

Remoção dos servidores lotados nas comarcas da 6ª região do Poder Judiciário da Paraíba

Removal of servants of the Judicial Power of Paraíba located in the district of the 6th region

Remoción de servidores del Poder Judicial de Paraíba ubicados en el distrito de la vi región

Recebido: 07/03/2022 | Revisado: 25/03/2022 | Aceito: 21/03/2022 | Publicado: 28/03/2022

José Bonifácio Regis Chaves Filho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7398-490X>

Tribunal de Justiça da Paraíba, Brasil

E-mail: bonifacio-filho@hotmail.com

Erivaldo Moreira Barbosa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7479-1827>

Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

E-mail: erifat@terra.com.br

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3415-8829>

Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

E-mail: mfnobregabarbosa@gmail.com

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. 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 a observação direta, pesquisa bibliográfica e entrevistas com servidores que ocupam cargos efetivos na 6ª região do Tribunal de Justiça da Paraíba. 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; 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 an exploratory-descriptive field research, using direct observation, bibliographic research and interviews with civil servants who occupy effective positions in the 6th region of the Court of Justice of Paraíba. In the study, we considered three dimensions to analyze agreement in relation to the contributory reasons for the removal of civil 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; Removal.

Resumen

El ingreso de los servidores públicos efectivos a sus cargos se produce mediante concurso público, siendo el nombramiento una de las formas originales de provisión. Posterior al ejercicio efectivo, pueden surgir demandas que ocasionen la remoción de recursos humanos en el servicio público. El objetivo de esta investigación es analizar las

causas que contribuyeron a la remoción de los servidores del Poder Judicial del Estado de Paraíba atestados en los siguientes municipios: Água Branca, Coremas, Itaporanga, Patos, Piancó, Princesa Isabel, Santa Luzia, Taperoá y Teixeira. Se trata de una investigación de campo exploratoria-descriptiva, utilizando observación directa, investigación bibliográfica y entrevistas con servidores públicos que ocupan cargos efectivos en la 6ª región del Tribunal de Justicia de Paraíba. En el estudio se consideraron tres dimensiones para analizar el acuerdo en relación a las causas que contribuyen a la remoción de los servidores públicos: organizacional, ambiental y comportamental. El análisis de los resultados mostró la necesidad de implementar las siguientes acciones: estudio de los salarios pagados por otros tribunales de justicia del mismo tamaño/recursos financieros para señalar las diferencias y corregirlas; inserción de bonos para servidores públicos que laboran en distritos de difícil provisión; fomentar el teletrabajo; dinámica de grupo; análisis trimestrales de equipos de cómputo/aire acondicionado; programas de evaluación del desempeño y reuniones periódicas entre jueces y servidores públicos.

Palabras clave: Poder judicial; Servicio público; Mudanza.

1. Introdução

O Tribunal de Justiça da Paraíba foi criado a 30 de setembro de 1891, pelo Decreto Estadual nº. 69, recebendo o nome de Superior Tribunal de Justiça, sua instalação ocorreu em 15 de outubro do mesmo ano. A Lei Estadual n. 9586, de 14 de dezembro de 2011 (Lei n. 9586, 2011), dispõe sobre o plano de carreira dos servidores efetivos do Poder Judiciário Paraibano, garantindo a estes um rol de direitos e deveres que devem ser respeitados quando da execução de suas atividades. Plano de Carreira é um fator primordial para o desenvolvimento dos recursos humanos, sendo fator motivacional no órgão e possibilidade de ascensão funcional.

De igual modo, a Lei Complementar Estadual n. 58, de 30 de dezembro de 2003 (Lei n. 58, 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 concurso público tem como uma de suas finalidades a escolha dos melhores candidatos para ingresso em determinada carreira do serviço público, sendo um processo administrativo que preceitua a impessoalidade e moralidade, de modo que os candidatos que obtenham os melhores desempenhos nas provas e/ou provas/títulos serão nomeados para ingressarem no cargo almejado.

Destarte, a presente narrativa traz o debate sobre alguns problemas na sistemática do Poder Público, tendo em vista que requerimentos para 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 (Lei n. 96, 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, se encarregando de dividir o território Paraibano 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.

