

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO**

CLÁUDIO ALMEIDA

**GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS: UM ESTUDO VISANDO
A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA NOVA GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO DO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO COM FOCO NOS RESULTADOS OBTIDOS
PELOS FUNCIONÁRIOS.**

**RIO DE JANEIRO
2017**

CLÁUDIO ALMEIDA

**GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS: UM ESTUDO VISANDO
A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA NOVA GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO DO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO COM FOCO NOS RESULTADOS OBTIDOS
PELOS FUNCIONÁRIOS.**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro como requisito parcial à aprovação na disciplina Metodologia da Pesquisa.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Wanderley

**RIO DE JANEIRO
2017**

CLÁUDIO ALMEIDA

**GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS UM ESTUDO VISANDO
A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA NOVA GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO DO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO COM FOCO NOS RESULTADOS OBTIDOS
PELOS FUNCIONÁRIOS.**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro como requisito parcial à aprovação na disciplina Metodologia da Pesquisa.

Orientador: Professor Dr. Sérgio Wanderley

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr.Sérgio Wanderley

Rio de Janeiro, ____ de _____ de 2018

A minha esposa Daniella Paula Barros Pimenta Almeida pelo amor, apoio e incentivo constantes; e aos meus pais José Carlos Almeida (in memoriam) e Maria Lúcia Costa Leite Almeida pelos exemplos de vida e por serem responsáveis pela formação do meu carácter e dos meus valores.

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo.

A toda a minha família, pela nossa união e apoio sempre.

Ao Professor Sérgio Wanderley, pela excelente orientação, fundamental para a elaboração deste trabalho.

Aos Servidores do PJERJ, pela excelente colaboração para este trabalho.

A todos da turma: "A Liga da Justiça". do curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Escola Superior de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, pela colaboração e amizade que ficará, com certeza, eternizada.

RESUMO

O presente trabalho teve o objetivo de propor um novo modelo de administração nas Varas Cíveis do PJERJ, que permita à Instituição, ao mesmo tempo: aumentar a satisfação dos cidadãos, motivar seus funcionários e aumentar a produtividade dos serviços de prestação jurisdicional, através da implementação de um sistema de gestão de pessoas com foco em resultado. Esse novo modelo de gestão de pessoas, já amplamente difundido no setor privado, é reflexo do gerencialismo e tem como foco: o resultado, o cliente, no setor público: o cidadão, e a qualidade do gasto público contrapondo à abordagem burocrática. O gestor deve saber quais as demandas e metas são esperadas dele em termos de desempenho, e o seu superior deve saber que contribuição deve exigir e esperar. Nesse sentido, o presente trabalho analisou os meios pelo qual esse novo modelo de gestão poderia ser viabilizado e implementado, e para isso buscou investigar as legislações e as normas pertinentes, as rotinas de trabalho e a cultura organizacional da Instituição. Na etapa de coleta de dados, foi possível concluir que através de algumas alterações nas rotinas e formas de trabalho, com o devido respaldo legal, a implementação poderá se dar em médio prazo, em consonância, portanto, com os preceitos estabelecidos na Resolução 240 de 09 de setembro de 2016 do CNJ. A análise apontou também que a Alta Administração deverá estar necessariamente comprometida com as medidas a serem adotadas em todas as fases da implementação e que também não poderá deixar de investir em um adequado sistema de recompensas. Como contribuição, este trabalho objetivou demonstrar a importância da mudança do modelo atual de gestão de pessoas, criando expectativas de aumento da produtividade, da motivação dos funcionários e da satisfação dos cidadãos, além de outros benefícios ao PJERJ.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Foco em Resultados; Reforma do Estado; Administração Pública Gerencial; Reforma Administrativa; Meritocracia.

ABSTRACT

The objective of the present work was to propose a new administration model in the Civil Courts of the PJERJ, which will allow the Institution, at the same time: to increase citizens' satisfaction, motivate its employees and increase the productivity of judicial services through implementation of a people management system focused on results. This new model of people management, already widely disseminated in the private sector, is a reflection of managerialism and focuses on: the result, the client, in the public sector: the citizen, and the quality of public spending as opposed to the bureaucratic approach. The manager must know what demands and goals are expected of him in terms of performance, and his superior must know what contribution he should demand and expect. In this sense, the present work analyzed the means by which this new management model could be made feasible and implemented, and for this purpose it sought to investigate the pertinent legislation and norms, the work routines and the organizational culture of the Institution. At the stage of data collection, it was possible to conclude that through some changes in routines and work forms, with due legal support, implementation could take place in the medium term, in accordance, therefore, with the precepts established in Resolution 240 of September 9, 2016 of the CNJ. The analysis also pointed out that top management must be committed to the measures to be taken at all stages of implementation and that it cannot fail to invest in an adequate rewards system. As a contribution, this paper aimed to demonstrate the importance of changing the current model of people management, creating expectations of productivity increase, employee motivation and citizen satisfaction, as well as other benefits to the PJERJ.

Key words: Management of People; Focus on Results; Reform of the State; Management Public Administration; Administrative Reform; Meritocracy.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
1.1-TÍTULO	10
1.2-TEMA	10
1.3-DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.4-PERGUNTA DE PESQUISA	10
1.5-HIPÓTESE	11
1.6-OBJETIVOS	11
1.6.1-Geral	11
1.6.2-Específicos.....	11
1.7-JUSTIFICATIVA	11
2- REFERENCIAL TEÓRICO	13
3-METODOLOGIA DA PESQUISA	17
3.1- CAPÍTULO 1- LEVANTAMENTO DE ARTIGOS JURÍDICOS E DADOS HISTÓRICOS.....	17
3.1.1- Resolução 240 de 09 de setembro de 2016 do CNJ que dispõe sobre a política nacional de gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário	17
3.1.2- Consolidação Normativa da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro – Parte Judicial	24
3.1.3- Portaria da Presidência do PJERJ	24
3.1.4- FETJ (Fundo Especial do Tribunal de Justiça).....	25
3.1.5- RAD (rotina administrativa) das Varas Cíveis do PJERJ	26
3.2- CAPÍTULO 2 – COLETA, TRATAMENTO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS COM OS FUNCIONÁRIOS DE VARAS CÍVEIS DA CAPITAL/REGIONAIS DO PJERJ.....	26
3.2.1- Categoria: Nível de satisfação dos funcionários quanto as atuais condições de trabalho.	28
3.2.2- Categoria: Principais dificuldades enfrentadas na prestação de serviços e possibilidade de otimização dos processos de trabalho.	29
3.2.3- Categoria: Percepção dos funcionários quanto à sugestão de melhoria e proposição de implementação de gestão de pessoas com foco em resultados.....	31

3.3- CAPÍTULO 3 – POSSIBILIDADES DE FORMAS ALTERNATIVAS DE TRABALHO E DE RECOMPENSA/PREMIAÇÃO.....	33
3.3.1- Flexibilização do horário de trabalho.....	33
3.3.2- Home Office	34
3.3.3- Sistema de recompensa/premiação.....	35
4-CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
APÊNDICE A – Roteiro da consulta/entrevista	43
APÊNDICE B – Relação de consultados por Ocupação/grau de escolaridade e tempo de trabalho no PJERJ.....	45

1- INTRODUÇÃO

Este estudo se baseia em uma nova visão administrativa quanto à produtividade dos funcionários públicos, utilizando os preceitos da Administração Pública Gerencial, flexibilizando normas, simplificando procedimentos e aprofundando a profissionalização dos funcionários com os objetivos voltados para o cidadão/cliente.

A pressão em torno da produtividade, o progresso tecnológico e as mudanças constantes nas condições de trabalho evidenciam a relevância da reformulação dos modelos de gestão, em particular aqueles direcionados ao gerenciamento dos elementos humanos.

Na visão burocrática de gestão pública não há preocupação com o cidadão e nem com os resultados alcançados pela Administração. Porém, há sim uma preocupação da Administração com si mesma, com os meios, mas não com os fins.

Em contraposição, na visão da Administração Gerencial, (BRESSER-PEREIRA, 2010), a alocação dos recursos tem uma associação com o desempenho, com a qualidade da formação dos funcionários proporcionada pela Instituição, e accountability, significando além da transparência e da prestação de contas, uma perspectiva de responsabilização (CAMPOS, 1990).

Um dos desafios para o desenvolvimento do accountability é a mudança dos códigos/ normas legais para a celeridade dos processos e valorização das carreiras dos servidores públicos da linha de frente.

Espera-se do gestor, um direcionamento das metas de desempenho institucional, agindo com visão sistêmica, capacidade de agregação, capacidade de comunicação e de lidar com os liderados, legitimidade, bom senso, disciplina e espírito de equipe (SCHWELLA, 2005).

