeste do Brasil. Para os autores, outro fator significativo no aumento da discriminação salarial é a escolaridade, sendo que raça e escolaridade tendem a influenciar a entrada no mercado de trabalho e salários.

Fields e Yoo (2000) quantificaram a importância de fatores que contribuem para a redução da desigualdade salarial na Coreia. Os fatores identificados na pesquisa são: ocupação ou experiência, gênero, escolaridade, salário da ocupação, tamanho da empresa e região. Dentre os fatores identificados, concluíram que os mais importantes para explicar a desigualdade salarial são: escolaridade, ocupação e experiência. Além disso, descobriram que a desigualdade salarial diminuiu entre os homens, mas não entre as mulheres.

Hossain, Haque e Haque (2015) investigaram os fatores que determinam os diferenciais salariais em Bangladesh. O estudo concluiu que a escolaridade, idade e gênero determinam as diferenças salariais. Os autores sugerem que tais fatores devem ser considerados pelos formuladores de políticas para melhorar a distribuição de renda.

No que se refere ao nível de orgulho em trabalhar no Tribunal de Justiça da Paraíba, foi constatado elevado grau de concordância parcial ou concordância total, emergindo média de 4,0 (Tabela 8).

Tabela 8 – Média obtida da variável “**Q03** – Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho no Tribunal de Justiça” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB)

<b>Escala de Likert</b>	<b>n</b>	<b>P</b>	<b>n x P</b>
Concordo Totalmente	24	5	120
Concordo Parcialmente	12	4	48
Indiferente	12	3	36
Discordo parcialmente	4	2	8
Discordo Totalmente	1	1	1
Total	53	..	213
Média	<b>4,0</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Um sistema de recursos humanos que esteja contente com suas atribuições e tenha felicidade em trabalhar no órgão, favorece para aumento do rendimento. A gestão dos órgãos

da administração pública, no desempenho da sua missão, sustenta-se basicamente sobre três pilares, que são permeados por um sistema de planejamento, organização, direção e controle, sendo estes: recursos materiais, recursos financeiros e recursos humanos (QUELLHAS; GOMES, 2003; SORDI, 2017; OLIVEIRA, 2019).

No pilar dos recursos humanos os fatores capacidade profissional e motivação destacam-se como os mais importantes para a eficiência e a eficácia do serviço prestado. Isso se explica porque a capacidade profissional é o fator básico para o desempenho das atividades e otimização dos resultados; e a motivação está relacionada ao uso de sua capacidade profissional que pode ocorrer de forma plena, se os sujeitos estão com a motivação em nível ótimo, ou então de forma restrita, se os sujeitos estão desmotivados (QUELLHAS; GOMES, 2003; SORDI, 2017; OLIVEIRA; ESTIVALETE, 2019).

Os profissionais do setor público, como qualquer outra atividade laboral, possuem tarefas, prazos e horários a serem cumpridos, e para que tais atividades sejam cumpridas necessitam estar motivados para apresentar um desempenho de excelência e a manutenção de sua escolha profissional.

A qualidade no ambiente de trabalho é outro aspecto pouco valorizado na gestão pública. Frequentemente há casos de péssimas instalações em repartições públicas, além da baixa flexibilidade dos gestores de modificar os espaços e as formas de gestão de pessoas. Isso ocorre por certo preconceito referente às iniciativas motivadoras, por serem associadas a um privilégio e não como um aspecto relevante no campo motivacional (GIL, 2009; OLIVEIRA, 2019; OLIVEIRA; ESTIVALETE, 2019).

O conhecimento pelos servidores das metas que devem ser alcançadas durante o ano colabora para melhorar os índices do órgão em que trabalha, bem como favorece a eficiência nos serviços prestados. A percepção dos pesquisados quanto ao conhecimento das metas, temos um índice que se situa entre a concordância parcial e concordância total (Tabela 9).

Tabela 9 – Média obtida da variável “Q04 – Conheço as metas do TJ-PB/CNJ e sei o fazer para que sejam atingidos” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	19	5	95
Concordo Parcialmente	26	4	104
Indiferente	3	3	9
Discordo parcialmente	4	2	8
Discordo Totalmente	1	1	1
Total	53	..	217
Média	<b>4,1</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).



Hely Lopes Meirelles (1998) referiu sobre a eficiência como um dos deveres da administração. Definiu-a como “o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.”

Na percepção dos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba, quando questionado sobre o Plano de Carreira, demonstra índices situados entre a indiferença e concordância parcial (Tabela 10). O conceito de carreira, enquanto fenômeno vinculado ao mundo do trabalho e das organizações assume diferentes significados: (1) Na visão do senso comum, significa a ascensão vertical na hierarquia de cargos de uma organização, via promoções, ou como a própria profissão/ocupação laboral do indivíduo (ex: carreiras de médico, militares); ou (2) na visão das ciências comportamentais, se configura como a história das ocupações profissionais (e do desempenho de funções e atividades a elas associadas) exercidas pela pessoa ao longo de sua vida. Assim, tanto pode designar a mobilidade ocupacional de um executivo quanto a estabilidade ocupacional da carreira como profissão (MARQUES; NASCIMENTO; ALBUQUERQUE, 2010).

Tabela 10 – Média obtida da variável “Q05 – O Tribunal de Justiça da Paraíba possui plano de carreiras para valorização do pessoal” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	15	5	75
Concordo Parcialmente	25	4	100
Indiferente	2	3	6
Discordo parcialmente	7	2	14
Discordo Totalmente	4	1	4
Total	53	..	199
Média	<b>3,8</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Chanlat (1995) traz as características da trajetória da noção de carreira, surgida com a sociedade capitalista industrial no século XIX e sedimentada sobre o ideário do sucesso individual e do progresso socioeconômico, conforme dois modelos historicamente determinados: (1) o modelo tradicional, que vigorou em caráter exclusivo até os anos 70 do século passado, e que pressupunha um contexto caracterizado por empregos abundantes e estáveis, reduzida taxa de desemprego e melhoria contínua dos serviços sociais e dos níveis de prosperidade (2) o modelo moderno, emergente nos anos 70, contextualizado por fortes

mudanças nas instituições sociais: o drástico crescimento do trabalho feminino, incluindo a ascensão da mulher em cargos antes reservados aos homens; a elevação do grau de instrução; e a globalização cultural e econômica, que engendram um modelo de carreiras marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade.

Os resultados obtidos quanto a existência ou não de plano de carreira, temos média de 3,8. O reconhecimento por parte da Administração Pública aos servidores mais eficientes ou por antiguidade, através de Plano de Carreira, pode ser um equipamento útil para reconhecer o papel destes agentes na execução de suas atividades.

Quanto à existência de gratificação para servidores que estejam vinculados à comarca de difícil provimento, temos índice de 1,6 demonstrando discordância total e discordância parcial (Tabela 11). A presente assertiva busca extrair dos servidores efetivos quanto a existência de incentivo econômico para os agentes que se encontram lotados em cidades distantes, que normalmente tem dificuldades para preenchimento de vagas surgidas. Outrossim, o aumento pecuniário poderá ser fator de influência no momento de solicitar a remoção para estas localidades. Sob ponto de vista de José dos Santos Carvalho Filho (2016), o provimento ocorre por meio de atos perpetrados pelos entes da federação, os quais buscam recrutar recursos humanos para preenchimento das vagas ofertadas em âmbito público.

Tabela 11 – Média obtida da variável “Q06 – Existe gratificação salarial para servidores lotados em comarcas de difícil provimento” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	0	5	0
Concordo Parcialmente	6	4	24
Indiferente	5	3	15
Discordo parcialmente	4	2	8
Discordo Totalmente	38	1	38
Total	53	..	85
Média	<b>1,6</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Conforme os estudos e dados coletado por Breza, Kaur e Shamdasani (2016), a motivação no trabalho é influenciada não apenas por incentivos remuneratórios, mas também pela percepção de remuneração relativa, ou seja, comparativamente à de colegas de trabalho. Fazer jus a um salário menor relativamente a servidores públicos que desempenham funções similares viola a percepção de que a organização os trata de maneira justa. Consequentemente, servidores públicos retêm esforços. Em outras palavras, a desigualdade remuneratória entre carreiras que possuem responsabilidades semelhantes no serviço público

e cuja diferença remuneratória não se justifica por motivos de desempenho provavelmente viola o senso de justiça dos servidores públicos e, conseqüentemente, sua disposição de aumentar seu empenho no trabalho e servir ao público.

A inserção de home office, na visão dos servidores do Tribunal de Justiça, colabora para a diminuição de rotatividade, situando-se próximo da concordância parcial (3,8) (Tabela 12). Embora já tivesse aplicação nos órgãos públicos e empresas privadas, o teletrabalho ganhou evidencia a partir do isolamento social imposto pela PANDEMIA COVID 19 (vírus que provocou inúmeras mortes, tendo início sua proliferação no ano de 2020). Outrossim, a pratica do teletrabalho traz a comodidade de executar suas atividades fora do recinto do trabalho, no entanto pode acarretar acúmulo de serviço, interferindo na vida pessoal do trabalhador.

Tabela 12 – Média obtida da variável “Q07 – A inserção do home office minimiza a rotatividade de pessoal” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB)

<b>Escala de Likert</b>	<b>n</b>	<b>P</b>	<b>n x P</b>
Concordo Totalmente	16	5	80
Concordo Parcialmente	23	4	92
Indiferente	6	3	18
Discordo parcialmente	5	2	10
Discordo Totalmente	3	1	3
Total	53	..	203
Média	<b>3,8</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Uma pesquisa conduzida na empresa Serpro e na Receita Federal, mostrando a realidade Brasileira do teletrabalho, evidenciou vantagens do teletrabalho como a melhoria da qualidade de vida, maior equilíbrio na relação trabalho e família, maior produtividade, flexibilidade, redução de custo e tempo de deslocamento (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Pesquisa com estagiários de uma multinacional revelou vantagens como a relação positiva entre teletrabalho e atividades acadêmicas, a flexibilidade e o amadurecimento profissional como resultado do estabelecimento autônomo de metas individuais de trabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Embora sejam identificados benefícios, os estudos também têm sido consistentes em apontar problemas comuns associados à implantação do teletrabalho. Antunes e Braga (2009) já discutiam um lado obscuro da introdução e uso intensivo de novas tecnologias de informação e comunicação. Segundo os referidos autores, embora os novos arranjos de trabalho sejam considerados dinâmicos, as condições de trabalho podem ser tão precárias

quanto aquelas existentes no século 19. Infoproletariado ou ciberproletariado foram termos usados para descrever trabalhadores que utilizam tecnologia de ponta, desfrutam de privilégios como uma suposta autonomia, mas vivem sobrecarregados por excesso de trabalho e cobrança, e uma individualização e isolamento excessivo.

Quanto à adoção de cartórios unificados, modalidade que tem aos poucos sido difundida no Tribunal de Justiça, onde os servidores são designados para trabalhar em cartórios únicos e com competência única, temos que os resultados auferidos são pela indiferença, ou seja, na percepção dos pesquisados a adoção dos cartórios unificados é indiferente para solicitação da remoção (Tabela 13). Descreve Lucena (2010) que a rotatividade de pessoal também conhecida como Turnover, que no contexto do setor de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos dentro de uma organização.

Tabela 13 – Média obtida da variável “**Q08** – Adoção de cartórios unificados, onde os servidores trabalhem com todos os tipos de processos judiciais, minimiza a rotatividade de pessoal” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	10	5	50
Concordo Parcialmente	15	4	60
Indiferente	6	3	18
Discordo parcialmente	8	2	16
Discordo Totalmente	14	1	14
Total	53	..	158
Média	<b>3,0</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Diversos estudos, ao abordarem a rotatividade de pessoal, destacam a teoria de troca social e reciprocidade. Assim, no contexto organizacional, os trabalhadores se mostrariam dispostos a retribuir às organizações os investimentos feitos por elas em seu desenvolvimento pessoal. Dessa forma, os indivíduos que se percebem valorizados e reconhecidos em seu ambiente de trabalho se mostrariam propensos a atitudes mais positivas e à construção de laços mais duradouros com as organizações (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; KO; HUR, 2014; SHUCK et al., 2014; FLINT; HALEY; MCNALLY, 2013; ALFES et al., 2013).

Diógenes et al. (2016) comentam acerca das distorções existentes entre planos de carreiras e políticas de valorização do servidor entre órgãos das três esferas de poder (Executivo, Legislativo e Judiciário), o que o direciona a continuar buscando novas oportunidades profissionais. Os autores também pontuam a dinâmica mais burocrática, lenta e

custosa do processo de reposição de pessoal no serviço público, requerendo atenção por parte dos gestores públicos.

Na visão dos servidores, a saída de um servidor de uma equipe de trabalho, certamente contribuirá para a morosidade de trabalho e acúmulo dos serviços (média 4,5) (Tabela 14). Temos que as remoções que porventura ocorrerem, no interesse da administração, devem buscar o interesse da coletividade, jamais buscando a satisfação pessoal em detrimento da maioria dos cidadãos. No dizer de Hely Lopes Meirelles (1999, p. 81) “os fins da administração se consubstanciam na defesa do interesse público”. Os atos administrativos, de qualquer espécie, praticados sem o respaldo do interesse público, configuram desvio de finalidade.

Tabela 14 – Média obtida da variável “Q09 – A saída de um funcionário durante o ano sobrecarrega a equipe e, conseqüentemente, provoca atrasos nos processos” – Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	35	5	175
Concordo Parcialmente	14	4	56
Indiferente	2	3	6
Discordo parcialmente	2	2	4
Discordo Totalmente	0	1	0
Total	53	..	241
Média	<b>4,5</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

A administração pública se orienta por um elenco de princípios, dentre os quais figura o princípio da finalidade, de forma que sua atuação, em qualquer ato que lhe exteriorize a vontade só pode ser lícitamente praticado se destinado ao seu precípuo objetivo, representado pelo interesse público.

A presente assertiva busca extrair do entrevistado se a saída de um servidor (independente da razão) poderá provocar excesso de trabalho para os demais componentes da equipe. O que vimos atualmente são servidores muitas vezes com excesso de trabalho e nível elevados de estresse pelo acúmulo de serviço.

Na sociedade contemporânea, o estresse pode afetar a qualidade de vida dos indivíduos e também propiciar o desenvolvimento de vários tipos de problemas de saúde, os quais acabam se desencadeando quando não se consegue enfrentar as emoções negativas; isso acaba refletindo tanto no ambiente de trabalho e nas relações sociais como no âmbito da educação (MICHIE, 2002; SADIR; BIGNOTTO; LIPP, 2010; LIMONGI-FRANÇA; 1996;

CAMPOS et al., 2016; SILVA; SALLES, 2016). Dessa forma, há um esforço especial nos estudiosos para identificação dos eventos que estresse nos componentes da organização, interferindo na saúde, bem-estar e desempenho do ser humano, tendo em vista que uma vez detectada tal situação, poderão ser criadas ações para diminuir os danos.