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, o Estado é dividido e

organizado em 08 grupos, sendo cada um deles composto por um grupo de cidades.

A carência de servidores nas regiões interioranas dos Estados é tema debatido há vários anos. Em várias áreas, inclusive setores da saúde, é comum vermos órgãos e entidades 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) fazem com que ocorra uma migração dos recursos humanos para as maiores cidades do Estado.

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 costuma demonstrar que as cidades mais distantes do litoral e das regiões industrializadas muitas vezes carecem de recursos monetários e humanos, acarretando com que quaisquer projetos que porventura venha a ser implementado encontre dificuldades, o que talvez não fosse visto nas regiões mais abastadas de capital econômico e intelectual.

Desta forma, observando a carência de estudos acadêmicos e literários sobre o tema remoção de pessoal no Poder Público, que ainda se apresentam de maneira incipiente, surgiu o interesse em aprofundar pesquisas sobre o 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.

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.

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?

A partir do contexto delineado o objetivo geral do presente estudo 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. Neste mesmo caminho, os objetivos específicos são 1) aferir o número de servidores lotados nas comarcas do Grupo 06 do TJ PB, bem como a demanda processual; 2) 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; 3) Verificar a percepção dos servidores acerca de fatores organizacionais, ambientais e comportamentais do TJ PB que poderão impactar nas solicitações de remoção e 4) 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.

2. Fundamentação Teórica

Alguns fatos que marcaram a história do Superior Tribunal de Justiça podem ser sistematizados da seguinte forma: foi criado em 30 de setembro de 1891 pelo Decreto nº 69 e sua instauração em 15 de outubro desse mesmo ano; na atualidade passou a se chamar Tribunal de Justiça da Paraíba; sua primeira sessão ordinária ocorreu em 20 de outubro de 1891. Hodiernamente, o Tribunal de Justiça da Paraíba compõe o Poder Judiciário Estadual, consoante o Art. 2º da Lei de Organização Judiciária que 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 reconhecida pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social.

2.1 Aspectos legais sobre os servidores públicos

Os servidores públicos ingressam nos órgãos e entidades da Administração Pública por meio de concurso público, dando-se o provimento a partir da nomeação. A Lei 8112 (1990), instituiu o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais, o referido diploma legal conceitua servidor como a pessoa legalmente investida em cargo público, e, cargo público, preceitua como o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

A Constituição da República Federativa do 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 Di Pietro (2011) que 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.

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.

Vale ressaltar que o conceito de eficiência se torna 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).

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 Dallari (2003) 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.

Ainda neste assunto, ressaltar o ensinamento de Mello (1990), 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 transladado para cargo de carreira diversa ou de outra carreira melhor redistribuída ou de encargos mais nobres ou elevados.

2.2 Remoção de servidor público

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 (Lei 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. Para Oliveira (2005), 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.

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, Tavares, Bueno e Ba (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.

2.3 Pesquisas correlatas

O Quadro 1 apresenta de forma sistematizada algumas pesquisas que fizeram parte do estudo de Chaves (2021) acerca da rotatividade de funcionários.

Quadro 1 – Pesquisas correlatas.

Objetivo da Pesquisa e Autores	Alguns Resultados
Objetivo: Realizar uma revisão da literatura a partir de artigos publicados entre janeiro de 1996 a dezembro de 2015, totalizando vinte anos, cujo tema fosse rotatividade. Autores: Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019)	O tema rotatividade tem crescido no Brasil, conforme pesquisa de revisão literária. Assim, 28% dos artigos foram publicados nos três primeiros quadriênios 72% nos dois últimos quadriênios, de 2008 a 2015, sendo o segmento mais pesquisado o terciário e, no que tange ao setor das organizações, percebeu-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
Objetivo da pesquisa: auferir a rotatividade de professores na Universidade Federal de Goiás Autores: Siqueira e Alves (2016)	Os dados apresentaram 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 constata ainda fatores de diversas ordens para a não permanência de professores no campus do interior, quais sejam: busca de grandes centros, retorno para a cidade de origem e consequente aprovação em outro concurso.
Objetivo: analisar 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. Autores: Agapito, Polizzi e Siqueira (2015)	O estudo traz como resultados que as empresas devem disponibilizar políticas internas que visem maior afetividade do empregado com suas atribuições, diminuindo o desejo de desligamento da empresa. Ressalta 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.
Objetivo: o estudo tem por escopo observar a intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal.	Os resultados apontam a intenção dos servidores, em sua maioria, deixarem a organização. Percebeu-se ainda que os participantes da pesquisa ocasionalmente percebem práticas organizacionais voltadas à valorização de novas ideias e atualização dos servidores diante das novas tecnologias e processos de trabalho.

