

Estabilidade e Desempenho: Análise da Percepção dos Gestores das Varas Cíveis – TJDFT

Autoria: Maria Angela Souza Lima

RESUMO

O desempenho do servidor público está diretamente associado ao planejamento estratégico e resultados de avaliação. Por outro lado, a importância da estabilidade é destacada como forma de coibir nepotismos ou perseguições políticas. O objetivo desse estudo foi analisar se a condição de estabilidade influencia o desempenho dos servidores nas Varas Cíveis de Brasília do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, a partir da percepção do gestor. O estudo foi conduzido nas vinte e cinco varas cíveis de Brasília, do Fórum Milton Sebastião Barbosa – sede do TJDFT. No referencial teórico, buscou-se aprofundar nos temas de comprometimento organizacional, desempenho, o instituto da estabilidade e o estágio probatório na Administração Pública. Como metodologia, a pesquisa de caráter exploratório, utilizou-se as análises qualitativas e quantitativas dos dados colhidos por meio de questionário direcionado aos 25 gestores das varas cíveis. Os dados qualitativos foram analisados pelo método de análise de conteúdo textual através do software Iramuteq. Por meio dos dados obtidos na referida metodologia, foi possível concluir que o instituto da estabilidade não influencia o desempenho do servidor e que diversos termos positivos citados se contrapõem à imagem externada pela opinião pública em relação ao servidor público. Este estudo sugere uma participação do gestor no processo decisório, bem como sua valorização, servindo como vetor de direcionamento e planejamento de ações voltadas para a Gestão de Desempenho no âmbito do TJDFT.

Palavras-Chave: desempenho, estabilidade, servidor público, Poder Judiciário.

Introdução

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT utiliza o Planejamento Estratégico para aprimorar e modernizar suas atividades. Tem como missão proporcionar à sociedade do Distrito Federal e dos Territórios o acesso à justiça e a resolução dos conflitos, por meio de um atendimento de qualidade, promovendo a paz social. (TJDFT, 2017).

A história do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios remonta à instituição judiciária na cidade de Salvador, tendo como sua fundamentação ser o centro administrativo do país. Mas somente no Rio de Janeiro, em sua era republicana, é que fora concebido o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios como Poder Judiciário em exercício na casa da União e em seus territórios. Assim, no plano legal, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal no Rio de Janeiro foi extinto com a criação de um novo tribunal em Brasília, inclusive recepcionando magistrados de todos os lugares do Brasil.

A Esplanada dos Ministérios foi o primeiro endereço do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios em Brasília. Na época, o Tribunal funcionava no quinto e sexto andares do bloco seis, permanecendo nesse endereço por nove anos. Brasília era oficialmente uma cidade sem foro. (TJDFT, 2017).

Somente em 1969, após incessantes apelos da comunidade jurídica da Capital da República, no mesmo dia do nascimento de Rui Barbosa (05 de novembro), foi inaugurado o prédio para abrigar o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

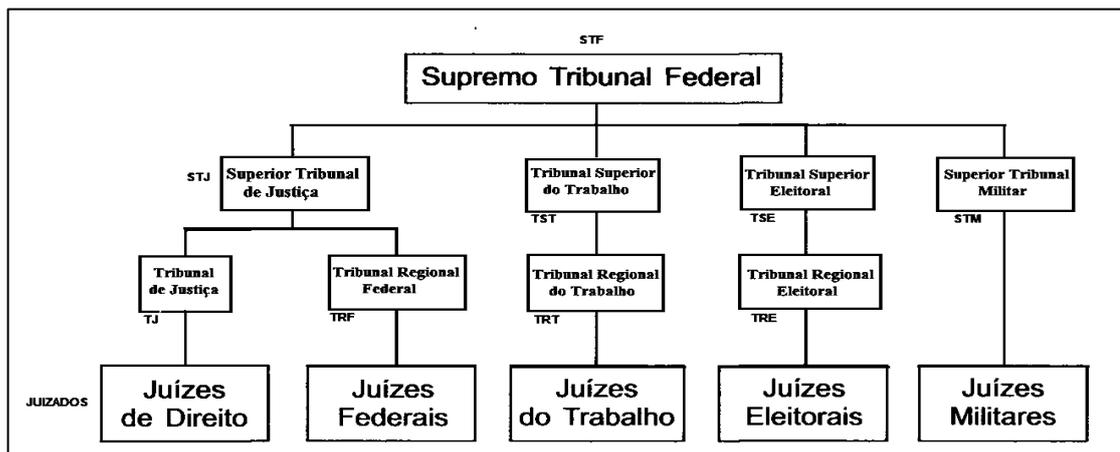
O Poder Judiciário é um dos três poderes expressamente reconhecidos no art. 2º da Constituição Federal. Nesse contexto, Fuhrer (1995) conceitua a função jurisdicional do Estado:

A Jurisdição caracteriza-se pelos seguintes elementos: finalidade de realizar o Direito; inércia, ou seja, o juiz em regra deve aguardar a provocação da parte; presença de lide, ou seja, presença de conflito de interesse; produção de coisa julgada, ou seja, definitividade da solução dada. (FUHRER, 1995)

Assim, para cada órgão do Poder Judiciário atribui-se uma parcela de jurisdiçãoⁱ que consiste em interpretar e aplicar a lei sempre que um conflito de interesses é apresentado em algum tribunal, garantindo assim o direito e a promoção da justiça. (TJDFT, 2017)

A estrutura da Justiça do Distrito Federal e dos Territórios é definida pela Lei de Organização Judiciária n. 11.697 de 13 de junho de 2008, que regula o funcionamento dos seus serviços auxiliares, dos seus servidores e da estrutura dos serviços notariais e de registro. Baseia-se na hierarquia dos órgãos que por sua vez formam as instâncias.

Figura 1 – Estrutura do Poder Judiciário



Fonte: Adaptado de Aulas de Direito Administrativo (MAIA, 2006).

A primeira instância corresponde ao órgão que irá inicialmente analisar e julgar a ação apresentada pelo cidadão que a requer. Nela, o juiz, investido de Jurisdição, ouve as partes envolvidas de forma imparcial e analisa as peças processuais juntada aos autos e toma uma decisão fundamentada e de acordo com a legislação vigente. A justiça do Distrito Federal é composta, portanto, por duas instâncias ou dois graus de jurisdição. Dessa forma, as decisões dos juízes poderão ser submetidas, em grau de recurso, à apreciação da instância superior, dando oportunidade assim, para que as partes em conflito possam obter o reexame da matéria. (TJDFT, 2017).

No TJDFT, cerca de 73% do quadro efetivo atua exclusivamente na área finalística do Tribunal. Esse percentual corresponde a um total de 5.317 servidores, a maior parte (3.673) vinculada ao 1º Grau de jurisdiçãoⁱⁱ.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A necessidade de modernizar as administrações públicas no Brasil, com o intuito de elevar a qualidade nos serviços públicos ofertados à sociedade, começou a ganhar dimensão em

meados da década de 1990 na elaboração do Plano Diretor de Reforma do Estado – PDRAE. Evidenciada por Matias-Pereira (2012), desde aquela época havia uma percepção que o grande desafio do setor público brasileiro era de natureza gerencial. O principal objetivo era, portanto, definir um modelo de gestão pública que fosse voltado para resultados e que satisfizesse os cidadãos. Nesse entendimento, Schikmann (2010) corrobora que “a transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros”.