Seus resultados deverão ser medidos por sua contribuição para o sucesso do empreendimento, dispensando certos controles e com o compromisso de repasse regular de recursos em troca do cumprimento de metas. (CORRÊA, 2007).

Diante desse quadro, tratar-se-á de apresentar resultados de levantamento de dados que busquem investigar em que extensão a difusão desse discurso, que faz apelo à valorização dos trabalhadores e a necessidade de competências cada vez mais sofisticadas, acompanhadas por uma modernidade das políticas, será capaz de propiciar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento das competências requeridas, aumento da satisfação do cidadão/cliente, motivação dos funcionários, com sistema de recompensa, e conseqüente aumento da produtividade da Instituição (COUTINHO, 2000).

1.1-TÍTULO

Gestão de pessoas com foco em resultados: Um estudo visando à implementação de uma nova gestão no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro com foco nos resultados obtidos pelos funcionários.

1.2-TEMA

Gestão de pessoas com foco em resultados.

1.3-DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este estudo está circunscrito, fundamentalmente, a gestão de competência dos funcionários das Varas Cíveis da Capital/Regional do PJERJ (Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro), não se aplicando aos demais Órgãos da Administração Pública.

1.4-PERGUNTA DE PESQUISA

Como se administrar funcionários das Varas Cíveis do PJERJ, com base nos resultados obtidos, melhorando a prestação jurisdicional?

1.5-HIPÓTESE

Existe a possibilidade de se administrar funcionários das Varas Cíveis com base nos resultados obtidos através de critérios objetivos e conceitos de meritocracia, estimulando os mesmos e otimizando desta forma a prestação jurisdicional.

1.6-OBJETIVOS

1.6.1-Geral

Propor um novo modelo de administração que permita, aos funcionários, gerir seus próprios serviços com um sistema de metas pré-estabelecidas, dinamizando, otimizando e proporcionando maior eficiência à prestação jurisdicional do PJERJ.

1.6.2-Específicos

- Levantamento de dados históricos, artigos jurídicos pertinentes e mapeamento das rotinas administrativas das unidades organizacionais (Varas Cíveis da Capital/Regionais) do PJERJ (capítulo 1);
- Pesquisa de formas alternativas de execução das rotinas administrativas e de viabilidade de implementação de nova forma de gestão através de consultas/entrevistas a funcionários das Varas Cíveis (capítulo 2);
- Estabelecimento de possibilidades de implementação de novas formas de trabalho e de recompensas para os casos em que forem ultrapassadas as metas a serem definidas e revisão das regras de controle e fiscalização dos serviços (capítulo 3);

1.7-JUSTIFICATIVA

Em termos de relevância, o estudo revela-se significativo, sobretudo, ao ampliar as abordagens tradicionais de competência de gestão de pessoas,

correlacionando-a a outros construtos, como a modernidade organizacional, com impacto direto na motivação dos funcionários e nos indicadores de desempenho institucionais do PJERJ.

Com a implementação de modernas ferramentas de gestão, visando à modificação do modelo de administração adotado, atualmente, no PJERJ, será possível também “fazer mais com menos” e, ainda assim, premiar as equipes produtivas, sem onerar os cofres públicos, em função da expectativa de aumento na arrecadação das custas judiciais, que compõem os recursos próprios do PJERJ, após a implementação do novo modelo de gestão.

Este estudo vem ao encontro da reforma do Estado referente à Administração Pública Gerencial, como foco em resultados, autonomia na gestão dos recursos humanos, ênfase na qualidade e produtividade do Serviço Público, incentivo à criatividade e inovação, objetivando mudança na estratégia de gerência, atendendo aos preceitos estabelecidos na Resolução 240 de 09 de setembro de 2016 do CNJ.

Objetiva também promover uma cultura de melhoria contínua na prestação dos serviços jurisdicionais.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de gestão de pessoas com foco em resultados é relativamente recente e tem como base a valorização da produtividade e qualidade dos serviços prestados, bem como a meritocracia.

A meritocracia é um modelo de distribuição de recursos, prêmios ou vantagens, cujo critério único a ser considerado é o desempenho e as aptidões individuais.

Entretanto para que os critérios sejam minimamente justos, supõe-se que todos os indivíduos partam do mesmo ponto, enfrente os mesmos obstáculos sociais (SANDEL, 2015).

No caso em questão é necessário que se estabeleçam critérios objetivos na obtenção dos resultados e que garantam recursos iguais ou proporcionais a cada indivíduo ou grupo.

Como estabelecer um critério justo baseado na meritocracia para cada funcionário?

Convivemos em um mundo heterogêneo, onde há uma grande diferença cultural, financeira e social entre as pessoas, gerando desta forma uma grande diversidade de oportunidades oferecidas à população.

Como tratar essa questão?

Jamais poderá ser estabelecido um critério justo que possa nivelar todas essas diferenças.

Qual seria, então, a solução?

“Cooperação na execução dos serviços”.

A diferença entre as pessoas diminui a razão diretamente proporcional à quantidade de pessoas que trabalham em equipe, quando se medem os resultados obtidos em grupo.

Portanto, o critério mais justo a ser adotado, seria aquele em que se pudesse medir os resultados em função do trabalho em equipe.

As diferenças se equilibram em função da soma dos talentos/virtudes de cada integrante do grupo, para que se possa atingir as metas estabelecidas. Para isso é de vital importância o trabalho do gestor, o qual deverá identificar em qual função cada integrante poderá apresentar melhores resultados.

Após a seleção de cada integrante, os quais desempenharão funções específicas no grupo para o alcance das metas, terá início o processo de formação do conceito de equipe, desenvolvendo-se uma cooperação natural entre os funcionários, inclusive, podendo mesclar as suas funções, inicialmente estabelecidas, em prol do resultado final, que, se positivo, premiará todo o grupo.

Novas formas de trabalho seriam desenvolvidas de uma forma natural para otimização dos resultados, devendo, estas, estarem de acordo com as normas vigentes na instituição, para que sejam viabilizadas a sua aprovação e implementação.

Para alcançarmos o objetivo almejado, também devemos otimizar os processos internos para aumentar a qualidade dos serviços para a sociedade, reduzir os custos, bem como melhorar o índice de satisfação dos clientes, os investimentos na estrutura institucional, a aprendizagem e o crescimento dos funcionários, e ter o controle de todos os registros e o controle orçamentário, de forma transparente aos Órgãos de Controle Externo, visando sempre a modernização da Gestão Pública.

Seguem exemplos de modelos gestão por resultado na iniciativa privada, e em organizações públicas:

Gestão por resultados na iniciativa privada:

De acordo com a abordagem de um modelo implementado no Banco Itaú (RIBEIRO, MARTINS, NETA, 2016) foi demonstrado que:

Um mercado cada dia mais concorrido e que se desenvolve de maneira extremamente rápida, as empresas se valem de recursos diversos para se manterem competitivas e atingirem seus resultados. No caso específico das instituições financeiras, que existem em grande número e oferecem os mesmos produtos, a estratégia bastante utilizada foi a do regime de metas,

que, apesar das limitações e restrições observadas, as metas são fatores relevantes uma vez que incidem diretamente sobre a motivação e, por conseguinte, contribuem para otimização do desempenho dos funcionários e para o êxito organizacional.

Com relação ao aspecto motivacional, a empresa estudada (Banco Itaú) focalizou em seu sistema de metas o ganho econômico, conseguindo, assim, contribuir para a motivação dos funcionários. No entanto, vários se mostraram bastante pressionados com relação à obrigatoriedade de se cumprir as metas estipuladas. Isso significa, que o sistema de metas afeta, em certa medida, a segurança dos trabalhadores, criando certa tensão que pode refletir no desempenho laboral.

Assim, pode-se afirmar que o regime de metas adotado pela empresa é razoavelmente positivo, na concepção dos funcionários. Se, por um lado, a pesquisa demonstrou que metas e motivação são compatíveis, por outro evidenciou que a concatenação entre esses elementos nem sempre é possível.

Gestão moderna de pessoas em organizações públicas:

Em seu trabalho de gestão de pessoas por competências em organizações públicas (AMARAL, 2008, grifo nosso) o autor conclui que:

No contexto das grandes transformações que marcaram recentemente o mundo do trabalho, faz-se necessária a formação de servidores que tenham perfil multifuncional e sejam detentores não apenas de conhecimentos técnicos relevantes para o desempenho de suas funções, mas também habilidades e atitudes compatíveis com os postos a serem ocupados.

