



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

ANDRÉ MONTEIRO XAVIER

**TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS DO NORDESTE BRASILEIRO: UM
ESTUDO PARA A IDENTIFICAÇÃO DO FATOR PRODUTIVIDADE NO PLANO
DE CARGOS E CARREIRAS E REMUNERAÇÃO – PCCR DOS SERVIDORES**

Campina Grande/PB
Junho/2014

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

ANDRÉ MONTEIRO XAVIER

**TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS DO NORDESTE BRASILEIRO: UM
ESTUDO PARA A IDENTIFICAÇÃO DO FATOR PRODUTIVIDADE NO PLANO
DE CARGOS E CARREIRAS E REMUNERAÇÃO – PCCR DOS SERVIDORES**

**Monografia apresentada à Pró-Reitoria de
Pós Graduação da Universidade Estadual
da Paraíba, convênio UEPB e TJPB, para
obtenção do título de especialista em
Planejamento e Gestão Pública.**

Orientadora: Profa. Ana Lúcia Carvalho de Souza, Mestre.

Coorientador: Prof. Arturo Rodrigues Felinto, Mestre.

Campina Grande/PB
Junho/2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

X3t Xavier, André Monteiro

Tribunais de Justiça estaduais do nordeste brasileiro
[manuscrito]: um estudo para a identificação do fator
produtividade no plano de cargos e carreiras e remuneração -
PCCR dos servidores / André Monteiro Xavier. - 2014.
48 p. : il. color.

Digitado.

Monografia (Curso de Especialização em Planejamento e
Gestão pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza,
Departamento de Administração".

1. Tribunal de Justiça. 2. Plano de cargos, carreiras e
remunerações - PCCR. 3. Gratificação de/por produtividade I.
Título.

21. ed. CDD 331.23

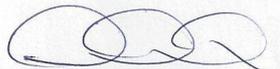
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

ANDRÉ MONTEIRO XAVIER

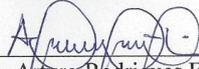
**TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS DO NORDESTE BRASILEIRO: UM
ESTUDO PARA A IDENTIFICAÇÃO DO FATOR PRODUTIVIDADE NO PLANO
DE CARGOS E CARREIRAS E REMUNERAÇÃO – PCCR DOS SERVIDORES**

Data: 02/06/2014

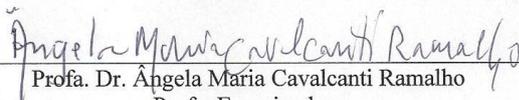
Nota: _____



Profa. Msc. Ana Lúcia Carvalho de Souza
Profa. Orientadora



Prof. Msc. Arturo Rodrigues Felinto
Prof. Coorientador



Profa. Dr. Ângela Maria Cavalcanti Ramalho
Profa. Examinadora

Campina Grande/PB
Junho/2014

EPÍGRAFE

“Direi do Senhor: Ele é o meu Deus, o meu refúgio, a minha fortaleza, e nele confiarei.”
(Bíblia Sagrada - Salmos 91:2)

DEDICATÓRIA

Para Simone, minha esposa, Rafaelle e Tayná,
minhas filhas, vocês são minha grande
motivação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, minha inspiração para ser uma pessoa sempre melhor.

A minha amadíssima esposa Simone que me ensina todo dia a ser um homem e um marido melhor.

A minhas filhas Rafaelle e Tayná que me fazem buscar sempre ser o melhor pai-amigo.

A meus pais (in memoriam).

A meus irmãos, sogros, cunhados que torcem pelo meu sucesso.

Aos professores, nas pessoas dos meus orientadores Ana Lúcia Carvalho e Arturo Felinto, que nos trazem o conhecimento, mas também a compreensão pelo nosso esforço para estarmos presentes de corpo e alma, e nos inspiram a lutar por um país melhor, onde a educação será a base de um futuro promissor.

A Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba que realizou o convênio que nos proporcionou a realização desta especialização.

A Direção da Escola Superior da Magistratura e a todos os seus integrantes que organizaram o presente curso.

A Reitoria da Universidade Estadual da Paraíba, através da Pró-Reitoria de Pós Graduação que através de sua estrutura e pessoal nos recebeu de braços abertos para crescermos juntos, pois não só nós aprendemos, mas a própria UEPB também aprendeu conosco, sendo ela uma instituição de ensino superior de alta qualidade, onde tive o prazer de também ter feito minha graduação em Estatística.

Aos colegas concluintes do curso, que passaram cada um por suas dificuldades pessoais, mas chegamos ao final juntos, uns incentivando os outros.

Aos colegas de trabalho que também ajudaram quando precisei mudar de horário para vir às aulas.

RESUMO

XAVIER, A. M. **Tribunais de Justiça Estaduais do Nordeste Brasileiro: Um Estudo para a Identificação do Fator Produtividade no Plano de Cargos e Carreiras e Remuneração – PCCR dos Servidores**. 2014. 47f. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública), Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2014.

Partindo do pressuposto que o plano de cargos, carreira e remunerações rege as relações de trabalho entre instituição pública-servidor, uma vez que contenha nele os deveres e os direitos, dentre estes o remuneratório, com regras para concessão de vários benefícios e adicionais, vemos nesse instrumento uma grande oportunidade para que os Tribunais de Justiça, amparados nos novos conceitos de gestão de pessoas introduzam ferramentas que incentivem o engajamento dos serventuários no processo de busca pela qualidade do serviço público prestado, na forma de encorajamento à sua participação efetiva no alcance das metas estabelecidas nos planejamentos estratégicos plurianuais, com a inclusão de gratificação que levem em consideração o fator produtividade na execução das tarefas realizadas por esses agentes públicos. Para embasar este estudo foi analisado o PCCR dos Tribunais Estaduais do Nordeste Brasileiro, para averiguação da existência da gratificação de produtividade. Elencamos vários tópicos inerentes e que servem de base ao presente estudo como a gestão pública, a gestão de pessoas no serviço público e no poder judiciário, conceitos sobre celeridade, eficiência, motivação e a gratificação de produtividade. O trabalho foi realizado na forma de pesquisa documental, com a coleta do texto dos PCCR's nos sites dos respectivos TJ's. De onde constatamos que apenas o TJPB e o TJCE do escopo de nove tribunais, incluíram a gratificação de produtividade, mas apenas este último efetivamente definiu alguns critérios para sua implantação. Concluímos que os TJ's do Nordeste ainda não estão plenamente alinhados com a otimização dos recursos humanos quanto a motivação pela produtividade.

Palavras chave: TRIBUNAL DE JUSTIÇA, PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÕES - PCCR, GRATIFICAÇÃO DE/POR PRODUTIVIDADE.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEAJud – Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

PCCR – Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração

PCCR's – Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração

TJ – Tribunal de Justiça

TJ's – Tribunais de Justiça

TJAL – Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas

TJBA – Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

TJMA – Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão

TJPB – Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba

TJPE – Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco

TJPI – Tribunal de Justiça do Estado do Piauí

TJRN – Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte

TJSE – Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 – JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 – OBJETIVOS	13
1.2.1 – Geral	13
1.2.2 – Específicos	13
Capítulo I – 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 – Gestão Pública Contemporânea	15
2.1.1 – Gestão pública	15
2.1.2 – Gestão Pública no Poder Judiciário.....	16
2.1.3 – Conselho Nacional de Justiça - CNJ	17
2.1.4 – Modelo Gerencial	18
2.1.5 – Atingimento de Metas	20
2.1.6 – Eficiência.....	20
2.1.7 – Celeridade	21
2.2 – O Fator Gestão de Pessoas.....	23
2.2.1 – Gestão de Pessoas	23
2.2.2 – Gestão de Pessoas no Poder Judiciário.....	24
2.2.3 – Motivação.....	26
2.2.4 – Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações - PCCR	30
2.2.5 – Remuneração	31
2.2.6 – Gratificação de Produtividade	31
2.2.7 – Tribunais de Justiça do Nordeste versus Gratificação de Produtividade	33
Capítulo II – 3. PROCEDIMENTOS	36
3.1 – Tipo de Pesquisa.....	36
3.2 – Identificação das Variáveis.....	36
3.3 – Universo	37
Capítulo III – 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
3.1 – CONSIDERAÇÕES	43
3.2 – SUGESTÕES	45
REFERÊNCIAS.....	47

1. INTRODUÇÃO

A carreira dos funcionários públicos que exercem suas atividades na justiça estadual é regida, como a de todos os outros servidores dos demais órgãos e poderes, por estatutos, regulamentos administrativos e, recentemente, também por meio dos Planos de Cargos, Carreiras e Remunerações – PCCR: criados pelos presidentes dos respectivos Tribunais de Justiça. As Assembleias Legislativas de cada Estado transformam os PCCR em leis, nas quais podem descrever os cargos abrangentes, a atividade exercida por cada ocupante dos respectivos cargos e ainda os deveres e os direitos, inclusive, remuneratórios.

A remuneração de cada funcionário público, inclusive do judiciário, é composta por vencimento básico acrescido de demais valores na forma de adicionais e/ou gratificações, além de verbas indenizatórias, sendo alguns de caráter permanente, outros eventuais e também os provisórios: quando o servidor está a executar uma função em especial.

Na condição de gratificações permanentes, podem-se citar as de qualificação e produtividade. Está última é o objeto deste estudo. No setor privado, a remuneração do funcionário ou colaborador, de acordo com suas competências e produtividade, é muito utilizada. A gratificação de produtividade tem como meta estimular o colaborador a se manter atualizado, bem como desempenhar suas atividades com dedicação e responsabilidade. Trata-se de uma forma de incentivar o servidor a trabalhar em equipe e tomar iniciativas em sintonia com as metas da empresa.

A administração pública, atualmente, se apropriou de conceitos e métodos de gestão amplamente aplicados em empresas privadas visando melhorar o serviço que prestam para a sociedade. Esse processo de assimilação foi consolidado, principalmente, após a aprovação da Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, conhecida como princípio constitucional da celeridade. Basicamente, essa Emenda foi instituída com o escopo de abreviar o tempo de duração na tramitação de processos.

O Conselho Nacional de Justiça – CNJ é um órgão fiscalizador e regulamentador das normas e práticas a serem exercidas pelos diversos entes do judiciário nacional. O CNJ busca viabilizar a justiça para todos de forma ágil e eficaz. Para atingir esses objetivos, o citado órgão público define metas de maneira a incentivar o crescimento da eficácia e eficiência jurisdicional.

A normatização de procedimentos, a instalação de uma infraestrutura tecnológica adequada, a capacitação e a motivação das pessoas, desde o ambiente de trabalho até a

remuneração, são preocupações que levam o judiciário brasileiro a movimentar-se no sentido de adequar suas políticas de gestão valorizando sua principal força: o servidor público.