Matias-Pereira (2012) destaca, ainda, que o modelo gerencial de Administração Pública foi inspirado nas práticas de empresas privadas para melhorar a gestão pública. O impacto desse modelo sobre o setor público, passa por mudanças de paradigmas tecnológicos, econômicos, culturais e ambientais. Assim, faz-se relevante refletir a respeito da árdua tarefa de gestão num cenário de pressões por parte da sociedade em exigir serviços públicos de qualidade, com menores custos e maior transparência do uso dos recursos.

Não se pode olvidar que, embora sedimentada em um modelo de gestão burocrática, resultado do modelo patrimonialista com processos rígidos de controle, a administração pública brasileira tem o grande desafio de alinhar novos modelos de gestão com o objetivo de evitar disfunções no desempenho do servidor, visando maior eficiência na prestação do serviço público sem, contudo, sair da racionalidade do Estado no que diz respeito à formalidade e impessoalidade.

Nesse contexto, os autores Araújo e Aleixo (2013) ressaltam que “o desempenho satisfatório e a estabilidade dos servidores são indispensáveis à administração pública e à tutela do interesse público.” Desse modo, a discussão acerca dos novos modelos de gestão convergem para o servidor e o seu desempenho na prestação do serviço público.

“A Administração Pública tem vivido esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação e a capacitação para afinar-se às necessidades sociais” (CNJ, 2016).

O servidor público do TJDFDT adquire estabilidade funcional após três anos de efetivo exercício de sua função, sendo condição obrigatória a avaliação especial de desempenho, segundo o artigo 41 da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional n. 19/98.

“Art. 41 – São estáveis após 3 (três) anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” (BRASIL, 1988).

Nesta seara, Coutinho (1999) expressa a estabilidade como justificativa indispensável de neutralidade e imparcialidade no exercício das funções públicas.

Só existe Estado Democrático de Direito se, ao mudarem os agentes políticos de um Estado, os seus agentes administrativos efetivos possuam garantias para exercerem com imparcialidade a sua função pública. Se assim não for, tais agentes não estão sujeitos à vontade da lei e, sim, à vontade e caprichos de cada agente político que assume o poder. (COUTINHO, 1999, p. 105)

A estabilidade é uma garantia de permanência no serviço público, estabelecida na Constituição Federal de 1988, e regulamentada por meio da lei 8.112/90, para o servidor público nomeado para cargo efetivo, que tenha ingressado por meio de concurso público e cumprido o período de estágio probatório, o qual normalmente é de três anos, salvo algumas exceções, como a magistratura.

Ademais, o artigo 76 da Lei de Organização Judiciária que organiza a Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, também traz essa previsão do Regime Jurídico para os servidores do TJDFDT.

Art. 76. Aos servidores do Quadro do Tribunal de Justiça aplica-se o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, observado, também, o ordenamento jurídico

que regulamenta o Plano de Cargos e Salários dos Servidores Públicos do Poder Judiciário Federal. (BRASIL, 2008)

Assim, caso seja aprovado, após o transcurso de três anos, o servidor estará habilitado à aquisição da estabilidade. Não sendo aprovado no estágio probatório, o servidor poderá ser exonerado do cargo.

Para o Poder Judiciário, “a implementação da gestão por competências afeta diretamente a eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados pelos órgãos que estão sob sua égide” (CNJ, 2016).

Segundo Dutra (2004 apud MARRAS;TOSE, 2012, p.20), a competência não basta dentro da empresa, ou seja, o fato de as pessoas serem possuidoras de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) “não é garantia de que elas irão agregar valor à organização”.

Esse mesmo entendimento é destacado por Marras e Tose (2012, p. 21):

A competência não é simplesmente um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, porque não se trata de algo apenas pessoal. Envolve também o tipo de organização, que determinará o conjunto de entregas esperado das pessoas. (MARRAS; TOSE, 2012)

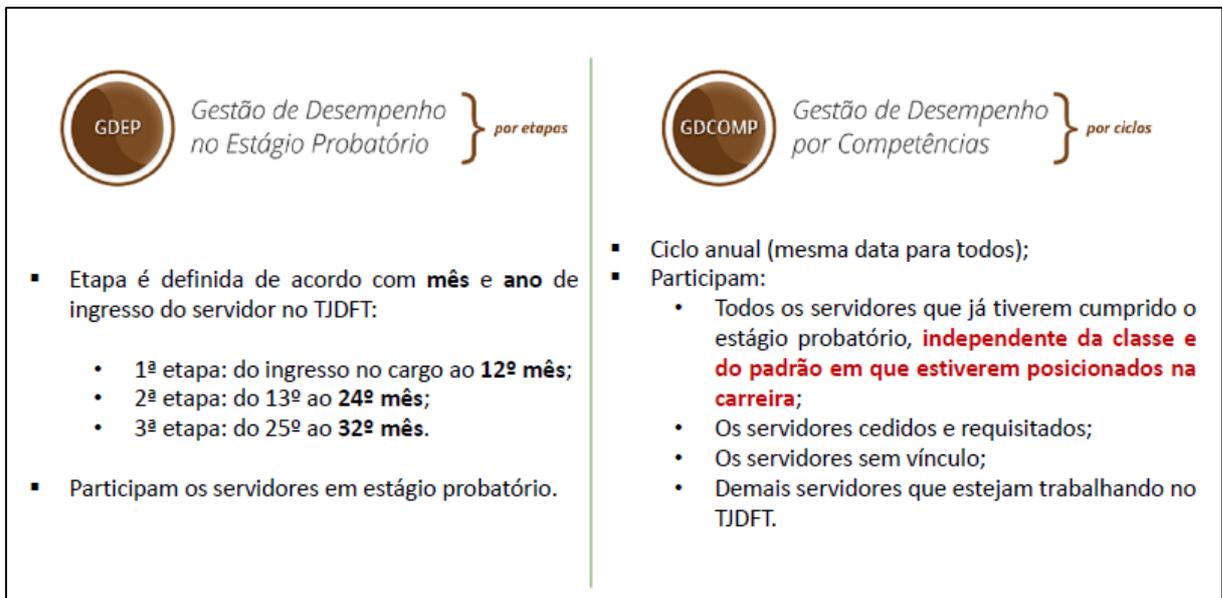
Nesse contexto, o Programa de Gestão de Desempenho por Competências – PGDCOMP foi instituído no TJDFT por meio da Portaria Conjunta 46, de 2 de julho de 2014.

Esse Programa tem, entre outras finalidades, o objetivo de instrumentalizar o gestor na gestão de desempenho dos seus servidores, estimulando práticas gerenciais baseadas no diálogo, visando o desenvolvimento profissional da equipe. (TJDFT, 2017)

“A Gestão de Desempenho por Competências é um dos subsistemas de recursos humanos que está alinhado ao modelo de gestão de pessoas” (TJDFT, 2017).

Ainda de acordo com a página oficial do TJDFT, o Programa de Gestão de Desempenho por Competências – PGDCOMP é composto por 2 módulos: Gestão de Desempenho no Estágio Probatório – GDEP e Gestão de Desempenho por Competências – GDCOMP.

Figura 2 – Fases do PGDCOMP



Fonte: TJDFT, 2017.