A gestão de pessoas por competência constitui um desafio para qualquer organização que a desejar implantar, devido às mudanças organizacionais que impõe. A liberdade de operar ao nível das competências dos indivíduos exigirá da organização, como contrapartida natural, dar as condições tanto para a evolução dos funcionários, quanto para a **efetivação dos resultados** dessa evolução. E essas condições, invariavelmente, passam por pontos tais como o aumento da autonomia dos profissionais, os quais obviamente afetam a estrutura organizacional em seus aspectos mais profundos. Pontos esses, que no setor público são muito menos flexíveis do que no setor privado.

Gestão por resultados no Poder Judiciário:

Em pesquisa realizada no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, (RUSSO,2009) o autor destaca que:

Para a implementação de políticas voltadas à gestão de pessoas como alternativa de solução dos problemas relacionados à eficiência e à eficácia da prestação jurisdicional e alcance dos resultados pretendidos pela Instituição, foi proposta a criação de um Departamento de Gestão de

Pessoas para que sejam pensados e desenvolvidos todos os processos de gestão preconizados pela moderna doutrina administrativa.

A ideia é planejar, promover, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas ao treinamento, à avaliação de desempenho, capacitação, recompensas, entre outros, objetivando o desenvolvimento e o crescimento da instituição, assim como o do próprio funcionário.

Revela-se a importância de uma boa orientação e treinamento, com destaque para gestão participativa, visando o comprometimento de todos com a instituição e os seus objetivos.

Ficou claro também a necessidade de avaliação de desempenho e da implementação de um sistema de recompensas, instituindo uma remuneração variável, baseada no desempenho do servidor, numa evidente consonância com a gestão contemporânea.

Gestão por resultados no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro:

Especificamente no âmbito da administração do PJERJ, há de se considerar o Estatuto do Servidor do Poder Judiciário, bem como a Consolidação Normativa da Corregedoria de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, os quais estabelecem mecanismos e regras a serem observadas na prestação dos serviços jurisdicionais.

Este estudo permitirá propor formas alternativas de trabalho, contrapondo às formas tradicionais, baseadas principalmente no controle da presença física dos funcionários e não na sua produtividade, aumentando a eficiência dos serviços prestados, estando estas em consonância com a visão contemporânea da Gestão Estratégica Pública, baseada nos conceitos de: liderança, flexibilidade, colaboração, multitarefas, competência, comunicação multidirecional (trabalho em equipe), interação, criatividade e celeridade e estabelecer metas baseadas no histórico de produtividade do PJERJ, e com os princípios e diretrizes em gestão de pessoas e organização do trabalho do CNJ (Conselho Nacional de Justiça) tendo sempre o monitoramento constante dos indicadores de desempenho das rotinas administrativas das Varas Cíveis do PJERJ, podendo impactar o planejamento de gestão estratégica do PJERJ, com sugestões de alteração do mesmo.

3-METODOLOGIA DA PESQUISA

Para realização do estudo sobre o tema escolhido tendo como universo a administração dos funcionários públicos e como amostra a administração dos funcionários das Varas Cíveis da Capital/Regional do PJERJ, serão utilizados os seguintes métodos de pesquisa:

3.1- CAPÍTULO 1- LEVANTAMENTO DE ARTIGOS JURÍDICOS E DADOS HISTÓRICOS

- Levantamento de artigos jurídicos e dados históricos do CNJ e do PJERJ e também de rotinas administrativas das Varas Cíveis do PJERJ, utilizando como instrumento de coleta: formulários de levantamento de dados.

Os dados coletados serão utilizados para a verificação e readequação das atuais rotinas administrativas, verificação e definição de metas dos seus indicadores de desempenho, tendo por base os objetivos estratégicos definidos pelo CNJ, objetivando também a criação de um sistema de recompensa/premiação para as equipes que as superem:

3.1.1- Resolução 240 de 09 de setembro de 2016 do CNJ que dispõe sobre a política nacional de gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ), no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO a missão constitucional do CNJ de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário, bem como zelar pela observância dos princípios estabelecidos no art. 37 da Constituição Federal, entre eles o da eficiência;

CONSIDERANDO o dever constitucional de proteção ao meio ambiente, nele incluído o de trabalho (CF, art. 170, VI, art. 225, caput, e § 1º, V e VI);

CONSIDERANDO a necessidade de adequar o modelo de gestão de pessoas do Poder Judiciário às exigências da sociedade atual, às transformações das relações de trabalho e aos avanços da tecnologia da informação e da comunicação;

CONSIDERANDO que a melhoria da gestão de pessoas é um dos macrodesafios estabelecidos na Estratégia Judiciário 2020, a teor da Resolução CNJ 198, 1º de julho de 2014;

CONSIDERANDO a necessidade de estabelecer princípios e diretrizes nacionais para fundamentar as práticas de gestão de pessoas nos órgãos do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO que desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nas pessoas, promover meios para motivá-las e comprometê-las e buscar a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida são requisitos essenciais para o alcance dos objetivos da instituição;

CONSIDERANDO as recomendações contidas no Acórdão TCU 3023/2013, para que este Conselho oriente os órgãos do Poder Judiciário sobre a necessidade de estabelecer, entre outros, objetivos, indicadores e metas para as áreas de gestão de pessoas, como também mecanismos para que a alta administração acompanhe o seu desempenho;

CONSIDERANDO o deliberado pelo Plenário do CNJ no Procedimento de Competência de Comissão 0002624-61.2014.2.00.0000, na 18ª Sessão Virtual, realizada em 30 de agosto de 2016;

RESOLVE:

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Instituir a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, com as seguintes finalidades:

I – contribuir para o alcance dos propósitos estratégicos do Poder Judiciário e para a realização da justiça;

II – estabelecer princípios e diretrizes em gestão de pessoas e organização do trabalho;

III – fomentar o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências e do favorecimento à cooperação;

IV – subsidiar o gerenciamento, a redução de riscos e a promoção de saúde em gestão de pessoas;

V – instituir mecanismos de governança a fim de assegurar a aplicação desta política e o acompanhamento de seus resultados, bem como do desempenho da gestão de pessoas;

VI – tornar públicas as premissas que fundamentam a atuação das unidades de gestão de pessoas.

CAPÍTULO III

DOS PRINCÍPIOS

Art. 3º A Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário será orientada pelos seguintes princípios:

I – valorização dos magistrados e servidores e de sua experiência, conhecimentos, habilidades e atitudes;

II – promoção da saúde, vista como dinâmica de construção contínua, tendo como referência um estado de completo bem-estar físico, mental e social (preâmbulo da Constituição da Organização Mundial de Saúde) e tendo a vivência no trabalho como recurso fundamental;

III – aprimoramento contínuo das condições de trabalho desde a concepção ergonômica dos espaços, instrumentos e processos de trabalho, abrangendo o retorno da experiência de servidores, magistrados e demais envolvidos;

IV – promoção da cultura de valorização social do trabalho, como elemento indispensável à dignificação humana, ao desenvolvimento das organizações e aos fins constitucionais do Poder Judiciário;

V – promoção da cultura orientada a resultados, com foco no aperfeiçoamento da eficiência, da qualidade e da efetividade dos serviços prestados à sociedade, na consecução dos fins jurídicos e metajurídicos da Jurisdição;

VI – alinhamento do desenvolvimento profissional ao desenvolvimento institucional, conforme os objetivos estratégicos, os valores do serviço público judiciário e da magistratura;

VII – reconhecimento de que as atividades desempenhadas exigem competências específicas e o aprendizado individual e coletivo contínuo vinculado à experiência de trabalho;

VIII – reconhecimento de que as instituições são responsáveis pela identificação e pela promoção de ações de desenvolvimento de pessoas;

IX – estímulo ao desenvolvimento de talentos, ao trabalho criativo e à inovação;

X – práticas em gestão de pessoas pautadas, entre outros, pela ética, cooperação, eficiência, eficácia, efetividade, isonomia, publicidade, mérito, transparência e respeito à diversidade;

XI – fomento à gestão do conhecimento e ao desenvolvimento das competências e da aprendizagem contínua baseada no compartilhamento das experiências vividas no exercício profissional;

XII – respeito à diversidade e à consideração da variabilidade pessoal, das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e a implementação de mecanismos de avaliação e de alocação de recursos;

XIII – garantia de acessibilidade a todos do Poder Judiciário, com a adaptação do meio e a remoção de barreiras físicas, arquitetônicas, de comunicação e atitudinais, de modo a promover o amplo e irrestrito acesso de pessoas com deficiência às suas dependências, aos serviços que prestam e às respectivas carreiras;

XIV – caráter participativo da gestão, com fomento à cooperação vertical, horizontal e transversal.