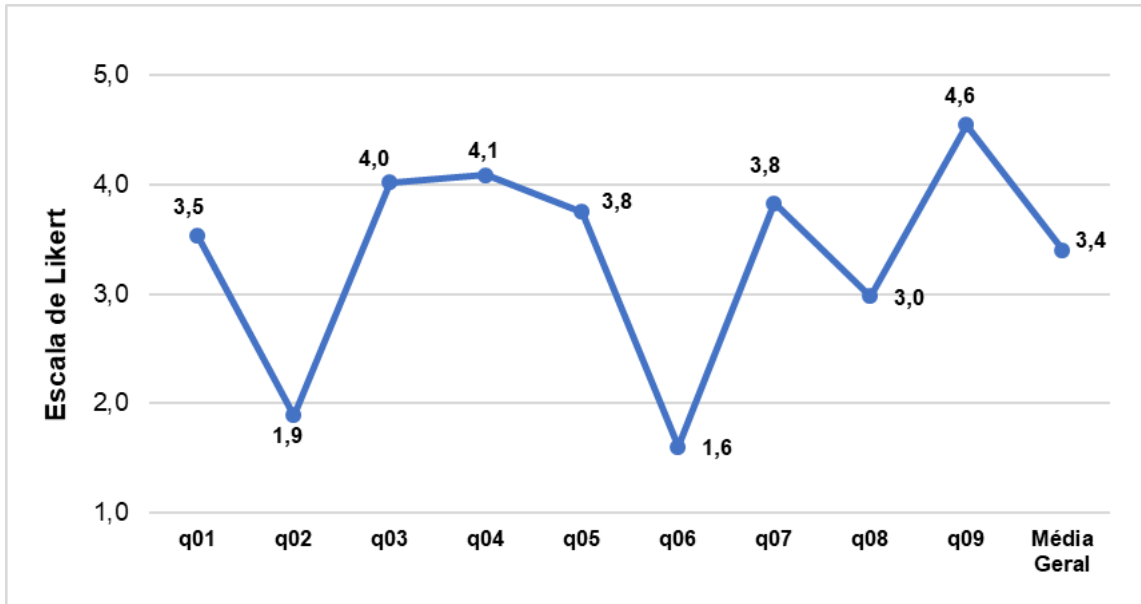
A Tabela 15 e Gráfico 1 apresentam as médias obtidas das variáveis que compuseram a Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB. A média geral obtida foi de 3,4, expressando um grau de concordância na Escala de Likert entre a “indiferença” e “concordância parcial”. Dentre os itens desta dimensão destacaram-se as assertivas “Q06 – Existe gratificação salarial para servidores lotados em comarcas de difícil provimento” e “Q02 – Os salários pagos pelo Tribunal de Justiça da Paraíba são semelhantes aos pagos por outros Tribunais”, com graus de discordâncias entre total e parcial, com médias de 1,6 e 1,9, respectivamente. Por outro lado, a “Q09 – A saída de um funcionário durante o ano sobrecarrega a equipe e, conseqüentemente, provoca atrasos nos processos” obteve um grau muito próximo à concordância total (4,6) (Tabela 11 e Gráfico 1).

Tabela 15 – Médias das assertivas pesquisadas na Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB – (PB)

Variáveis	Médias
Q01 – A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos	3,5
Q02 – Os salários pagos pelo Tribunal de Justiça da Paraíba são semelhantes aos pagos por outros Tribunais	1,9
Q03 – Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho no Tribunal de Justiça	4,0
Q04 – Conheço as metas do TJ-PB/CNJ e sei que o fazer para que sejam atingidos	4,1
Q05 – O Tribunal de Justiça da Paraíba possui plano de carreiras para valorização do pessoal	3,8
Q06 – Existe gratificação salarial para servidores lotados em comarcas de difícil provimento	1,6
Q07 – A inserção do home office minimiza a rotatividade de pessoal	3,8
Q08 – Adoção de cartórios unificados, onde os servidores trabalhem com todos os tipos de processos judiciais, minimiza a rotatividade de pessoal	3,0
Q09 – A saída de um funcionário durante o ano sobrecarrega a equipe e, conseqüentemente, provoca atrasos nos processos	4,6
<b>Média Geral</b>	<b>3,4</b>

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Gráfico 1 – Médias das variáveis pesquisadas na Dimensão 1 – Fatores Organizacionais – PB



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Quanto a visão geral dos dados acima, podemos perceber que os menores índices foram localizados na Questão 02 - Os salários pagos pelo Tribunal de Justiça da Paraíba são semelhantes aos pagos por outros Tribunais e Questão 06 - Q06 – Existe gratificação salarial para servidores lotados em comarcas de difícil provimento, com, respectivamente, 1,9 e 1,6 de médias.

#### 4.3.2 Dimensão 2 – Fatores Ambientais

A “Dimensão 2 – Fatores Ambientais” foi composta por sete variáveis cujos resultados estão elencados nas Tabelas 16 a 22.

- a) Q10 – Existe um clima de satisfação no Tribunal de Justiça;
- b) Q11 – Meu setor de trabalho é limpo e organizado;
- c) Q12 – As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho;
- d) Q13 – Mudanças rotineiras nas chefias dos cartórios melhoraria o desempenho entre os servidores;
- e) Q14 – As relações com os colegas de trabalho influenciam a decisão de solicitar remoção para outra localidade;

- f) Q15 – O estilo gerencial (por exemplo, chefia ou autoridade) influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade; e
- g) Q16 – O ambiente de trabalho influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade.

Quanto a satisfação no ambiente de trabalho, foi extraído dos dados que os servidores são indiferentes quanto ao referido aspecto (média 3.2) (Tabela 16). Entender quais os fatores que potencialmente explicam a satisfação dos indivíduos, que atuam no setor público, pode ser um importante aspectos que contribui para a formulação e a implementação de políticas públicas de gestão que sejam mais eficientes (GIL, 2009). A ação do gestor público precisa considerar as peculiaridades dessa esfera, no sentido de proporcionar condições para o desenvolvimento de um ambiente organizacional orientado para a motivação e satisfação ao trabalho. Conforme Marras (2009), por meio do trabalho, cada indivíduo normalmente busca uma oportunidade de ampliar suas potencialidades e, à medida que a atuação no setor público satisfaz seu desejo de autodesenvolvimento, a sua motivação se torna cada vez mais evidente.

Tabela 16 – Média obtida da variável “Q10 – Existe um clima de satisfação no Tribunal de Justiça” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB)

EscaLa de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	3	5	15
Concordo Parcialmente	27	4	108
Indiferente	4	3	12
Discordo parcialmente	13	2	26
Discordo Totalmente	6	1	6
Total	53	..	167
Média	<b>3,2</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Os profissionais do setor público, como qualquer outra atividade laboral, possuem tarefas, prazos e horários a serem cumpridos, e para que tais atividades sejam cumpridas necessitam estar motivados para apresentar um desempenho de excelência e a manutenção de sua escolha profissional (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016; KOBERNOVICZ; STEFANO, 2020).

Desta forma, a motivação do funcionário no contexto organizacional, seja público ou privado, dependerá de vários fatores, a exemplo de valores, crenças, metas pessoais e do próprio significado do termo trabalho para o empregado, cabendo ao gestor ter a sensibilidade



e valorização dessas características, buscando o alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais.

Quanto à limpeza e organização no ambiente de trabalho, temos que os servidores pesquisados tem opinião pela concordância parcial, ou seja, os aspectos pesquisados são satisfatórios na visão dos entrevistados (Tabela 17). O trabalho ocupa um espaço muito importante na vida de todos nós, já que grande parte de nossa vida é passada dentro de uma organização. Está claro que a modernidade trouxe ao trabalhador ansiedades, incertezas, confusões, mudanças e etc., e isto está ocorrendo diariamente e de forma muito rápida. Para um melhor desenvolvimento das organizações, é preciso que os gestores se preocupem com as condições de trabalho que oferecem aos seus funcionários, visando proporcionar fatores que contribuam positivamente nas condições e qualidade de vida dos trabalhadores (BORTOLOZO; SANTANA, 2011).

Tabela 17 – Média obtida da variável “Q11 – Meu setor de trabalho é limpo e organizado” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	12	5	60
Concordo Parcialmente	31	4	124
Indiferente	1	3	3
Discordo parcialmente	7	2	14
Discordo Totalmente	2	1	2
Total	53	..	203
Média	<b>3,8</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Quanto as condições de trabalho (iluminação, ventilação, temperatura e ruído), obtemos dados que demonstram grau de satisfação dos servidores (média 3,5) (Tabela 18). As condições inseridas na questão (iluminação, ventilação, temperatura e ruído) são fatores geradores de qualidade de vida no trabalho, tendo o condão de contribuir para melhores condições no ambiente de trabalho.

Conforme estudo de Fernandes (2017), no cenário brasileiro, fatores como a abertura súbita da economia, acrescida da ação de movimentos sociais e reformas constitucionais impactou de forma expressiva as transformações sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho. Por consequência, os ambientes organizacionais foram desafiados a aumentar a produtividade para garantir sua sobrevivência e oferecer, ao mesmo tempo, condições que possibilitassem melhorias efetivas no desempenho de seus colaboradores. Diante dessa conjuntura, o movimento da QVT ganhou força no país.

Tabela 18 – Média obtida da variável “**Q12** – As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB)

<b>Escala de Likert</b>	<b>n</b>	<b>P</b>	<b>n x P</b>
Concordo Totalmente	9	5	45
Concordo Parcialmente	24	4	96
Indiferente	4	3	12
Discordo parcialmente	14	2	28
Discordo Totalmente	2	1	2
Total	53	..	183
Média	<b>3,5</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Apesar dos fatos acima discutidos, a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, no setor público, é considerada incipiente, se mostrando carente de iniciativas voltadas à estruturação e implantação de tais programas. Tal cenário necessita ser revertido, vez que há tendência de que colaboradores com bons níveis de QVT exerçam suas funções com mais afinco, resultando na otimização dos serviços prestados e favorecendo a satisfação dos cidadãos-usuários (ALFENAS; RUIZ, 2015; AMORIM, 2010; ANDRADE, LAAT; STEFANO, 2018).

Siqueira e Mendes (2014) descrevem que, para atender às demandas sociais, as organizações públicas precisam revisar e readequar procedimentos e processos de gestão, especialmente na gestão de pessoas, que lida com o capital intelectual das instituições, pois a forma de se trabalhar requerida e as relações interpessoais já não são as mesmas de outras épocas.

Quanto a mudanças das chefias poderiam melhorar o desempenho das unidades, os servidores opinaram pela discordância parcial e indiferença (média de 2,7) (Tabela 19). Conforme Vergara (2014) o processo decisório está presente na rotina das organizações e cabe ao gestor ou líder tomar as decisões pertinentes ao andamento das atividades e a informação é parte fundamental para a confiança nesse processo. O avanço da tecnologia permite eficiência nas informações para a liderança, que a cada dia a busca por ferramentas, métodos que auxiliam tanto na coleta, como no tratamento das informações para embasamento nas decisões. Embora segundo estudos haja gestores ou líderes que tomam decisões a partir da intuição e que conseguem alcançar o sucesso e muitas vezes mais ágil que os programas específicos, levando em conta a experiência no ramo, o estudo do tema é de fundamental importância para o desenvolvimento da liderança.

Tabela 19 – Média obtida da variável “Q13 – Mudanças rotineiras nas chefias dos cartórios melhoraria o desempenho entre os servidores” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	6	5	30
Concordo Parcialmente	12	4	48
Indiferente	8	3	24
Discordo parcialmente	14	2	28
Discordo Totalmente	13	1	13
Total	53	..	143
Média	<b>2,7</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Segundo Eich (2013) liderança não é uma manhã, não pode ser aprendida em seminários de fim de semana ou em livros e guias, não vêm a ser uma abordagem “stalinista” para mandar empregados e parceiro, tampouco vai trazer resultados sólidos para o trabalho e na vida pessoal, o autor caracteriza que líderes de verdade, os eficientes, lideram tanto a partir da sala da alta diretoria, do chão da fábrica, do escritório de contabilidade, quanto nas relações pessoais, ou seja, do cargo mais alto até o mais baixo de maneira silenciosa e frequente.

Um dos fatores que recentes pesquisas têm demonstrado que influenciam as reações dos indivíduos é o comportamento assumido pela liderança na condução do processo, evidenciando o aparecimento de sentimentos de ansiedade, mecanismos de defesa e, até mesmo, obstruindo a capacidade de adaptação do indivíduo à mudança (OREG; BERSON, 2011). Nesse sentido, o surgimento da resistência depende também da maneira com que as mudanças são gerenciadas, das lideranças, do quanto os indivíduos percebem a mudança como positiva ou negativa, e do quanto eles estão comprometidos com os propósitos da organização (DIAS; BORGES, 2015).

No que se refere à relação com os colegas pode favorecer na decisão para pedidos de remoção, obtivemos números que demonstram concordância parcial em relação ao referido questionamento (Tabela 20). Para Carvalho (2009) o relacionamento vive numa constante evolução, sendo complexo pelo fato de envolver outras pessoas. O relacionamento no dia a dia afeta diretamente às pessoas, pois representa a comunicação que você tem com o outro, assim resulta em cuidado que temos que ter para lidar com as atitudes que são diversas e que influenciam num clima propício para trabalhar, desenvolver e conseqüentemente produzir.

Tabela 20 – Média obtida da variável “**Q14** – As relações com os colegas de trabalho influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	13	5	65
Concordo Parcialmente	24	4	96
Indiferente	6	3	18
Discordo parcialmente	8	2	16
Discordo Totalmente	2	1	2
Total	53	..	197
Média	<b>3,7</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

A vida corporativa depende de pessoas e um fator importante é o relacionamento entre elas, para ter um bom êxito e fazer a diferença na construção próspera da organização. O relacionamento humano é fundamental, pois além de facilitar a convivência entre os indivíduos, aumenta a efetividade nos negócios. Fiorelli (2014) aponta que independente da forma de trabalho, as interações encontram-se presentes, variando o grau de interdependência e a forma como são processados. Os indivíduos convivem entre si e trocam informações a todo o momento. Assim, estes se agrupam e desempenham tarefas para algum fim.

Quanto ao estilo gerencial pode favorecer o pedido para remoção, obtivemos dados pela concordância parcial dos servidores (média 3,8) (Tabela 21). Se faz necessário a interação entre chefia e subordinado para fins de melhoramento nos índices da organização. Quando as pessoas interagem umas com as outras, o trabalho a ser executado se torna mais prazeroso. Surge então a cooperação pelo fato de poder compartilhar ideias, soluções que podem alavancar uma tomada de decisão. Isso influencia positivamente no ambiente de trabalho. Nos dizeres de Carvalho (2009), o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação.

Tabela 21 – Média obtida da variável “**Q15** – O estilo gerencial (por exemplo, chefia ou autoridade) influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	14	5	70
Concordo Parcialmente	23	4	92
Indiferente	7	3	21
Discordo parcialmente	7	2	14
Discordo Totalmente	2	1	2
Total	53	..	199
Média	<b>3,8</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Os estudos de doutorado realizados por Moscon (2013), demonstram que dentre todos os efeitos positivos da liderança nas organizações, muita atenção tem sido dada à sua capacidade de facilitar para os colaboradores o estabelecimento de vínculos com a organização empregadora, promovendo a adesão destes aos valores estabelecidos e incentivando-os a se engajar em atividades além das normalmente desenvolvidas. No trabalho apresentado pela autora, é esperado que percepções acerca dos estilos de liderança dos gestores sejam variáveis explicativas importante para os vínculos que o trabalhador estabelece com a organização, embora possa se supor que tal poder explicativo não ocorre do mesmo modo para os diferentes vínculos.

Quanto ao ambiente de trabalho influenciar na decisão de solicitar remoção para outra localidade, temos uma média de 4,0, ou seja, os servidores entendem que o ambiente de trabalho harmonioso colabora no momento de solicitar a remoção para outra localidade (Tabela 22). O ambiente de trabalho tem muita relevância, ele pode afetar positiva ou negativamente as pessoas que o integram definindo assim o sucesso ou insucesso individual e coletivo. As pessoas em um ambiente ruim ficam mais desmotivadas com a autoestima baixa, apresentando resultados cada vez piores em suas atividades.