Essa motivação passa aqui a ser estudada em seu aspecto institucional. Interessa verificar a visão que os gestores dos tribunais estaduais do Nordeste possuem dos dispositivos legais estabelecidos pelos Planos de Cargos e Carreiras e Remunerações – PCCR’s. Vale salientar que os PCCR’s são vitais para incentivar uma forma de produtividade oficialmente reconhecida. Em outros termos, o PCCR trata-se de uma contrapartida do Estado no tocante ao reconhecimento dos trabalhos prestados pelos funcionários que zelam pelo bom funcionamento do serviço público.

O presente trabalho está dividido da seguinte forma: na “Introdução”, consta uma demonstração inicial da temática que pretendemos estudar. No “Capítulo I: Fundamentação Teórica”, construímos uma abordagem conceitual sobre o tema escolhido com base na consulta de uma bibliografia especializada já existente. No “Capítulo II: Procedimentos”, continuamos com o mapeamento da temática, indicando qual o tipo de método de pesquisa que será utilizado nesse estudo, identificando as variáveis, o universo e a caracterização da instituição. No “Capítulo III: Análise e discussão dos resultados”, destinamos esse espaço para a análise e interpretação dos resultados desse estudo.

Dada a grande importância que o tema celeridade, motivação e produtividade possui para a sociedade como um todo, principalmente quando trata-se de instituições públicas, mais particularmente de tribunais de justiça, nos quais a tramitação processual mais rápida dá ao cidadão uma resposta às suas litigâncias, cabe aos presidentes destas instituições definir regras para efetivamente engajar o seu recurso humano no alcance das metas estabelecidas em seus planejamentos estratégicos.

1.1 – JUSTIFICATIVA

Após a inclusão do princípio da celeridade na Constituição Federal, que determina rápida tramitação do processo no âmbito da administração pública em todas as esferas, poderes e empresas controladas pelo governo, passou a ser objetivo de cada instituição buscar meios de atender essa nova demanda da sociedade. Embora respeitando os prazos inerentes a cada processo e atos necessários, sem impor obstáculos ou burlar propositadamente a regular tramitação processual.

No âmbito da justiça estadual a instituição do Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações – PCCR, ao determinar direitos e deveres dos serventuários da justiça, como analistas, técnicos e auxiliares judiciários, pode conter em seus artigos formas de contribuir para a tão procurada celeridade processual. Uma dessas formas é, de acordo com as novas tendências sobre gestão de pessoas, promover o incentivo à produtividade individual ou coletiva. Esses incentivos institucionais implicam em uma maior motivação e engajamento, por parte dos funcionários, em face das metas estabelecidos pelos órgãos públicos.

No PCCR do Tribunal de Justiça da Paraíba foi incluída a gratificação de produtividade para os auxiliares, técnicos e analistas judiciários. Porém, carece ainda de regulamentação para sua efetiva implantação. Esse fato suscita a seguinte reflexão: além desse tribunal, outros também se encontram na mesma situação. Apesar dos Tribunais de Justiça estarem a buscar diminuir a quantidade de processos em tramitação, tornando a prestação de serviço jurisdicional mais célere, os PCCR's não estão sendo plenamente cumpridos. E essa é a principal ferramenta de regularização das relações trabalhistas entre servidor e instituição. A regularização da gratificação de produtividade é uma demanda dessas relações.

Nesse estudo, visamos identificar em quais Tribunais Estaduais do Nordeste Brasileiro a gratificação de produtividade ou similar foi devidamente incluída e formatada já no próprio corpo do PCCR. Essas ocorrências positivas demonstram a real preocupação de determinadas instituições quanto ao alcance dos objetivos traçados nos seus planejamentos estratégicos, com a motivação profissional e o uso do potencial dos servidores em prol dessas metas.

1.2 – OBJETIVOS

1.2.1 – Geral

Pesquisar sobre a existência do fator produtividade nos PCCR's dos servidores dos Tribunais de Justiça Estadual do Nordeste Brasileiro enquanto fator contributivo para a motivação.

1.2.2 – Específicos

- Identificar quantos Tribunais de Justiça estaduais do Nordeste brasileiro têm PCCR's.
- Identificar quais Tribunais de Justiça estaduais do Nordeste brasileiro já implantaram a gratificação de produtividade ou similar no PCCR dos servidores.
- Verificar se a produtividade do servidor está devidamente definida quanto à forma de aferição e retribuição nos PCCR's que já a implantaram.

Capítulo I – 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Analisando os planos de cargos e carreiras e remunerações do judiciário dos estados nordestinos, relativos aos seus serventuários, podemos verificar algumas semelhanças tais como definição e atribuições dos cargos, composição dos vencimentos e critérios para ascensão na carreira. Porém, existem diferenças, que visamos identificar, no tocante as estratégias de incentivo à produtividade dos servidores, bem como no retorno obtido por meio do engajamento dos servidores com as metas estabelecidas.

Mas é necessário que antes seja feita uma reflexão sobre alguns pontos importantes, a saber:

2.1 – Gestão Pública Contemporânea

2.1.1 – Gestão pública

Conforme dito anteriormente, a ideia de melhor gerenciar os recursos disponíveis para melhoria na qualidade do serviço prestado ao cidadão e usuário passou a ganhar força no setor público.

Em 2005 foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Conforme sugere Palvarini, essa iniciativa:

É o resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência, visando a contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.

Visto como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico, o Programa tem como principais características o fato de ser essencialmente público – orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência –, de ser contemporâneo – alinhado ao estado-da-arte da gestão –, de estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade – com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum – e de ser federativo – com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo. (PALVARINI, 2013, p. 01)

Podemos claramente identificar que gestão trata-se da racionalização na utilização dos recursos disponíveis para a obtenção de resultados eficientes de desempenho. A meta de

uma boa gestão, portanto, é fornecer o mesmo produto ou serviço com o menor custo ou impacto possível.

O conceito de gestão está muito difundido e praticado na área privada, uma vez que visa minimização de custos e maximização de resultados ou lucros. Frequentemente estudado e usado, deu forma a uma nova maneira de gerir os negócios com ênfase não somente no produto final, mas em todo o processo de produção no qual o indivíduo tem um valor tangível e extremamente relevante. Nesta nova forma de pensar e agir, as empresas passam a planejar, traçar objetivos, metas a alcançar, respeitar o meio ambiente e a preocuparem-se com o impacto que podem provocar na sociedade local ou global, para conseguir inculcar seus conceitos nos consumidores de seus produtos e/ou serviços. Isso significa que, atualmente, as empresas não apenas comercializam um item, mas também uma ideia interligada a esse produto.

Controlar uma empresa através do novo método e pensamento alinhado com a gestão introduz a participação dos colaboradores, devidamente instruídos e treinados, de forma mais eficaz e engajada com os ideais da organização. Desta forma, obtém-se uma elevação nos resultados que os funcionários podem obter. Os fornecedores são também influenciados positivamente por essa estratégia administrativa, pois também precisam adequar suas rotinas para alcançar as novas demandas e exigências da empresa.

Com a finalidade de contribuir com a melhoria na qualidade do serviço prestado ao cidadão, principalmente a partir da inclusão do princípio da Celeridade na Constituição Federal, ocorrido com a Emenda Constitucional nº 45 de 30 de dezembro de 2004, o governo, através dos dirigentes de cada órgão ou conjunto deles, em suas mais diversas instituições, esferas e poderes, principalmente no judiciário, passou também a preocupar-se e adequar suas rotinas trabalhistas. Foram adotados conceitos próprios da gestão empresarial, pois os resultados obtidos através dessa estratégia, desenvolvida em empresas privadas, passaram a chamar a atenção do setor público. Essas teorias aplicadas no setor privado podem ser usadas para alavancar a eficiência do setor público caso inspirem medidas que visem uma rápida tramitação dos processos.

2.1.2 – Gestão Pública no Poder Judiciário

Com a criação do Conselho Nacional de Justiça, através da reforma inserida na Emenda Constitucional nº 45/2004, o Poder Judiciário passou a movimentar-se no sentido de

acabar com décadas de morosidade no julgamento de processos. Essa demora é resultado de uma grande disparidade entre a administração pública e as novas necessidades e tendências da sociedade contemporânea. No Brasil, os magistrados ainda exercem cargos que deveriam ser atribuídos à administradores.

A busca pela eficiência e pela celeridade no judiciário como um todo faz com que o CNJ venha a ter:

Por atribuição principal, a atividade de planejar a implementação de políticas judiciais em todo o território nacional. Sua importância reside na possibilidade de integrar programas de informatização, de qualificação de servidores, de acesso à Justiça e de gestão administrativa, em toda a Justiça estadual e federal. (RENAULT, 2005, p. 11)

Nesse sentido, o CNJ, através da Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, traçou o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário no qual definiu como se daria a implantação e o controle de gestão pública nessa esfera. Por meio de indicadores de eficiência e de aplicabilidade de normas estabelecidas, o CNJ estabeleceu, inclusive, uma revisão periódica para que se avalie a viabilidade e coerência dos planos traçados com a consequente adequação necessária. A portaria nº 138/2013, entre outras atribuições, estabelece procedimentos e prazos para definição das propostas referente ao planejamento estratégico do judiciário para 2015/2019.

2.1.3 – Conselho Nacional de Justiça - CNJ

O Conselho Nacional de Justiça – CNJ – trata-se de um órgão federal criado em 2004, através da Emenda Constitucional nº 45: conhecida como a reforma do judiciário. O CNJ foi criado com a finalidade de fiscalizar as diversas instituições do poder judiciário tanto federal, quanto estadual. Essa entidade, além de agir como ouvidoria e censor, também edita normas para a padronização dos serviços judiciários. Dentre essas normas, estão aquelas que estabelecem metas em conjunto com os Tribunais Federais e Estaduais, objetivando a otimização da administração de recursos materiais, financeiros e de pessoal. Conforme observou Pagatini (2011, p. 3), “(...) o Supremo Tribunal Federal já firmou entendimento de que o CNJ possui natureza jurídica administrativa de controle interno, consoante ADIN n. 3.367-DF”.

Nesse sentido, ao buscar proporcionar maior celeridade na tramitação dos processos no judiciário, o CNJ desenvolve e coordena diversos projetos e sistemas de informação para subsidiar suas respostas à sociedade no amplo sentido de tornar transparente e eficaz o serviço prestado pela justiça brasileira. Entre esses projetos, a partir de estudos feitos pela sua Comissão Permanente de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas, o “Programa de Valorização – Juiz valorizado, justiça completa” foi lançado em junho de 2012. Esse projeto busca proporcionar aos magistrados todos os meios para que possam realizar seu trabalho de forma ágil e valorizada. Entretanto, não deu nenhuma visibilidade para os diversos servidores atuantes nos mais variados cartórios judiciais.