CAPÍTULO IV

DAS DIRETRIZES DE GESTÃO DE PESSOAS

Seção I

Do Planejamento em Gestão de Pessoas

Art. 4º São diretrizes para o planejamento das ações relacionadas à gestão de pessoas:

I – instituir e executar plano estratégico de gestão de pessoas, alinhado ao planejamento estratégico nacional do Poder Judiciário e institucional do órgão, bem como às diretrizes desta Política, com objetivos, indicadores, metas e planos de ação específicos;

II – garantir que os responsáveis pela área de gestão de pessoas participem efetivamente do planejamento, da execução e do aprimoramento da estratégia do órgão;

III – assegurar a gestão participativa, com a integração de representantes de magistrados e servidores nos grupos gestores;

IV – zelar pela instituição e pela manutenção de carreiras que permitam progressão remuneratória e desenvolvimento do servidor ao longo da vida profissional;

V – fomentar o compartilhamento da experiência, a deliberação coletiva e a cooperação vertical, horizontal e transversal;

VI – garantir os recursos necessários ao cumprimento dos objetivos da gestão de pessoas, como pessoal, orçamento, mecanismos organizacionais, infraestrutura e tecnologia da informação;

VII – instituir e manter carreiras que permitam progressão remuneratória e desenvolvimento do servidor ao longo da vida profissional, zelando para que não haja distinção entre carreiras de servidores de diferentes graus de jurisdição;

VIII – criar e fortalecer mecanismos que estimulem o desenvolvimento e a retenção dos talentos;

IX – dimensionar, distribuir e avaliar a força de trabalho a partir do estabelecimento de critérios de análise da produção que contemplem as competências requeridas, a variabilidade das condições de atuação, as necessidades do órgão e dos serviços prestados à sociedade, a otimização das quantidades de atos realizados em relação ao grau de atingimento dos fins jurídicos e metajurídicos da jurisdição.

Seção III

Do Acompanhamento e do Desenvolvimento de Servidores

Art. 6º São diretrizes para o acompanhamento e o desenvolvimento de servidores:

I – adotar mecanismos de gestão de desempenho baseados em competências que contemplem o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do desempenho dos servidores, assim como técnicas de feedback e compartilhamento de experiências;

II – desenvolver a gestão de desempenho baseada na realidade do trabalho e que considerem a qualidade, a eficiência e a efetividade das ações desenvolvidas, assim como a variabilidade das condições de desempenho;

III – vincular o desenvolvimento na carreira ao desempenho e ao aprimoramento das competências do servidor, sem prejuízo do fomento à cooperação;

IV – aferir o desempenho de todos os servidores e gestores mediante critérios objetivos, utilizando-se, preferencialmente, da autoavaliação, da avaliação de pares, de subordinados e de gestores;

V – utilizar as avaliações de desempenho como suporte e informação às ações de gestão de pessoas, em especial para orientar as ações de capacitação e desenvolvimento;

VI – desenvolver ações de educação fundadas na Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, possibilitando a aquisição, o desenvolvimento e o alinhamento de competências individuais e organizacionais.

Seção V

Da Valorização e do Ambiente de Trabalho

Art. 8º São diretrizes para promover a valorização e para garantir ambiente de trabalho adequado e qualidade de vida aos magistrados e servidores:

I – realizar, periodicamente, pesquisas com participação de magistrados e servidores, sem prejuízo de outros métodos de investigação, com o objetivo de fornecer subsídios para ações de melhoria no ambiente de trabalho;

II – instituir grupos de discussão de magistrados e servidores, com o objetivo de identificar problemas e propor ações de melhoria no ambiente de trabalho;

III – promover ações de melhoria contínua no ambiente de trabalho de forma integrada e contínua, contemplando as dimensões física, social, psicológica e organizacional, favorecendo a adoção de hábitos saudáveis, a melhoria das relações de trabalho, a qualidade e efetividade dos serviços e o aumento do desempenho;

IV – adequar as tecnologias da informação e da comunicação às necessidades dos seus usuários de modo a facilitar o seu trabalho e a favorecer a evolução das relações de trabalho, com vistas ao constante aperfeiçoamento dos níveis de satisfação, de qualidade, de produtividade e de efetividade;

V – implementar o trabalho a distância, nos termos da Resolução CNJ 227, o qual deverá prestigiar a cooperação, a integração e a participação, além de não embaraçar o direito ao tempo livre;

VI – favorecer a implementação da Política de Atenção Integral à Saúde de magistrados e servidores, nos termos da Resolução CNJ 207/2015;

VII – promover mecanismos que possibilitem a participação de magistrados e servidores na gestão da instituição, diretamente ou por intermédio de representantes;

VIII – promover a criação e o fortalecimento de grupos de discussão e deliberação que fomentem a manifestação de ideias e a apresentação de sugestões e projetos;

IX – assegurar o cumprimento da Política Nacional de Inclusão das Pessoas com Deficiência e as normativas e recomendações de acessibilidade ao Poder Judiciário;

X – estimular, de forma integrada e contínua, a adoção de ações de promoção da saúde, redução de riscos e prevenção de acidentes e doenças, inclusive com a melhoria das condições de trabalho, do conteúdo

e organização das tarefas e processos de trabalho, usabilidade dos sistemas e acessibilidade, baseadas em preceitos das ciências do trabalho e nos princípios de prevenção e precaução;

XI – favorecer ações que incrementem a sustentabilidade ambiental, econômica e social, voltadas tanto para o público interno como aos destinatários dos serviços judiciários;

XII – instituir regras de conduta ética e realizar ações de prevenção e combate a mecanismos, gestão e atitudes que favoreçam o assédio ou o desrespeito aos valores profissionais do serviço público judiciário e da magistratura;

XIII – promover ações de favorecimento da visibilidade e de reconhecimento da contribuição do trabalho, de modo a fomentar a cooperação e o desempenho coletivo e individual;

XIV – primar para que as condições de trabalho e as ações de valorização favoreçam a motivação, o comprometimento organizacional, a cooperação e a retenção de talentos;

XV – monitorar as causas dos desligamentos voluntários e adotar medidas que mitiguem sua ocorrência por meio de melhorias institucionais;

XVI – estabelecer, no decorrer da vida profissional, ações de preparação para aposentadoria e pós-carreira;

XVII – desenvolver ações que favoreçam o retorno ao trabalho após afastamentos por doença;

XVIII – reconhecer e valorizar a história institucional dos servidores ativos e aposentados, incentivando a sua participação em atividades da organização, inclusive mediante voluntariado.

a) Objetivos estratégicos do CNJ

A Estratégia do Conselho Nacional de Justiça para o período 2015 - 2020 foi aprovada na Sessão Plenária do dia 15 de dezembro de 2015 e instituída por meio da Portaria n. 167 de 15 de dezembro de 2015.

São componentes da estratégia do CNJ:

Missão do CNJ - Desenvolver políticas judiciárias que promovam a efetividade e a unidade do Poder Judiciário, orientadas pelos valores de justiça e paz social.

Descrição - Ao longo dos dez anos de existência do Conselho Nacional de Justiça, seu papel institucional evoluiu. No início, o foco era quase que exclusivamente voltado para as funções correccionais e de controle administrativo e financeiro dos órgãos do Poder Judiciário. No entanto, à luz do direito fundamental à razoável duração do processo, do princípio da eficiência e do amplo acesso à Justiça, o CNJ gradualmente adquiriu um papel empreendedor e estratégico, principalmente para a formulação e a implementação de políticas públicas de Justiça, a partir da análise e solução dos problemas que afetam o Poder Judiciário.

Visão do CNJ - Ser reconhecido como órgão de excelência em planejamento estratégico, governança e gestão judiciária, a impulsionar a efetividade da Justiça brasileira.

Descrição - A visão de futuro é consoante à missão do CNJ, pois consiste em superar o desafio de se tornar órgão de excelência e de referência em planejamento e gestão, contribuindo com o diagnóstico cada vez mais

preciso dos problemas que acometem o Poder Judiciário, bem como quanto à proposição de soluções efetivas para a melhoria dos serviços prestados à sociedade pela Justiça brasileira.

Valores do Conselho Nacional de Justiça

Responsabilidade socioambiental: observância aos princípios gerais de sustentabilidade e de responsabilidade socioambiental na atuação do CNJ.

Integração: busca de sinergias e integração permanente entre unidades e colaboradores internos, bem como do CNJ com as instituições e com a sociedade.

Transparência: observância ao princípio constitucional da publicidade em relação à atuação do CNJ.

Comprometimento: compromisso de todos os colaboradores com a missão e os objetivos institucionais, observável pelo engajamento, esforço e empenho exercido em favor da organização.

Valorização das pessoas: reconhecimento de que as pessoas consubstanciam a principal riqueza do CNJ e que o seu trabalho deve ser valorizado.

Coerência: atuar com observância às próprias diretrizes, normas e orientações técnicas.