Tabela 22 – Média obtida da variável “Q16 – O ambiente de trabalho influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade” – Dimensão 2 – Fatores Ambientais do TJPB (PB)

Escola de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	15	5	75
Concordo Parcialmente	27	4	108
Indiferente	6	3	18
Discordo parcialmente	4	2	8
Discordo Totalmente	1	1	1
Total	53	..	210
Média	<b>4,0</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Um ambiente de trabalho harmonioso, com boa relação de amizade entre os integrantes da equipe, contribui para melhor andamento dos trabalhos. Amorim e Campos (2002) revelaram que o sucesso da organização está nos indivíduos que a integram se estes trabalharem com felicidade, e concluíram também, que as organizações que pretendem ser competitivas devem ter presente o equilíbrio entre a “racionalidade da produção e os sentimentos humanos”. Wright e Cropanzano (2004) resumiram que as emoções positivas tornam os empregados mais felizes, capazes, tornam-se mais criativos, resilientes, socialmente conectados, física e mentalmente saudáveis e mais produtivos.

A média geral obtida da “Dimensão 2 – Fatores Ambientais” foi de 3,5, expressando desta forma, um grau de concordância intermediária entre a “indiferença” e “concordância parcial”. Quando analisados de forma isolada, percebe-se que a assertiva “Q13 – Mudanças rotineiras nas chefias dos cartórios melhoraria o desempenho entre os servidores” obteve uma média (2,7) entre a “discordância parcial” e “indiferença” enquanto que a “Q16 – O ambiente de trabalho influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade” o grau de concordância foi parcial (4,0) (Tabela 23 e Gráfico 2).

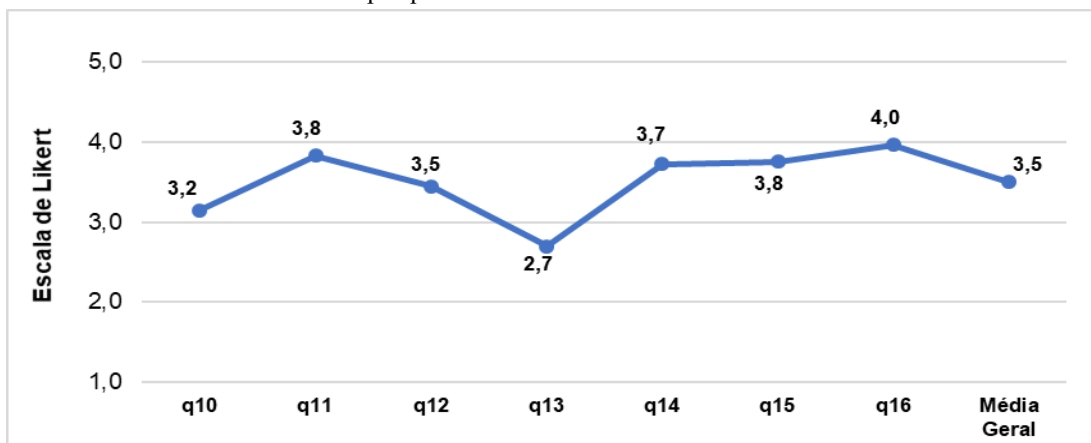
Tabela 23 – Médias das variáveis pesquisadas na dimensão 2 – Fatores Ambientais – PB

Variáveis	Médias
Q10 – Existe um clima de satisfação no Tribunal de Justiça	3,2
Q11 – Meu setor de trabalho é limpo e organizado	3,8
Q12 – As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho	3,5
Q13 – Mudanças rotineiras nas chefias dos cartórios melhoraria o desempenho entre os servidores	2,7
Q14 – As relações com os colegas de trabalho influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade	3,7
Q15 – O estilo gerencial (por exemplo, chefia ou autoridade) influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade	3,8
Q16 – O ambiente de trabalho influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade	4,0
<b>Média Geral</b>	<b>3,5</b>

Fonte: Elaboração Própria (2021).

O Gráfico 2 ilustra a curva referente a média obtida quanto em cada item analisado nos fatores ambientais, conforme explicitado acima a curva atinge o menor índice na questão 13 (chefias de cartório), e o ápice é extraído na questão 16 (ambiente de trabalho), as demais questões obtém média entre 3,0 e 4,0.

Gráfico 2 – Médias das variáveis pesquisadas na dimensão 2 – Fatores Ambientais – PB



Fonte: Elaboração Própria (2021).

As problemáticas surgidas nos fatores ambientais, geralmente, são os motivos que levam as pessoas a se ausentarem das empresas provocando um ônus muito alto para as organizações, uma vez que, dependendo das proporções, desestabilizam o processo produtivo, provocam de certo modo desajustes no planejamento organizacional, principalmente, em relação à disponibilidade de força de trabalho para realização das atividades fins da organização.com elevações significativas no custo da mão-de-obra, conseqüentemente refletindo no preço final do produto (BALERINI, 2003).

Ramalho (2017) destaca que quando o empregado está presente ao trabalho, mas não fica à disposição da empresa, constitui absenteísmo ou ausências ao trabalho e representa um culto oculto para a organização. Ainda, ressalta que o absenteísmo produz perda de produtividade e aumento dos custos diretos e indiretos, sendo que alguns podem ser facilmente identificados enquanto que outros dependem de uma análise mais detalhada.

#### 4.3.3 Dimensão 3 – Fatores Comportamentais

Na análise da terceira e última dimensão (Fatores Comportamentais) foram consideradas 13 variáveis conforme resultados apresentados nas Tabelas 24 a 36:

- a) Q17 – Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer;
- b) Q18 – O Tribunal de Justiça oferece oportunidade de crescimento para seus funcionários;
- c) Q19 – Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal;
- d) Q20 – Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias;
- e) Q21 – Recebo direção e apoio do que preciso do meu chefe para executar minhas atividades e problemas profissionais;
- f) Q22 – O Tribunal de Justiça fornece metas claras e passíveis de serem atingidas;
- g) Q23 – A autoridade judiciária dá espaço para que eu possa esclarecer dúvidas e preocupações;
- h) Q24 – A autoridade judiciária tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal que interfira em meu desempenho no trabalho;
- i) Q25 – Sinto-me à vontade para discordar do Juiz, ele ouve e escuta a opinião da equipe;
- j) Q26 – Minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidas por meu chefe;

- k) Q27 – No Tribunal de Justiça todos os funcionários são tratados de forma imparcial, igualitária e justa, sem favoritismo;
- l) Q28 – Tenho interesse em trabalhar em outra comarca; e
- m) Q29 – Fatores familiares influenciam na decisão de pedir remoção para outra cidade.

Quanto à satisfação na execução das atividades, os servidores demonstraram grau entre a indiferença e satisfação parcial (média 3.3) (Tabela 24). O ambiente de trabalho nas organizações tem se tornado cada vez mais complexo e competitivo, sendo assim, verificando a necessidade das organizações em oferecer boas condições de trabalho para seus funcionários. Contudo, o fato é que empresa que gera satisfação entre seus funcionários pode obter uma vantagem competitiva sobre as outras empresas do mercado. Entretanto verifica-se a necessidade das empresas adotarem medidas que deixe o funcionário satisfeito, animado e entusiasmado com o serviço desenvolvido na organização. Sendo assim, as melhores empresas podem repassar a satisfação e a lealdade de seus colaboradores em satisfação e lealdade de seus clientes (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000).

Tabela 24 – Média obtida da variável “Q17 – Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	3	5	15
Concordo Parcialmente	30	4	120
Indiferente	4	3	12
Discordo parcialmente	13	2	26
Discordo Totalmente	3	1	3
Total	53	..	176
Média	<b>3,3</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

As pesquisas têm analisado a relação de diversas variáveis com a satisfação, o que possibilita às organizações identificar áreas onde há insatisfação e implementar melhorias (SPECTOR, 1997). A preocupação com a satisfação no trabalho tem sido bastante comum na área pública, de modo que a definição que podemos utilizar neste momento diz respeito a quanto as pessoas gostam ou não do seu trabalho (SPECTOR, 1997).

Traldi e Demo (2012) mostraram a influência do comprometimento organizacional afetivo na satisfação no trabalho e no bem-estar, em pesquisa brasileira com professores de uma universidade federal. Outra pesquisa abordou a relação entre satisfação no trabalho e



saúde física e mental. Por meio de revisão sistemática de literatura e meta análise de 485 estudos, Faragher, Cass e Cooper (2005) encontraram uma indicação de relação altamente significativa entre as referidas variáveis, sendo ainda mais forte no caso da saúde mental (bournout, baixa autoestima, ansiedade e depressão). Diante desses resultados, os pesquisadores recomendaram que as organizações identifiquem os aspectos do trabalho que estejam causando insatisfação.

Dessa forma, promover a satisfação no trabalho trata-se de uma incumbência que cabe a qualquer gestor público, visando trazer benefícios para os órgãos públicos e para o servidor/ sociedade, inserindo segurança e boa saúde mental para os ocupantes de cargos públicos.

Quanto as oportunidades de crescimento no âmbito do Tribunal de Justiça da Paraíba, foi auferido que os servidores entendem pela discordância parcial e indiferença, apresentando média de 2,7 (Tabela 25). De maneira geral, uma das modalidades de crescimento nos órgãos públicos pode ser exteriorizada pelo plano de cargos e salários, instrumento que define e descreve os cargos e salários de forma estática e inflexível. Por melhor que seja o posicionamento da estrutura salarial em relação ao mercado, tem limitações em função da falta de perspectiva de crescimento do profissional na organização e podendo ser administrado de forma isolada dos demais programas de recursos humanos, conforme afirma Pontes (2002).

Tabela 25 – Média obtida da variável “Q18 – O Tribunal de Justiça oferece oportunidade de crescimento para seus funcionários” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

<b>Escala de Likert</b>	<b>n</b>	<b>P</b>	<b>n x P</b>
Concordo Totalmente	2	5	10
Concordo Parcialmente	14	4	56
Indiferente	6	3	18
Discordo parcialmente	26	2	52
Discordo Totalmente	5	1	5
Total	53	..	141
Média	<b>2,7</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Da mesma forma o plano de carreira é reconhecido como um recurso de crescimento e desenvolvimento profissional, podendo ter utilidade como meio de promoção, e por essa via possibilita que os profissionais prestem serviços de alta qualidade. Pode ainda mostrar que a organização está atenta e preocupada em prover formas de sanar as necessidades básicas intrínsecas e extrínsecas do profissional, tais como: salários, segurança no cargo,

reconhecimento, oportunidades de crescimento e autoconfiança, fatores ligados a motivação do indivíduo (SCHUSTER; DIAS, 2012).

O desenvolvimento do servidor público na carreira implantada no órgão de atuação demonstra o investimento do governo para que possa proporcionar maior e melhor retorno a população sob a forma de prestação de serviços à sociedade.

Quanto à relação existente entre trabalho e desenvolvimento pessoal, os servidores apresentaram proximidade pela concordância parcial, auferindo média de 3,8 (Tabela 26). Os resultados obtidos no presente questionamento possibilitam a manutenção do debate sobre a estruturação das carreiras no setor público. Segundo os estudos de Pontes (2002), o plano de carreiras é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa. Nele são definidas as exigências crescentes de conhecimento (desenvolvimento profissional) pois esclarece qual a condição para a permanência das pessoas que estejam preocupadas com o aumento crescente de seus conhecimentos na organização.

Tabela 26 – Média obtida da variável “Q19 – Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	8	5	40
Concordo Parcialmente	33	4	132
Indiferente	7	3	21
Discordo parcialmente	4	2	8
Discordo Totalmente	1	1	1
Total	53	..	202
Média	<b>3,8</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Outro aspecto relevante apontado por Pontes (2002), é que o plano de carreira possui uma integração indispensável com os demais programas de recursos humanos. Neste, a definição dos cargos ocorre de maneira mais genérica, permitindo maior flexibilidade na execução de tarefas por parte de seus ocupantes. Consequentemente o plano de carreira pode motivar mais as pessoas, pelas expectativas de crescimento profissional oferecidas e a autonomia em suas atividades.

Quanto ao relacionamento com os colegas e interesse em encontra-los na execução das atividades, os entrevistados demonstraram concordância parcial e concordância total, auferindo dados no valor de 4,1 (Tabela 27). As habilidades para se conviver de maneira harmoniosa e com bom relacionamento interpessoal são mais requeridas no ambiente profissional, sendo cada vez mais relevante e solicitado pelas empresas e organizações.

Torna-se um investimento muito válido, em longo prazo, influenciar e incentivar a gestão de recursos humanos no cultivo de boas relações no espaço profissional, prezando pela forma como os funcionários lidam com as relações estabelecidas com os colegas de trabalho ou com os clientes trará benefícios não só para a instituição como também para o funcionário (FEBRACIS, 2017). Vemos que o relacionamento com os demais colegas pode trazer satisfação ou não na execução das atividades pelo servidor.

Tabela 27 – Média obtida da variável “Q20 – Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

<b>Escala de Likert</b>	<b>n</b>	<b>P</b>	<b>n x P</b>
Concordo Totalmente	18	5	90
Concordo Parcialmente	27	4	108
Indiferente	3	3	9
Discordo parcialmente	5	2	10
Discordo Totalmente	0	1	0
Total	53	..	217
Média	<b>4,1</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

A satisfação com o trabalho é uma atitude de um trabalhador em relação ao contexto ocupacional de que participa, sendo que a avaliação que um agente faz de sua satisfação ou insatisfação é resultante de um somatório de diferentes elementos, como demonstrou Robbins (2005): convivência com colegas e superiores; obediência a regras e políticas organizacionais; alcance de padrões de desempenho e aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal; dentre outros. Esse autor ainda ressalta a importância de se entender o impacto da satisfação com o trabalho sobre a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade de empregados. Para o autor a satisfação leva ao comparecimento do trabalhador à empresa, quando não existem outros fatores que estimulem as faltas, gerando menor absenteísmo. Já a relação entre satisfação e rotatividade é influenciada por fatores como as condições do mercado, as expectativas quanto às oportunidades no emprego e o tempo de empresa. Continuando nos estudos do referido autor, existe uma evidência de que a satisfação com o trabalho seja mais importante para influenciar os empregados de pior desempenho a manter-se no emprego do que os de melhor desempenho, independentemente do nível de satisfação desses últimos, já que recebem uma frequência maior de reconhecimento, ou seja, estímulos positivos do tipo reforçamento.

Cada um de nós, ao nos relacionar, tem alguma noção sobre o comportamento e as reações de outras pessoas, sabendo lidar com as diferentes formas e habilidades que cada ser

humano apresenta. Ao considerarmos as interações entre as pessoas num ambiente organizacional tem de se levar em conta que as pessoas não são máquinas e que, muitas das vezes, o comportamento do outro nem sempre será aquele que se espera.

Quanto ao apoio recebido pelo chefe na execução de atividades, os servidores mostraram concordância quanto ao referido questionamento, apresentando média de 3,9 (Tabela 28). Considerando que um dos principais fatores determinantes de satisfação dos funcionários no trabalho está relacionada com a chefia, visto que, a satisfação dos funcionários é maior quando seu chefe é compreensivo e amigável, elogia seu desempenho, escuta as opiniões dos funcionários e mostra interesse pessoal por eles (ROBBINS, 2005). O autor salienta que bons chefes geram condições possíveis para que o ambiente de trabalho seja lugar prazeroso e no qual os colaboradores possam desenvolver e realizar seus potenciais.