2.1.4 – Modelo Gerencial

A administração Pública no Brasil pode ser dividida em três diferentes modelos: a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Na administração patrimonialista, o bem público se confunde com o bem particular do detentor do poder. Essa prática faz com que os sentimentos de posse e o nepotismo influenciem diretamente nas relações de trabalho e na prestação dos serviços. Quando, no século XIX, a partir do movimento do Estado Liberal, surgiu o modelo burocrático, passou a vigorar uma nova concepção de administração destoante da patrimonialista. Conforme sugere Bresser Pereira:

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX. É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; a democracia só pode existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla. (PEREIRA, 1996, p. 04)

Esse novo modelo, baseado nos princípios da legalidade e impessoalidade, tem como características a racionalização da ação administrativa, bem com uma definição precisa de cargos e procedimentos controlados. Entretanto, ao ser implementando de forma muito rígida acabou se engessando. De acordo com Carvalho,

Excesso de formalidade, despersonalização, inflexibilidade, rigidez, lentidão, autoritarismo, baixo desempenho e ineficiência é a própria burocracia no sentido do senso comum. Analisando as disfunções práticas da burocracia faz-se perceber que em sua aplicabilidade alguns pontos são passíveis de questionamentos e estudos. A sociedade, porém, observa e realça as imperfeições da burocracia, podendo deduzir que a palavra "burocracia" reduziu-se para as massas populacionais, em suas disfunções, transformando-se na própria burocracia. (CARVALHO, 2010, p. 03)

Em 1995, com a Reforma da Gestão Pública, surgiu então um novo pensamento embasado em uma nova modalidade de administração pública: a gerencial. Essa corrente administrativa foi criada para substituir o modelo burocrático. Conforme foi bem explicado por Brito:

O modelo burocrático de administração pública entrou em crise devido às conjunturas políticas, econômicas e sociais do país. Tal modelo não conseguiu se sustentar devido aos problemas inerentes ao mesmo, quais sejam, morosidade no atendimento, entraves às demandas sociais, prestação cara de serviços públicos, dentre outros. Com isso, entra em cena um novo modelo de administração pública com o intuito de resolver essas falhas, ou seja, o modelo gerencial. (BRITO, 2013, p. 02)

No modelo gerencial de administração, o setor público passou a fazer uso de técnicas amplamente reconhecidas no setor privado. Sobretudo, buscando oferecer mais qualidade e eficiência nos serviços prestados para a sociedade.

Ainda de acordo com Brito:

Com a reforma gerencial se utilizou os “contratos de gestão”. Tais contratos definem os indicadores de desempenho a serem alcançados pelas instituições. Também se abraçou como estratégia de gerenciamento a ideia da “Gestão pela qualidade total” que utiliza vários critérios empresariais adequados ao gerenciamento público por adotar vários quesitos de excelência. (Idem, ibidem)

Inspirada pelos bons resultados obtidos no setor privado, a área pública passou também a tentar adequar-se a essa nova tendência da busca pela excelência. Essa adaptação é aqui considerada um bom caminho para que ocorram mudanças significativas em prol de uma melhor prestação dos serviços públicos.

2.1.5 – Atingimento de Metas

Em um planejamento estratégico, é essencial a criação de indicadores e metas que direcionem o andamento do plano para alcance dos objetivos traçados e definidos como prioritários e inerentes ao órgão. Ao definir os indicadores, o gestor deve estabelecer as metas de curto, médio e longo prazo para serem atingidas e que, no caso do judiciário, devem estar alinhadas com o Plano Estratégico do Poder Judiciário – definido na Resolução nº 70/2009 do CNJ – valendo lembrar que mais recentemente está sendo realizada a revisão desse plano estratégico conforme determinado pela Portaria nº 138/2013, também do CNJ.

As metas referendadas através dos indicadores que podem e devem ser mensurados definem o grau de alcance dos objetivos traçados para a instituição ou para cada ente/setor componente do órgão. O acompanhamento e a avaliação permanente e periódica são capazes de detectar a não conformidade com o cronograma estabelecido no plano estratégico. A disparidade entre os resultados obtidos e as metas estabelecidas, obrigatoriamente, leva a tomada de decisões necessárias para o ajustamento do planejamento ou até a revisão do plano estratégico. É preciso sempre averiguar se as metas são realmente viáveis e assim adequá-las a uma realidade factível.

Outra forma de necessidade de revisão do plano estratégico traçado não está diretamente ligada ao cumprimento de metas e sim ao prazo de validade do próprio plano. Por este ser plurianual, se fazem obrigatórias revisões. Então, neste momento, a avaliação das metas finais devem ser realizadas para obtenção dos índices de alcance do planejado. Seja qual for a situação para análise do andamento das metas de um planejamento estratégico, elas precisam ser feitas sempre com a devida adequação.

2.1.6 – Eficiência

A eficiência, quando introduzida na Constituição Federal, trouxe para a esfera pública a preocupação de adequar esse setor às novas tendências administrativas mais coerentes com a situação hoje existente.

De acordo com o artigo 37, da Constituição Federal, “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e

eficiência” [grifo nosso]. O princípio da eficiência passou a ser um dos objetivos obrigatórios a serem buscados pela administração pública. Isso significa dar andamento célere aos processos com o objetivo de fornecer respostas rápidas aos pedidos feitos pelos cidadãos quando procuram as mais diversas instituições públicas.

Como sugere Martins:

A eficiência como princípio assume duas vertentes: a primeira é organizar e estruturar a máquina estatal para torná-la mais racional para que as necessidades da sociedade sejam alcançadas de forma mais satisfatória e a segunda, é regular a atuação dos agentes públicos buscando que esses tenham um melhor desempenho possível a fim de atingirem os melhores resultados. (MARTINS, 2014, p. 02)

Vê-se que a importância do princípio da eficiência é tão grande que atinge as instituições tanto na busca pela economia de recursos, bem como na cobrança de excelência na atuação de seus agentes diretos e indiretos de maneira a desempenharem suas atribuições de forma a realizar suas tarefas da forma mais rápida possível.

No sentido de fazer o judiciário como um todo adequar-se a este princípio, o CNJ, dentre outras decisões e atos normativos, publicou, em 2010, a Resolução nº 111, que criou o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud. De maneira que aperfeiçoando seus recursos humanos, o poder judiciário está buscando se fortalecer e alcançar melhores índices de eficiência. Conforme esclarece o art. 4º, da aludida resolução:

Art. 4º Fica instituído o Programa Integrar como uma das ferramentas de atuação do CEAJud, com o propósito de conferir apoio técnico aos tribunais na formação de multiplicadores capacitados em gestão cartorária e em otimização de processos de trabalho, tendo como fim a celeridade, a eficácia e a eficiência na prestação jurisdicional.

Assim sendo, para que se concretize a eficiência no poder judiciário é necessário que os servidores estejam alinhados às novas tendências do serviço público.

2.1.7 – Celeridade

Buscar a eficiência no setor público passou a ser prioridade para se alcançar um grau de qualidade satisfatório e adequado a demanda da sociedade, onde rapidez na prestação do serviço passa a ser uma não só um simples direito mas um dever do estado.

O princípio constitucional da celeridade, inciso LXXVIII do art. 5º da Constituição da República, foi introduzido pela Emenda Constitucional nº 45, promulgada em 08 de dezembro de 2004. Conforme se pode ler:

Art. 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

...*omissis*...

LXXVIII a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a *celeridade* de sua tramitação. [Grifo nosso]

O trecho acima demonstra claramente a preocupação do governo em garantir uma resposta rápida às demandas do cidadão em todas as suas diversas instituições, esferas e poderes. Nesse sentido, justiça célere é um dever do estado-judiciário e por esse motivo os *stakeholders* (termo criado pelo filósofo Robert Edward Freeman), ou seja, todas as partes interessadas (operadores) e envolvidas no judiciário, precisam colaborar e interagir através de um excelente planejamento estratégico. A participação do servidor público deve ser motivada para que os processos tramitem com a celeridade pretendida, entendendo-se neste rol os auxiliares, técnicos, analistas e oficiais de justiça: seguimentos fundamentais na composição de um tribunal.

Através da Emenda Constitucional Nº 45, já citada, surgiu, em todos os poderes e esferas públicas, a necessidade de adequação em suas rotinas para promover a fluidez na tramitação dos processos. Nesse aspecto, Zanon Júnior assim define celeridade:

Consiste na rapidez para prolação de decisão que efetivamente solucione o conflito submetido à apreciação judicial. Trata-se de um conceito eminentemente temporal, embora ainda intimamente relacionado com as ideias de quantidade e de produtividade, na medida em que representa a escala numérica de decisões proferidas dentro de certo espaço de tempo. (ZANON JÚNIOR, 2009, p. 06)

A celeridade de uma tramitação está vinculada à rapidez com a qual determinada quantidade de processos são resolvidos em um intervalo de tempo.

Zanon Júnior indica também alguns fatores preponderantes para imprimir velocidade aos processos: “diversos mecanismos contribuem para maior celeridade na prestação da tutela jurisdicional, cabendo destacar a informatização, a padronização (adoção de *standarts*)” (Idem, *ibidem*). Desse modo, o autor demonstra que o uso de tecnologia e do conhecimento são essenciais para alcançar o objetivo da celeridade.

O uso de todos os recursos disponíveis quer seja humanos, estruturais, equipamentos, entre outros, passa a ser obrigatório para obtenção da resolução dos pedidos feitos pelos cidadãos. Sem dúvidas, a informatização é um de maiores e melhores componentes para o aumento da qualidade do serviço público prestado.

2.2 – O Fator Gestão de Pessoas

2.2.1 – Gestão de Pessoas

O departamento de recursos humanos, mais conhecido pela sigla RH, existente nas mais diversas corporações públicas e privadas, tem sofrido grandes alterações nos últimos tempos para adequar-se as modificações decorrentes da própria evolução das relações interpessoais e profissionais. Relações cada vez mais qualificadas tanto do ponto de vista do empregador quanto do empregado ou colaborador. Segundo Chiavenato, esse setor vem mudando de nomenclatura, passando a serem utilizados termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas:

Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar. Recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso. (CHIAVENATO, 2010, p. 41)

As empresas que passaram a ver os funcionários enquanto partes fundamentais do sucesso dos seus empreendimentos valorizaram a individualidade de cada ente ou a coletividade formada por grupos que buscam dinamizar o trabalho em equipe. Essas corporações motivaram a capacidade que cada indivíduo possui de desenvolver suas

habilidades e talentos. Ainda de acordo com Chiavenato, os empreendedores observaram os seguintes aspectos:

1. *As pessoas como seres humanos.* Dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
2. *As pessoas como ativadores de recursos organizacionais:* como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável a sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
3. *As pessoas como parceiros da organização:* capazes de conduzir a organização a excelência ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização- como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. - na expectativa de colherem retornos desses investimentos - por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira etc. Todo investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de ação e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.
4. *As pessoas como talentos fornecedores de competências:* ou seja, as pessoas como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, adquirir tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências similares aos concorrentes é extremamente difícil, leva tempo, maturação e aprendizado.
5. *As pessoas como o capital humano da organização:* ou seja, as pessoas como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 42-43)

A mudança do antigo departamento de recursos humanos para gestão de pessoas não se trata apenas de uma mudança de nomenclatura, mas na forma de tratamento para com os funcionários. Essa transformação consiste na integração entre servidor e o processo de crescimento da empresa e é de fundamental importância.