O primeiro módulo, o PGDEP, é responsável pela gestão de desempenho durante o período de estágio probatório. Já o segundo módulo, o PGDCOMP, é direcionado aos demais

servidores em exercício no Tribunal, o que incluem os servidores cedidos, os sem vínculos ou em lotação provisória.

Conforme as diretrizes do Programa de Gestão de Desempenho por Competências, o gestor é essencial no processo de mapear as competências na realização do acordo de desempenho, e posteriormente, na avaliação de desempenho por competências.

Nesse sentido, Marras e Tose (2012) destacam:

“O processo de avaliação de desempenho por competências tem início com a definição de quais competências serão exigidas pela organização, alinhadas com a sua estratégia e derivadas de sua missão, visão e valores.” (MARRAS; TOSE, 2012, p. 27)

Para tanto, essa avaliação é realizada em três etapas:

1. Auto avaliação – o colaborador avalia o próprio desempenho. De grande importância, essa avaliação torna o servidor corresponsável pelo próprio desenvolvimento profissional. Essa etapa acontece em datas específicas determinadas pelo setor competente.
2. Avaliação do Gestor – o servidor é avaliado pela chefia imediata. Etapa onde o gestor avalia cada membro de sua equipe de trabalho apresentando os resultados ao final do ciclo de um ano.
3. Avaliação dos pares – a equipe avalia cada um dos colaboradores. Esta etapa acontece em datas específicas determinadas pelo setor competente.

Dessa forma, “a utilização de múltiplas fontes de avaliação permite visualizar o desempenho de um servidor por meio de diferentes pontos de vista” (TJDFT, 2017).

O Acordo de desempenho é realizado nos primeiros 60 dias de cada etapa, para quem está em estágio probatório, ou início do ano, para quem já está estável.

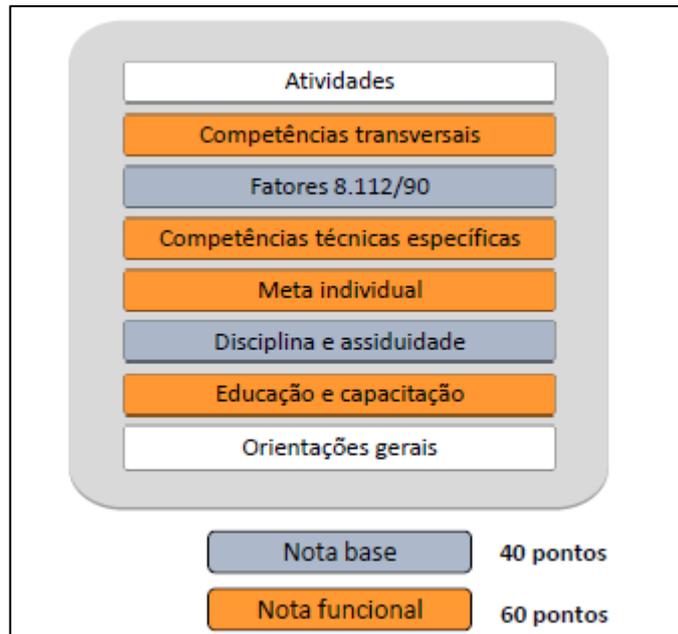
O acompanhamento entre as etapas é informal. A Avaliação de desempenho ocorre sempre nos últimos 30 dias de cada etapa. (TJDFT,2017)

Uma das consequências da avaliação de desempenho, para os servidores que ainda estão em carreira, é a progressão funcional. Todavia, a movimentação do servidor de um padrão para o seguinte dentro da mesma classe, que só acontece quando há nota satisfatória na avaliação de desempenho, ou seja, somando a nota base e nota funcional.

Ainda de acordo com as diretrizes do programa de gestão por desempenho, para o servidor em estágio probatório, ao final da 3ª avaliação acontece a homologação do estágio probatório e a homologação da estabilidade.

A avaliação de Desempenho é, portanto, a fase em que será analisado o desempenho do servidor em diversos aspectos, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Composição da Avaliação de Desempenho



Fonte: TJDF, 2017.

Importante salientar que embora o PGDCOMP abranja todos os servidores do TJDF, o resultado das avaliações não acarreta impacto financeiro para o grupo de servidores que já se encontram em final de carreira.

Em suma, o servidor público necessita passar por avaliações periódicas de desempenho para adquirir a estabilidade, a qual é condição legal determinada pela Constituição Federal.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O TJDF tem em sua composição 25 Varasⁱⁱⁱ Cíveis todas elas instaladas no bloco B do Fórum Desembargador Milton Sebastião Barbosa, o qual se situa no Eixo Monumental de Brasília. As varas são os órgãos de primeira instância do Tribunal (área-fim) e recebem as demandas da sociedade por meio de processos que vão para o juiz competente. Essas varas oferecem a prestação de serviços jurisdicionais no tocante a ações de natureza cível. É composta por até 16 servidores como lotação de referência.

A Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998, que alterou o artigo 41 da CF, trouxe a avaliação periódica de desempenho como forma de assegurar a prestação de um serviço público de qualidade.

Nesse contexto, Araújo e Aleixo (2013) afirmam que a estabilidade em sua essência, garante que “os servidores prestem o serviço público livre de outros interesses senão o da coletividade.”

Ainda segundo os mesmos autores, a estabilidade é instituto indispensável à prestação do serviço público, o que permite a eficiência que se espera do servidor, como também “impede condutas arbitrárias das autoridades administrativas ao direito do servidor de permanecer no cargo público por motivos de perseguição política”. Dessa forma evita-se que haja dispensas por motivos de perseguição política, nepotismo ou troca de governos.

Por outro lado, comumente, o servidor público é alvo opiniões controversas acerca do instituto da estabilidade e em relação ao seu desempenho, como bem corrobora Soares (1997):

“Toda crítica endereçada aos serviços públicos no Brasil, leia-se ineficientes, onerosos, clientelistas e até mesmos desnecessários, repercute na figura do funcionário público, aquele que recebe todas as vantagens enquanto não executa ou executa mal suas funções” (SOARES,1997).

Neste enfoque, De Aquino (2015) descreve que muitas imagens que as pessoas possuem de outros indivíduos e dos acontecimentos são influenciadas, então, pela cultura, que se expressa por meio de normas, valores, hábitos e interpretações.

Ademais, Búrigo (2016, p. 36) considera que “as organizações públicas são impelidas a revisarem seus objetivos e a reconsiderarem suas estruturas e processos para atingir o desempenho esperado”, de forma que o servidor exerça suas atribuições de forma imparcial em consonância com o dever administrativo de eficiência nas demandas do interesse coletivo.

Assim, sob o ponto de vista das organizações, em especial na esfera pública, ainda que a competição não seja uma força mobilizadora, “é imprescindível oferecer respostas à altura de crescentes demandas por parte de uma sociedade que é cada vez mais sabedora de seus direitos”^{iv}.

Dessa forma, considerando a relevância da prestação de um serviço público de qualidade, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: ***em que medida, a estabilidade, adquirida após o estágio probatório, influencia o desempenho do servidor nas varas cíveis de Brasília, a partir da percepção do gestor?***

1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar se a condição de estabilidade influencia o desempenho do servidor nas Varas Cíveis de Brasília do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, a partir da percepção do gestor.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apurar a percepção dos gestores das Varas Cíveis de Brasília em relação ao desempenho de seus servidores;
- Investigar se há fatores que influenciam o desempenho do servidor em diferentes condições de vínculo, quais sejam: efetivo e em estágio probatório.