Tabela 28 – Média obtida da variável “Q21 – Recebo direção e apoio do que preciso do meu chefe para executar minhas atividades e problemas profissionais” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

<b>Escala de Likert</b>	<b>n</b>	<b>P</b>	<b>n x P</b>
Concordo Totalmente	16	5	80
Concordo Parcialmente	25	4	100
Indiferente	6	3	18
Discordo parcialmente	5	2	10
Discordo Totalmente	1	1	1
Total	53	..	209
Média	<b>3,9</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

As pesquisas e estudos elaborados por Azevedo e Souza (2014) extrai-se que as relações nos ambientes de trabalho estão diretamente vinculadas às práticas inseridas pelos chefes, combinadas com condições de trabalho apropriadas, desenvolvimento humano, bons relacionamentos interpessoais e bem-estar dentro e fora do ambiente de trabalho. Um ambiente de trabalho favorável, segundo os autores, estimula as práticas de gestão de pessoas e influencia positivamente as atitudes individuais dos trabalhadores em relação à organização empregadora, favorecendo assim o crescimento e o desempenho organizacional.

Quanto a clareza e atingimento das metas apresentadas pelo TJ PB, temos que os servidores são indiferentes em relação as mesmas, mostrando média de 3,2 (Tabela 29). Kanaane (2008) afirma que os objetivos traduzem diferentes caminhos a serem perseguidos pelas empresas na figura dos indivíduos e grupos, na tentativa de alienar um ou mais projetos de execução. Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os

recursos – dinheiro e pessoas, necessários para alcançar os resultados almejados. Ter objetivo e meta claros é importante porque os indivíduos e as empresas vivem de vencer seus desafios.

Tabela 29 – Média obtida da variável “Q22 – O Tribunal de Justiça fornece metas claras e passíveis de serem atingidas” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

<b>Escala de Likert</b>	<b>n</b>	<b>P</b>	<b>n x P</b>
Concordo Totalmente	7	5	35
Concordo Parcialmente	20	4	80
Indiferente	5	3	15
Discordo parcialmente	16	2	32
Discordo Totalmente	5	1	5
Total	53	..	167
Média	<b>3,2</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

No setor público, os propósitos, objetivos e metas são apresentados e direcionados muitas vezes por um órgão externo e sem vínculo direto com aquele que irá dispender esforços para cumprimento dos números impostos, sem ao menos se analisar o contexto da organização avaliada, o que é preocupante devido à falta de qualquer sentido explícito de prioridade entre a multidão de indicadores em nível da organização e os que estão no nível departamental do governo central (MICHELI; NEELY, 2010). Neste tema, os estudos feitos por Ferreira-da-Silva et al. (2015) demonstram a importância das instituições na adaptação aos novos desafios e controle de seus recursos para o atingimento dos seus objetivos. O sistema de Avaliação de Desempenho e Metas tem um papel estratégico nas organizações públicas, uma vez que apresentam relação com a: liderança, geração de conhecimento no gestor e na organização, história cultural e política das organizações, bem como dos indicadores a serem almejados.

Quanto ao acesso as autoridades judiciárias, os entrevistados foram questionados quanto ao esclarecimento de dúvidas e preocupações com os juízes, sendo percebida média de 3,5 (situada entre a indiferença e concordância parcial) (Tabela 30). Temos que a autoridade judiciária, embora execute atividades processuais, no dia a dia se faz necessária a execução de atividades administrativas, como a direção de fórum e organização dos recursos humanos da vara em que seja titular, denotando típica execução de serviços que necessitam liderança dentro de uma equipe, muitas vezes adentrando em cenários desafios.

Tabela 30 – Média obtida da variável “Q23 – A autoridade judiciária propicia oportunidades para que eu possa esclarecer dúvidas e preocupações” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	9	5	45
Concordo Parcialmente	25	4	100
Indiferente	5	3	15
Discordo parcialmente	10	2	20
Discordo Totalmente	4	1	4
Total	53	..	184
Média	<b>3,5</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Os desafios que novos líderes enfrentam em sua experiência de gestão, representam a regra e não a exceção. Segundo Hill (2007), a maioria dos líderes apresentam dificuldades no início, muitas vezes em função de equívocos, dilemas ou expectativas errôneas. Dentre elas a autora relaciona: considerar que já possuem as competências requeridas para a nova função, subestimar os requisitos e demandas da posição, vincular que a liderança está atrelada unicamente ao status do cargo ocupado, acreditar que possuem autoridade e liberdade significativas de ação, acreditar que possuem responsabilidade por controlar equipes e construir relacionamentos de liderança com base em relacionamentos individuais.

Quanto as pesquisas sobre liderança, há um grande acervo de publicações internacionais. No entanto, quando trazemos este cenário para o Brasil, não se observa esta mesma realidade (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). Segundo os autores é um tema pouco explorado em pesquisas, caracterizado pela baixa integração com outras áreas do comportamento organizacional e com pesquisas realizadas no exterior. Adicionalmente, há uma defasagem quantitativa em relação as pesquisas internacionais, que já apresentam números expressivos de estudo, desde o início do século XX.

As duas questões seguintes também fazem referência ao trabalho executado pelos juízes nas unidades cartorárias, razão pela qual entendemos por seguir o estudo sobre liderança, aprofundamento com o relacionamento com a equipe de trabalho.

Quanto à sensibilidade das autoridades no sentido de ouvir os servidores, temos que os dados obtidos são pela indiferença em relação ao questionamento (média de 3,1) (Tabela 31). Com o passar dos anos foi possível perceber o grau de relevância que a liderança e seus líderes exercem nas organizações. Anteriormente muito empregada nas organizações privadas, a liderança passou a exercer grande papel também nas públicas. Em meio a tamanha importância da liderança para as organizações, o setor público buscou a sua incorporação no seu cotidiano, fazendo o que já era feito anteriormente nas organizações privadas, mas

esbarrou muitas vezes em questões burocráticas que prevalecem na rotina das organizações estatais (FARIAS FILHO; MIRANDA, 2016).

Tabela 31 – Média obtida da variável “**Q24** – A autoridade judiciária tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal que interfira em meu desempenho no trabalho” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

<b>Escala de Likert</b>	<b>n</b>	<b>P</b>	<b>n x P</b>
Concordo Totalmente	6	5	30
Concordo Parcialmente	21	4	84
Indiferente	5	3	15
Discordo parcialmente	13	2	26
Discordo Totalmente	8	1	8
Total	53	..	163
Média	<b>3,1</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Quanto ao grau de possibilidade de discordância das opiniões da equipe com a da autoridade judiciária, temos que as respostas demonstraram média de 2,6, situando na discordância parcial e indiferença dos servidores (Tabela 32). É preciso compreender a importância do processo de liderança em meio as transformações intensas que vem ocorrendo, e que são de extrema relevância para as organizações que buscam se atualizar e conseguir resultados satisfatórios (DAVEL; MACHADO, 2001).

Tabela 32 – Média obtida da variável “**Q25** – Sinto-me à vontade para discordar do Juiz, ele ouve e escuta a opinião da equipe” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

<b>Escala de Likert</b>	<b>n</b>	<b>P</b>	<b>n x P</b>
Concordo Totalmente	3	5	15
Concordo Parcialmente	15	4	60
Indiferente	4	3	12
Discordo parcialmente	19	2	38
Discordo Totalmente	12	1	12
Total	53	..	137
Média	<b>2,6</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Para que ocorra um melhor desempenho das organizações há vários pontos a serem destacados, e o mais importante é o resultado que vem da efetivação dos recursos, tecnologias, processos, estrutura e estratégias que visa o crescimento contínuo da organização (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012). Na busca desse melhor desempenho, ainda segundo Girardi, Souza e Girardi (2012), a liderança é uma ferramenta utilizada para a orientação dos indivíduos para o conhecimento e o desenvolvimento das organizações. Em meio a tudo isso,

as organizações públicas vêm passando por significativas mudanças e tem expectativas acerca dos resultados positivos dos seus processos, métodos e técnicas, e uma das formas para que se atinja esse objetivo é através do planejamento como forma estratégica dentro do setor público (SILVA, 2013).

Quanto ao reconhecimento pelo chefe, temos que os dados obtidos dos servidores, são pela indiferença e concordância parcial (média de 3,5) (Tabela 33). O gerenciamento dos recursos humanos no setor público e o reconhecimento é um desafio devido a influência de vários fatores, dos quais citam-se, como apontam Moura e Souza (2016), a herança burocrática que dificulta implementação de práticas inovadoras; existência de elementos culturais voltados para o conservadorismo, centralização, resistência à mudanças, favorecimento político, descontinuidade, discrepância entre discurso e ação e a persistência de práticas patrimonialistas.

Tabela 33 – Média obtida da variável “Q26 – Minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidas por meu chefe” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	8	5	40
Concordo Parcialmente	24	4	96
Indiferente	11	3	33
Discordo parcialmente	7	2	14
Discordo Totalmente	3	1	3
Total	53	..	186
Média		<b>3,5</b>	

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Uma política de reconhecimento e baseado na meritocracia, embora possa encontrar barreiras para inserção no setor público, pode ser importante medida para melhoramentos na carreira dos servidores. Nas organizações que introduziram de forma eficaz e praticam realmente um sistema meritocrático de crescimento profissional e de remuneração, se confirma uma maior confiança na organização e nas suas crenças empresariais, pois há a possibilidade de encurtar as diferenças sociais (SANDEL, 2014).

A confiança tem um papel preponderante dentro de um sistema meritocrático, porque está relacionada com o meio que conduzirá a partilha de saberes e das melhores práticas pela organização junto aos seus colaboradores que estão almejando e se destacam para que sejam reconhecidos e tenham a valorização profissional almejada. A contribuição de todos se dará de forma global, em função das demandas e necessidades da organização, por meio de um ativo de grande valor e intangível (ZANINI, 2016).



Quanto ao tratamento dispensado aos funcionários, temos que os dados auferidos são pela discordância parcial (média de 2,1) (Tabela 34). No que concerne a prováveis motivos de desmotivação do servidor efetivo, Souza (2002) diz é percebido dentro da administração pública, que grande parte dos servidores vem aos poucos perdendo sua motivação. O autor aponta como principais justificativas “a falta de um sistema eficiente de mérito, que estimule e valorize o bom desempenho, além da estabilidade concedida de forma ampla e quase incondicional, igualando, injustamente, bons e ruins, competentes e incompetentes.”. O autor ainda diz que a esses fatores é somada as constantes críticas do Governo, da sociedade e dos meios de comunicação, o que acaba por contribuir de forma significativa para a crescente perda de autoestima e autoconfiança do servidor público no Brasil.

Tabela 34 – Média obtida da variável “Q27 – No Tribunal de Justiça todos os funcionários são tratados de forma imparcial, igualitária e justa, sem favoritismo” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	0	5	0
Concordo Parcialmente	7	4	28
Indiferente	8	3	24
Discordo parcialmente	20	2	40
Discordo Totalmente	18	1	18
Total	53	..	110
Média	<b>2,1</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Uma política justa e adequada de avaliação de desempenho, mensurando a atuação de cada servidor, identificando pontos fortes e fracos da organização, poderá ser fator de melhoramento dos níveis de atuação do Tribunal de Justiça. A avaliação de desempenho, prática intensificada na década de 60, conduz a atuação do avaliador e o avaliado como sendo os maiores responsáveis pelo processo. A etapa principal não é a avaliação em si, mas todo o ciclo de gestão de desempenho: criação de um plano de trabalho claro e desafiador, com o estabelecimento de expectativas e prioridades; acompanhamento e orientação constantes, com *feedback* do desempenho e manutenção das expectativas; autoavaliação; e avaliação formal (SIQUEIRA; NASCIMENTO, 2016).

A avaliação de desempenho diretamente relacionada à remuneração torna a confiabilidade dos resultados e sua utilização para o desenvolvimento profissional questionáveis, potencializando as chances de erro. A justificativa dos gestores, em caso de tendência de superavaliações, é o receio de prejudicar a evolução salarial do empregado e gerar a falta de cooperação. Estudos mostram, inclusive, que as notas atribuídas costumam ser

menores quando o desenvolvimento profissional é a única consequência da avaliação (ALMEIDA; SILVA; GASPAR, 2014).

Quanto ao interesse em trabalhar em outra comarca, os dados obtidos no questionário apresentado, demonstra pela proximidade na discordância parcial no quesito em questão (média de 2,3) (Tabela 35). A presente assertiva traz importantes informações para a pesquisa, tendo em vista que o resultado apresentado pode trazer ao Poder Público o interesse do servidor em trabalhar em outra localidade, fazendo-se presumir eventual necessidade de dimensionamento da força de trabalho e gestão dos recursos humanos.

Tabela 35 – Média obtida da variável “Q28 – Tenho interesse em trabalhar em outra comarca” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	5	5	25
Concordo Parcialmente	9	4	36
Indiferente	4	3	12
Discordo parcialmente	15	2	30
Discordo Totalmente	20	1	20
Total	53	..	123
Média	<b>2,3</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

O dimensionamento da força de trabalho é a determinação de quantos trabalhadores são necessários para que uma organização entregue os objetivos e produtos para ela definidos. É imperativo que duas informações sejam extremamente debatidas dentro do setor público: quantos trabalhadores são necessários para a entrega de um determinado serviço ou produto à sociedade e quanto custa essa entrega, tendo em vista o principal insumo da administração pública: recursos humanos (SERRANO, 2017). Na exploração de uma atuação mais eficiente, as organizações desenvolvem mecanismos de ajustes, ou seja, elaboram uma avaliação sistemática do conteúdo e da composição da força de trabalho de um governo para determinar quais ações o Estado precisa tomar para responder às demandas futuras para o atingimento de metas e cumprimento de objetivos organizacionais. Ademais, devem garantir que suas equipes estejam no lugar certo e tenham as habilidades adequadas para seu trabalho (JACOBSON, 2010).

A questão a seguir permanece na mesma temática quanto a influência de fatores no pedido de remoção para outra localidade, trazendo informação relevantes sobre o pensamento da força de trabalho do Tribunal de Justiça da Paraíba.

Quanto a influência de fatores familiares no pedido de remoção para outra localidade, temos que os resultados obtidos demonstram concordância parcial e concordância total dos servidores sobre o questionamento (Tabela 36). O interesse e motivos de solicitação de remoção devem ser conhecidos pelo gestor, a fim de inserir ferramentas que possam fomentar na diminuição dos problemas causados pelo turnover.

Tabela 36 – Média obtida da variável “Q29 – Fatores familiares influenciam na decisão de pedir remoção para outra cidade” – Dimensão 3 – Fatores comportamentais do TJPB (PB)

Escala de Likert	n	P	n x P
Concordo Totalmente	24	5	120
Concordo Parcialmente	21	4	84
Indiferente	1	3	3
Discordo parcialmente	5	2	10
Discordo Totalmente	2	1	2
Total	53	..	219
Média	<b>4,1</b>		

Fonte: Elaboração Própria (2021).

O excesso de rotatividade em um órgão público é o sintoma de problemas mais profundos que não foram resolvidos, o que pode incluir baixo auto estima, dificuldades em relacionamento na equipe, ausência de transparência na definição de carreira, a falta de reconhecimento e até mesmo a ausência de informações claras a respeito do órgão e suas expectativas quanto à performance do servidor, dentre outras questões (TEIXEIRA; BARBALHO, 2018; MACHADO et al., 2019).

Além de conhecer os motivadores da rotatividade, outra medida interessante de se identificar é o porquê de os funcionários permanecerem nas empresas, compreender o motivo pelo qual os funcionários permanecem em uma organização é igualmente importante para entender o porquê de os funcionários escolherem sair. Segundo Muir e Li (2014), estudos recentes têm sugerido que, à medida que os funcionários participam da vida profissional e comunitária da empresa, desenvolvem uma rede de conexões e relacionamentos que os fazem desejosos de permanecer, assim como informações claras e precisas em um processo de recrutamento e seleção, honrando com tudo aquilo que foi pactuado em sua admissão: são fatores que favorecem a permanência do empregado na organização, principalmente a vivenciar o início de sua experiência que se apresentam como os mais difíceis.