2.2.2 – Gestão de Pessoas no Poder Judiciário

A gestão de pessoas no poder judiciário vem sofrendo alterações paulatinamente. Nestes órgãos, a administração é feita por juízes, pois, no Brasil, a escolha feita pelo poder público foi a de não usar pessoal preparado profissionalmente para executar funções

administrativas. Ao contrário do que ocorre em outros países. De acordo com Sérgio Rabello (2005, p. 09), esse fato faz com que os magistrados tenham de administrar uma instituição arcando com responsabilidades para além do exercício das suas atividades jurídicas.

A partir da Emenda Constitucional nº 45, os conceitos de gestão administrativa passaram a ser uma preocupação no judiciário como um todo. Com a implantação do CNJ, a justiça passou a ter um novo direcionamento. Por meio desse órgão externo, com poderes de controle, os gestores dos diversos tribunais passaram a se preocupar em adequar suas estruturas organizacionais para dar a devida celeridade aos processos; com a obrigação de atingir metas estabelecidas por aquele órgão.

Para alcançar tais metas, os desembargadores, presidentes dos tribunais, elaboram um planejamento estratégico plurianual de acordo com o contido na Resolução nº 70, de 18 de março de 2009 do CNJ, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. Dentre tantos outros objetivos, cabe aqui ressaltar a preocupação com a qualidade do serviço prestado pelo judiciário, por meio da constante capacitação de servidores, magistrados e desembargadores, conforme ações sugeridas na meta cujo tema é “Gestão de Pessoas”. Esse item tem como objetivo estratégico “desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores”. Também prioriza “garantir que os magistrados e servidores possuam conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos”. Nesse aspecto, as metas constantes do Anexo I, da Resolução 70/2009, do CNJ, são assim descritas:

- Aperfeiçoar e capacitar continuamente magistrados e servidores em conhecimentos jurídicos e interdisciplinares;
- Capacitar magistrados e servidores na utilização do processo eletrônico e demais sistemas de TI;
- Capacitar magistrados e servidores em gestão e execução da estratégia, gestão administrativa, de pessoas, de projetos;
- Capacitar magistrados e servidores em produção e análise de estatística;
- Capacitar servidores na alimentação dos sistemas processuais, para que reflitam com exatidão o andamento do processo;
- Promover cursos de capacitação em atendimento ao público;
- Acompanhar e avaliar a eficácia de treinamentos por intermédio de pesquisas e índice de alcance dos objetivos estratégicos;

- Capacitar em gestão por competências, de modo a incentivar o melhor aproveitamento das habilidades;
- Fomentar o uso dos instrumentos de educação à distância;
- Incentivar a mudança cultural gerada pela desmaterialização do processo judicial e administrativo;
- Priorizar o ensino a distância viabilizando a capacitação de um número maior de servidores.

Como podem ser vistas, as novas medidas buscam adequar os tribunais de justiça estaduais e federais (neste caso envolvendo os Tribunais Regionais Federais – TRF, Tribunais Regionais do Trabalho – TRT, Tribunal Regional Eleitoral – TRE), bem como os tribunais militares e ainda os tribunais de instâncias superiores (Superior Tribunal de Justiça – STJ e Superior Tribunal Federal - STF) aos novos conceitos de administração de seus recursos humanos. Inspiradas na área privada, essas medidas adequam seu pessoal às novas técnicas e necessidades da atualidade, buscando celeridade, transparência e eficiência na prestação jurisdicional.

A partir dessa resolução, de 2009, do CNJ, os tribunais criaram seus planejamentos estratégicos, através da adequação de suas secretarias e setores internos, para alcance dos diversos objetivos, inclusive na gestão de pessoal e elencados na dita resolução.

Criando ou modificando setores, os tribunais de justiça adaptam-se às novas exigências impostas pelo CNJ e, de certa forma, da sociedade. De maneira que dos recursos que precisam gerir, os servidores passam a ter mais significância e valorização. Observa-se também que são a principal força para que os objetivos, metas e projetos tomem forma e possam ser alcançados. A força de trabalho composta por magistrados (de 1ª e 2ª instâncias), servidores, funcionários cedidos de outras repartições públicas, os que ocupam os mais diversos cargos comissionados e funções de confiança e ainda os prestadores de serviços, todos precisam do adequado treinamento e/ou capacitação, de forma presencial ou à distância, para que novos métodos, projetos, rotinas sejam corretamente implantadas ou melhoradas.

2.2.3 – Motivação

Fator preponderante nas novas organizações estruturais de toda e qualquer empresa, seja ela da área privada ou pública, é o fator motivacional do seu colaborador. Seja ele

externo ou interno, independentemente de seu grau de instrução, tipo ou nível de cargo ocupado, o servidor precisa estar engajado, de forma individual e coletiva, conhecer bem os objetivos de sua instituição, para com o seu trabalho e ajudar no alcance das metas estabelecidas.

A motivação das pessoas, segundo Maslow, compreende cinco níveis de satisfação:

1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, auto desenvolvimento e alcance do próprio potencial. (MASLOW apud FERREIRA {et. al.}, 2010, p. 04)

Nos níveis acima expostos, vemos que o quarto e o quinto, principalmente este último, são os fatores que devem ser satisfeitos pelas instituições para que o seu colaborador esteja motivado e engaje-se na realização de suas tarefas e metas. Isso considerando os fatores individuais ligados a realização profissional, pois, de forma abrangente, o sujeito também possui necessidade de auto realização social, familiar, etc.

O esforço empreendido pela instituição para realização de seus objetivos deve ser diretamente proporcional ao esforço da participação de seus funcionários, pois é através deles que a empresa tem o seu serviço ou produto disponibilizado ao mercado consumidor.

Alinhar os interesses da empresa com a de seus funcionários é sem dúvida a melhor forma de atingir as metas, conforme sugere Tamayo:

O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas. Da parte da organização, existem demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao desempenho do empregado e às normas de comportamento na empresa. Em relação ao desempenho, a empresa exige que os seus membros executem tarefas bem delimitadas, em períodos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade previamente estabelecidos. (TAMAYO, 2003, p. 03)

A preocupação com o fator motivacional do colaborador é de primordial importância, pois é através da satisfação pessoal que cada indivíduo, ao realizar seu trabalho, alinha-se aos objetivos da empresa. Esta pode desse modo obter o máximo desempenho do trabalhador e com isso alcançar as metas pretendidas.

Segundo Tamayo:

Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração. (Idem, p. 04)

Tamayo afirma ainda: “portanto é fundamental que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje” (Idem, ibidem). Vale salientar que o estudo desse autor foi feito para empresas privadas, porém é perfeitamente adaptável ao setor público. Uma vez que o serviço a ser prestado, por determinada repartição, não é fornecido por nenhuma outra empresa do setor privado, não existe a competição direta, mas por outro lado entes públicos de uma mesma natureza e pertencentes a municípios e estados distintos buscam se aprimorar e destacarem-se no seu setor. Esse fato demonstra existir sim uma concorrência.

Como visto até aqui o fator motivacional do funcionário depende não somente da empresa, com seus objetivos, metas e métodos adotados para chegar a eles, mas das necessidades a serem satisfeitas dos colaboradores quando buscam aquela empresa para exercer suas atividades.

Em seu estudo sobre a motivação e as várias teorias que a usam como fator importante no desempenho das empresas nos mais diversos mercados onde estão inseridas, Salles sugere que,

Há várias teorias sobre a motivação no ambiente de trabalho, com enfoques básicos semelhantes. Apesar de suas discrepâncias quanto a aspectos específicos, todas elas são coincidentes nos aspectos fundamentais, especialmente no reconhecimento de que o mundo caminha para uma linha administrativa mais humanista, que reconhece o homem como um ser que, por natureza e vocação, tende a crescer e realizar-se. (SALLES, 2008, p. 22)

No referido estudo o autor cita a teoria de Maslow, vista anteriormente, como sendo uma das mais importantes teorias classificadas como teorias motivacionais de “conteúdo”, aquelas onde as necessidades do indivíduo devem ser satisfeitas. Por outro lado, as teorias motivacionais de “processo” têm como objetivo mostrar como iniciar, manter e finalizar o processo motivacional no trabalho.

Em sua publicação, Rodrigues, também citando autores já vistos anteriormente, e relativamente aos servidores do poder judiciário, informa que “a privação que a maioria das pessoas experimente com respeito a necessidades de nível inferior desvia suas energias para a luta pela satisfação daquelas necessidades. Assim, as necessidades de auto realização permanecem inativas” e complementa: “o servidor desmotivado acredita que tudo está ruim: colegas despreparados, salário incompatível, local ruim e desestruturado, enfim, nada mais aos olhos desse servidor é adequado”. A autora finaliza sugerindo que:

O Poder Judiciário utilize de outras ferramentas e sistemas para motivar e recompensar os seus membros, colocando à disposição destes, não apenas salários, férias, prêmios, promoções, mas também outras recompensas menos visíveis como transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional, os cursos de capacitação, folgas por produtividade, programas de integração, dentre vários outros (RODRIGUES, 2009)

Nesse sentido a teoria da expectativa, analisada por Salles, demonstra claramente que no trabalho a satisfação do colaborador também é fator primordial no alcance dos objetivos traçados pela empresa, vejamos:

Tal teoria é uma das mais aceitas, pois argumenta que a tendência para agir de certa maneira depende da força de expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado para o indivíduo. Em termos práticos, isso significa que um empregado estará motivado a se esforçar quando acreditar que o seu esforço o levará a uma boa avaliação de desempenho, a qual lhe proporcionará recompensa da organização com bônus, prêmios, promoções, gratificações ou aumento salarial. A teoria da expectativa focaliza três relações, esforço e recompensa e objetivos pessoais. (SALLES, op. cit., p. 31)

Implantar programas motivacionais é sem dúvida a melhor forma de engajar os funcionários em um planejamento estratégico bem elaborado e bem executado.

2.2.4 – Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações - PCCR

O Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações – PCCR é um conjunto de regras que definem direitos e deveres dos funcionários de uma determinada empresa. O PCCR procura deixar claramente estabelecidas a forma como se dará a contra prestação por parte da instituição pelos serviços prestados pelo funcionário ou colaborador. Esse retorno diz respeito a composição salarial, vantagens, benefícios, forma e critérios para ascensão funcional, tais como estímulo a qualificação, programas de seleção/desenvolvimento de mão-de-obra qualificada (interna) para atuação em setores específicos (como contadorias, estatísticas, etc.), e outras mais que possam ser estipuladas para criar um fator motivacional e impulsionador da carreira ao longo do tempo de duração da relação de trabalho.