1.5 JUSTIFICATIVA

Diante do atual cenário, no qual o mercado globalizado passa por grandes transformações com reflexos nacionais, regionais e locais, as oportunidades de emprego no setor privado encontram-se por diversas vezes reduzidas ou oscilando conforme a economia do país. Dados da pesquisa do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho, mostram que nos últimos doze meses verificou-se uma redução de 749.060 postos de trabalho, correspondente à retração de -1,91% no contingente de empregados celetistas do país^v.

Nesse contexto, os empregos oferecidos pelas organizações privadas são marcados muitas vezes pela instabilidade e insegurança do trabalho. Segundo dados do IBGE, enquanto

em 2015 o servidor público ganhava em média 59,3% a mais do que um empregado com carteira assinada, em 2016 essa distância passou a ser de 63,8%^{vi}.

Ainda, de acordo com dados do IBGE (2017), “o mercado de trabalho continua a apresentar deterioração. Perdemos mais de 1,8 milhões de posto de trabalho, sendo que cerca de 70% dessa perda foi de empregos com carteira de trabalho assinada”^{vii}.

Além da estabilidade, a alta remuneração nos primeiros anos de atuação também é um atrativo para aqueles que almejam o ingresso no serviço público. De acordo com o Instituto Brasileiro de Carreira – IBCAA, “na carreira pública, a pessoa tem menos possibilidade de crescimento do que na iniciativa privada, mas começa com salário diferenciado. Num mercado de bastante instabilidade econômica e com altos níveis de desemprego, acredito que as vagas no serviço público serão bastante procuradas por conta da estabilidade”^{viii}.

Dessa forma, os órgãos públicos tendem a se destacar principalmente com a garantia da estabilidade para o servidor, o que reflete a vontade de muitos alcançar a carreira pública.

Por outro lado, Bresser Pereira (1997) ressalta que os cidadãos estão se tornando cada vez mais conscientes de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos governos no capitalismo contemporâneo. Essa mesma sociedade, por sua vez, exige do Estado muito mais do que ele pode oferecer.

Da mesma forma, faz-se necessário que o servidor público, para o desempenho de suas funções, tenha critérios claros na gestão, monitoramento e avaliação das suas atividades.

Uma das principais razões deste estudo para a comunidade acadêmica, bem como para a sociedade, é refletir sobre a relevância das bases do princípio da estabilidade, prevista no ordenamento jurídico, em conjunto com os mecanismos de avaliação de desempenho, que são de grande importância para a Administração Pública.

Os resultados obtidos nesse estudo além de contribuir com a literatura do tema, reforçam a importância desse tipo de pesquisa para a melhoria da Gestão Pública, auxiliando o planejamento de ações voltadas aos programas de gestão de pessoas e de aperfeiçoamento do desempenho dos servidores da justiça de primeiro grau no TJDF.

Esse estudo pode ainda contribuir de alguma forma para retirar um possível sentimento de desconforto por parte do servidor que bem desempenha suas atribuições, ou mesmo evitar distorções no entendimento da sociedade em relação aos servidores públicos do TJDF.

Generalizar maus comportamentos do servidor, como se fosse uma regra no serviço público, sem o devido conhecimento do instituto da estabilidade é focar apenas num padrão de comportamento e desempenho externado pela opinião pública.

Ademais, em consultas realizadas a diversos trabalhos acadêmicos, foram encontrados estudos em situações análogas a esta pesquisa, ou seja, envolvendo conceitos de desempenho e estabilidade no serviço público especialmente em tribunais estaduais. Soares (2013) se debruçou a estudar mais especificamente o mecanismo de avaliação de desempenho dos servidores do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul – TJRS e se este estava de acordo com os princípios de eficiência e legalidade, que pautam a atuação do gestor público. Botelho e Paiva (2011), por sua vez, descreveram e analisaram o comprometimento organizacional dos servidores do Fórum Lafayette, em Belo Horizonte (MG), em face das dificuldades enfrentadas pela organização diante da substituição e diminuição do quadro funcional, fruto do cumprimento de dispositivos legais.

Contudo, a presente pesquisa está voltada à realidade do TJDF, em especial às vinte e cinco varas cíveis do Fórum Desembargador Milton Sebastião Barbosa, no que tange ao desempenho do servidor em diferentes vínculos – estável e em estágio probatório, a partir da percepção do gestor.

A referida instituição foi escolhida por ser o local de trabalho da pesquisadora, servidora pública desde o ano de 2011, ocupante do cargo de Técnico Judiciário – Área Administrativa, o que facilitou o acesso às informações e ida a campo.

Cabe registrar que para a execução desse trabalho, foi iniciado um processo administrativo no Sistema Eletrônico de Informações – SEI^{ix}, sob o n. 15.400/2017, para que fosse autorizado o acesso aos dados necessários à metodologia, bem como o desenvolvimento dessa pesquisa junto ao órgão.

O processo tramitou entre os dias 28 de julho de 2017 a 13 de setembro de 2017. Primeiramente, estiveram envolvidos no processo o Serviço de Gestão de Desempenho – SERGES e a Secretaria de Recursos Humanos – SERH, por se tratar de tema relativo a essa área. Esta Secretaria por sua vez, instada a se manifestar, ponderou que “toda informação que colabore para conhecer o ambiente organizacional é importante como insumo para estratégias de desenvolvimento institucional”. Destarte, o processo foi encaminhado à Secretaria Geral e em seguida ao Presidente do Tribunal o qual autorizou a pesquisa e ponderou que o estudo poderá ser usado pelas unidades internas voltadas à gestão de pessoas, e os resultados “deverão ser apresentados à Administração, objetivando aproveitamento nesta Corte de Justiça”. A autorização obtida encontra-se no Anexo 1.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Para iniciar os estudos sobre desempenho, é necessária a compreensão do conceito de comprometimento organizacional, o que é relevante ao vínculo do indivíduo com a organização e um elemento do comprometimento estudado por vários autores. Assim, inicia-se o referencial teórico deste estudo trazendo um breve enfoque sobre o comprometimento organizacional.

De acordo com Bastos (1994), o comprometimento organizacional está intimamente ligado com as escolhas realizadas pelos atores, seus valores, seus planos e a interação social com os indivíduos a sua volta. Essas escolhas e os esforços direcionados para atingir maior produtividade apresentam características que abrangem diversos elementos no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, o mesmo autor sugere que o comprometimento organizacional reflete um resultado de um processo afetivo de identificação de valores e intensidade de vínculo com a organização. Assim, um comportamento de engajamento contribui ativamente para o alcance das metas organizacionais.

Mowday et al. (1982 apud BASTOS et al., 2015, p. 201) definiram o comprometimento como uma força relativa à identificação e envolvimento do indivíduo com a organização, caracterizada pela aceitação dos objetivos e valores organizacionais, desejo de manter-se como membro e de exercer esforço em benefício da organização.