De acordo com a Tabela 37 pode-se verificar, de um modo geral, que o grau de concordância da “Dimensão 3 – Fatores comportamentais” foi de 3,2, refletindo um grau de “indiferença” entre as assertivas que compuseram esta dimensão. Quando analisadas de forma

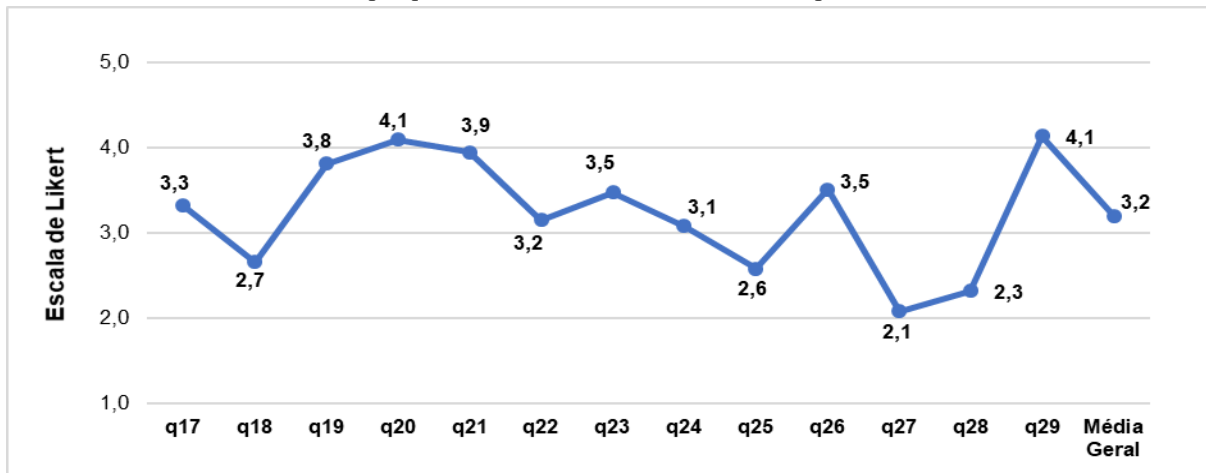
isolada, verificou-se que das 13 afirmativas, 04 delas (30,8%) obtiveram médias no intervalo de “discordância parcial” e indiferença: “Q27 – No Tribunal de Justiça todos os funcionários são tratados de forma imparcial, igualitária e justa, sem favoritismo” (2,1), “Q28 – Tenho interesse em trabalhar em outra comarca” (2,3); “Q25 – Sinto-me à vontade para discordar do Juiz, ele ouve e escuta a opinião da equipe” (2,6) e “Q18 – O Tribunal de Justiça oferece oportunidade de crescimento para seus funcionários” (2,7). Em lado oposto, duas assertivas evidenciaram um grau de “concordância parcial”: “Q20 – Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias” e “Q29 – Fatores familiares influenciam na decisão de pedir remoção para outra cidade”, ambas com a mesma média obtida de 4,1. Por último, as demais assertivas apresentaram médias compreendidas entre a “indiferença” e “concordância parcial” (Gráfico 3).

Tabela 37 – Médias das variáveis pesquisadas na Dimensão 3 – Fatores comportamentais – PB

Variáveis	Médias
Q17 – Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer	3,3
Q18 – O Tribunal de Justiça oferece oportunidade de crescimento para seus funcionários	2,7
Q19 – Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal	3,8
Q20 – Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias	4,1
Q21 – Recebo direção e apoio do que preciso do meu chefe para executar minhas atividades e problemas profissionais	3,9
Q22 – O Tribunal de Justiça fornece metas claras e passíveis de serem atingidas	3,2
Q23 – A autoridade judiciária dá espaço para que eu possa esclarecer dúvidas e preocupações	3,5
Q24 – A autoridade judiciária tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal que interfira em meu desempenho no trabalho	3,1
Q25 – Sinto-me à vontade para discordar do Juiz, ele ouve e escuta a opinião da equipe	2,6
Q26 – Minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidas por meu chefe	3,5
Q27 – No Tribunal de Justiça todos os funcionários são tratados de forma imparcial, igualitária e justa, sem favoritismo	2,1
Q28 – Tenho interesse em trabalhar em outra comarca	2,3
Q29 – Fatores familiares influenciam na decisão de pedir remoção para outra cidade	4,1
<b>Média Geral</b>	<b>3,2</b>

Fonte: Elaboração Própria (2021)

Gráfico 3 – Médias das variáveis pesquisadas na Dimensão 3 – fatores comportamentais – PB



Fonte: Elaboração Própria (2021)

O Gráfico 3 mostra a curva referente às respostas obtidas em cada questão das variáveis comportamentais. A curva apresenta declínio nas questões 27 (no Tribunal de Justiça todos os funcionários são tratados de forma imparcial) e na questão 28 (tenho interesse em trabalhar em outra comarca). Deste modo, os números apresentam o nível de satisfação dos servidores do Tribunal de Justiça quanto aos aspectos estudados.

De acordo com Tamayo (2005), as organizações constituem um lugar de destaque onde se desenvolve a identidade profissional do indivíduo e o ambiente social onde o mesmo se realiza do ponto vista pessoal, social e profissional. Boa parte da felicidade do indivíduo é edificada no ambiente laboral. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser obtidas se a pessoa não pudesse conquistar na organização as metas fundamentais da sua existência. A isso denomina-se satisfação no trabalho.

Para Ladeira, Sonza e Berte (2012) a satisfação no trabalho é compreendida com um resultado entre o que o indivíduo quer do seu trabalho ou almeja no seu ambiente e o que ele percebe que está obtendo. Os referidos autores complementam que a satisfação e insatisfação no trabalho são situações opostas de um mesmo fenômeno, um manifestado na forma de contentamento (satisfação) e outro como sofrimento (insatisfação).

#### 4.3.4 Análise Geral do Grau de Concordância dos Colaboradores em Reação aos Motivos Contributivos para a Remoção dos Servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba Lotados nas Comarcas da 6ª Região

A Tabela 38 e Gráfico 4 apresentam uma síntese das médias obtidas nas três dimensões pesquisadas quanto ao grau de concordância dos colaboradores em reação aos

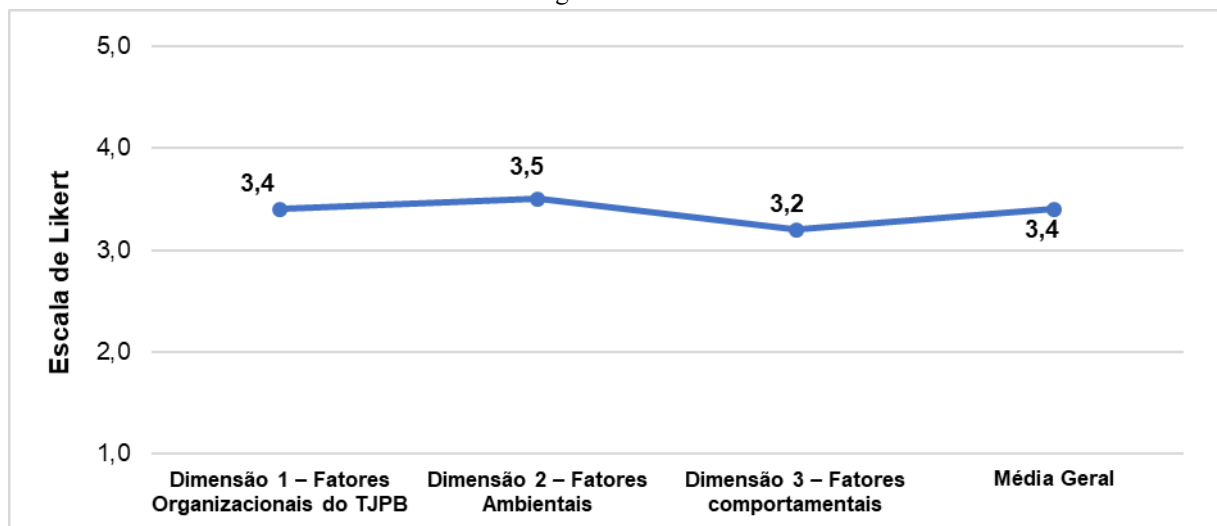
motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba Lotados nas Comarcas da 6ª região. A média geral das três dimensões foi de 3,4, representando um grau de concordância intermediário entre a “indiferença” e “concordância parcial”. Dentre as dimensões, a que apresentou menor média foi a “Dimensão 3 – Fatores comportamentais” (3,2) enquanto que a maior foi a “Dimensão 2 – Fatores Ambientais”, entretanto, ambas no mesmo intervalo da média geral obtida.

Tabela 38 – Médias das dimensões consideradas no estudo do grau de concordância dos colaboradores em relação aos motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas comarcas da 6ª região – PB

Dimensões	Médias
Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB	3,4
Dimensão 2 – Fatores Ambientais	3,5
Dimensão 3 – Fatores comportamentais	3,2
<b>Média Geral</b>	<b>3,4</b>

Fonte: Elaboração Própria (2021)

Gráfico 4 – Médias das dimensões consideradas no estudo do grau de concordância dos colaboradores em reação aos motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas comarcas da 6ª região – PB



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Os dados auferidos são uma visão dos recursos humanos do Tribunal de Justiça com relação a rotatividade no órgão. O recurso humano de uma organização é a parte responsável por tornar os processos produtivos, trazendo inovação e competitividade, ao transformar potencial em capacidade real de aproveitamento (ROBBINS, 2005). A qualidade do material humano reflete na qualidade dos produtos e serviços (PACHECO, 2009). O acesso e a permanência desse bem intangível muitas vezes são mais difícil do que o próprio capital ou a

tecnologia. Nenhuma organização prossegue sem um quadro equilibrado de colaboradores, entretanto, reter um profissional, parte integrante no crescimento das empresas, tornou-se um desafio.

Dessa maneira, a rotatividade de pessoal é uma preocupação constante dos gestores (PATIAS et al., 2015). Os primeiros estudos sobre rotatividade indicaram relações entre turnover e absenteísmo (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015). Um funcionário que apresenta faltas excessivas não apresenta intenção de permanecer no emprego, gerando um alto índice de rotatividade (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015). Entretanto, alguns pesquisadores indicam que mesmo a intenção de desligamento apontar para saída futura do funcionário, não é uma evidência de afastamento inevitável (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015). Diversos são os fatores associados a esse não comprometimento, como insatisfação, falta de reconhecimento e não percepção de sucesso na carreira (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015).

Segundo Pacheco (2009) o valor para reposição de um funcionário com boas qualidades, que tenha projetos e resultados na empresa é altamente dispendioso, principalmente pelos clientes que vem em sua maior parte através desses colaboradores. É a chamada rotatividade disfuncional (DALTON; TODOR, 1982). Nessa situação, se faz necessário diminuir a taxa de rotatividade, investigando as causas, evitando assim perdas de competitividade para a organização (PATIAS et al., 2015). Diante disso, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005), o que minimiza a perda de profissionais importantes às empresas.

Além disso, a simples saída de um companheiro de trabalho, não apenas afeta o desempenho da equipe, ocasionando queda produtiva e nos padrões sociais, como atrai a atenção dos que ficam para o mercado de trabalho externo (ROBBINS, 2005). Isso pode gerar uma nova rotatividade, pelo repentino questionamento dos que ficam sobre seu próprio trabalho, principalmente se houver insatisfação, atrito, ou pouca perspectiva de crescimento (PACHECO, 2009).

Feitas as apresentações de dados necessárias, passaremos a seguir a apresentação de plano de ação para fins de apresentar os pontos analisados com as intervenções necessárias visando o melhoramento do capital humano no Tribunal de Justiça da Paraíba.

## **5 PLANO DE AÇÃO**

A partir do levantamento dos dados e tabulação dos números, foi possível constatar oportunidades de melhoria a partir das quais o desempenho do Tribunal de Justiça da Paraíba pode ser incrementado. Para melhor percepção e entendimento, em razão do questionário ter sido dividido em 03 grupos de fatores (ORGANIZACIONAIS, AMBIENTAIS E COMPORTAMENTAIS), as propostas para melhorias serão separadas em grupos, conforme dados obtidos nos critérios em apreço. Outrossim, devemos desde já salientar que os servidores entrevistados apresentaram elevado grau de satisfação em pontos cruciais da organização, que certamente devem ser mantidos pela Administração Pública.

O Tribunal de Justiça da Paraíba, conforme explanado em momento anterior, dispõe de plano de carreira para os servidores efetivos, carga horária satisfatória (30 horas semanais), foi demonstrado na pesquisa que os servidores tem estima em comentar com outras pessoas que trabalha no TJ PB, o que pode ser extraído que os servidores têm bastante apreço e respeito pela instituição e que as críticas que fazem são sempre na direção de ver a melhoria do órgão que tanto prezam.

Feita essa introdução, passa-se a discorrer sobre as intervenções, dentro de cada uma das esferas analisadas, que podem ser executadas de modo a melhorar o desempenho do TJ PB na Paraíba. Obviamente, não se pretendeu esgotar soluções para todos os problemas da organização. Atingiu-se apenas uma parte deles e, ainda assim, não são soluções únicas, não significando que não haveria outras. Não há dúvidas, porém, de que as proposições aqui apresentadas são factíveis e plenamente úteis à gestão da instituição.

### **5.1 FATORES ORGANIZACIONAIS**

O Quadro 3 demonstra as intervenções que seriam necessárias de acordo com as respostas obtidas no questionário aplicado aos servidores, tendo como parâmetro o grupo de questões contidas nos fatores organizacionais:



Quadro 3 – Propostas de Modificação nos fatores organizacionais

<b>FATORES ORGANIZACIONAIS</b>
<b>O QUÊ</b>
<b>QUEM</b>
<b>COMO</b>
<p><b>Estudo dos salários pagos pelos outros Tribunais de Justiça de mesmo porte/recursos financeiros para tentativa de apontar eventual diferença e corrigi-la.</b></p> <p>Comissão formada por desembargadores, juízes e servidores efetivos.</p> <p>A comissão buscaria levantar a remuneração paga aos servidores de outros Tribunais, de modo a averiguar quanto a existência de discrepância nos valores.</p>
<p><b>Inserção de gratificação para servidores lotados em comarcas de difícil provimento.</b></p> <p>Setor de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça.</p> <p>Averiguar quais as comarcas que tem se destacados pelo alto índice de remoção e preparar minuta de resolução para inserção de gratificação para servidores que trabalhem nestes locais.</p>
<p><b>Incentivar o teletrabalho dentro do Tribunal de Justiça.</b></p> <p>Comissão formada por desembargadores, juízes e servidores efetivos.</p> <p>Elaboração de resolução aumentando o número de servidores que podem executar as atividades em regime de teletrabalho.</p>
<p><b>Pesquisa na intranet do TJ PB para averiguar o des(interesse) em remoções em todos os servidores.</b></p> <p>Setor de Tecnologia da Informação do TJ PB, com aval da Presidência do Tribunal.</p> <p>Disponibilização de um questionário na intranet do portal do TJ PB, acessível a todos os servidores, para análise de questões sobre os motivos das remoções.</p>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Através dos dados coletados nos questionários, os fatores organizacionais do Tribunal de Justiça da Paraíba podem ser maximizados com a implementação de estudos para análise de eventual discrepância salarial entre Tribunais do mesmo porte, tendo em vista que os dados obtidos nas informações dos servidores apontam eventual diferença salarial. Desta forma, um estudo dirigido poderia avaliar tal fator.