Objetivos estratégicos:

I – aperfeiçoar a gestão das políticas judiciárias e demais instrumentos de governança do CNJ e do Poder Judiciário;

II – realizar e incentivar pesquisas, estudos e diagnósticos sobre o Poder Judiciário;

III – favorecer a melhoria e a integração dos processos organizacionais do CNJ;

IV – fomentar práticas de sustentabilidade, racionalização dos recursos públicos e redução do passivo ambiental;

V – incentivar a disseminação de conhecimento e boas práticas no âmbito do Poder Judiciário;

VI – estimular a comunicação interna, a integração e a colaboração no CNJ e ampliar a divulgação externa das ações institucionais;

VII – promover os direitos de cidadania no âmbito do Poder Judiciário, com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de Direito;

VIII – garantir infraestrutura adequada ao funcionamento do CNJ;

IX – aprimorar o acompanhamento da execução orçamentária e financeira dos órgãos do Poder Judiciário;

X – implantar ações que promovam a saúde e a qualidade de vida no trabalho, de forma integrada e contínua;

XI – estimular a integração, a interoperabilidade e o desenvolvimento colaborativo dos sistemas de informação;

XII – articular o aperfeiçoamento da governança e da gestão da tecnologia da informação e comunicação. (Grifo nosso)

A resolução, portanto, remete à reforma administrativa com a abordagem gerencial, na área de gestão de pessoas a ser aplicado no âmbito do Poder Judiciário, com propostas de readequações nas políticas internas de gestão.

É ressaltada a necessidade de implementação de ações que proporcionem maior eficiência na prestação dos serviços jurisdicionais motivada, principalmente, pela exigência da sociedade atual, pelas transformações da relação de trabalho e pelos avanços das tecnologias da informação e comunicação.

3.1.2- Consolidação Normativa da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro – Parte Judicial

Capítulo VI- Dos Deveres

Seção I - Dos deveres dos Responsáveis pelo gerenciamento das Serventias

Art. 150 – Parágrafo único: Por delegação do Magistrado, o Escrivão ou Responsável pelo Expediente Chefe de Serventia, deverá:

inciso I: - anotar, diariamente, no Livro de Ponto a falta dos Serventuários, verificando se todos o assinaram e se lançaram corretamente o horário de entrada e saída, mesmo que nele não contenha espaço próprio para anotação de horário;

Seção II – Do horário de trabalho

Art. 153. As serventias judiciais funcionarão em todo o Estado, para atendimento ao público, das 11h às 18h.

Há, portanto, uma exigência de horário de trabalho relacionado ao período de atendimento ao público nas Serventias, não definindo, entretanto, que todos os funcionários cumpram o mesmo horário em seus postos de trabalho.

3.1.3- Portaria da Presidência do PJERJ

Existe uma portaria da presidência do PJERJ instituindo que os funcionários cumpram uma carga horária diária de 8 horas, com horário de almoço, ou 7 horas sem horário de almoço, mantendo a flexibilidade com relação à realização de turnos de trabalho, salvo em casos especiais.

Há, portanto uma regra com relação ao horário do funcionamento nas Serventias, determinado pela portaria visando o controle apenas presencial e não de produtividade ou por resultado.

Entende-se, portanto, que qualquer alteração nessa forma de controle deverá ser feita por decisão da Alta Administração do PJERJ.

3.1.4- FETJ (Fundo Especial do Tribunal de Justiça)

O Fundo Especial do Tribunal de Justiça foi criado através da lei nº 2524, de 22 de janeiro de 1996, com o objetivo de dotar de recursos financeiros ao processo de modernização e reaparelhamento do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Conforme (CARVALHO, 2005, p.21) as principais receitas do FETJ são: as custas, as taxas e os emolumentos judiciais.

Ainda segundo (CARVALHO, 2005, p.18):

De acordo com o preconizado na Lei nº 2524/96, e posteriormente na Lei nº 3217/99, a administração do Poder Judiciário do Rio de Janeiro vem aplicando e investindo recursos, proporcionando, por exemplo, construções, ampliações e reformas de prédios próprios do Poder Judiciário e de imóveis objeto de Comodato, a elaboração e execução de programas e projetos, ampliação e modernização dos serviços informatizados e aquisição de material permanente, bem como despesas de capital e custeio, exceto as pertinentes à folha de pagamento de pessoal dos quadros permanentes e respectivos encargos.

Quanto à valorização dos recursos humanos, a administração do FETJ vem contribuindo com cursos de treinamento e reciclagem oferecidos pela Escola de Administração do Tribunal de Justiça, universalização do auxílio-creche, auxílio-refeição e campanha de preservação da saúde dos servidores e magistrados.

Pode ser concluir que, tendo em vista a finalidade pela qual o FETJ foi criado, existe a perspectiva de que se possa implementar um sistema que recompense os funcionários, em função de sua produtividade e alcance de metas, através da criação de um abono compatível com este objetivo.

3.1.5- RAD (rotina administrativa) das Varas Cíveis do PJERJ

RAD – VCIV – 002: Gerir a entrega da prestação jurisdicional em Vara Cível:

Esta RAD tem o objetivo de relacionar recomendações para gestão da entrega para prestação jurisdicional do primeiro grau e tem aplicação nos Juízos de Vara Cível.

Nesta RAD estão presentes os seguintes indicadores, todos com periodicidade mensal: sentenças, conclusões, tempo médio da data de tombamento à sentença, autos conclusos há mais de 30 dias, processos não sentenciados, acervo geral e acervo físico.

É razoável, portanto, como sugestão para este trabalho, estabelecer como meta para o indicador de desempenho que a quantidade de processos com sentença seja superior à quantidade de processos recebidos no mês.

3.2- CAPÍTULO 2 – COLETA, TRATAMENTO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS COM OS FUNCIONÁRIOS DE VARAS CÍVEIS DA CAPITAL/REGIONAIS DO PJERJ

-Os dados coletados são de natureza qualitativa e foram obtidos através de consultas aos funcionários de Varas Cíveis do PJERJ (amostra aleatória simples), utilizando roteiro para entrevista e questionário (através de formulário com roteiro presente no apêndice A), explorando o tema abordado com foco também na cultura organizacional e competência dos funcionários, fornecendo os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre atores sociais e sua situação (GASKELL, 2010.pág.65).

As consultas foram realizadas no período de setembro a outubro de 2017, em Varas Cíveis da Capital e Regionais, que possuem grande movimento de processos durante todo o ano, e foram realizadas considerando-se as recomendações metodológicas formais de conduta, inclusive deixando claro aos consultados que seriam mantidas a confidencialidade, a importância e a relevância de suas informações.

Foram selecionados 33 (trinta e três) funcionários, obtendo informações de 19 (dezenove) consultados, pois os outros 14 (quatorze) funcionários ao terem conhecimentos das perguntas se negaram a participar sobre o argumento de estarem receosos de possíveis contratemplos.

Na seleção dos consultados, procurou-se o equilíbrio entre o número de funcionários abaixo e acima de 10 (dez) anos de atuação no PJERJ, bem como, dos mesmos estarem distribuídos em Varas da Capital e Varas Regionais.

Devido à sensibilidade do tema e a área de atuação dos consultados, as entrevistas não foram gravadas, em atenção ao desejo da maioria, portanto foram tomadas as anotações durante as entrevistas. Os trechos que estão destacados nesse trabalho são os transcritos das mesmas.

Diante da quantidade de informações obtidas dos colaboradores nas várias Unidades Operacionais consultadas, e a percepção de que as informações já começavam a se repetir, a amostra foi considerada satisfatória.

O tempo médio de cada entrevista foi de 30 (trinta) minutos, perfazendo um total aproximado de 9 (nove) horas e 30 (trinta) minutos.

Foi possível verificar as percepções, valores e aspectos culturais dos funcionários, seus desejos, frustrações, sugestões e preocupações no processo de implementação de um novo modelo de gestão em função das características da cultura organizacional do PJERJ.

A relação dos consultados com dados de tempo de casa, área de atuação e grau de escolaridade é apresentada no apêndice B.

Devido à natureza quantitativa e subjetiva dos dados, optou-se por tratá-los utilizando análise de conteúdo, com a finalidade exploratória, seja de descoberta ou de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas (VERGARA, 2008).

As categorias de análise foram definidas a partir do referencial teórico, a saber:

- A- Nível de satisfação dos funcionários quanto as atuais condições de trabalho;
- B- Principais dificuldades enfrentadas na prestação de serviços e possibilidade de otimização dos processos de trabalho;

C- Percepção dos funcionários quanto a sugestão de melhoria e proposição de nova forma de gestão de trabalho por resultado.

3.2.1- Categoria: Nível de satisfação dos funcionários quanto as atuais condições de trabalho.