Numa outra perspectiva, Meyer e Allen (1991 apud BASTOS et al., 2015) definem o comprometimento em três bases (modelo tridimensional):

A afetiva, pautada na identificação com a organização, estimula o trabalhador a permanecer porque compartilha valores e envolve-se com os papéis organizacionais; a normativa, construída a partir da internalização das normas organizacionais, conduz à permanência por obrigação; e a de continuação ou instrumental, derivada de cálculos instrumentais, leva à permanência por necessidade. (MEYER E ALLEN, 1991 apud BASTOS et al., 2015)

Essas bases morais e a noção de comprometimento são definidas por esses mesmos autores como atitudes ou desejo do indivíduo de permanecer na organização e de se empenhar no alcance dos objetivos, numa perspectiva da psicologia social.

O chamado entrincheiramento organizacional, proposto por Rodrigues e Bastos (2010), mostram as razões que levam o trabalhador a ter a tendência de permanecer na organização porque precisa, associando perdas ou custos à sua saída – comprometimento instrumental.

Já no consentimento organizacional, Silva e Bastos (2010) ressaltam que o indivíduo tende a consentir e obedecer às normas da organização concordando “cegamente” com a chefia numa relação de poder entre gestor e subordinado.

Por fim, Klein et al. (2009) destacam as definições de comprometimento como sendo o desejo de exercer esforço em benefício da organização ou de permanecer nela. O que pode ser visto como consequência deste comprometimento corrobora, portanto, para relevantes práticas de gestão efetivas voltadas para o desempenho organizacional.

2.2 DESEMPENHO

Coelho Junior et al. (2011) destacam que o desempenho se refere à sorte de competências profissionais ou de natureza técnica e comportamental que o indivíduo utiliza para a execução de seus trabalhos e que deve estar de acordo ao perfil esperado pela organização.

A gestão de desempenho é o processo que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, objetivando desenvolver servidores e gestores e dar sentido de continuidade, melhoria e sustentabilidade. (TJDFT, 2017)

Na gestão do desempenho as práticas organizacionais são inter-relacionadas, tendo em vista que é impossível dissociar o planejamento estratégico da definição de metas e prática de capacitação dos resultados de avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências, pois tal sistemas precisam estar integrados. (MPOG, 2013)

Nesse mesmo sentido, Lopes (2009 apud MARRAS; TOSE, 2012, p.6) conceitua a Gestão de Desempenho como “um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que fera subsídios para recompensar desempenhos superiores”.

Para Odelius (2010), a gestão de desempenho apresenta diversas complexidades e pode ser influenciada por diversos fatores.

Um sistema de gestão de desempenho deve ser concebido de modo a assegurar que os objetivos organizacionais, de equipe e individuais sejam alcançados e que os aspectos que influenciam o alcance de resultados sejam maximizados, quando a influência é positiva, e minimizados ou eliminados (se possível) quando a influência é negativa. (ODELIUS, 2010)

A Emenda Constitucional n. 19, que alterou o artigo 41 da Carta Magna, trouxe a avaliação periódica de desempenho como forma de assegurar a prestação de um serviço público de qualidade e, ao mesmo tempo, averiguar o quanto o servidor se disponibiliza na execução de seus trabalhos.

“A avaliação de desempenho visa melhorar a qualidade dos serviços públicos e apoiar os processos de gestão da capacitação, do desenvolvimento, de carreiras, de movimentação e de remuneração dos servidores.” (MPOG, 2013)

Nesse mesmo sentido, Drucker (1954 *apud* MARRAS; TOSE, 2012, p.2) introduziu novos conceitos de gestão que buscavam permitir a verificação do desempenho por meio da realização dos objetivos negociados anteriormente com a supervisão de cada um.

O mesmo autor em sua obra direcionada a administração por objetivos, assevera que cada tarefa deve ser conduzida aos objetivos da empresa, bem como cada administrador deve estar focado no sucesso conjunto.

O desempenho que se espera do administrador deve derivar das metas de desempenho da empresa, e seus resultados devem ser aferidos pela contribuição que deram ao sucesso do empreendimento. [...]. Se as metas determinadas não forem atingidas, os administradores estão mal direcionados. Seus esforços são desperdiçados. Em vez de trabalho de equipe, o que existe é atrito, frustração e conflito. (DRUCKER, 2001, p. 131)

Nesse sentido, Pontes (2010 apud MARRAS; TOSE, 2012, p.6) descreve a avaliação ou administração de desempenho como:

Uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os

desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. (PONTES, 2010 apud MARRAS; TOSE, 2012, p.6)

Para Bergue (2010), a avaliação de desempenho faz parte de um processo maior de gestão de desempenho que visa a maximizar o resultado organizacional agregado. Assim, o bom ou mau desempenho nem sempre é responsabilidade apenas do indivíduo. Outras variáveis, devem ser consideradas de forma ampla em todas as etapas da gestão do desempenho.

Nesse enfoque, Marras e Tose (2012) ponderam que:

Nas organizações que optaram pela gestão de pessoas por competências, a avaliação das pessoas é feita com base nessas mesmas competências, identificadas a priori pela organização para que ela possa atingir os seus objetivos estratégicos. (MARRAS; TOSE, 2012)

Ao trazer o foco da avaliação de desempenho para a administração pública, tem-se a necessidade de reexaminar sua estrutura e dinâmica de trabalho, para o aprimoramento de seus processos e rotinas, e que permita um melhor desempenho do serviço público e, conseqüentemente, um funcionamento mais efetivo dos serviços. (MPOG, 2013)

Nessa perspectiva, Cortella (2012) ressalta:

“Para que um profissional alinhe seus objetivos com os da organização, relação capaz de criar o engajamento, é necessário que ele tenha de forma bem clara o sentido do trabalho que realiza.” (CORTELLA, 2012 apud MARRA; TOSE, 2012, p.17)

Como bem expressa Coelho Jr. et al. (2010), costuma-se dar mais destaque à avaliação de desempenho, especialmente à etapa de mensuração e apuração, pois com ela e devido à repercussão dos efeitos e seus resultados, advém os bônus pecuniários ou o desenvolvimento na carreira, a capacitação, a movimentação, dentre outros.

Todavia, podem ocorrer erros de viés, em que uma característica do servidor, avaliada com uma nota demasiadamente alta, pode influenciar a apreciação global dos demais servidores.

O gestor despreparado, por exemplo, poderá avaliar de acordo com a sua simpatia ou antipatia pelo avaliado, levando em conta um impressão geral criada por seu processo perceptivo. Da mesma forma, pode ocorrer alguma complacência, ou, ao contrário, um rigor exagerado em relação à utilização do instrumento de avaliação, ou seja, uma avaliação muito alta ou uma avaliação muito baixa, de acordo com a interpretação do avaliador em relação aos critérios estabelecidos pelo processo de avaliação. (MARRA; TOSE, 2012, p.30)

O Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho do MPOG (2013) evidencia propensões de comportamentos mais comuns dos avaliadores.

Os vieses costumam acontecer quando há apenas um avaliador, tendo em vista que na percepção do gestor podem vir à tona a ocorrência de distorções como preconceitos, indulgência, leniência ou severidade.