No âmbito do setor público, mais especificamente, os Tribunais de Justiça estaduais, através de suas normas, seja na forma de regulamentos, resoluções ou até leis estaduais, são os responsáveis por determinar direitos e deveres dos seus ocupantes, dos desembargadores até o mais baixo nível em sua hierarquia. Essas normas, ao decidirem sobre o assunto de vencimentos e vantagens, no caso dos serventuários, estão refletidas nos Planos de Cargos, Carreiras e Remunerações, no qual deve estar elencada uma série de elementos que definem como se dará a dita ascensão funcional: principalmente dos servidores do quadro de provimento efetivo que se dá através de concurso público.

Esses servidores possuem uma natureza estática inerente ao cargo para o qual realizaram o referido concurso. Por exemplo, no caso do técnico judiciário o engessamento da movimentação do servidor é reflexo da definição de atribuições e requisitos para preenchimento desse cargo na área jurídica. Daí a necessidade de um planejamento de motivação funcional, perfeitamente interligado e coerente ao planejamento estratégico para mobilização dessa força de trabalho. É preciso visar alcançar os objetivos estipulados e valorizar a capacidade humana do servidor público.

No presente estudo, visamos fazer uma revisão nos PCCR's dos tribunais de justiça do Nordeste no sentido de identificar em quais deles está incluída a preocupação de incentivar o servidor a buscar melhorias salariais, trabalhistas e em integrá-lo ao plano estratégico de seus respectivos tribunais. Buscamos também verificar como a tão almejada celeridade processual pode ser alcançada por meio desses incentivos.

2.2.5 – Remuneração

A remuneração é a principal forma de retribuição que uma empresa, seja ela privada ou pública, possui para recompensar o trabalho realizado pelo funcionário. A remuneração deve ser adequadamente dimensionada para que não se estabeleça uma relação de exploração, mas sim de satisfação por empresa e funcionário.

Segundo Marras:

O ato de remunerar merece um cuidado especial por parte dos gestores por ser uma das principais atividades da organização. A necessidade de se oferecer um salário justo em contrapartida à realização de um determinado trabalho é um critério delicado e que com o passar dos anos tem se tornado uma vertente de grande importância para o mundo empresarial. (MARRAS apud OLIVEIRA, 2008)

Essa é uma importante ferramenta para medição do grau de satisfação do empregado com a empresa onde trabalha, pois se torna uma das primeiras informações a ser buscada pelo trabalhador no momento de tentar uma vaga naquela organização privada ou pública.

Conforme Chiavenato (2010 p. 306-07), a remuneração total é composta de três componentes: remuneração básica, os incentivos salariais (formados pelos bônus, participação nos resultados, adicionais de insalubridade, periculosidade, entre outros) e os benefícios (formado por auxílio alimentação, auxílio transporte, seguro de vida, plano de saúde, etc.). Ou seja, a remuneração total de um funcionário constitui-se de vários componentes sendo uma parte fixa e outra podendo variar de acordo com as particularidades do cargo exercido.

No serviço público esta regra também se aplica, pois para cada categoria de servidor existe um vencimento básico definido em lei, benefícios compostos por auxílios alimentação, transporte, creche, etc., e, por último, adicionais tais como gratificações, diárias ou ajuda de custo. Algumas gratificações podem sofrer alterações mês a mês, de acordo com sua origem ou destinação. Essa parte da remuneração, portanto, pode ser variável e também ser usada enquanto fator motivador no sentido de alcançar um teto máximo pré-estabelecido tanto no sentido do trabalho a ser realizado como no valor a ser recebido.

2.2.6 – Gratificação de Produtividade

O pagamento de remuneração adicional por cumprimento de metas já é bastante usado no setor privado, conforme explica Chiavenato:

O salário por resultado refere-se a quantidade ou número de peças ou obras produzidas pela pessoa. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens) e prêmios de produção (gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados). (CHIAVENATO, 2010, p. 09)

Tal prática, no Brasil, ganhou mais força com a promulgação da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, intitulada Lei de Participação nos Lucros e Resultados. Esse dispositivo jurídico direcionou as empresas privadas para uma adequação as novas tendências de valorização e qualificação do funcionário e, conseqüentemente, contribuiu para a melhoria de suas competitividades.

Acerca dos programas que valorizam os servidores de acordo com os resultados obtidos pela empresa, Motta afirma:

É grande a tendência de as empresas adotarem o PPR (programa de participação nos resultados) como forma de remuneração variável porque ele estimula a produtividade e implica menos gastos com encargos para as empresas. O PPR (programa de participação nos resultados) é muito mais abrangente e democrático que os antigos programas de bônus, que só contemplavam executivos. (MOTA, 2009, p. 07)

E conclui:

É importante ressaltar que para que estes programas sejam bem sucedidos é necessário que suas políticas sejam bem disseminadas dentre os funcionários e a toda organização. Os programas de remuneração só levam à alta motivação quando todos os indivíduos se sentem parte da “equipe”, quando conseguem ver o impacto do que fazem no todo da empresa e assim entendem o valor de sua contribuição individual para a equipe. (Idem, p. 09)

É de suma importância, portanto, a participação do funcionário na própria definição dos programas de incentivos e ainda mais no conhecimento de tais programas, pois somente assim sua colaboração e engajamento serão mais evidentes e concretos.

No setor público, tais práticas de valorização do funcionário e de incentivo de sua participação nos objetivos e metas estipuladas tem a condição perfeita para se desenvolverem na medida em que atendem aos princípios da celeridade e razoabilidade com a adequada racionalização dos recursos utilizados.

Nos PCCR's dos Tribunais de Justiça, entre as diversas vantagens remuneratórias de caráter fixo, os vencimentos básicos ou as remunerações variáveis, consideradas de forma permanente enquanto durar uma determinada situação, através de gratificações e as remunerações consideradas provisórias, de caráter indenizatório, como as diárias e ajudas de custo, por exemplo, são formas disponibilizadas pelas instituições para remuneração dos funcionários. Em cada Estado da federação, nesse elenco de remunerações variáveis, pode se encontrar um desses incentivos em particular. Que são o objeto de estudo deste trabalho. No caso, especificamente, a gratificação por produtividade aplicada aos serventuários abrangidos pelos respectivos planos. Interessa perceber aqui como a instituição retribuirá o esforço do seu colaborador direto em prol do alcance das metas elencadas pela própria instituição ou pelo CNJ.

Tal gratificação, também podendo ser encontrada na forma de gratificação de desempenho, tem o condão de retribuir ao servidor ativo, de forma individual ou por grupo, quando determinada meta previamente estipulada for alcançada. Tal forma de incentivo vem sendo reconhecida pela sua efetividade na realização da celeridade processual. Conforme analisa Marques:

A gratificação de desempenho tem importância fundamental no cumprimento do princípio da eficiência da Administração, porquanto ela motiva os servidores a prestarem um bom serviço público, com vistas a atingir metas determinadas para obterem uma boa pontuação na sua avaliação de desempenho, que repercutirá em um aumento da sua remuneração. (MARQUES, 2013, p. 02)

Dessa forma, é de essencial importância para se atingir as metas estabelecidas pelos tribunais, ou pelo CNJ, a implantação de programas de incentivo à produtividade. Tais programas podem gerar a necessária e buscada celeridade processual, utilizando-se, para isso, da regularização da gratificação de produtividade ou desempenho. É preciso incluir normas para oficializar essa gratificação quando a mesma ainda estiver ausente nos PCCR's dos Tribunais Estaduais.

2.2.7 – Tribunais de Justiça do Nordeste versus Gratificação de Produtividade

Conforme visto no item anterior, a gratificação de produtividade é uma importante ferramenta a ser utilizada no sentido de motivar os servidores a engajarem-se nos projetos e

programas de suas respectivas instituições. Essa iniciativa auxilia as instituições no sentido de fazê-las alcançarem seus objetivos, metas e missões próprias ou estipuladas por outros órgãos como CNJ. A forma como a produtividade será alcançada, no sentido de atender ao princípio da celeridade, deve ser uma das várias preocupações do gestor para fazer a instituição que preside atingir o planejamento traçado de maneira que os funcionários ou colaboradores possam realmente participar desse processo. Sem a colaboração dos servidores, a execução do trabalho ficará comprometida, impactando negativamente nos resultados pretendidos e buscados pela organização.

Seguindo normas e diretrizes emanadas pelo CNJ, os desenvolvimentos das atividades dos Tribunais de Justiça devem seguir um planejamento estratégico, no qual a busca pela correta utilização dos recursos disponíveis deve ser prioridade para alcance dos objetivos ali traçados. Um desses objetivos deve dizer respeito à produtividade, que se traduz na aplicação de métodos e técnicas que visem à diminuição na quantidade de processos em tramitação. Julgando-os e arquivando-os.

Diante dessa realidade, a necessidade de atingir metas de produtividade e a de motivar os servidores deve fazer com que a direção estabeleça critérios para levar a instituição a alcançar tais objetivos. Essa orientação é uma das formas mais usuais no que diz respeito à implantação de técnicas que aumentem a produtividade. No caso dos Tribunais de Justiça, a estratégia de motivação mais viável é a gratificação de produtividade ou de desempenho.

Essa gratificação deve ser implantada por meio de uma lei própria que a estabeleça ou através de um plano de cargos e salários do qual a mesma faça parte. Pode-se ainda apelar para resoluções emanadas da presidência do Tribunal de Justiça, se assim for o caso. De qualquer forma, ela precisa estar definida por meio de regras, formas de concessão e aferição de resultados para que possa ser bem executada e alcançar seu objetivo principal: o aumento da produtividade.

No caso do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba – TJPB, a gratificação de produtividade está inserida no art. 18 da Lei nº 9.586, de 14 de dezembro de 2011, que trata sobre o plano de cargos e carreira e remuneração dos servidores do Poder Judiciário. Essa Lei está assim definida:

Art. 18. A gratificação anual de produtividade, para premiar servidores, regulamentada em resolução do Tribunal de Justiça, que se destacarem no desempenho de suas atribuições ou no cumprimento das metas de gestão estratégica do Poder Judiciário, no valor do primeiro padrão da classe A do respectivo cargo, observados os limites orçamentários e financeiros, bem como o interesse da administração.

§ 1º Resolução do Tribunal de Justiça fixará os critérios objetivos para a definição dos índices de produtividade de que trata o caput deste artigo.

§ 2º Na definição dos índices de produtividade, o Tribunal de Justiça levará em consideração, exclusivamente, as atribuições do cargo ocupado pelo servidor, seja efetivo ou comissionado.

§ 3º O valor da gratificação de que trata o caput deste artigo corresponderá a cinco por cento do vencimento do padrão I da classe em que estiver situado o servidor. (Lei nº 9.586, de 14/12/2011)

Assim vemos que, na confecção do próprio PCCR, a questão da produtividade foi pensada de forma inicial, mas ficaram algumas lacunas para serem preenchidas em forma de normas. Por meio de uma resolução posterior, pode se estabelecer todas as definições e variáveis a serem utilizadas no cálculo de mensuração de resultados, bem como de valores a serem pagos.