Fonte: Adaptado de Chaves (2021).

Os resultados dessas pesquisas mostram a importância que o tema rotatividade ganha cada vez mais nas organizações públicas e privadas, tendo em vista que a retenção de talentos pode influenciar no desempenho geral das instituições, inclusive a substituição de um componente que solicitou a saída/desligamento de um local para outro pode demandar tempo e recursos, interferindo nos resultados da equipe como um todo.

3. Metodologia

O presente estudo utilizou o método de abordagem indutivo, este 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. Conforme 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. Como método de procedimento se utiliza do estudo de caso, a fim de chegar a uma conclusão sobre as premissas estudadas. O autor Yin (2015) diz que 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.

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 foram 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 fez 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.

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), 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).

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 por meio do envio ao e-mail funcional dos entrevistados, concedendo-lhes prazo de 10 dias para envio das respostas (pelo mesmo canal do envio).

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

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, foram colocadas as indagações que caracterizam o informante, como idade, estado civil, número de filhos, escolaridade, naturalidade, cargos ocupados 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. 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. O bloco de fatores ambientais é formado de 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. Por fim, os fatores comportamentais investigam o nível de satisfação dos trabalhadores quanto às necessidades de participação, aceitação no grupo social, autoestima e autorrealização.

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 7) 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.

Neste estudo, para o tratamento estatístico, 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).

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.

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.

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.

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. Resultados e Discussão

No presente capítulo será apresentado inicialmente uma análise situacional do Tribunal de Justiça da Paraíba, com enfoque nos recursos humanos e número de remoções solicitadas nos anos de 2016 a 2020 nas comarcas da 6ª região. De posse dos questionários respondidos pelos servidores, foi possível traçar o perfil dos entrevistados, com apresentação da opinião dos servidores quanto aos motivos contributivos para a remoção no Poder Judiciário Estadual da Paraíba nas Comarcas da 6ª região, utilizando as seguintes dimensões: Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB; Dimensão 2 – Fatores Ambientais; e Dimensão 3 – Fatores comportamentais.

4.1 Análise situacional: diagnóstico organizacional

Esse item apresenta o diagnóstico organizacional do Tribunal de Justiça da Paraíba. Será apresentado 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 contribuíram 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.

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).

Procurou-se, neste diagnóstico, 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.

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.

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.

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 (Lei nº 9.586, 2011).

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 (ver Tabela 1).

4.2 Recursos humanos e remoções no TJ PB

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 1).

Tabela 1 – Número de processos por servidor nas comarcas da 6ª região.

Cidades integrantes da pesquisa	Número de Servidores	Acervo Processual Paineis PJE (nº de processos)	Processos por servidor
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: Chaves (2021), com informações obtidas no portal do TJ PB (www.tjpb.jus.br) (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 2).

Tabela 2 – Número de remoções nos anos de 2016 a 2020 (Comarcas da 6ª região).

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

Fonte: Chaves (2021), com informações obtidas no portal do TJ PB (www.tjpb.jus.br) (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.

4.3 Perfil do entrevistado

Quando da análise da parte inicial do questionário, quanto ao perfil do entrevistado, 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%).

Ainda de acordo com o perfil dos respondentes, 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 todo os colaboradores pesquisados.

4.4 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.

4.4.1 Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB

Para a “Dimensão 1 – Fatores Organizacionais do TJPB” foram analisadas nove variáveis, cujos resultados estão apresentados na Tabela 3. 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.

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 & Estivaleta, 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, 2006; Oliveira, 2019; Oliveira & Estivaleta, 2019).