Na Figura 4, são citados alguns desses vieses que devem ser evitados nas avaliações de desempenho:

Figura 4 – Vieses relacionados à avaliação de desempenho

Subjetivismo	Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos conforme seus valores, experiências e interesses pessoais, e não conforme critérios claros e definidos. Ou seja, achar que o momento da avaliação é o momento de “ir à forra”, esquecendo o planejamento prévio estabelecido. É o principal tipo de erro que acontece.
Unilateralidade	Valorizar aspectos que o avaliador julga importantes, mas não o são para a organização ou para a função do avaliado.
Tendência central	Atribuir apenas conceitos no ponto médio da escala; o conceito excelente ou o conceito péssimo seriam exceções.
Efeito halo	O avaliador julga o indivíduo a partir de um único traço de personalidade que se destaca em termos de simpatia ou antipatia (efeito <i>horn</i>), generalizando essa característica dominante e contaminando a avaliação positiva ou negativamente.
Falta de memória (ou recenticidade)	Ater-se aos últimos acontecimentos, em detrimento de fatos ocorridos há mais tempo. Literalmente, somente lembrar dos últimos dias, esquecendo-se de todos os feitos ao longo do ciclo de 12 meses.
Falta de técnica	Julgar apenas com base no bom senso, sem discernir informações importantes das irrelevantes.
Força do hábito	Julgar o avaliado da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações no desempenho.
Baixa disposição para tomar decisões que prejudiquem o avaliado	Melhoria proposital dos resultados da avaliação, com a finalidade de não prejudicar o avaliado e evitar futuros conflitos.
Efeito semelhança	Avaliar à semelhança de si próprio, julgando mais favoravelmente aqueles que se identificam com o avaliador, desvalorizando a diferença.

Fonte: Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho (MPOG, 2013)

Corroborando com essa necessidade do bom uso da avaliação de desempenho, Bergue (2017) acredita que o julgamento do trabalho do servidor "deveria ser baseado na seguinte reflexão: nós fazemos avaliação de desempenho para melhorar o nosso desempenho. Não é para pagar mais ou punir mais a pessoa"^x.

Por ser uma avaliação subjetiva, a tendência atual utilizada em grande parte dos órgãos públicos é a utilização de múltiplas fontes:

“A avaliação por múltiplas fontes (ou 360°) consiste em envolver na avaliação não só o gestor do avaliado, mas o próprio avaliado e outras pessoas da organização que tenham interagido ou interagem com ele.”(MARRA; TOSE, 2012, p. 36)

Em suma, o processo de avaliação de desempenho pode trazer benefícios à organização e seus servidores quando realizado de forma neutra e responsável evitando os vieses.

2.3 O INSTITUTO DA ESTABILIDADE

O conceito de estabilidade é tratado em nível constitucional, no art. 41 da Carta Magna, com redação dada pela Emenda Constitucional n. 19.

“Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.” (BRASIL, 1998)

A estabilidade é adquirida quando além de cumprir o requisito de 36 meses de efetivo exercício, o servidor obtém desempenho satisfatório na avaliação especial de desempenho. (BRASIL, 1988)

Para Moraes (2002), a estabilidade:

É garantia constitucional de permanência no serviço público outorgada ao servidor que, nomeado por concurso público em caráter efetivo, tenha cumprido o estágio probatório, ou seja, a estabilidade consiste na integração do servidor ao serviço público, depois de preenchidas as condições fixadas em lei, e adquirida pelo decurso de tempo. (MORAES, 2002, p. 203)

Cabe ainda destacar que a estabilidade do servidor foi instituída para que este pudesse desenvolver seu trabalho sem estar sujeito a repressões de cunho político, por exemplo.

Neste contexto, para Justen Filho (2006):

A estabilidade consiste em garantia contra a exoneração discricionária, submetendo a extinção da relação estatutária a processo administrativo ou judicial destinado a apurar a prática de infração a que seja cominada a pena de demissão, ressalvada a hipótese específica de perda do cargo para redução de despesas com pessoal. (JUSTEN FILHO, 2006, p. 621-622)

Assim, a estabilidade encontrada no serviço público constitui em uma garantia ao servidor de forma a manter o seu emprego independentemente das variações do mercado de trabalho ou mesmo da rotatividade de seus superiores, por exemplo. Teoricamente, tal segurança empregatícia não deveria interferir na prestação de um serviço público de qualidade à sociedade.

Neste ponto, cabe ressaltar que Terabe et al. (2014) asseveram a existência de dois tipos de avaliação de desempenho para o servidor, já elencada no art. 41, § 4º, da Carta Magna: “a avaliação especial de desempenho”, com a finalidade de obtenção de estabilidade, que concede a estabilidade ao término do prazo do estágio probatório e a “avaliação permanente de desempenho” cujo instrumento mede o desempenho do servidor que pode ser demitido, caso não este não consiga uma nota satisfatória em sua avaliação.

Por sua vez, Kauss (2011) afirma que “a estabilidade significa a certeza da manutenção da remuneração, ou seja, ausência de risco por falta de produtividade”.

Recentemente, o tema da garantia da estabilidade e do desempenho dos servidores voltou a ser matéria de debates e revisão por meio do Projeto de Lei do Senado – PLS n. 116/2017. Mediante este Projeto de Lei, a senadora Maria do Carmo Alves (DEM-SE) propõe a demissão de servidores públicos municipais, estaduais e federais concursados, inclusive daqueles que já adquiriram estabilidade, por insuficiência nas avaliações de desempenho, tendo por consequência impacto direto na estabilidade do servidor.^{xi}

Não obstante a Constituição Federal garantir à figura do gestor público a faculdade para demitir, também é assegurado ao servidor no § 1º do artigo 41, o devido processo legal para o exercício pleno do seu direito à ampla defesa.

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. (BRASIL, 1988)

Em síntese, o servidor público deve primar pelo interesse coletivo e seguir as devidas etapas para a aquisição da estabilidade.

2.4 O ESTÁGIO PROBATÓRIO

O estágio probatório compreende o período de 36 meses a partir do ingresso no cargo. Durante essa fase, a aptidão e a capacidade do servidor são objetos de avaliação para efetivação no cargo, por meio de avaliação de desempenho, a qual é explícita no artigo 20 da Lei nº 8112/90.

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

I - assiduidade;

II - disciplina;

III - capacidade de iniciativa;

IV - produtividade;

V - responsabilidade.

§ 1º 4 (quatro) meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados nos incisos I a V do caput deste artigo.

§ 2º O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29. (BRASIL, 1990)

Assim, a relação entre estágio probatório e estabilidade, pode parecer a mesma coisa num primeiro momento, todavia são institutos jurídicos distintos. O estágio probatório é o período no qual o servidor é avaliado para aferir se ele merece ou não permanecer no exercício do cargo, enquanto que a estabilidade é a própria garantia constitucional de permanência no serviço público após o decurso de 3 (três) anos de atividade e aprovação em avaliação de desempenho.

Conforme destaca Meirelles (2005), o estágio probatório é um requisito para a estabilidade do servidor aprovado em concurso público não sendo extensivo, portanto, aos empregados públicos, servidores temporários e ocupantes de cargo em comissão.

O servidor estável não pode ser exonerado, tampouco demitido sumariamente. A perda deste vínculo, com previsão no art. 41 da Carta Magna, somente ocorre com a penalidade

administrativa máxima de demissão em processo administrativo ou judicial, sendo assegurado o contraditório e a ampla defesa.

A Lei nº 8.112/90 indica quais os fatores que deverão ser observados na avaliação do servidor, durante o estágio probatório quais sejam: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. (BRASIL, 1990).