Na categoria: Nível de satisfação dos funcionários quanto as atuais condições de trabalho, buscou-se avaliar a percepção que os funcionários têm das condições de trabalhos disponíveis pelo PJERJ aos mesmos, bem como sua motivação no desempenho de suas atribuições.

Foi possível perceber que os funcionários, em geral, se sentem desvalorizados, desmotivados e desprestigiados, tanto em relação à Instituição quanto ao público externo, apesar do reconhecimento de boa parte da população em relação aos serviços que são prestados ao PJERJ.

Os relatos dos colaboradores 1 e 5 demonstram mais claramente esses sentimentos:

Consultado 1:

“Do ponto de vista pessoal, já gostei muito de ser serventuário da justiça, tinha orgulho de desempenhar minhas funções, mas atualmente, tendo em vista a política interna do PJERJ em relação ao quadro funcional sinto-me desprestigiado, desrespeitado e mal pago”.

Consultado 5:

“Sinto-me orgulhoso, porém desmotivado frente a política de valorização do servidor”.

Com relação aos pontos fortes do PJERJ foram citados a estrutura organizacional, o desempenho dos seus servidores e sua independência financeira em função de possuir o fundo especial do PJERJ.

Quanto aos pontos fracos foram citados: política interna desfavorável aos funcionários, dependência política em relação aos outros Poderes, desvio de função dos técnicos judiciários e falta de pessoal.

As vantagens citadas foram: estabilidade, benefícios concedidos e a pontualidade no pagamento e a principal desvantagem: falta de um plano efetivo de cargos e salários.

De uma forma geral, os funcionários consideram os serviços mecânicos e desestimulantes, não havendo na prática uma padronização na rotina de trabalho e na distribuição de tais tarefas.

Com relação à percepção que os funcionários têm do reconhecimento dos seus serviços, são quase unânimes ao afirmar que é inexistente com a grande maioria, sendo, portanto, privilégio para poucos, conforme relato dos consultados 2 , 6 e 18.

Consultado 2:

“Definitivamente não há reconhecimento”.

Consultado 6:

“Não há reconhecimento”. “Pelo contrário, em várias situações vi bons funcionários sendo punidos”.

Consultado 18:

“Sinto-me super insatisfeito com a falta de reconhecimento”.

A análise desta categoria permitiu perceber que existe uma grande insatisfação no ambiente de trabalho, sendo poucos os fatores que possam motivar os funcionários. Portanto, torna-se necessária a adoção de medidas que estimulem os mesmos de forma a estarem em consonância com a missão, a visão e os objetivos estratégicos do PJERJ, como apontado por (Coutinho, 2000).

3.2.2- Categoria: Principais dificuldades enfrentadas na prestação de serviços e possibilidade de otimização dos processos de trabalho.

Nesta categoria pretendeu-se verificar os principais problemas que impactam na prestação de serviços jurisdicionais causando perda de eficiência e eficácia dos mesmos, prejudicando dessa forma a imagem do PJERJ, afastando a Instituição de sua missão e visão, tendo como uma das consequências a desmotivação dos seus funcionários e a perda do seu capital intelectual, seja pela

migração para outras Instituições como pelo plano de incentivo a aposentadoria sem que haja aproveitamento da experiência desses funcionários.

Em relação às normas e aos procedimentos de trabalho, os funcionários apontaram a necessidade de estes serem revisados, melhorados e até mesmo refeitos, otimizando e simplificando-os de forma a adequá-los às mais modernas e eficientes formas e métodos de trabalho, alguns dos quais já amplamente utilizados com sucesso na iniciativa privada, como por exemplo, o home Office.

O comentário do consultado 1 ilustra essa percepção:

Consultado 1:

“A principal vantagem do home Office é o conforto. Dependendo da área que o profissional trabalhe, é importante que a pessoa possa ficar concentrada sozinha, sem precisar estar vestido formalmente, além de não precisar enfrentar trânsito, além de economizar gastos com aluguel, energia, telefone e etc.

As novas tecnologias permitem que uma pessoa que trabalha no regime de home Office esteja em contato direto e permanente com colegas de trabalho e mesmo com superiores, podendo receber instruções mesmo não estando na sede da empresa.

Algumas desvantagens do home Office é que a pessoa pode perder o foco no trabalho, muito pelo horário variado de trabalho, que pode ser uma “folga” durante um dia todo, mas em compensação ter que trabalhar em dobro, vai muito da organização de cada profissional.

Os assuntos domésticos também podem tomar parte do seu tempo. Em contrapartida algumas empresas aboliram a possibilidade de seus funcionários trabalharem em casa, afirmando que há uma perda da velocidade e da qualidade de trabalho.

Em alguns setores do PJERJ, pouquíssimos por sinal, o home Office já acontece”.

Ainda com relação ao home Office é importante destacar os cuidados que se fazem necessários em relação a sua implementação, conforme mencionado pelo consultado 6:

Consultado 6:

“Entendo como uma ótima possibilidade para quem necessita. Contudo, creio ser importante separar o trabalho dos momentos com a família e lazer. Por outro lado, o home Office não pode favorecer o servidor descompromissado com o trabalho”.

Foi apontada pela maioria a carência de liderança em participação nos processos de trabalho por parte dos superiores hierárquicos, o que é um fator que gera insegurança, desmotivação e desestimulação de ações inovadoras pelos

funcionários, identificado por (Schwella, 2005), conforme relato dos consultados 5 e 18:

Consultado 5:

“Deveria haver maior participação (parceria e sugestões) dos gestores nas atividades desenvolvidas nas Serventias”.

Consultado 18:

“Os gestores das Varas Cíveis deveriam trabalhar em conjunto com os funcionários das Serventias, sugerindo e aconselhando rotinas e verificando os seus resultados”.

A carência de funcionários e a falta de ações visando à igualdade na distribuição das tarefas, aliadas a casos de desvio de função entre servidores, promovem um desestímulo natural, podendo reduzir a produtividade.

Os funcionários, em sua maioria, apesar dos fatos negativos elencados acima, consideram bons os ambientes de trabalho, em função principalmente do nível intelectual e de cordialidade entre os mesmos que os levam a trabalhar em equipe na tentativa diária de superação das adversidades.

A análise dessa categoria permitiu perceber que apesar da cultura organizacional do PJERJ ter características contrárias e receosas em relação às mudanças organizacionais, atingiu-se um nível de maturidade entre os funcionários, propícia as ações inovadoras que tenham como objetivo a modernização das normas e rotina de trabalho as quais poderão proporcionar estímulos e bem estar aos funcionários e conseqüente aumento da produtividade e de melhoria da imagem do PJERJ em nossa sociedade, devendo-se investir, no entanto, em treinamento para os gestores, principalmente no quesito segurança.

3.2.3- Categoria: Percepção dos funcionários quanto à sugestão de melhoria e proposição de implementação de gestão de pessoas com foco em resultados.

Nesta categoria buscou-se avaliar o clima organizacional do PJERJ, visando verificar a viabilidade na implementação de uma nova forma de gestão de pessoas com foco em resultados.

A maioria dos consultados demonstrou desconhecimento na forma de gestão apresentada, gerando muitas dúvidas com relação à aplicabilidade no âmbito do Poder Judiciário. Entre eles há muito receio de que haja injustiças na forma de avaliação dos resultados

Houve relatos de descrença em relação à possibilidade de igualdade de condições de trabalho entre as Serventias, necessárias para que sejam garantidas as mesmas condições para o alcance das metas a serem fixadas.

Contudo, a maioria apoia essa nova gestão com sistema de premiação, descrito por (Telles e Assis, 2009), desde que a implementação seja feita sobre regras rígidas, viáveis e com fiscalização efetiva, com cuidado de não se cometer erros já praticados anteriormente, conforme relato do consultado 12.

Consultado 12:

“Acho positivo a implementação do sistema de gestão por resultado, porém não acredito que a Alta Administração ponha isso em prática com possibilidade de premiação para o servidor. Quando da discussão primária sobre a certificação ISO 9001 nas Serventias, em um primeiro momento foi pensado em premiar as Serventias certificadas, porém o projeto foi deixado de lado. Desconheço algum sistema de premiação aos funcionários que pudesse ser implementado”.

Em relação à premiação por equipe, necessária para o sucesso dessa modelo de gestão, os funcionários foram favoráveis por poder permitir uma maior união da categoria.

Consenso entre os consultados, em função principalmente a tentativas anteriores frustradas, achado desta pesquisa, foi o de que sem o apoio da Alta Administração e a seriedade na fiscalização, não será possível a implementação dessa gestão de forma justa e viável para todos, apontado por (Schwella,2005), e afeto também ao senso de accountability, (Campos, 1990).