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.

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, consequentemente, sua disposição de aumentar seu empenho no trabalho e servir ao público.

Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (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.

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.

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.”

A Tabela 3 apresenta 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 3 – 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
Média Geral	3,4

Fonte: Chaves (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.

4.4.2 Dimensão 2 – fatores ambientais

A “Dimensão 2 – Fatores Ambientais” foi composta por sete variáveis cujos resultados estão elencados na Tabela 4. 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.

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.

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). 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.

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.

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 4).

Tabela 4 – 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 influenciam 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
Média Geral	3,5

Fonte: Chaves (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.

4.4.3 Dimensão 3 – fatores comportamentais

Na análise da terceira e última dimensão (Fatores Comportamentais) foram consideradas 13 variáveis conforme resultados apresentados na Tabela 8. 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 & Hollenbeck, 2000).

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 (burnout, baixa autoestima, ansiedade e depressão). Diante desses resultados, os pesquisadores recomendaram que as organizações identifiquem os aspectos do trabalho que estejam causando insatisfação.

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).

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.

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.

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 et al., 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.

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 et al., 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).

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).

De acordo com a Tabela 8 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” (Tabela 5).

Tabela 5 – 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
Média Geral	3,2

Fonte: Chaves (2021).

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).

Sendo assim, os dados apresentados possibilitaram um panorama sobre a opinião dos servidores efetivos lotados nas comarcas da 6ª região no que se refere a remoção, com enfoque nas dimensões: Fatores Organizacionais do TJPB; Fatores Ambientais; e Dimensão 3 – Fatores comportamentais.

5. Conclusão

A partir das respostas obtidas no questionário aplicado junto aos servidores do Poder Judiciário, foi possível constatar oportunidades de melhoria a partir das quais o desempenho do Tribunal de Justiça da Paraíba pode ser incrementado. Para melhor compreensão e percepção da realidade, 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, de início deve ser informado 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 têm 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 encerrar a discussão sobre 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 exequíveis e plenamente úteis à gestão da instituição.

Através dos dados coletados nos questionários, os fatores organizacionais do Tribunal de Justiça da Paraíba podem ter melhor desempenho com a implementação de estudos para análise de eventual discrepância salarial entre Tribunais do mesmo porte, uma vez que as respostas obtidas levam a crer sobre a existência de diferença salarial entre Tribunais do mesmo porte. Desta forma, um estudo dirigido poderia avaliar tal fator.

Acrescente-se ainda, que a inserção de um estudo para fins de implementação de resolução visando a inserção de gratificação para servidores que executam suas atividades em comarcas de difícil provimento poderia favorecer a diminuição das remoções, 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 poderia contribuir na diminuição da rotatividade entre servidores. Por fim, considerando que o estudo teve enfoque em parcela dos servidores efetivos, temos que 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, apresentamos as propostas de mudanças nos seguintes fatores: chefes de cartório judiciais, relacionamento interpessoal e estrutura. Tais aspectos, uma vez maximizados, podem favorecer para minoração dos efeitos da rotatividade no Poder Judiciário. 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, as condições físicas do ambiente de trabalho podem ser melhoradas através da análise trimestral dos equipamentos, de forma que sendo detectados problemas serão tomadas as medidas cabíveis.

No que se refere aos fatores comportamentais, os planos de intervenção terão foco nos seguintes aspectos: desempenho, relacionamento na equipe e ascensão profissional. 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, a partir das respostas obtidas fica de já a propositura para implantação de reuniões periódicas entre juízes e servidores, possibilitando disseminação de opiniões nas equipes de trabalho e maior engajamento nos componentes.

A administração pública, para muitos usuários, apresenta características de um serviço com baixa eficiência e desempenho limitado. Com o passar dos anos foi sendo percebido que as técnicas da Administração devem ser atualizadas, tendo em vista que a sociedade evolui constantemente, forçando o Estado a estar 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 visualizada apenas sob o enfoque da redução de gastos, não se tratando apenas de aspecto financeiro, mas sim de conseguir os melhores resultados possíveis com os recursos disponíveis. Assim, a outra face da eficiência é enxergada quando as instituições públicas apresentam bom desempenho.