Ademais, é importante ressaltar que o servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29 da Lei 8.112, de 1990. (TJDFT, 2017).

A exoneração de servidor não estável e demissão de servidor estável, por conveniência administrativa, pode acontecer nas hipóteses previstas no art. 41, §1º III e art. 169, §4º, ambos da Lei Maior da República, respectivamente por insuficiência de desempenho do servidor, após a avaliação periódica de desempenho, ou ainda, em virtude de necessidade de observância do limite de despesa com pessoal.

Art. 169. A despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar.

[...]

§ 3º Para o cumprimento dos limites estabelecidos com base neste artigo, durante o prazo fixado na lei complementar referida no caput, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adotarão as seguintes providências

I - redução em pelo menos vinte por cento das despesas com cargos em comissão e funções de confiança;

II - exoneração dos servidores não estáveis

§ 4º Se as medidas adotadas com base no parágrafo anterior não forem suficientes para assegurar o cumprimento da determinação da lei complementar referida neste artigo, o servidor estável poderá perder o cargo, desde que ato normativo motivado de cada um dos Poderes especifique a atividade funcional, o órgão ou unidade administrativa objeto da redução de pessoal. (BRASIL, 1988)

Questão controversa antes da promulgação da Emenda Constitucional n. 19 de 1998, o prazo de duração do estágio probatório coincidia com o prazo da aquisição da estabilidade, que era de 2 anos, conforme artigo 20 da lei n. 8.112/90.

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

I - assiduidade;

II - disciplina;

III - capacidade de iniciativa;

IV – produtividade;

V – responsabilidade. (BRASIL, 1990).

Todavia, com a redação dada pela referida Emenda, mais precisamente no artigo 41, a estabilidade passou a ser de 3 anos de efetivo exercício e mediante aprovação em avaliação de desempenho. Assim, mudou-se tacitamente a disposição do artigo 20, da Lei 8.112/90, em harmonia com o disposto na Constituição Federal.

“Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” (BRASIL, 1988).

O Superior Tribunal de Justiça entendeu que estabilidade e estágio probatório são indissociáveis, não havendo porque ter prazos distintos, conforme abaixo:

MANDADO DE SEGURANÇA. SERVIDOR PÚBLICO CIVIL. ESTABILIDADE. ART. 41 DA CF. EC Nº 19/98. PRAZO. ALTERAÇÃO. ESTÁGIO PROBATÓRIO. OBSERVÂNCIA. I - Estágio probatório é o período compreendido entre a nomeação e a aquisição de estabilidade no serviço público, no qual são avaliadas a aptidão, a eficiência e a capacidade do servidor para o efetivo exercício do cargo respectivo. II – Com efeito, o prazo do estágio probatório dos servidores públicos deve observar a alteração promovida pela Emenda Constitucional nº 19/98 no art. 41 da Constituição Federal, no tocante ao aumento do lapso temporal para a aquisição da estabilidade no serviço público para 3 (três) anos, visto que, apesar de institutos jurídicos distintos, encontram-se pragmaticamente ligados. III - Destaque para a redação do artigo 28 da Emenda Constitucional nº 19/98, que vem a confirmar o raciocínio de que a alteração do prazo para a aquisição da estabilidade repercutiu no prazo do estágio probatório, senão seria de todo desnecessária a menção aos atuais servidores em estágio probatório; bastaria, então, que se determinasse a aplicação do prazo de 3 (três) anos aos novos servidores, sem qualquer explicitação, caso não houvesse conexão entre os institutos da estabilidade e do estágio probatório[...] (STJ - MS: 12523 DF 2006/0284250-6, Relator: Ministro FELIX FISCHER, Data de Julgamento: 22/04/2009, S3 - TERCEIRA SEÇÃO, Data de Publicação: --> DJe 18/08/2009RSTJ vol. 215 p. 603). (STJ, 2017)

Para consolidar o entendimento, o Supremo Tribunal Federal declarou em 2011, que os institutos da estabilidade e o estágio probatório são vinculados e tem o prazo comum de três anos.

Embargos de declaração em agravo regimental em agravo de instrumento. 2. Vinculação entre o instituto da estabilidade, definida no art. 41 da Constituição Federal, e o do estágio probatório. 3. Aplicação de prazo comum de três anos a ambos os institutos. 4. Precedentes. 5. Embargos de declaração acolhidos com efeitos infringentes. (STF - AI: 754802 DF, Relator: Min. GILMAR MENDES, Data de Julgamento: 07/06/2011, Segunda Turma, Data de Publicação: DJe-118 DIVULG 20-06-2011 PUBLIC 21-06-2011 EMENT VOL-02548-02 PP-00357). (STF, 2017).

Assim, se durante o estágio probatório, o servidor é avaliado pela Administração quanto aos referidos itens expostos artigo 20 da lei n. 8.112/90, constitui, então, dever administrativo a prestação de serviços públicos de forma eficiente, pois assegura a prestação de serviços ótimos continuamente. A Administração Pública, por sua vez, deve empregar meios de prestar esses serviços com celeridade e menor dispêndio do dinheiro público para obter resultados eficazes.

3. METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Tendo em vista que esse estudo se propôs a apurar a percepção dos gestores em relação ao desempenho dos servidores das Varas Cíveis de Brasília, o presente trabalho é uma pesquisa exploratória, com caráter misto por meio de abordagem quantitativa e qualitativa.

Segundo a visão de Gil (2007),

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...] Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não-padronizadas e estudos de caso. [...] Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados. (GIL, 2007, 72-73)

O método quantitativo, aplicado em estudos descritivos na classificação de variáveis, é apontado por Richardson (1999), conforme abaixo:

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 1999, p.70)

Por sua vez, Minayo (2001) ressalta que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que denota um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos. Ainda segundo a mesma autora, a pesquisa qualitativa é a mais adequada a investigações de segmentos mais delimitados e focalizados.

O método qualitativo é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam. (MINAYO, 2008, p.57).

Com o intuito de atender aos objetivos específicos, esta pesquisa amparou-se em torno de um questionário semiestruturado, de modo a obter a percepção dos gestores.

De acordo com Gil (2007), o questionário tende a ser definido como:

“A técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”. (GIL, 2007)

O modelo detalhado do questionário encontra-se no Apêndice A.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo de amostragem para este estudo são os 25 Diretores de Secretaria (gestores), investidos em cargo comissionado, incumbidos do apoio ao magistrado nos serviços jurisdicionais e responsáveis pelos servidores da respectiva Vara, conforme preconiza a lei n. 11.697 de 13 de junho de 2008, em seus artigos 67 e 78, que dispõe sobre a organização judiciária do Distrito Federal e dos Territórios:

Art. 67 Incumbe aos Cartórios das Varas a realização dos serviços de apoio aos respectivos Juízes, nos termos das leis processuais, das resoluções, dos provimentos

da Corregedoria e das portarias e despachos dos Juízes aos quais se subordinam diretamente.

[...]

Art. 78 Os cargos em comissão de Diretor da Secretaria dos Offícios Judiciais, das Turmas, Câmaras, Conselhos e Secretarias Judiciárias serão preenchidos por Bacharéis em Direito, do Quadro de Pessoal do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, em efetivo exercício. (BRASIL, 2008)

Optou-se por focar nos gestores, entendendo “o seu papel fundamental na validação das competências em cada avaliação de desempenho”^{xiii} e função estratégica como importante canal de comunicação e de incentivo aos servidores em razão de sua posição de comando.