Na análise dessa categoria ficou evidente o receio dos funcionários para implementação dessa nova gestão, principalmente em função de casos de paternalismos e de privilégios individuais pontuais, que fazem parte das crenças dos funcionários e que influenciam suas condutas e pensamentos, contudo há a percepção de que há necessidade que sejam implementadas mudanças que tragam valorização e motivação a toda a categoria dos serventuários.

Tendo em vista já ter havido tentativas anteriores isoladas e frustradas, para que seja implementado um sistema de gestão por resultado a Alta Administração do PJERJ deverá, necessariamente, estar comprometida com todas as medidas a serem adotadas, com forte sistema de fiscalização e controle, caso contrário não será possível obter o sucesso na implementação de uma nova gestão de pessoas no PJERJ.

3.3- CAPÍTULO 3 – POSSIBILIDADES DE FORMAS ALTERNATIVAS DE TRABALHO E DE RECOMPENSA/PREMIAÇÃO

Objetiva-se a partir dos dados obtidos, dos levantamentos de artigos jurídicos, das entrevistas e de modelos adotados com sucesso na iniciativa privada, verificar as possibilidades de formas alternativas de trabalho bem como a viabilidade financeira para a implementação do sistema de recompensa/premiação para as equipes que ultrapassarem as metas fixadas, bem como estudar o impacto financeiro no fundo especial do PJERJ devido ao provável aumento da produtividade em função das ações que se pretende implementar, podendo até ser definido, proporcionalmente, o valor da premiação em função do acréscimo da arrecadação, com a reserva de parte desse acréscimo para o custeio, almejando a sua autossustentabilidade.

3.3.1- Flexibilização do horário de trabalho

Após a leitura do texto da Consolidação Normativa da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro e da Portaria do PJERJ que trata dessa matéria, conclui-se que existe a possibilidade de flexibilização do horário de trabalho através de estabelecimento de turnos de trabalho com rodízio de funcionários, observando o número mínimo necessário de pessoas em cada Vara Cível.

3.3.2- Home Office

Observa-se a seguir as características mais comuns e condições necessárias para a implementação do sistema de home office, verificadas nas empresas que já as utilizam:

- Os termos mais exatos para definir esta modalidade de trabalho são: trabalho remoto, teletrabalho, trabalho à distância e trabalho portátil;

- A organização onde trabalha deve possuir um programa que permita esta modalidade, ou ter planos de implementar um piloto;

- Algumas situações devem ser observadas, como por exemplo, a restrição de atividades devido ao fato de que algumas tarefas exigem que o colaborador vá até o local de trabalho todos os dias da semana (isso ocorre quando as ferramentas que ele utiliza para executar seu trabalho não podem ser retiradas da empresa por não serem portáteis, serem perigosas ou sigilosas), e quando o trabalhador depende da interação exclusivamente presencial com outras pessoas, de dentro ou de fora da empresa, todos os dias da semana;

- Existe a regra dos três perfis: ambiente de trabalho, família e colaborador devem possuir as características necessárias para que o teletrabalho seja realizado de forma adequada e produtiva. Um funcionário que é movido a ordens, montou seu home office em local inapropriado ou não tem uma família colaborativa, por exemplo, terá dificuldade para trabalhar remotamente;

- Quem trabalha em sistema de home office não fica longe da empresa 100% do tempo. Na realidade, o mais comum em programas de teletrabalho é que o colaborador fique remoto em torno de dois a três dias na semana. E mesmo quem trabalha todos os dias no home office precisa comparecer em reuniões presenciais na empresa no mínimo a cada 15 dias;

- Trabalhar em home office exige uma grande dose de profissionalismo e esta atitude começa na hora de se vestir para trabalhar. Quem trabalha em casa e fica de pijama, ou sem camisa, acaba refletindo este desleixo na qualidade de suas tarefas. Se o hábito faz o monge, um traje não profissional pode contaminar a seriedade do trabalho e reduzir a credibilidade e até a autoestima do colaborador. Esta

insegurança pode acabar vindo à tona, principalmente na hora de falar com os clientes ao telefone. Em casos extremos, o comportamento relapso no home office pode levar até à depressão.

Isto não significa que seja necessário colocar terno e gravata todos os dias. O importante é trabalhar com uma roupa confortável, mas que transmita uma atitude profissional para si mesmo e para os outros, inclusive preparando o colaborador para atender a uma eventual reunião de última hora por videoconferência;

- Para funcionar com produtividade, o home office exige um grande auto controle e uma dose extra de disciplina para lidar com “tentações” como a geladeira e a TV a dez passos de distância e distrações/disciplina para saber a hora de começar e de terminar o expediente, disciplina para organizar o espaço de trabalho e para gerenciar o andamento de suas tarefas e não se perder nos prazos.

Portanto, devido à infraestrutura operacional que o PJERJ oferece, o tipo de trabalho realizado e o grau de comprometimento e responsabilidade da grande maioria dos funcionários, pode-se afirmar que esse sistema de trabalho no PJERJ é viável, desde que seja proposto com regras e metas determinadas, e que a Alta Administração esteja convencida e empenhada nesta mudança, inclusive com a emissão de portaria regularizando as medidas necessárias para sua implementação.

3.3.3- Sistema de recompensa/premiação

(Conforme TELLES e ASSIS, 2009, p.6):

Uma das dimensões críticas em gestão de pessoas é sem dúvida o sistema de recompensa/premiação, sua estruturação, funcionamento e gerenciamento no cotidiano da organização.

Para Chiavenato:

A recompensa ou incentivo é alguma gratificação tangível ou intangível em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização (decisão de participar); e, uma vez na organização, contribuem com o tempo, esforço ou outros recursos pessoais (decisão de desempenhar) (CHIAVENATO, 1999b,p.249-250).

Existem duas categorias de recompensas: as extrínsecas e as intrínsecas. As primeiras são concedidas pela empresa sob a forma de dinheiro, promoções e/ou privilégios ou são concedidas pelos colegas e supervisores sob a forma de conhecimento. Já as recompensas intrínsecas têm haver com a execução da tarefa em si e podem incluir uma sensação de poder ou a satisfação pela sua conclusão.

A remuneração variável, que faz parte do primeiro grupo, já é amplamente difundida com sucesso em empresas de iniciativa privada, e mais recentemente no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais (TELLES e ASSIS, 2009), e é o que se propõe nesse trabalho através da viabilidade pelo uso do FETJ, de forma autossustentável e, portanto, sem perda para o PJERJ como será demonstrado a seguir:

Levando-se em consideração que:

- O FETJ através de processo de revisão de suas despesas/investimentos poderá instituir uma forma de recompensa/premiação por produtividade em função da política nacional de gestão de pessoas do CNJ e dos objetivos estratégicos do CNJ e do PJERJ;

- Em caso de interesse futuro, a meta estabelecida para as Varas Cíveis, conforme item 3.1.5, é possível de ser aplicada também em outras Unidades Organizacionais do PJERJ, de forma proporcional;

- A tendência ao se adotar a nova forma de gestão irá aumentar consideravelmente a produtividade e conseqüentemente a arrecadação do FETJ. Outrossim, a percepção, pela sociedade, a médio e a longo prazo, de uma maior celeridade na prestação de serviços jurisdicionais, fator de motivação, contribuirá para melhoria da imagem do PJERJ, aumentando a sua confiabilidade e

conseqüentemente a quantidade na procura da resolução dos problema dos cidadãos pelo PJERJ aumentará, influenciando também na arrecadação do FETJ;

- Os serviços prestados pelos funcionários da administração do PJERJ, atividade meio, tem influência significativa na produtividade das serventias judiciais.

Propõe-se que:

Seja viabilizado um sistema de recompensa/premiação por produtividade para os funcionários das Serventias que alcançarem a meta estabelecida, bem como as Unidades Organizacionais Administrativas do PJERJ da seguinte forma:

- Condições para concessão da recompensa/premiação:

a- Que a arrecadação do mês vencido pelo FETJ seja superior a média dos últimos doze meses;

b- As Serventias alcancem suas metas individuais no mês.

- Como poderia se dar a premiação:

A Administração estabelecerá um percentual sobre a diferença entre a arrecadação do mês vencido e a média dos últimos doze meses, a ser distribuída para as Serventias que alcancem as metas e também para as Unidades Organizacionais Administrativas (atividade meio).

O valor obtido poderia ser rateado da seguinte forma:

A Serventia que ultrapassasse a média mensal:

(em até 10% - receberia peso 1)

(acima de 10% até 20% - receberia peso 2)

(acima de 20% - receberia peso 3)

As unidades administrativas teriam peso 2 sempre que a meta institucional fosse alcançada no mês.