É de fundamental importância que o judiciário realmente se mobilize em prol de dar a tão desejada e necessária celeridade processual, atingindo ou superando metas pré-estabelecidas. Com base nessa afirmação, propomos averiguar quais instituições, dentre os Tribunais de Justiça Estaduais do Nordeste do Brasil, importaram-se em definir, no próprio corpo do PCCR, a real importância que a busca pelo aumento da produtividade deve ter. Sobretudo, as que buscaram assegurar, já na confecção do referido plano, sem protelar para datas indefinidas, regras para uma implantação imediata das gratificações de produtividade.

Capítulo II – 3. PROCEDIMENTOS

Para a execução deste trabalho foi utilizada uma pesquisa através da internet nos sites das instituições públicas envolvidas na delimitação do objeto de estudo, que passamos a descrever abaixo:

3.1 – Tipo de Pesquisa

O presente trabalho encaixa-se enquanto uma pesquisa documental, em virtude de fazer uso de material que ainda não foi analisado cientificamente ou pode ser feito sob um novo aspecto ou visão. Conforme sugere Oliveira, “a pesquisa documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação” (OLIVEIRA apud SÁ-SILVA {et. al.}, 2009, p. 06). Podemos ainda citar a importância na escolha deste tipo de pesquisa quando recorreremos à descrição dada por Silva:

A pesquisa documental, enquanto método de investigação da realidade social, não traz uma única concepção filosófica de pesquisa, pode ser utilizada tanto nas abordagens de natureza positivista como também naquelas de caráter compreensivo, com enfoque mais crítico. Essa característica toma corpo de acordo com o referencial teórico que nutre o pensamento do pesquisador, pois não só os documentos escolhidos, mas a análise deles deve responder às questões da pesquisa, exigindo do pesquisador uma capacidade reflexiva e criativa não só na forma como compreende o problema, mas nas relações que consegue estabelecer entre este e seu contexto, no modo como elabora suas conclusões e como as comunica. (SILVA, 2009, P. 03)

Fica claro que a escolha por este tipo de pesquisa se dá devido ao fato de que a consulta e interpretação dos documentos é mais adequada, pois visamos, além do texto em si, fazer uma reflexão sobre a existência ou não do elemento sob análise.

3.2 – Identificação das Variáveis

A variável é o elemento que se busca estudar, mensurar ou avaliar em uma pesquisa e deve ser bem definida para que não sobre dúvidas quanto a sua validade e ainda ser corretamente dimensionada para que não se torne insuficiente ou excessiva, de maneira que

possa ser perfeitamente colhida e responder efetivamente a questão a que foi proposta. No presente estudo tratam-se das variáveis que buscam responder aos objetivos específicos desta pesquisa:

1ª Variável: **TJ possui PCCR** – que visa identificar se nos Tribunais de Justiça pesquisados existe um Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações, definidos em lei e em vigência;

2ª Variável: **No PCCR contém gratificação por produtividade ou similar** - fazendo uma leitura completa no PCCR daqueles tribunais que o tiverem, verificar se foi incluída a gratificação por produtividade ou outra similar que tenha o objetivo de incentivar o servidor a engajar-se promovendo a celeridade processual;

3ª Variável: **No PCCR está definida forma de avaliação da produtividade** – nos casos em que existir a gratificação de produtividade, verificar se está definida a forma como os servidores serão avaliados ou terão sua produtividade mensurada;

4ª Variável: **No PCCR está definida forma de retribuição pela produtividade** – aqui pretende-se verificar nos casos onde existir a gratificação, a forma como o servidor terá o esforço retribuído pelo TJ ao qual pertença.

Dessa forma fazendo uma análise quanto a plena definição da gratificação de produtividade ou similar nos PCCR's no sentido de ajudar as instituições públicas em questão a atingirem suas metas, e conforme visto todas as variáveis são do tipo qualitativas, pois não envolvem valores mensuráveis e sim a existência ou não de determinada situação buscada.

3.3 – Universo

Em nosso levantamento, estamos definindo a área de abrangência (universo ou população) como sendo os Tribunais de Justiça estaduais do Nordeste Brasileiro, onde coletamos, através de seus sites oficiais, ou nas respectivas Assembleias Legislativas, já que os Planos de Cargos, Carreiras e Remunerações precisam ser transformados em leis estaduais para poderem entrar em vigor, os referidos planos para verificar a existência das variáveis em questão.

Considerando que o universo é reduzido (TJ's do nordeste), composto pelos Tribunais de Justiça dos estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe, não usamos amostra, pois todos os elementos do universo foram utilizados.

Capítulo III – 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Refletindo uma determinada preocupação com a inclusão da ferramenta de gratificação pela produtividade nos Planos de Cargos, Carreiras e Remunerações, nosso objetivo foi verificar se tal gratificação estava definida nos referidos planos dos TJ's estaduais do Nordeste brasileiro de forma completa: ou seja, estabelecendo a maneira como seria aplicada, executada e/ou mensurada a produtividade e ainda como seria retribuído este esforço dos servidores.

A tabela abaixo representa a identificação dos tribunais estaduais do nordeste, quais deles tem PCCR, destes quais contém gratificação de produtividade ou similar, e, destes últimos, outras duas informações foram colhidas em relação a gratificação de produtividade: a primeira contempla a forma por meio da qual é avaliada ou mensurada a produtividade dos servidores e a segunda qual será o retorno dado ao servidor que atingir as metas individuais ou coletivas estabelecidas.

Assim passamos a analisar as informações:

Tabela 1: TJ's Nordestino que possuem Gratificação por Produtividade no PCCR

TRIBUNAL	TJ POSSUI PCCR	NO PCCR CONTÉM GRATIFICAÇÃO POR PRODUTIVIDADE OU SIMILAR	NO PCCR ESTÁ DEFINIDA FORMA DE AVALIAÇÃO DA PRODUTIVIDADE	NO PCCR ESTÁ DEFINIDA FORMA DE RETRIBUIÇÃO PELA PRODUTIVIDADE
ALAGOAS	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
BAHIA	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
CEARÁ	SIM	SIM	SIM	SIM
MARANHÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
PARAÍBA	SIM	SIM	NÃO	NÃO
PERNAMBUCO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
PIAUI	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
RIO GRANDE DO NORTE	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
SERGIPE	SIM	NÃO	NÃO	NÃO

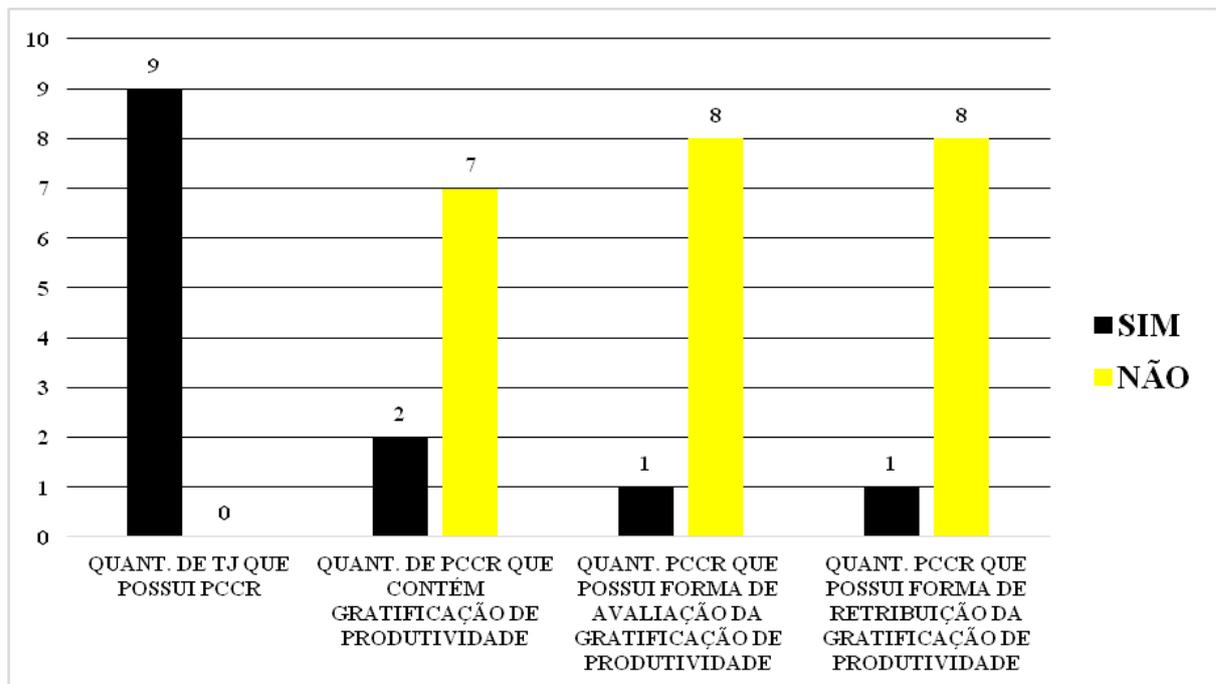
Fonte: Xavier, 2014.

Tabela 2: TJ's Nordeste que possuem Gratificação por Produtividade no PCCR.

	QUANT. DE TJ QUE POSSUI PCCR	% DE TJ COM PCCR	QUANT. DE PCCR QUE CONTÉM GRATIFICAÇÃO DE PRODUTIVIDADE	% DE PCCR COM GRAT. PROD.	QUANT. PCCR QUE POSSUI FORMA DE AVALIAÇÃO DA GRATIFICAÇÃO DE PRODUTIVIDADE	% PCCR COM AVAL. DE GRAT. PROD.	QUANT. PCCR QUE POSSUI FORMA DE RETRIBUIÇÃO DA GRATIFICAÇÃO DE PRODUTIVIDADE	% PCCR COM RETRIB. DE GRAT. PROD.
SIM	9	100%	2	22%	1	11%	1	11%
NÃO	0	0%	7	78%	8	89%	8	89%
TOTAL	9	100%	9	100%	9	100%	9	100%

Fonte: Xavier, 2014

Gráfico 1: Gratificação de Produtividade nos PCCR dos TJ Nordeste.



Conforme os dados colhidos e exibidos na tabela 1 e demonstrados no gráfico 1, acima, todos os Tribunais Estaduais do Nordeste possuem Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações para os servidores, ou seja 100% dos TJ's do Nordeste, definindo regras para que a relação servidor/instituição possa ser melhor controlada, estabelecendo direitos e deveres para ambas as partes.