Some-se a isso, que as remoções poderiam ser diminuídas com a inserção de estudo para implementação de resolução visando a inserção de gratificação para servidores que executem suas atividades em comarcas de difícil provimento, momento que se tentaria evitar a evasão de servidores do interior para outras cidades. As respostas extraídas conduzem ainda que o incentivo para o teletrabalho poderiam contribuir na diminuição da rotatividade entre servidores. Por fim, a aplicação de questionários na intranet do portal do TJ PB poderia trazer uma visão ampla e completa sobre a opinião de todos os servidores quanto ao tema remoção no âmbito da Justiça Estadual Paraibana.

## 5.2 FATORES AMBIENTAIS

Quanto aos fatores ambientais, focamos as mudanças em três aspectos: chefes de cartório judiciais, relacionamento interpessoal e estrutura. Tais aspectos, uma vez maximizados, podem favorecer para minoração dos efeitos da rotatividade no Poder Judiciário (Quadro 4).

Quadro 4 – Propostas de Modificação nos fatores ambientais

<b>FATORES AMBIENTAIS</b>
<b>O QUÊ</b>
<b>QUEM</b>
<b>COMO</b>
<p><b>Curso para os CHEFES DE CARTÓRIO</b> Gerência de Treinamento A gerência de treinamento disponibilizaria cursos de LIDERANÇA para os chefes de cartório, que poderiam ser realizados de forma online visando a ampliação do público alvo.</p> <p><b>Dinâmicas em grupo</b> Gerência do Fórum As gerências dos fóruns poderiam implementar dinâmicas que favorecerem o relacionamento interpessoal. O trabalho online e home office trazem certo distanciamento entre os integrantes das equipes.</p> <p><b>Análise trimestral dos aparelhos de informática/ar condicionado</b> Gerência do Fórum A gerência do fórum poderia implementar calendário trimestral visando a análise dos fatores estruturais dos prédios, mormente aparelhos de ar condicionado e informática, sendo o caso, se proceder os consertos e substituições</p>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Quanto aos fatores ambientais, os chefes de cartórios judiciais podem ser melhor aproveitados com a inserção de cursos de reciclagem para os mesmos, bem como cursos de dinâmica de grupo para as equipes de trabalho. Por fim, o ambiente físico de trabalho pode ter melhores condições para execução das atividades se for inserido plano de análise trimestral dos equipamentos, de forma que sendo detectados problemas serão tomadas as medidas cabíveis.

## 5.3 FATORES COMPORTAMENTAIS

No que se refere aos fatores comportamentais, os planos de intervenção terão foco nos seguintes aspectos: desempenho, relacionamento na equipe e ascensão profissional (Quadro 5).

Quadro 5 – Propostas de Modificação nos fatores comportamentais

<b>FATORES COMPORTAMENTAIS</b>
<b>O QUÊ</b>
<b>QUEM</b>
<b>COMO</b>
<p><b>Programas de Avaliação de Desempenho.</b> Setor de Recursos Humanos. Implantação de programas para análise do desempenho do servidor: número de processos cumpridos, número de atendimentos ao jurisdicionado, faltas sem justificativa.</p> <p><b>Reuniões periódicas entre juízes e servidores.</b> Equipes de trabalho. Os juízes de direito, como coordenadores das equipes, poderiam implementar reuniões periódicas, inclusive com dinâmicas que possibilitem ouvir a opinião dos subordinados.</p> <p><b>Cargos de confiança sejam preenchidos por servidores efetivos.</b> Presidência do Tribunal. Elaboração de resolução que determine que o surgimento de funções de confiança que impliquem crescimento profissional sejam ocupadas por servidores efetivos.</p>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os dados auferidos nos questionários, demonstram que eventuais oportunidades de ascensão devem ser baseadas na meritocracia, com a inserção de critérios objetivos para nomeação de servidores efetivos para desempenho de função de confiança. Ademais, pela opinião dos entrevistados, foi observado elevado grau de discordância no tratamento dispensado entre os servidores. Acrescente-se que a avaliação de desempenho é importante ferramenta para mapear a atuação dos servidores do Tribunal de Justiça.

Outrossim, no que se refere ao acesso a superiores hierárquicos, fica proposto reuniões periódicas entre juízes e servidores, possibilitando disseminação de opiniões nas equipes de trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente trabalho teve grande importância na vida acadêmica e pessoal deste pesquisador. Os estudos iniciais galgando o título de mestre, bem como os desafios perante um tema que demandaria tempo para elaboração da dissertação, foram fatores motivacionais para jamais desistir dessa empreitada. O tema me deu a oportunidade de, através de estudo teórico e empírico, identificar contribuições efetivas à melhoria da gestão e do desempenho do ambiente da pesquisa.

A administração pública, para muitas pessoas, adquire facetas de um ambiente pouco eficiente e de desempenho limitado. Com o passar dos anos temos percebido que as ferramentas da Administração devem ser atualizadas, de modo que o Estado esteja em permanente aperfeiçoamento e crescimento. No Brasil, essa necessidade é reforçada pelos princípios da Administração Pública previstos na nossa Constituição, incrementando pela eficiência pública que passou a ser expressamente prevista em nossa Carta Magna. O incremento do concurso público, com a inserção de servidores cada vez mais capacitados, incentivos à capacitação através de planos de carreira e mecanismos de avaliação e produtividade são meios para melhoria da gestão pública, requisito primordial para que o Estado cumpra o seu papel. A eficiência, porém, não pode ser enxergada sob um prisma meramente financeiro. Não se trata apenas de gastar menos, mas de conseguir o melhor resultado possível com o orçamento que se impõe. Assim, a outra face da eficiência é enxergada quando as instituições públicas apresentam bom desempenho.

Nesse sentido, é imprescindível que as organizações públicas sejam orientadas para resultados. Se a finalidade do Estado é o bem comum e a administração pública existe como ferramenta para instrumentalizar esse propósito, as organizações não podem ser autocentradas ou descoladas da realidade que as cerca. Dessa forma, cada órgão e instituição da administração pública deve buscar melhorar a gestão de modo a alcançar desempenho superior. O principal insumo para essa melhoria de desempenho são as pessoas. Os servidores públicos são, em regra, bastante preparados e qualificados. Mas é comum que as instituições públicas desperdicem o potencial desses talentos, relegando-os a funções e cargos mal desenhados e gerindo pessoas de uma forma que não mais funciona, diante do contexto que envolve as organizações.

Dessa forma, cada órgão e instituição da administração pública deve buscar maximizar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, sendo a principal ferramenta a ser utilizada são as pessoas. Os servidores públicos são, em regra, bastante preparados e

qualificados. Mas é comum que condutas dos gestores impliquem em decisões equivocadas que desperdiçam o material, alocando grandes quantidade de pessoas em locais que o montante de trabalho é diminuto, ao passo que em outros setores existe pequeno contingente para excessiva quantidade de processos.

Diante da realidade apresentada, a pesquisa buscou analisar o instituto da remoção nas comarcas da 6ª região do Tribunal de Justiça da Paraíba, sendo consultado dados no portal da referida corte, bem como apresentado questionário junto aos servidores efetivos lotados nas cidades da região em análise. O Tribunal de Justiça tem competência e atuação em todas as cidades paraibanas, de modo que as causas que tramitam em 1ª grau são analisadas e decididas por juízes de direito, ao passo que o 2º grau (recursos) é analisada pelos desembargadores.

Os servidores efetivos do TJ PB ingressam através de concurso público, passando a atuar nos cartórios judiciais de acordo com o grau de escolaridade de ingresso: analista (nível superior), técnico (nível médio) e auxiliar (fundamental). No instituto da remoção, a Administração Pública pode determinar (de ofício) ou o servidor pode solicitar (através de requerimento), que suas atribuições sejam realizadas em outra localidade, mantendo-se o valor da remuneração e no mesmo órgão.

Ao fim do trabalho, pode-se dizer que os objetivos foram atingidos. A partir de estudo foi possível identificar oportunidades de melhoria ao desempenho do órgão, traçar oportunidades de intervenção e mudanças, indicando as contribuições oriundas dos dados obtidos no sistema/questionários aplicados.

A pesquisa foi iniciada com o levantamento de material teórico relevante que permitiu a construção de referencial acerca da administração pública, do TJ PB, do instituto da remoção e de pesquisas correlatas. A partir daí, foi realizada pesquisa nos dados do portal do TJ PB, com a aferição do número de processo, quantitativo de servidores e de remoções, sendo aplicada pesquisa junto aos servidores efetivos, o que possibilitou a identificação dos fatores relevantes ao desempenho da organização.

Ademais, as intervenções foram divididas em 03 grupos, de acordo com a divisão do questionário, sendo ORGANIZACIONAIS, AMBIENTAIS E COMPORTAMENTAIS. O plano de ação pairou basicamente sobre as seguintes ações a serem implementadas: estudo sobre políticas salariais em outros Tribunais que idêntico porte, inserção de gratificação para servidores lotados em comarcas de difícil provimento, cursos para chefes de cartórios e para as equipes de trabalho, implementar programas que valorizem a meritocracia, de forma que eventuais oportunidades sejam utilizados critérios objetivos, reuniões periódicas entre juízes e servidores, possibilitando disseminação de opiniões nas equipes de trabalho e cursos para magistrados e servidores, focando nos trabalhos em equipe.

Apesar dos pontos a serem melhorados, percebeu-se na pesquisa aplicada que os servidores tem orgulho de trabalhar no TJ PB, sendo necessárias apenas mudanças pontuais que possam melhorar ainda mais o ambiente de trabalho. Outrossim, a pesquisa foi desenvolvida no momento em que o país enfrenta graves problemas oriundas da PANDEMIA COVID 19, que exigem isolamento social, sendo assim os questionários foram enviados ao e mail funcional dos servidores, demandando tempo para respostas e devolução.

Por fim, espero ter deixado um simples legado para pesquisas vindouras na instituição, bem como que as oportunidades de melhoramento sejam absorvidas pelos gestores e implementadas no órgão, o que certamente propiciará o melhoramento nos serviços deste Tribunal.

## REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. spe, p. 511-533, set. 2017.
- AFFONSO, Lígia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados**. 2010. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234\\_SEGeT\\_Fat\\_Organizacionais\\_c\\_auto.res.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_auto.res.pdf). Acesso em: 15 nov. 2021.
- AGAPITO, Paula Rodrigues; POLIZZI FILHO, Angelo; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, 2015, v. 15, 71-93, 2015.
- ALFENAS, R. A. S.; RUIZ, V. M. Um Panorama de Estudos Sobre Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Brasileira no Período de 2007 a 2013. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 143-167, 2015.
- ALFES, K. *et al.* The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 2, p. 330-351, 2013.
- ALLEN, D. G.; SHORE, L. M.; GRIFFETH, R. W. The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. **Journal of Management**, v. 29, n. 1, p. 99-118, jan. 2003.
- ALMEIDA, G.; SILVA, N. A.; GASPAR, S. R. Um olhar sobre os órgãos de recursos humanos do governo do estado de São Paulo. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS T. S. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014. Cap. 3, p. 73-98, 2014.
- AMBONI, N. **Base Estratégica Corporativa**. Brasília: Revista Brasileira de Administração, n 37, 1997.
- AMORIM, M.; CAMPOS, A. A felicidade no trabalho: Estudo sobre a sua revelação e articulação com a produtividade. In: Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22, 2002, Curitiba, **Anais...**, 2002.
- AMORIM, T. G. F. N. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 1, p. 35-48, 2010.
- ANDRADE, Luciana Bortoncello Lorenzetti; LAAT, Erivelton Fontana de; STEFANO, Silvio Roberto. Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento com a Carreira de Diretores de Escolas Públicas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 1, p. 54-83, 2018.
- ANTUNES, R.; BRAGA, R. **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.

ARAÚJO, Francisco Fernandes. **Responsabilidade objetiva do estado pela morosidade da justiça**. 3. ed. Campinas-SP: Copola, 2007.

AZEVEDO, A. B. A.; SOUZA, S. Os dilemas da saúde e segurança do trabalho nas Cooperativas. **Revista da ABET** (Online), v. 12, p. 79, 2014.

BALERINI, C. **Qualidade de vida**: reduzindo os custos e melhorando o desempenho. *Jornal Estilo & Gestão RH Catho*, São Paulo, 2003.

BORTOLOZO, A; SANTANA, D. D. Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. *In: 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica*, 2011.

BOTELHO, Delane; ZUAIN, Deborah Moraes (Orgs). **Pesquisa Quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRAGA, Kátia Soares. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. *In: MUELLER, Suzana Pinheiro Machado (Org.). Métodos para a pesquisa em ciência da informação*. Brasília, DF: Thesaurus, 2007. p. 17-38.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm). Acesso em: 07 set. 2020.

BRASIL. Presidência da República 1995. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2020.

BREZA, E.; KAUR, S.; SHAMDASANI, Y. The morale effects of pay inequality. **National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper**, n. 22491, 2016.

CAMPANTE, F. R.; CRESPO, A. R.V.; LEITE, P. Desigualdade salarial entre raças no mercado de trabalho urbano brasileiro: aspectos regionais. **Revista Brasileira de Economia**, v. 58, n. 2, p. 185-210, 2004.

CAMPOS, E. A. R. *et al.* Análise dos níveis de estresse em formandos de Administração e Ciências Contábeis de uma universidade pública. **Revista Gestão & Conexões**, v. 5, n. 1 jan./jun. 2016.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 30. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo. Atlas, 2016. p. 649.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal**: como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.



CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade (II). *In: Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo: EAESP-FGV, 1996. v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar., 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DALLARI, Adilson de Abreu. Instrumentos da Política Urbana. *In: DALLARI, Adilson Abreu; FERRAZ, Sérgio(Coord.). Estatuto da cidade: comentários à Lei 10.257/2001*. São Paulo: MALHEIROS, 2003.

DALTON, D. R; TODOR, W. D. Turnover: a lucrative hard dólar phenomenon. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 2, p. 212-218, 1982.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração - REAd*, Porto Alegre, v. 80, n 1, p. 200-221, jan./abr. 2015.

DIÓGENES, L. C. *et al.* Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Rev. Serv. Público*, Brasília, DF, v. 67, n. 2, p. 147-172, abr./jun. 2016.

DIOGENES, Larissa *et al.* Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal. *Revista do Serviço Público*, v. 67, n. 2, p. 147-172, 2016. DOI <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/655>. Acesso em: 20 out. de 2021.

DRUCKER, Peter. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

EICH, Ritch K. **Líderes não dão ordens**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil Editora S.A., 2013.

FARAGHER, E. B.; CASS, M.; COOPER, C. L. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, v. 62, n. 2, p. 105-112, 2005.

FARIAS FILHO, M. C.; MIRANDA, S. M. Práticas inovadoras e estilo de liderança na gestão pública Municipal Paraense. *Revista Pretexto*, v. 17, n. 4, p. 65-80, out./dez. 2016.

FEBRACIS. **Relacionamento interpessoal: conceito e importância.** 2017. Disponível em: <https://www.febracis.com.br/blog/relacionamento-interpessoal-conceito-e-importancia/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

FEITOSA, Antonio Alcy Cordeiro. **Do Poder Judiciário: A morosidade no âmbito da Justiça Estadual.** 2007. 58 f. Monografia (Especialização em Administração Pública) -Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2007.

FERNANDES, D. F. B. Políticas Públicas de RH e a QVT de Servidores Públicos: Um Caso em Pernambuco. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 9, n. 2, p. 21-33, 2017.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista.** RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

FERREIRA-DA-SILVA, A. *et al.* Foucault's Perspective of Performance Appraisal in Public Administration. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 2, p. 375, 2015.