Várias seriam as formas de se estabelecer recompensa/premiações aos funcionários, como por exemplo, a disponibilização de pontos de programas de milhas de agências aéreas, para estimular as viagens, que são muito benéficas para os funcionários, e que poderia, a critério do Servidor, ser solicitado a sua conversão em pecúnia, como é praticado atualmente com o auxílio refeição/alimentação.

Aspectos positivos:

- Incentivo à formação de equipes integradas e eficazes para o alcance das metas nas Serventias;
- Incentivo à integração entre as equipes das Varas Cíveis da Capital/Regionais para alcance da meta principal (institucional);
- Gestão otimizada e atenta para os casos de mediação de conflitos que poderá haver no decorrer desse processo, visando à melhoria das relações entre os funcionários.

4-CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto das grandes transformações que marcaram recentemente o mundo do trabalho, há a necessidade de se implementar modelos modernos de gestão de pessoas nas organizações públicas, objetivando a melhoria das condições de trabalho e a eficiência dos serviços prestados.

Esse trabalho demonstra a importância de um modelo de gestão de pessoas com foco em resultados nas Varas Cíveis do PJERJ e através de investigações aos artigos jurídicos e normas vigentes, as rotinas de trabalho e a cultura organizacional da Instituição, aponta os meios pelo qual poderia ser viabilizado a sua implementação.

A pesquisa revela que é fundamental propiciar um ambiente de trabalho que traga realização profissional e nesse sentido a Alta Administração do PJERJ deverá agir para implementar políticas voltadas à nova gestão, incluindo os competentes objetivos e ações no seu planejamento estratégico.

No entanto deve-se ter cautela no processo de implementação em função da realidade atual, que advém da cultura organizacional existente no PJERJ, adverso a mudanças, mas ávido pelo reconhecimento profissional.

Outrossim, não se pode deixar de investir em um adequado sistema de recompensas, impactando diretamente na motivação dos funcionários, bem como em treinamento funcional, aperfeiçoando e desenvolvendo competências, vital no processo de formação de equipes eficientes.

Tendo em vista os dados obtidos em trabalhos retrocitados e diante da condição (clima e cultura organizacional) e do grau de informatização da Instituição, conclui-se que as medidas propostas de mudança na gestão de pessoas com foco em resultados são viáveis de serem implementadas em médio prazo, desde que a Alta Administração esteja, necessariamente, comprometida com todas as medidas a serem adotadas, com forte sistema de fiscalização e controle, em consonância com os preceitos estabelecidos na Resolução 240 do CNJ, caso contrário não será possível obter o sucesso na sua implementação.

Este trabalho tem a expectativa de mostrar que apesar de não ser fácil implementar esse novo modelo de gestão de pessoas, em função da complexidade

envolvida, vale o investimento, devido ao aumento da produtividade a médio prazo, da motivação dos funcionários, da satisfação dos cidadãos e melhoria do clima organizacional, além de outros benefícios que poderá trazer à Instituição.

Como sugestão de trabalhos futuros, a partir deste estudo, o escopo de investigação poderia ser ampliado para as demais Unidades Operacionais, objetivando a padronização na implementação de um sistema de gestão de pessoas com foco em resultados no PJERJ.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, R.M, Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. V Anais do XV Seminário Nacional de Bibliotecas, 200.136.214.89 2008

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, estado social e reforma gerencial. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 50, n. 1, p. 112-116, Mar. 2010.

CAMPOS, Anna Maria. Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o português. Rio de Janeiro 24(2):30-50, fev.abr.1990.

CARVALHO, Angela Augusta, Monografia de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas/RJ , p.18-21,2005.

CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, p.194,1999a.

CÓDIGO DE NORMAS DA CORREGEDORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (site PJERJ).

CORRÊA, I. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. Revista de Administração Pública. 41(3):487-504,2007.

COUTINHO, M. Administração pública voltada para o cidadão:quadro teórico conceitual. Revista do Serviço Público, n.3,p.41-73,2000.

ESTATUTO DO SERVIDOR DO PODER JUDICIÁRIO (site PJERJ).

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.: GASKELL, G. (orgs.). Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2010.

LEI ESTADUAL nº 2524, de 22 de Janeiro de 1996- Criação do Fundo Especial do Tribunal de Justiça – FETJ, e dá outras providências: site da ALERJ.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa, A cultura Organizacional do Estado da Bahia: Uma abordagem baseada na contribuição de autores do pensamento social brasileiro, 2013.

MOTTA, P.R.D.M. o ESTADO DA ARTE DA GESTÃO PÚBLICA. Revista de Administração de Empresas, 53 (1), 82-90.2013.

OLIVEIRA, F. B. D., Sant' Anna, A.D.S. & Vaz, S.L.Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro.Revista de Administração Pública, 44 (6), 1453-1475. 2010.

RESOLUÇÃO 240 de 09 de setembro de 2016 do CNJ :site CNJ.

RIBEIRO, MARTINS e NETA, Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: Um estudo de caso em instituição financeira, 2017.

ROTINA ADMINISTRATIVA (RAD-VCIV-002): site do PJERJ.

RUSSO, ANDRÉA R, Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário, 2009.

SANDEL, MICHEL J. JUSTIÇA – O que é fazer a coisa certa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. Revista do Serviço Público Brasília 56(3): 259-276 jul./set.2005.

VERGARA, S.C. Métodos e Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas 2008.

APÊNDICE A – Roteiro da consulta/entrevista

Neste item são apresentados tópicos que foram abordados nas consultas/entrevistas e sugestões de questões preliminares, baseadas no trabalho da (Lima, 2013).

-TÓPICOS EXPLORADOS:

- . Nível de satisfação dos funcionários quanto as atuais condições de trabalho;
- . Principais dificuldades enfrentadas na prestação de serviços e possibilidade de otimização dos processos de trabalho;
- . Percepção dos funcionários quanto a sugestão de melhoria e proposição de nova forma de gestão de trabalho por resultado.

-QUESTÕES PRELIMINARES:

- . O que motivou você a entrar para o Poder Judiciário?
- . Como você se sente sendo servidor do TJ?
- . O que você acha que as pessoas de fora pensam do TJ? E as de dentro?
- . Quais os pontos fortes e os fracos do Poder Judiciário?
- . Quais as vantagens / desvantagens do seu emprego no TJ em relação à situação atual do país?
- . Como é sua rotina de trabalho?
- . Existe diferenças das rotinas de trabalho entre as Varas Cíveis?
- . As atuais rotinas administrativas deveriam ser: mantidas, revisadas, melhoradas ou refeitas?

- . Qual a importância do juiz na definição dos procedimentos administrativos?
- . Acha positivo a implementação de um sistema de gestão por resultados, sem caráter punitivo e com previsão de recompensa?
- . E com relação a um sistema de premiação coletiva como forma de integração, motivação e aumento da produtividade das equipes?
- . A competitividade no novo modelo proposto poderá ser um fator positivo ou negativo?
- . Acha que a influência da política interna do PJERJ poderá ser um fator determinante para o fracasso/sucesso da implementação do modelo proposto?
- . Está satisfeito quanto:
 - As suas condições de trabalho?
 - A sua rotina de trabalho?
 - Ao reconhecimento da Instituição quanto aos seus serviços prestados?
- . Seu ambiente de trabalho é:
 - Empolgante?
 - Recompensador?
 - Bem distribuído?
- . O que pensa sobre outras formas de trabalho, que flexibilizam o horário de trabalho, como, por exemplo, o home-office?
- . Quais são as suas sugestões de melhoria das condições/formas de trabalho na sua Unidade Organizacional?

APÊNDICE B – Relação de consultados por Ocupação/grau de escolaridade e tempo de trabalho no PJERJ.

Consultado/entrevistado	Ocupação/Grau de escolaridade	Tempo de PJERJ em anos
1	Analista Jud. – 3º grau completo	22
2	Técnico Jud. – Pós graduação	3,5
3	Técnico Jud. – 3º grau completo	4
4	Técnico Jud. – 3º grau completo	15
5	Técnico Jud. – Pós graduação	9
6	Técnico Jud. – 3º grau completo	3,5
7	Técnico Jud. – 3º grau completo	9
8	Técnico Jud. – 3º grau completo	7
9	Técnico Jud. – 2º grau completo	2,5
10	Analista Jud. – 3º grau completo	10
11	Técnico Jud. – 3º grau completo	12
12	Técnico Jud. – 3º grau completo	22
13	Técnico Jud. – 3º grau completo	12
14	Técnico Jud. – Pós graduação	13
Consultado/entrevistado	Ocupação/Grau de escolaridade	Tempo de PJERJ em anos
15	Técnico Jud. – 2º grau completo	33
16	Técnico Jud. – 3º grau completo	20
17	Técnico Jud. – 3º grau completo	20
18	Técnico Jud. – 3º grau completo	15
19	Técnico Jud. – 3º grau completo	12