No cenário atual, faz mister que as organizações direcionem seus recursos financeiros e humanos para a melhoria dos

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 autôcentradas ou descoladas da realidade que as cerca. Dessa forma, cada órgão e entidade da administração pública deve centrar esforços para a melhoria da gestão e por conseguinte alcançar desempenho superior.

O principal competente para a melhoria do desempenho são os recursos humanos das organizações. Os servidores públicos são, em regra, bastante preparados e qualificados. No entanto, não é difícil localizar órgãos e entidades que desperdiçam talentos, alocando pessoas em atividades que não se enquadrem com suas qualificações, gerindo capital humano com técnicas ultrapassadas e gerando desmotivação nas equipes de trabalho.

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.

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 acesso ao material teórico que possibilitou a elaboração de referencial teórico sobre a Administração Pública, versando também sobre o Tribunal de Justiça, o instituto da remoção, acrescido de leitura sobre pesquisas anteriores sobre o tema. 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 têm 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. Espera-se que esta pesquisa possa ser replicada em outras comarcas do estado da Paraíba, assim como em outros órgãos públicos com dificuldades semelhantes as identificadas nessa pesquisa.

Referências

Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 15, 71-93.

- Amboni, N. (1997). Base Estratégica Corporativa. *Revista Brasileira de Administração*, 37.
- Araújo, F. F. (2007). *Responsabilidade objetiva do estado pela morosidade da justiça* (3a ed). Copola.
- Azevedo, A. B. A., & Souza, S. (2014). Os dilemas da saúde e segurança do trabalho nas cooperativas. *Revista da ABET (Online)*, 12, 79.
- Balerini, C. (2003). Qualidade de vida: reduzindo os custos e melhorando o desempenho. *Jornal Estilo & Gestão RH Catho*.
- Breza, E., Kaur, S., & Shamdasani, Y. (2016). *The morale effects of pay inequality*. (Working Paper, n. 22491). National Bureau of Economic Research (NBER), Cambridge, MA.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1996). *Metodologia científica* (4a ed). Makron Books.
- Chaves Filho, J. B. R. (2021). *A Remoção dos Servidores do Poder Judiciário da Paraíba Lotados na Comarca da 6ª Região: um diagnóstico organizacional*. 112 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública PROFIAP), Universidade Federal de Campina Grande.
- Constituição da República Federativa do Brasil*. (1988). Senado Federal.
- Dallari, A. A. (2003). Instrumentos da política urbana. In Dallari, A. A. & Ferraz, S. (Coord.). *Estatuto da cidade: comentários à Lei 10.257/2001*. São Paulo: Malheiros.
- Di Pietro, M. S. Z. (2005). *Direito administrativo* (18a ed). Atlas.
- Di Pietro, M. S. Z. (2011). *Direito Administrativo* (24a ed). Atlas.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração - REAd*, 80(1), 200-221.
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Rev. Serv. Público*, 67(2), 147-172.
- Eich, R. K. (2013). *Líderes não dão ordens*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil Editora S.A.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112.
- Feitosa, A. A. C. (2007). *Do poder judiciário: a morosidade no âmbito da justiça estadual* (Especialização em Administração Pública). Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, Brasil.
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310.
- Gasparini, D. (2005). *Direito administrativo* (10a ed). Editora Saraiva.
- Gil, A. C. (2006). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Girardi, D., Souza, I. M., & Girardi, J. F. (2012). O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 65-76.
- Hill, L. A. (2007). Becoming the boss. *Harvard business review*, 85(1), 48. <https://hbr.org/2007/01/becoming-the-boss>
- Hossain, K. A., Haque, S. M., & Haque, A. E. (2015). An analysis of the determinants of wage and salary differentials in bangladesh. *South Asia Economic Journal*, 16(2), 295-308.
- Kobernovicz, M., & Stefano, S. (2020). Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1), 1-19.
- Ladeira, W. J., Sonza, I. B., & Berte, R. S. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, 46(1), 71-91.
- Lakatos, E. M. (2008). *Metodologia científica* (5a ed). Atlas.
- Larreira C. L. C., & Albertin A. L. (2013). Fatores organizacionais em gestão de portfólio de projetos: uma proposta de estrutura conceitual à luz da literatura. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 4(2), 1-26.
- Lei Complementar Estadual n. 58, de 30 de dezembro de 2003*. (2003). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado da Paraíba e dá outras providências. <https://paraiba.pb.gov.br/>
- Lei Complementar Estadual n. 96, de 03 de dezembro de 2010*. (2010). Dispõe sobre a lei de organização e divisão judiciárias do estado da Paraíba e dá outras providências. <https://www.tjpb.jus.br/>
- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm
- Lei nº 9.586, de 14 de dezembro de 2011*. (2011). Dispõe sobre o Plano de Carreira dos Servidores do Poder Judiciário da Paraíba. <https://www.tjpb.jus.br/>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2006). *Metodologia científica* (5a ed). Revista e ampliada. Atlas.