FIELDS, Gary S.; YOO, Gyeongjoon. Falling labor income inequality in Korea's economic growth: Patterns and underlying causes. **Review of Income and Wealth**, v. 46, n. 2, p. 139-159, 2000.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FLINT, D.; HALEY, L. M.; MCNALLY, J. J. Individual and organizational determinants of turnover intent. **Personnel Review**, v. 42, n. 5, p. 552-572, jul. 2013.

FONSECA, Ana Marcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo.** 10. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

GIRARDI, D.; SOUZA, I. M.; GIRARDI, J. F. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 65-76, abr. 2012.

GUBMAN, E. L. **The talent solution: aligning strategy and people to achieve extraordinary results.** New York: McGraw-Hill, 1998.

HARKINS, P. J. Why employees stay or go. **Workforce**, v. 77, n. 10, p. 74-78, 1998.

- HARVEY, D. **Seventeen contradictions and the end of capitalism**. London: Profile, 2014.
- HILL, Linda A. Becoming the boss. **Harvard business review**, v. 85, n. 1, p. 48, 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/01/becoming-the-boss>. Acesso em: 05 nov. de 2021.
- HOSSAIN, K. A.; HAQUE, S. M.; HAQUE, A. E. An Analysis of the Determinants of Wage and Salary Differentials in Bangladesh. **South Asia Economic Journal**, v. 16, n. 2, p. 295-308, 2015.
- JACOBSON, W. S. Preparing for tomorrow: a case study of workforce planning in North CarolinaMunicipal governments. **Public Personnel Management**, n. 39, v. 4, p. 353-377, 2010.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KO, J.; HUR, S. The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: integrated understanding based on social exchange theory. **Public Administration Review**, v. 74, n. 2, p. 176-187, mar./apr. 2014.
- KOBERNOVICZ, M.; STEFANO, S. Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2020.
- LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: Um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 71-91, 2012.
- LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LARIEIRA C. L. C.; ALBERTIN A. L. Fatores organizacionais em gestão de portfólio de projetos: uma proposta de estrutura conceitual à luz da literatura. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 4, n. 2, p. 1-26, 2013.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000**. São Paulo: 1996, 355 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- LUCENA, M. **Planejamento de recursos humanos**. 13. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.
- MACHADO, P. G. B. *et al.* Atuação do Psicólogo no recrutamento e na seleção de pessoas sob a ótica da Análise do Comportamento. **Psicologia Argumento**, v. 36, n. 91, 2019.
- MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Coelho. **Gestão de pessoas: avaliação e gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES, A. L.; NASCIMENTO, J. G. S.; ALBUQUERQUE, A. L. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo sobre a cooperação dos servidores a implantação dos novos planos de carreiras pelo Governo de Minas Gerais. In: **Anais do Encontro de Administração Pública e Governança – ENAPG 2010**. Vitória: ANPAD, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDEIROS, E. G. **Análise da qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso na área da construção civil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. “**Direito Administrativo Brasileiro**”. 24. ed. atualizada por Eurico Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros Editores, 1999. p. 81.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 16. ed. atual., São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2013. 925 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1998.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Regime Constitucional dos Servidores da Administração Direta e Indireta**”, RT, 1990, p. 45.

MICHELI, P.; NEELY, A. Performance measurement in the public sector in England: Searching for the golden thread. **Public Administration Review**, v. 70, n. 4, p. 591-600, 2010.

MICHIE, S. Causes and management of stress at work. **Occupational e Environmental Medicine**, v. 59, n. 01, p. 67-72, 2002.

MIRANDA, Pontes de. **Comentários à Constituição de 1967**, Tomo III, Rio, Ed. Forense, 1970, p. 422.

MOSCON, D. C. B. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil, 2013.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1046>. Acesso em: 11 nov. 2021.

MUIR, M. R.; LI, L. **What are the Top Factors That Drive Employee Retention and are There Demographic (Gender, Generation, Ethnicity, Geography, etc.) Differences in These Factors?** Cornell University, 2014. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1062&context=stud ent>. Acesso em: 20 nov. 2021.

OLIVEIRA, Antônio Flávio de. **Servidor público: remoção, cessão, enquadramento e redistribuição**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

OLIVEIRA, J; ESTIVALETE, V. **Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras**. Administração Pública e Gestão Social, 2019.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de; PAULA, Ana Paula Paes de. Herbert Simon e os limites do critério da eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 19, n. 64, 2014.

OLIVEIRA, P. M; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

OLIVEIRA, R. Gestão pública municipal: um desafio para os gestores. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 107-116, 2019.

OREG, S; BERSON, Y. Leadership and employee`s reactions to change: the role of leader`s personal attributes and transformational leadership style. **Personal Psychology**, [S.l], v. 64, p. 627-659, 2011.

PACHECO, M. S. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas**. 101f. Mestrado em Administração de organização. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Departamento de Administração. Ribeirão Preto, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-173738/en.php>. Acesso em: 23 nov. 2021.

PARAÍBA. **Lei Complementar Estadual n. 58, de 30 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado da Paraíba e dá outras providências. Disponível em: [www.paraiba.gov.br](http://www.paraiba.gov.br). Acesso em: 07 set. 2020.

PARAÍBA. **Lei Complementar Estadual n. 96, de 03 de dezembro de 2010**. Dispõe sobre a lei de organização e divisão judiciárias do estado da Paraíba e dá outras providências. Disponível em: [www.tjpb.jus.br](http://www.tjpb.jus.br). Acesso em: 07 set. 2020.

PARAÍBA. **Lei nº 9.586, de 14 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre o Plano de Carreira dos Servidores do Poder Judiciário da Paraíba. Disponível em [www.tjpb.jus.br](http://www.tjpb.jus.br). Acesso em 29 nov. de 2021.

PARAÍBA. **Painel do processo judicial eletrônico**. 2020. Disponível em: [www.tjpb.jus.br](http://www.tjpb.jus.br). Acesso em: 07 set. 2020.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 7, p. 11-22, 2008.

PATIAS, T. Z. *et al.* Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 143-170, 2015.

PEREIRA, Daniel de Abreu; ZIERO, Julia Gallego. Uma nota sobre a rotatividade da mão de obra do setor privado brasileiro. **Revista de Economia e Administração**, 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

PRICE, J. L. **The study of turnover**. Iowa: State University Press, 1977.

QUELLHAS, O. L. G.; GOMES, A. A. P. Motivação dos recursos humanos no serviço público. **REAd**, v. 9, n. 5, set./out. 2003.

RAMALHO, I.M. **Absenteísmo-Doença, Custo Humano do Trabalho e Custo Econômico: A Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho em Questão no Setor Público**. 2017. 178 f. Mestrado em Administração de Empresas - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, M. C. C.; OLIVEIRA, E. S. Motivação no setor público: elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. **Revista Transformar**, v. 8, 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

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

SADIR, M. A.; BIGNOTTO, M. M.; LIPP, M. E. N. Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais. **Paidéia**. v. 20, n. 45, p. 73-81, jan./abr., 2010.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANDEL, M. J. **Justiça: o que é fazer a coisa certa**. 13. ed. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira, 2014.

SCHUSTER, Marcelo da Silva, DIAS, Valéria da Veiga. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, Rio Grande do Sul, v. 2, n. 1, p. 1-17, jun. 2012.

SEIDL, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Rotatividade: Análise de Vinte Anos da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 18, n. 2, p. 44-64, abr./jun. 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/1940/194060765003/html/>. Acesso em: 13 set. 2020.

SERRANO, André *et al.* Dimensionamento da força de trabalho aplicado a uma organização do Poder Executivo federal. In: **Anais do XX SEMEAD**, São Paulo, 2017.

SHUCK, B. *et al.* Human resource development practices and employee engagement: examining the connection with employee turnover intentions. **Human Resource Development Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 239-270, jun. 2014.

SILVA, A. C. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. **Revista Eletrôn. de Adm.** v. 19, n. 1, 2013.

SILVA, L. C.; SALLES, T. L. de A. O estresse ocupacional e as formas alternativas de tratamento. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo**, v. VI, n. 2, p. 234-247, jun/jul/ago., 2016.

SIQUEIRA, M.; MENDES, A. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 201-219, 2014.

SIQUEIRA, W. M.; NASCIMENTO, D. C. Gestão por competências: desafios encontrados por uma instituição pública de Petrolina durante o processo de implementação. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Jaboatão dos Guararapes, v. 10, n. 31, p. 43-62, out. 2016.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de *et al.* **Rotatividade de servidores públicos**: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás. In: **XXIII ENANGRAD**. Bento Gonçalves, 2012.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de; ALVES, Luciene Cândida Ferreira. Rotatividade de professores universitários: o estudo de um campus fora da sede. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 2, p. 94-107, 2016.

SORDI, J. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2017.

SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. **Mérito, estabilidade e desempenho**: influência sobre o comportamento no servidor público. 2002. 123 p. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3759>. Acesso em: 09 nov. 2021.

SPECTOR, P. E. **Job satisfaction**: application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks: Sage, 1997.

TACHIZAWA, T. E., FORTUNA, M. A. A., FERREIRA, P. C. V. - **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2005.

TEIXEIRA, A. P.; BARBALHO, R. R. S. Avaliação psicológica em processos de recrutamento e seleção em instituições hospitalares. **Revista Brasileira de Ciências da Vida**, v. 6, n. 2, 2018.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 72, n. 2, p. 290-316, maio/ago. 2012. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38389/24661>. Acesso em: 21 nov. 2021.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**, São Paulo. Editora Saraiva, 2000.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. The role of psycho-logical well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. **Organizational Dynamics**, Toronto, v. 33, n. 4, p. 338-351, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANINI, M. T. F. A liderança eficaz – contexto brasileiro. In: C. Migueles; M. T. F. Zanini (Org.). **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2016.

ZIMMER JÚNIOR, Aloísio. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Método, 2009.



## APÊNDICE A – Questionário para Dissertação no Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP)

Prezado Colega,

Estou realizando uma pesquisa para elaboração da minha dissertação no Programa do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Conto com a sua colaboração para responder o questionário a seguir. Para respondê-lo é necessário que você seja servidor efetivo do Tribunal de Justiça da Paraíba em atuação na 6ª região.

O nome do respondente é mantido em sigilo e todas as ligações entre o respondente e seus dados serão destruídas após a análise estatística. Portanto, todos os resultados serão utilizados de maneira anônima.

Acredito estar informado, ficando claro que a minha participação é voluntária. Estou ciente dos objetivos da pesquisa, da forma como será realizada, da garantia de confidencialidade e da possibilidade de solicitar esclarecimentos. Diante do exposto, expressei minha concordância de espontânea vontade em participar desta pesquisa

- Aceito participar  
 Não aceito participar

### PARTE 1 – Nesta seção as questões tem como objetivo a caracterização do respondente

1.1) Qual a sua idade?

- 18 – 20 anos  
 21 – 30 anos  
 31 – 40 anos  
 41 – 50 anos  
 51 – 60 anos  
 Acima de 60 anos

1.2) Qual seu estado civil?

- Solteiro(a)  
 Casado(a)  
 Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a)  
 Viúvo(a)  
 Outro:

1.3) Quantos filhos possui?

- Nenhum  
 1  
 2  
 3  
 4  
 Mais que 5

1.4) Qual sua escolaridade?

- Fundamental Completo  
 Ensino Médio Completo  
 Graduado  
 Especialista  
 Mestrado  
 Doutorado

1.5) Você é natural da cidade em que trabalha?

- Sim       Não

1.6) Qual o seu cargo na empresa?

- Auxiliar Judiciário  
 Técnico Judiciário  
 Analista Judiciário

1.7) Há quanto tempo trabalha no Tribunal de Justiça?

- Menos de 1 ano  
 1 a 3 anos  
 3 a 5 anos  
 5 a 7 anos  
 7 a 9 anos  
 Mais de 10 anos

## FATORES ORGANIZACIONAIS DO TJ PB

O conjunto de indicadores que compõem o bloco de fatores organizacionais buscam analisar fatores internos e externos que influenciam positiva ou negativamente nos projetos a serem desenvolvidos.	Concordo Totalmente				
	Concordo Parcialmente				
	Indiferente				
	Discordo Parcialmente				
	Discordo Totalmente				
Q.01) A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.	①	②	③	④	⑤
Q.02) Os salários pagos pelo Tribunal de Justiça da Paraíba são semelhantes aos <b>pagos por outros Tribunais.</b>	①	②	③	④	⑤
Q.03) Tenho orgulho de contar para os outros que <b>trabalho no Tribunal de Justiça.</b>	①	②	③	④	⑤
Q.04) Conheço as metas do TJ-PB/CNJ e sei que o <b>fazer para que sejam atingidos.</b>	①	②	③	④	⑤
Q.05) O Tribunal de Justiça da Paraíba possui plano de carreiras <b>para valorização do pessoal.</b>	①	②	③	④	⑤
Q.06) Existe gratificação salarial para servidores lotados em <b>comarcas de difícil provimento.</b>	①	②	③	④	⑤
Q.07) A inserção do home office minimiza a rotatividade <b>de pessoal.</b>	①	②	③	④	⑤
Q.08) Adoção de cartórios unificados, onde os servidores trabalhem com todos os tipos de processos judiciais, minimiza a rotatividade <b>de pessoal.</b>	①	②	③	④	⑤
Q.09) A saída de um funcionário durante o ano sobrecarrega a equipe e, conseqüentemente, <b>provoca atrasos nos processos.</b>	①	②	③	④	⑤

## FATORES AMBIENTAIS

Esse bloco capta a percepção dos trabalhadores quanto ao ambiente interno, ou seja, o contexto socioeconômico-cultural em que a empresa está inserida, e, também, em relação às condições físicas do ambiente de trabalho em que executam suas funções.	Concordo Totalmente				
	Concordo Parcialmente				
	Indiferente				
	Discordo Parcialmente				
	Discordo Totalmente				
Q.10) Existe um clima de satisfação no Tribunal de Justiça	①	②	③	④	⑤
Q.11) Meu setor de trabalho é limpo e organizado	①	②	③	④	⑤
Q.12) As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho	①	②	③	④	⑤
Q.13) Mudanças rotineiras nas chefias dos cartórios melhoraria o desempenho entre os servidores.	①	②	③	④	⑤
Q.14) As relações com os colegas de trabalho influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade.	①	②	③	④	⑤
Q.15) O estilo gerencial (por exemplo, chefia ou autoridade) influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade.	①	②	③	④	⑤
Q.16) O ambiente de trabalho influencia a decisão de solicitar remoção para outra localidade.	①	②	③	④	⑤

## FATORES COMPORTAMENTAIS

Este bloco investiga o nível de satisfação dos trabalhadores quanto às necessidades de participação, aceitação no grupo social, autoestima e autorrealização.	Concordo Totalmente				
	Concordo Parcialmente				
	Indiferente				
	Discordo Parcialmente				
	Discordo Totalmente				
Q.17) Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer.	①	②	③	④	⑤
Q.18) O Tribunal de Justiça oferece oportunidade de crescimento para seus funcionários.	①	②	③	④	⑤
Q.19) Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal	①	②	③	④	⑤
Q.20) Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias.	①	②	③	④	⑤
Q.21) Recebo direção e apoio do que preciso do meu chefe para executar minhas atividades e problemas profissionais.	①	②	③	④	⑤
Q.22) O Tribunal de Justiça fornece metas claras e passíveis de serem atingidas	①	②	③	④	⑤
Q.23) A autoridade judiciária propicia oportunidades para que eu possa esclarecer dúvidas e preocupações	①	②	③	④	⑤
Q.24) A autoridade judiciária tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal que interfira em meu desempenho no trabalho	①	②	③	④	⑤
Q.25) Sinto-me a vontade para discordar do Juiz, ele ouve e escuta a opinião da equipe	①	②	③	④	⑤
Q.26) Minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidas por meu chefe.	①	②	③	④	⑤
Q.27) No Tribunal de Justiça todos os funcionários são tratados de forma imparcial, igualitária e justa, sem favoritismo	①	②	③	④	⑤
Q.28) Tenho interesse em trabalhar em outra comarca.	①	②	③	④	⑤
Q.29) Fatores familiares influenciam na decisão de pedir remoção para outra cidade	①	②	③	④	⑤

**APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**

Prezado(a), convido a você participar do projeto de pesquisa intitulado **“A REMOÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DA PARAÍBA LOTADOS NAS COMARCAS DA 6ª REGIÃO: UM DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL”**. Este trabalho é parte integrante do mestrado do discente José Bonifácio Regis Chaves Filho, com orientação do professor Erivaldo Moreira Barbosa, do Programa de Pós-Graduação do curso de mestrado profissional em Administração Pública, da Universidade Federal de Campina Grande. Abaixo você encontrará as informações pertinentes à pesquisa desenvolvida. Sua contribuição é muito valiosa para nós, contudo, você pode desistir de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

O objetivo geral desta pesquisa é **“analisar os motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas Comarcas da 6ª região que envolve os municípios, a saber: Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá e Teixeira”**. O Poder Judiciário da Paraíba atua nos municípios que compõem o referido Estado, em causas de sua competência. Ocorre que, o ordenamento jurídico propicia aos servidores a solicitação de remoção para executar suas atividades em outra cidade, bem como a Administração Pública, de ofício, poderá fazer uso de tal ferramenta para movimentação dos recursos humanos, sendo assim, o presente estudo analisará a remoção dos servidores na 6ª região do TJ PB, tornando esta pesquisa de grande valia para a eficiência dos serviços prestados pelo referido órgão.