Dentre os vários artigos constantes nos referidos planos que atribuem direitos e deveres aos serventuários, verificamos que dos nove Tribunais Estaduais do nordeste somente dois deles, o que equivale a apenas 22% dos TJ's, sendo os do estado do **Ceará** e da **Paraíba**, incluíram a gratificação de produtividade ou de desempenho ou ainda com outra nomenclatura. Porém, essa gratificação diz respeito ao mesmo incentivo e que tem como objetivo impulsionar, motivando a fim de dar celeridade à tramitação processual, aumentando a eficiência da justiça. Observou-se ainda que destes dois Tribunais apenas um, o do Ceará (equivalente a 11%), definiu forma de avaliação e retribuição da gratificação de produtividade.

Vale aqui apenas salientar que no da **Bahia** existe no artigo 14º, da Lei Nº 11.170, de 26 de Agosto de 2008, a instituição de uma Gratificação Especial de Eficiência – GEE, a ser acrescentada aos vencimentos dos serventuários que ingressaram após 04 de junho de 2001, a qual já era paga e foi incorporada aos vencimentos dos servidores mais antigos. Porém, não existe no plano em vigor qualquer menção a que se destina, levando a crer que se trata apenas da resolução de disparidade nos vencimentos de todos os servidores.

Desta forma, analisando então estes dois únicos PCCR's, do TJCE e TJPB, no sentido de responder aos objetivos desta pesquisa, vemos que:

No TJCE, o Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações foi instituído pela Lei Nº 14.786, de 13 de agosto de 2010, e nos artigos 11º ao 16º que tratam da gratificação em estudo dão a ela o nome de Gratificação de Alcance de Metas – GAM.

Quanto à **forma de avaliação da produtividade**, ficou definido no Plano que serão tomadas como referência as metas e os resultados anuais estabelecidos e alcançados pelo Plano Estratégico daquele tribunal para que os seus servidores efetivos e comissionados possam ser mensurados e avaliados – o que demonstra alinhamento ao plano estratégico.

Quanto à **forma de retribuição da produtividade**, também ficou definido no Plano que será calculada em percentual sobre o vencimento-base do servidor, não podendo ser superior a 60% (sessenta por cento), na qual 30% (trinta por cento) corresponderão ao alcance das metas Institucional e os outros 30% (trinta por cento) pelo alcance das metas das Unidades Judiciárias ou Administrativas onde esteja o servidor lotado, sendo paga de forma mensal e, inclusive, podendo ser incorporada, no percentual de 30% (trinta por cento), na aposentadoria – sendo um considerável incentivo ao trabalho coletivo (institucional) e “individual” (da unidade de Lotação) com um bom retorno financeiro. Já o pagamento mensal evita ação concentrada em um período. Por exemplo, no final do prazo para contagem

da produtividade, o que levaria a um aumento da produtividade para alcance da meta estabelecida.

Vale salientar que embora as regras acima elencadas já estejam contempladas no PCCR do TJCE, também ficou estabelecido na época da entrada em vigor do plano que o ato da Presidência daquela corte criará e regulamentará o funcionamento de Comissão, à qual deverá estabelecer o valor a ser incluído no orçamento para pagamento da Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas - GAM, com base na disponibilidade financeira da instituição. Através da Portaria nº 1616, de 08 de novembro de 2011, a presidência então criou as regras que regem todo o controle e concessão da referida gratificação, conforme estudos realizados pela dita comissão.

Já no TJPB, o Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações passou a vigorar pela Lei Nº 9.586, de 14 de dezembro de 2011, e apenas o artigo 17º, inciso I e o 18º definem a gratificação que recebeu o nome de Gratificação de Produtividade.

Pela tabela 1, acima exposta, observou-se que quanto à **forma de avaliação da produtividade**, bem como quanto à **forma de retribuição da produtividade**, não ficaram definidas ou estipuladas no plano como serão realizadas, apenas informa que se tomará como referência as metas e os resultados parametrizados pelo Planejamento Estratégico, observando-se ainda que quanto a retribuição, ficou estabelecido o percentual de 5% (cinco por cento) do valor referente ao vencimento do padrão I da classe em que o servidor estiver posicionado. Isso implica em uma preocupação futura. Quando implementada a produtividade dos serventuários, a gratificação pela produtividade deverá estar alinhada ao planejamento estratégico. Porém, a nosso ver, a retribuição parece não ser suficientemente motivadora ou sequer pode ser levada, pelo menos em parte, para a aposentadoria. O que também denota a falta de incentivo para o servidor em fim de carreira.

No caso deste tribunal todo o trabalho para definição das regras para implantação, mensuração e demais atos necessários à concessão da referida gratificação ficaram para *posteriori* através de resolução a ser emitida pela presidência do TJPB. Entretanto, sem fixação de prazo ou como e se será constituída comissão para estudos ou qual a composição dessa possível comissão. De modo que até a presente data nada foi feito nesse sentido.

Para um melhor entendimento das informações identificadas, produzimos a tabela 3 a seguir, que traz um resumo a respeito da gratificação de produtividade nos PCCR's dos TJ's nordestino.

Tabela 3: Resumo da situação da Gratificação por Produtividade encontrada nos PCCR's dos TJ's Nordeste.

TJ	GRATIFICAÇÃO JÁ IMPLANTADA	FORMA DE AVALIAÇÃO DA GRATIFICAÇÃO	FORMA DE RETRIBUIÇÃO DA GRATIFICAÇÃO			OBSERVAÇÕES
			CALCULADA SOBRE	PERCENTUAL	PAGAMENTO	
CEARÁ	SIM	Usa como referência a as metas anuais do Planejamento Estratégico.	Vencimento-base do servidor.	60% (sessenta por cento), sendo 30% (trinta por cento) pelo alcance das metas Institucionais e até 30% (trinta por cento) pelo alcance das metas das unidades de lotação.	MENSAL – inclusive aposentados (limitado a 30%).	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento ao plano estratégico do TJ; • Um considerável incentivo ao trabalho coletivo (institucional) e “individual” (da unidade de Lotação) através de um bom retorno financeiro; • Minimização da desvalorização da aposentadoria, incentivo para o servidor de fim de carreira.
PARÁIBA	NÃO	Usará como referência a as metas anuais do Planejamento Estratégico.	Vencimento do padrão I da classe em que o servidor estiver posicionado.	5% (cinco por cento).	ANUAL – Somente para os ativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem prazo estabelecido para sua implementação; • Deverá estar alinhada ao planejamento estratégico; • Retribuição pouco motivadora; • A gratificação não é incorporável para a aposentadoria; • Nenhum incentivo para o servidor no fim de carreira.

Fonte: Xavier, 2014

3.1 – CONSIDERAÇÕES

Um Tribunal de Justiça, seja de qual jurisdição ou esfera for, precisa obviamente atender a demanda da sociedade e o anseio por respostas rápidas aos litígios que chegam às suas varas e juizados. Para isso, é preciso que esteja adequadamente equipado com todo o maquinário e material necessário, mas também e, principalmente, precisa de pessoal devidamente capacitado e motivado para fazer cada vez mais uma maior quantidade de processos andarem e chegarem ao seu fim. Atendendo as expectativas dos cidadãos.

Quanto aos recursos humanos, vemos que atualmente a produtividade no judiciário se mede pela atuação dos magistrados, uma vez que eles são os responsáveis diretos pelas sentenças. Essa orientação põe fim a demanda judicial inicial, mas não podemos esquecer que devido às várias possibilidades de recursos, que podem ser impetrados, um processo ainda pode continuar em tramitação. Porém, a partir do momento que uma sentença foi proferida a ação passa para outro *status*.

Mas um processo não se move apenas impulsionado pelo juiz. Um magistrado não trabalha sozinho e para que um litígio chegue até ele é necessário que seja devidamente preparado para os vários atos praticados nos autos do processo como expedição de intimações, ofícios, certidões das mais diversas espécies, juntada de documentos apresentados, cadastramento e movimentação nos sistemas para acompanhamento da situação processual, realização de audiências, entre outras atividades. Todos esses trabalhos são feitos pelos serventuários, que precisam estar devidamente preparados e motivados para efetivamente fazerem parte dos objetivos estratégicos do planejamento das instituições, engajando-se assim como mais uma ferramenta para alcance das metas estabelecidas a nível individual e coletivo.

Pensando nisso e pelas informações colhidas dos PCCR's junto aos Tribunais Estaduais do Nordeste Brasileiro, Podemos verificar que o aumento da produtividade dos servidores, apesar de necessária, não vem tendo o devido respaldo pelas presidências dos referidos órgãos. Dos nove Estados, apenas dois (TJCE e TJPB) incluíram a produtividade, através da concessão de gratificação como fator motivador, para que os serventuários também possam efetivamente colaborar com o alcance das metas.

A não incorporação aos PCCR's de elementos que subsidiem a correta aplicabilidade do incentivo à produtividade para os serventuários, deixando para posteriormente, mas sem sequer ter uma data definida para implantação de tal adicional, como é o caso do PCCR do

TJPB, ou ainda nem ser incluído nos artigos que compõem os aludidos planos, o que ocorreu com os outros Estados do Nordeste, que não incluíram nos PCCR's a gratificação de produtividade ou similar, vem tão somente demonstrar que apesar do CNJ exigir um aumento da produtividade judicial, os tribunais do Nordeste ainda não a aplicam em sua plenitude. Isso faz com que as metas de produtividade estipuladas sejam dificilmente atingidas.

Ao analisarmos os TJ's que incluíram a gratificação relativa a produtividade e começando pelo TJPB observamos que:

A gratificação no PCCR restringe-se apenas a instituí-la, definir seu valor máximo (apenas 5% sobre vencimento do padrão I da classe em que o servidor estiver posicionado) e a forma de pagamento (anual), também não estabelecendo como será mensurada, demonstrando a precariedade de argumentos motivadores e efetivo empenho em alinhamento ao planejamento estratégico da instituição.

O TJCE, conforme vimos até aqui, foi o único dos Tribunais Estaduais do Nordeste a pensar e realizar a inclusão da gratificação de forma mais adequada, pois definiu regras iniciais para concessão da gratificação de produtividade, estabeleceu uma maior retribuição (60% sobre o vencimento base do servidor) dividida em categorias, coletiva (da instituição) e "individual" (da unidade de lotação), valorizou o servidor de fim de carreira que incorporará parte desse adicional (30%) com pagamento mensal para ambos (servidores ativos e inativos). Essas regras realmente motivam os servidores a ajudarem essa instituição a dar a resposta que a sociedade exige, ligando o PCCR com as modernas teorias gerenciais de pessoal.

De tudo que foi exposto, podemos então considerar, respondendo aos objetivos específicos de nosso levantamento em relação aos Tribunais de Justiça Estaduais do Nordeste:

Que todos eles possuem plano de cargos, carreiras e remunerações, portanto possuem uma relação de trabalho com seus servidores estabelecida em Lei.