- Medeiros, E. G. (2002). *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.
- Meirelles, H. L. (1998). *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros.
- Mello, C. A. B. (1990). *Regime constitucional dos servidores da administração direta e indireta*. RT, p. 45.
- Miranda, P. (1970). *Comentários à Constituição de 1967* (Tomo III). Ed. Forense, p. 422.
- Moscon, D. C. B. (2013). *As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações* (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.
- Oliveira, A. F. (2005). *Servidor público: remoção, cessão, enquadramento e redistribuição* (2a ed). Fórum.
- Oliveira, J., & Estivalet, V. (2019). Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4), 2175-5787.
- Oliveira, K. P., & Paula, A. P. P. (2014). Herbert Simon e os limites do critério da eficiência na nova administração pública. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 19(64), 113-126.
- Oliveira, R. (2019). Gestão pública municipal: um desafio para os gestores. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 1(2), 107-116.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employee's reactions to change: the role of leader's personal attributes and transformational leadership style. *Personal Psychology*, 64, 627-659.
- Paraíba. (2020). *Painel do processo judicial eletrônico*. www.tjpb.jus.br.
- Pontes, B. R. (2002). *Administração de cargos e salários* (9a ed). LTr.
- Quellhas, O. L. G., & Gomes, A. A. P. (2003). Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. *Revista Eletrônica de Administração*, 9(5), 1-18. <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15508>
- Ramalho, I. M. (2017). *Absenteísmo-doença, custo humano do trabalho e custo econômico: a promoção da qualidade de vida no trabalho em questão no setor público* (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade de Brasília, Brasília.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In Beuren, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. Atlas.
- Ribeiro, M. C. C., & Oliveira, E. S. (2016). Motivação no setor público: elemento fundamental para a qualidade da administração pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. *Revista Transformar*, 8, 264-282.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sandel, M. J. (2014). *Justiça: o que é fazer a coisa certa* (13a ed). Civilização Brasileira.
- Schuster, M. S., & Dias, V. V. (2012). Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. *Revista de Administração IMED*, 2(1), 1-17.
- Seidl, J., Borges-Andrade, J. E., & Neiva, E. R. (2019). Rotatividade: análise de vinte anos da produção científica brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(2), 44-64. <https://www.redalyc.org/journal/1940/194060765003/html/>
- Silva, A. C. (2013). Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. *Revista Eletrôn. de Adm.*, 19(1).
- Siqueira, M., & Mendes, A. (2014). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 201-219.
- Siqueira, W. R., & Alves, L. C. F. (2016). Rotatividade de professores universitários: o estudo de um campus fora da sede. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(2) 94-107.
- Siqueira, W. R., Tavares, R. F., Bueno, M., & Ba, S. A. C. (2012). Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás. In: *Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ENANGRAD*, 2012, Bento Gonçalves. Anais... Rio de Janeiro: ANGRAD.
- Sordi, J. (2017). *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração* (5a ed). Saraiva.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Sage, 1997.
- Tamayo, Á. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.
- Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *Revista Eletrônica de Administração*, 72(2), 290-316. <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38389/24661>
- Triviños, A. N. S. (2007). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. Atlas.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2000). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Editora Saraiva.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5a ed). Bookman.