No decorrer da aplicação dos questionários podem ocorrer situações em que haja dúvidas, receios e nervosismo nas entrevistas que serão realizadas com os servidores efetivos do Tribunal de Justiça da Paraíba, visto que as questões elaboradas abordarão temas pertinentes ao ambiente de trabalho e diretamente ligadas ao cargo ocupado dos entrevistados. Para reduzir a ocorrência de tais cenários, será garantido o sigilo da identidade daqueles que participarão da entrevista e apenas o entrevistador terá acesso às informações disponibilizadas. As questões elaboradas demandarão certo tempo para que sejam respondidas, de modo que o pesquisador providenciará agendamento prévio junto a cada fórum da 6ª região, comunicando o comparecimento para as entrevistas, bem como utilizando ambiente adequado para o entrevistado de modo a garantir sua privacidade

Com relação aos benefícios da pesquisa, a remoção dos servidores efetivos do Tribunal de Justiça da Paraíba será analisada, buscando sua aferição através de consulta aos recursos humanos do Poder Judiciário Paraibano, proporcionando uma visão sobre o tema dentro do órgão. Os servidores efetivos integram os cartórios judiciais, executando o cumprimento das determinações contidas nos processos judiciais. Desta forma, a consulta aos dados e as entrevistas realizadas demonstrarão um panorama sobre o instituto da remoção,

bem como a visão dos servidores sobre o tema, com enfoque nos fatores organizacionais, ambientais e comportamentais.

O desenvolvimento da pesquisa será realizado de acordo com a Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde, que abrange os preceitos éticos e proteção aos participantes do estudo.

Os dados e informações pessoais obtidos nas entrevistas com os participantes serão sigilosos e a privacidade dos participantes será preservada.

O(a) participante pode desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, não havendo nenhum prejuízo para ele e sem necessidade de prestar informações.

Não haverá nenhum ônus financeiro aos participantes do estudo. Caso haja algum prejuízo financeiro referente à participação na pesquisa, o participante terá o valor ressarcido.

No momento da realização da entrevista será apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) ao participante, sendo assinado o documento pelo participante e pesquisador em 2 (duas) vias, sendo que uma ficará com o pesquisado e outra com o pesquisador.

O participante da pesquisa poderá entrar em contato com os pesquisadores responsáveis através de e-mail e telefone a qualquer momento para sanar dúvidas, solicitar assistência ou outras informações pertinentes ao trabalho. José Bonifácio Regis Chaves Filho: Telefone (83) 99844-9816; E-mail: bonifacio-filho@hotmail.com; Erivaldo Moreira Barbosa: E-mail: erifat@terra.com.br

O(a) Sr(a). também pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, através do seguinte endereço: Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. Rua: Dr. Carlos Chagas, S/N, São José, Campina Grande-PB. E-mail: cep@hua.ufcg.edu.br/ huaccep@gmail.com. Telefone: (083) 2101-5545

As informações coletadas serão utilizadas apenas na dissertação de mestrado e poderão ser divulgadas em eventos e publicações científicas, respeitando a privacidade dos participantes.

Após ler, compreender e ter esclarecido o teor deste termo, e por estar de pleno acordo com o mesmo, dato e assino este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Patos-PB, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura do pesquisador responsável

---

Assinatura do Participante

## APENDICE C – Relatório Técnico

### **A REMOÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO DA PARAÍBA LOTADOS NAS COMARCAS DA 6ª REGIÃO**

#### **RESUMO**

O Tribunal de Justiça da Paraíba foi criado a 30 de setembro de 1891, pelo Decreto Estadual nº. 69. Os servidores efetivos do Poder Judiciário Paraibano são regidos por um plano de carreira, inserido na Lei Estadual n. 9.586, de 14 de dezembro de 2011. Os servidores públicos ingressam nos órgãos e entidades da Administração Pública através de concurso público, dando-se o provimento através de nomeação. A remoção é um ato administrativo no qual o servidor público é movimentado dentro do mesmo órgão, buscando-se aprimorar os serviços prestados. O presente estudo fixou olhares na remoção dos servidores do Poder Judiciário da Paraíba lotados nas comarcas da 6ª região, envolvendo os seguintes municípios: Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá e Teixeira. Quanto aos procedimentos metodológicos, o estudo utiliza o método indutivo, sendo um estudo de caso podendo ser classificado quanto aos objetivos em exploratória e descritiva. Os procedimentos técnicos foram feitos através de consulta bibliográfica e aplicação de questionários. A partir da percepção dos servidores do Tribunal de Justiça da Paraíba somando-se ao referencial teórico utilizado no presente estudo foi elaborado um plano de ação com propostas que visam melhorar as atividades desenvolvidas no TJ PB. Os resultados alcançados em três dimensões na pesquisa (organizacional, ambiental e comportamental) apresentaram qualidades no órgão estudado, bem como foi possível auferir aspectos que devem ser melhorados e, assim, minimizar os efeitos da remoção no Tribunal de Justiça da Paraíba, a exemplo de inserção de gratificação em comarcas de difícil provimento, avaliação de desempenho e incentivo ao teletrabalho.

#### **ÓRGÃO/INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba

#### **PÚBLICO ALVO**

Servidores efetivos do Tribunal de Justiça da Paraíba lotados na 6ª região

## **PROBLEMA**

O estudo trouxe como problema a seguinte indagação: quais os motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas Comarcas da 6ª região que envolve os municípios, a saber: Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá e Teixeira?

## **OBJETIVOS DA PESQUISA**

O estudo teve como objetivo geral analisar os motivos contributivos para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados nas Comarcas da 6ª região que envolve os municípios, a saber: Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá e Teixeira. Os objetivos específicos são ferir o número de servidores lotados nas comarcas do Grupo 06 do TJ PB, bem como a demanda processual; computar o quantitativo de remoções nos últimos 05 anos (2016 a 2020), no âmbito do Poder Judiciário Estadual, com enfoque nas comarcas integrantes do grupo 06; verificar a percepção dos servidores acerca de fatores organizacionais, ambientais e comportamentais do TJ PB que poderão impactar nas solicitações de remoção e elaborar um plano de ação que especifique os motivos e possíveis soluções para minimizar os motivos que contribuem para a remoção dos servidores do Poder Judiciário Estadual da Paraíba lotados no Grupo 6.

## **ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

O Tribunal de Justiça da Paraíba, órgão jurisdicional que representa o Poder Judiciário Estadual, tem atuação nos 223 municípios da Paraíba, nas ações de sua competência. A abrangência de atuação do Tribunal de Justiça da Paraíba, com competência nos 223 municípios do Estado, fez com que qualquer plano inicial de estudo adquirisse tamanho demasiadamente robusto, exigindo a limitação geográfica do presente estudo, sendo assim o pesquisador extraiu parcela das regiões do Estado, com enfoque no grupo 06, concentrando suas atenções aos municípios localizados no sertão Paraibano. De igual modo, o estudo empírico denota que as regiões interioranas dos Estados muitas vezes são carentes de recursos monetários e humanos, fazendo com que quaisquer projetos que porventura venham a ser implementados encontrem dificuldades, o que talvez não ocorresse em outras regiões do Estado, mais abastadas de capital econômico e pessoal. Desta forma, os estudos sobre

rotatividade de pessoal no Poder Público ainda se demonstram de maneira tímida, fato que contribuiu para o interesse no presente tema. Este hiato acadêmico motivou o projeto, sendo importante ressaltar o vínculo pessoal que o autor possui com o tema, tendo em vista o vínculo efetivo com o Poder Judiciário da Paraíba na comarca de Patos-PB. Sendo assim, o estudo analisou a remoção nas comarcas da 6ª região, com aferição do número de processos em tramitação e servidores que compõe cada comarca pesquisada. Com as respostas obtidas, foram apresentadas sugestões de mudanças divididas em três dimensões (organizacional, ambiental e comportamental). Quanto aos fatores contributivos da remoção, pode se verificar os seguintes: remuneração, teletrabalho, trabalho em equipe, chefes de cartório judiciais, relacionamento interpessoal, estrutura, desempenho, relacionamento na equipe e ascensão profissional.

## **PLANO DE AÇÃO**

Através dos dados coletados nos questionários, os fatores organizacionais do Tribunal de Justiça da Paraíba podem ser maximizados com a implementação de estudos para análise de eventual discrepância salarial entre Tribunais do mesmo porte, tendo em vista que os dados obtidos nas informações dos servidores apontam eventual diferença salarial. Desta forma, um estudo dirigido poderia avaliar tal fator. Some-se a isso, que as remoções poderiam ser diminuídas com a inserção de estudo para implementação de resolução visando a inserção de gratificação para servidores que executem suas atividades em comarcas de difícil provimento, momento que se tentaria evitar a evasão de servidores do interior para outras cidades. As respostas extraídas conduzem ainda que o incentivo para o teletrabalho poderiam contribuir na diminuição da rotatividade entre servidores. Por fim, a aplicação de questionários na intranet do portal do TJ PB poderia trazer uma visão ampla e completa sobre a opinião de todos os servidores quanto ao tema remoção no âmbito da Justiça Estadual Paraibana.

Quanto aos fatores ambientais, os chefes de cartórios judiciais podem ser melhor aproveitados com a inserção de cursos de reciclagem para os mesmos, bem como cursos de dinâmica de grupo para as equipes de trabalho. Por fim, o ambiente físico de trabalho pode ter melhores condições para execução das atividades se for inserido plano de análise trimestral dos equipamentos, de forma que sendo detectados problemas serão tomadas as medidas cabíveis.

No que concerne a eventuais remoções sob o enfoque de fatores comportamentais, os



dados auferidos nos questionários, demonstram que eventuais oportunidades de ascensão devem ser baseadas na meritocracia, com a inserção de critérios objetivos para nomeação de servidores efetivos para desempenho de função de confiança. Ademais, pela opinião dos entrevistados, foi observado elevado grau de discordância no tratamento dispensado entre os servidores. Acrescente-se que a avaliação de desempenho é importante ferramenta para mapear a atuação dos servidores do Tribunal de Justiça. Outrossim, no que se refere ao acesso a superiores hierárquicos, fica proposto reuniões periódicas entre juízes e servidores, possibilitando disseminação de opiniões nas equipes de trabalho.

## **CONCLUSÃO**

Após consulta bibliográfica, pesquisa no portal do órgão analisado e aplicação de questionários junto aos servidores efetivos lotados nas comarcas da 6ª região, foi possível levantar o número de remoções nos anos de 2016 a 2020, concluindo que ações nos fatores organizacional, ambiental e comportamental do Tribunal de Justiça da Paraíba contribuirá para melhor execução dos trabalhos e minorar os efeitos da remoção no âmbito do Poder Judiciário

### **Responsáveis:**

José Bonifácio Regis Chaves Filho  
E-mail:bonifacio-filho@hotmail.com

Prof. Dr. Erivaldo Moreira Barbosa  
E-mail: erifat@terra.com.br

## ANEXO A – Instrumento de coleta de dados (MEDEIROS, 2002, p. 135-136)

Fatores Organizacionais		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
1.	O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências: utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades nas tarefas que desenvolvo.					
2.	A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos.					
3.	Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.					
4.	Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos outros cargos da Ediba.					
5.	Os salários pagos pela Ediba são semelhantes aos pagos por outras empresas.					
6.	O plano de benefícios oferecido pela Ediba atende às minhas necessidades.					
7.	Recebo todas as informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.					
8.	Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa ("Edibito em Ação", murais, e-mail) são eficientes e atendem as minhas necessidades.					
9.	Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho na Ediba.					
10.	A Ediba transmite, para o público em geral, a imagem de uma empresa que oferece produtos e serviços de qualidade excelente.					
11.	A Missão, Visão e Valores da Ediba são conhecidos e praticados por todos na empresa.					
12.	Conheço os objetivos da empresa e sei o que devo fazer para que sejam atingidos.					
13.	Estou disposto a esforçar-me além do que é esperado para o sucesso do Programa de Qualidade Total da Ediba; acredito que a certificação ISO 9001 trará bons resultados para a empresa e para os colaboradores.					
14.	As mudanças que estão sendo implantadas na Ediba trarão resultados positivos para a empresa, melhorando os processos de trabalho, a qualidade dos produtos e serviços, e as condições de trabalho dos colaboradores.					
15.	Sinto-me tranqüilo em relação ao futuro da Ediba.					
16.	Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa.					

Fatores Ambientais		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
17.	Existe um clima de camaradagem na Ediba.					
18.	Os processos de trabalho da Ediba são padronizados e normatizados.					
19.	Meu setor de trabalho é limpo e organizado.					
20.	As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho.					
21.	Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.					
22.	A Ediba se preocupa com a segurança no trabalho, fornece e orienta os empregados a usarem os equipamentos de proteção adequados.					
23.	A Ediba busca integrar as necessidades da empresa e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado.					
24.	Considero a Ediba uma empresa socialmente responsável, acredito que ela contribui para a comunidade.					

Fatores Comportamentais		Discordo totalmente 1	Discordo parcialmente 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
25.	Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer.					
26.	Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no trabalho dos outros e no produto final da empresa.					
27.	A Ediba oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.					
28.	Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.					
29.	Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias.					
30.	Recebo orientações do meu chefe imediato para executar minhas atividades e conto com seu apoio para resolver problemas profissionais.					
31.	Meu chefe imediato tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.					
32.	Sinto-me à vontade para discordar do meu chefe, ele ouve e respeita a opinião de sua equipe.					
33.	Meu chefe costuma me dar retorno, positivo e negativo, sobre o meu desempenho no trabalho.					
34.	Minha atuação e dedicação com o trabalho são reconhecidas pela Ediba.					
35.	Na Ediba, todos os colaboradores são tratados de forma igualitária, imparcial e justa, sem favoritismo.					
36.	Os colaboradores da Ediba, freqüentemente, participam na solução de problemas e decisões da empresa.					
37.	Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.					
38.	Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas atribuições, não serei demitido da Ediba.					