Identificamos que somente dois dos nove tribunais têm, em seus Planos, a gratificação de produtividade incluídas. O que forçosamente nos leva a concluir que a quantidade de tribunais que fazem uso da ferramenta produtividade do servidor é muito pequena e não corresponde efetivamente aos anseios do CNJ e, conseqüentemente, da sociedade.

No nosso estudo, apenas o TJCE está mais adiantado no sentido de ter a gratificação de produtividade de forma preliminarmente elaborada. É preciso salientar ainda que, posteriormente ao plano, foi publicada a Portaria nº 1616, de 08 de novembro de 2011, na qual foram definidas todas as demais regras para implantação, controle e concessão da GAM – Gratificação por Alcance de Metas Estratégicas.

Muito se tem ainda a fazer para que a justiça célere seja uma realidade nos tribunais de nossa região, apesar das exigências da sociedade e do CNJ, como órgão de controle. Os PCCR's estão aquém do correto uso dos recursos humanos, no tocante ao fator motivador e pela produtividade dos servidores: ideias inseridas pela nova forma de gestão de pessoal utilizadas no setor privado, mas também perfeitamente aplicáveis no setor público. O fato é que a maioria dos TJ's não incluíram nos Planos de Cargos, Carreiras e Remunerações (sendo esta uma valiosa lei que rege as relações de trabalho da instituição com o servidor), elementos (artigos) que definam de forma abrangente a aplicação de tão valioso método de contribuição para a celeridade.

3.2 – SUGESTÕES

Passamos a expor algumas sugestões:

A nível acadêmico:

No presente estudo não visamos fazer análise quanto aos demais itens existentes ou não nos referidos PCCR's que possa defini-los como melhor ou não para o serventuário, restringimo-nos apenas à gratificação de produtividade. Os PCCR's podem ser ainda alvos de estudos posteriores que possam identificar qualidades, bem como possíveis falhas ou divergências de modo a aprimorar e atualizar os referidos Planos.

Considerando que os presidentes dos Tribunais de Justiça possuem outra forma de definição de regras que envolvam, modifiquem e/ou afetem diretamente a relação de trabalho dos servidores para com a instituição na qual estes estejam lotados, através de resoluções ou atos normativos, entre outros, fica então a sugestão para um aprofundamento, no sentido de que possa ser verificado e identificado se existe, nos Tribunais de Justiça aqui estudados, alguma resolução, ou qualquer outra forma de regra, que estabeleça a gratificação de produtividade ou similar.

Sugerimos também a extensão do presente estudo para todos os Tribunais de Justiça Estaduais e do Distrito Federal no tocante à existência da gratificação de produtividade em seus respectivos Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações e/ou resoluções, conforme dito no parágrafo anterior. O que levará a ter um panorama do judiciário estadual brasileiro nesse aspecto.

A nível institucional dos Tribunais de Justiça do Nordeste, onde ainda não exista a gratificação de produtividade ou similar implantada, seja através do PCCR, de resolução ou outra qualquer, sugerimos:

Constituir comissão para a realização de estudos, com prazos os mais curtos possíveis, visando agilizar a apresentação de resultados para uma efetiva implantação da gratificação de produtividade para os serventuários. Essa ação permitirá adequar o TJ à nova realidade da gestão de pessoas em consonância com o planejamento estratégico das instituições.

Participação de servidores ou representantes na referida comissão, desde sua composição inicial, o que demonstra o respeito pela colaboração que a força de trabalho dessa categoria faz e pode fazer em prol do judiciário. Existem servidores com graduações não somente em Direito, mas em cursos nas mais diversas áreas, como Estatística, Administração, Economia, dentre outras. É significativa também a procura por esses servidores por cursos de pós-graduação, como é o nosso caso. Em nossa turma, por exemplo, encontravam-se mais de 20 servidores do TJPB: esse fato demonstra o grau de qualidade dos serventuários e que muito podem contribuir para a elaboração de um bom planejamento. Outro fator que pode ser considerado diz respeito à experiência prática adquirida nos cartórios e demais setores, que capacitam os servidores para exporem sugestões e críticas quanto às regras da gratificação a ser implantada.

Garantia de acesso para todos os membros da comissão a todas as informações administrativas e financeiras da instituição, considerando o caráter de transparência que deve permear os trabalhos dessa equipe, para o correto planejamento e adequação do fator produtividade à realidade administrativa e orçamentária de cada TJ.

Adequada definição da compensação remuneratória mensal a ser recebida pelos esforços despendidos pelos serventuários: que realmente seja significativa e que demonstrem a estes colaboradores a preocupação e o reconhecimento da instituição em valorizá-los.

REFERÊNCIAS

BAGATINI, Júlia. Conselho Nacional de Justiça: um controle administrativo do poder judiciário?, 2011. Disponível em <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9498>. Acesso em 17/02/2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Revista do Serviço Público (Brasília), Brasília, 1996. Disponível em <<http://www.reformadagestaopublica.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em 16/02/2014.

BRITO, Alexandre José Trovão. O modelo gerencial de administração pública e sua aplicação no Brasil: a mudança de paradigma na administração pública brasileira e a concretização dos princípios do direito administrativo. Disponível em <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13056>. Acesso em 16/02/2014.

CARVALHO, Débora. As disfunções da burocracia transformam-se na própria "burocracia", 2010. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-disfuncoes-da-burocracia-transformam-se-na-propria-burocracia/44412/>>. Acesso em 16/02/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3ª ed. Ed. Campus. Disponível em <<http://minhateca.com.br/Juliana.Silva.ConcursariaGestao+PessoasGestc3a3o+de+Pessoas+-+Idalberto+Chiavenato,2657127>>. Acesso em 23/03/2014.

FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. Disponível em <www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>. Acesso em 18/04/2014.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. METODOLOGIA DA PESQUISA: UM GUIA PRÁTICO. Itabuna/Bahia: Via Litterarum, 2010. 88 p.

MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. O Princípio da Eficiência na Administração Pública. Disponível em <<http://www.faete.edu.br/revista/artigocristiane.pdf>>. Acesso em 03/05/2014.

MARQUES, Camilla Lacerda da Natividade. Gratificações. Jus Navigandi, Teresina, ano 18, n. 3551,22/mar/2013. Disponível em:<<http://jus.com.br/artigos/24021>>. Acesso em:22/04/2014.

MOTTA, Wladimir Henriques. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - “STOCK OPTIONS”, VALOR ECONÔMICO AGREGADO, PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS E BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS. <http://www.economia.aedb.br/seget/artigos05/6_REMUNERACAO%20variavel.pdf>. Acesso em 21/04/2014.

PALVARINI, Bruno Carvalho. O QUE É GESPÚBLICA. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf>. Acesso em 17/02/2014.

RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. Vol. 56, nº 2. Revista do Serviço Público, 2005. pp. 5 a 12. Disponível em <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2564>. Acesso em 17/02/2014.

RODRIGUES, Dayse Mysmar Tavares, A Motivação do Servidor do Poder Judiciário. 2009. 9ª Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade do Judiciário. Disponível em <<http://www.trt23.jus.br/mostradaqualidade/Trabalhos-9Mostra/01.pdf>>. Acesso em 21/04/2014.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais. Ano I, Número I, Julho de 2009. Disponível em <http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf>. Acesso em 04/05/2014.

SALLES, Marcos Aurellio. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador: um estudo de caso em uma operadora de call center. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4064/ACF272.pdf?sequence=1>>. Acesso em 19/04/2014.

SILVA, L. R. C. et. Al. PESQUISA DOCUMENTAL: ALTERNATIVA INVESTIGATIVA NA FORMAÇÃO DOCENTE. Disponível em <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3124_1712.pdf>. Acesso em 04/05/2014.

SOBRE GESTÃO, Traduzido e adaptado de: Giles & Stansfield (1980), The Farmer as Manager, pp. 9 a 15. Disponível em <<http://www.ci.esapl.pt/jcms/materiais/Econ%20Gest/Gestao.PDF>>. Acesso em 03/02/2014.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 18/04/2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE ALAGOAS. Lei Ordinária 7.210, de 22 de dezembro de 2010 - REESTRUTURA O PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SUBSÍDIOS – PCCS – DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE ALAGOAS, INSTITUÍDO PELA LEI Nº 6.797, DE 8 DE JANEIRO DE 2007, E ADOTA OUTRAS PROVIDÊNCIAS. Disponível em <<http://www.gabinetecivil.al.gov.br/legislacao/leis/leis-ordinarias/2010/lei-ordinaria-7.210/?searchterm=7.210>>. Acesso em 07/05/2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. Lei Nº 11.170, de 26 de agosto de 2008 - Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário do Estado da Bahia; altera as Leis nos 5.516, de 17 de novembro de 1989, 6.355, de 30 de dezembro de 1991, 6.955, de 04 de junho de 1996, 7.816, de 04 de junho de 2001, 7.885, de 23 de agosto de

2001, 8.977, de 12 de janeiro 2004, 9.653, de 09 de setembro de 2005, 10.555, de 13 de abril de 2007, e dá outras providências.. Disponível em <<http://www.sinpojud.org.br/UserFiles/File/Legislacao/Lei%2011170-2008PCS.pdf>>. Acesso em 07/05/2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. Lei Nº 14.786, de 13 de agosto de 2010 - Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações. Disponível em <<http://www.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2010/14786.htm>>. Acesso em 07/05/2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. Lei Nº 8.715 de 19 de novembro de 2007 - Reorganiza o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Poder Judiciário do Maranhão e dá outras providências. Disponível em <http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/9293/20100122_20090605_lei_n_.8.71507__do1.pdf>. Acesso em 07/05/2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA. Lei Nº 9.586, de 14 de dezembro de 2011 - Dispõe sobre o plano de cargos e carreira e remuneração dos servidores do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em <http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1671_LEI_N_9.586_-_14_DEZEMBRO_2011.pdf>. Acesso em 07/05/2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE PERNAMBUCO. Lei Nº 14.454, de 26 de outubro de 2011 - Altera o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco e dá outras providências. Disponível em <<http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=1&numero=14454&complemento=0&ano=2011&tipo=TEXTTOORIGINAL>>. Acesso em 07/05/2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE PIAUÍ. Lei Complementar Nº 115, de 25 de agosto de 2008 - Dispõe sobre o Plano de Carreiras e Remuneração dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Piauí e dá outras providências. Disponível em <<http://www.tjpi.jus.br/site/uploads/legislacao/geral/214.pdf>>. Acesso em 07/05/2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar nº 242, de 10 de julho de 2002 - Institui o Plano de Cargos e Vencimentos dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências. Disponível em <http://www.al.rn.gov.br/portal/_ups/legislacao//Lei%20Comp.%20242.pdf>. Acesso em 07/05/2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SERGIPE LEI COMPLEMENTAR Nº 193, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2010 - Dispõe sobre a Carreira dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Sergipe e dá outras providências. Disponível em <http://www.al.se.gov.br/Detalhe_Lei_Comp_Imprimir.asp?Numerolei=198>. Acesso em 07/05/2014.