A partir dos dados obtidos em uma pré-pesquisa feita pela pesquisadora, juntamente com a ajuda do servidores do Núcleo de Desenvolvimento, Valorização, Desempenho e Apoio Gerencial em Gestão de Pessoas – SERGES, obteve-se o quantitativo de servidores estáveis e em estágio probatório, liderados por seu gestor (Diretor de secretaria), em cada uma das vinte e cinco varas cíveis de Brasília, até a data de 5/9/2017, sendo definida, portanto, a amostra a ser estudada.

Tabela 1 – Quantitativo de servidores

LOCALIZAÇÃO	SERVIDORES		TOTAL POR VARA
	ESTÁVEIS	ESTÁGIO PROBATÓRIO	
1ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	6	8	14
2ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	7	7	14
3ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	6	8	14
4ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	10	4	14
5ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	13	2	15
LOCALIZAÇÃO	ESTÁVEIS	ESTÁGIO PROBATÓRIO	TOTAL POR VARA
6ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	11	4	15
7ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	10	3	13
8ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	7	6	13
9ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	15	1	16
10ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	13	2	15
11ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	7	7	14
12ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	10	4	14
13ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	8	6	14
14ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	7	6	13
15ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	10	4	14
16ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	8	6	14
17ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	9	5	14
18ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	10	4	14
19ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	8	6	14

20ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	10	4	14
21ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	12	2	14
22ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	8	6	14
23ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	11	3	14
24ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	8	6	14
25ª VARA CÍVEL DE BRASÍLIA	12	2	14
TOTAL GERAL	236	116	352

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, a amostragem é intencional, conforme definida por Gil (2007) e não probabilística, porquanto a população foi escolhida pelo pesquisador.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de aplicação de questionário semiestruturado com questões abertas e fechadas utilizando a plataforma eletrônica *Google forms*, de fácil manuseio e aceitação, onde foram registradas as respostas dos gestores participantes da pesquisa.

Um *link* de acesso ao questionário foi enviado para o *e-mail* institucional de todos os gestores das vinte e cinco varas Cíveis de Brasília, obtidos por meio da intranet do TJDFT.

No bojo do questionário, foi encaminhada uma breve explicação da pesquisa, conforme entendimento de Lakatos & Marconi (2003):

Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.201).

A autorização para uso do *e-mail* institucional bem como para a realização da pesquisa encontra-se no Anexo 1.

O período estipulado para responder o questionário ocorreu entre os dias 13 e 23 de novembro de 2017.

A fim de obter o maior número de respondentes possíveis, a pesquisadora realizou visitas *in loco* para incentivar a participação dos gestores, durante o período estipulado para resposta.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Aos gestores, foi aplicado um questionário com 20 questões, sendo 15 fechadas e 5 abertas que buscaram atender aos objetivos propostos dessa pesquisa.

No que tange às questões relacionadas ao perfil da amostra, utilizou-se perguntas fechadas de múltipla escolha.

Já para as perguntas fechadas com maior grau de subjetividade, e de modo a evitar o viés de tendência central, utilizou-se a escala Likert de 4 pontos, quais sejam: Concordo totalmente; Concordo mais que discordo; Discordo mais que concordo; e Discordo totalmente. Em algumas perguntas, foi necessário utilizar outro tipo de respostas, tais como: Contribui bastante; Contribui muito; Contribui pouco; e Contribui só um pouco.

Por meio de perguntas abertas, com espaço para livre redação, buscou-se identificar as percepções do gestor, os costumes, os valores, os acontecimentos e as tendências ao avaliar o desempenho do servidor.

A última questão, de resposta opcional, traz um espaço livre para comentários do gestor.

Convém destacar que foi disponibilizado, também de forma opcional, um espaço para indicar seu *email* para receber os resultados consolidados desta pesquisa.

A disposição das perguntas no questionário, conforme sua finalidade, é demonstrada no Quadro 1.

Quadro 1 – Disposição das questões no instrumento de pesquisa

Questões	Finalidade da Questão
1	Termo de ciência de participação dos respondentes
2, 3, 4, 5 e 6	Perfil dos respondentes
7, 8, 11, 12, 13, 18 e 19	Objetivo específico n. 1: Apurar a percepção dos gestores das Varas Cíveis de Brasília em relação ao desempenho de seus servidores.
9, 10, 14, 15, 16 e 17	Objetivo específico n. 2: Investigar se há fatores que influenciam o desempenho do servidor em diferentes condições de vínculo, quais sejam: efetivo e em estágio probatório.
20	Espaço livre para comentários dos respondentes
21	Espaço para livre indicação de <i>e-mail</i> para recebimento dos resultados consolidados da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Todas as perguntas foram elaboradas de forma a evidenciar com clareza a percepção do gestor em relação aos servidores com diferentes vínculos com o TJDFT buscando atingir os objetivos propostos nessa pesquisa.

O modelo do questionário encontra-se no Apêndice A.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Na fase de análise de dados, após a aplicação do instrumento de avaliação, foi feita uma análise de conteúdo como bem expressa Bardin (2011):

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (BARDIN, 2011, p. 47).

Além da análise de dados proposta por Bardin (2011), foi realizada análise de conteúdo textual por meio do Software Iramuteq^{xiii1} em conjunto com o Software R, que baseado em estatísticas, utiliza-se do posicionamento e estruturação de palavras no texto proposto para análise, nesse caso, as respostas das perguntas abertas.

Conforme Camargo e Justo (2013), “o Iramuteq pode trazer muitas contribuições aos estudos em ciências humanas e sociais, que têm o conteúdo simbólico proveniente dos materiais textuais como uma fonte importante de dados de pesquisa”. Por meio de uma nuvem de palavras é demonstrada a representação gráfica da frequência de palavras que aparecem no texto analisado.

Após a transcrição das informações obtidas com a aplicação dos questionários, a análise de conteúdo permitiu o alcance dos objetivos desta pesquisa.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os resultados desta pesquisa apresentaram as seguintes limitações:

- a) Os sujeitos da pesquisa são exclusivamente servidores ocupantes do cargo de Diretor de Secretaria das Varas Cíveis de Brasília, portanto a pesquisa ficou limitada à percepção da chefia imediata.
- b) O período de coleta de dados ficou restrito entre os dias 13 e 23 de novembro de 2017.
- c) A amostra dessa pesquisa pode impedir a generalização dos resultados para outros cargos ou varas de outros Tribunais.

Cabe ressaltar outra limitação significativa no que tange a fatores temporais, aliada à dificuldade para realizar agendamento de entrevistas pessoais com os gestores, dada a grande carga de trabalho e responsabilidade inerente à função de Diretor de Secretaria. Por esta razão, a coleta dos dados via questionário eletrônico foi, portanto, o modo mais eficaz para a realização desta pesquisa.

¹ O Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), é um *software* gratuito e desenvolvido por Pierre Ratinaud e licenciado por GNU GPL. Ele ancora-se no ambiente estatístico do *software* R e na linguagem de programação *python*. Disponível em: <<http://www.iramuteq.org>>. Acesso em 10 de out. 2017.

4. DADOS E DISCUSSÃO

Após a finalização do prazo para a coleta de respostas dos questionários, os dados obtidos foram submetidos à análise.

As primeiras informações a serem analisadas dizem respeito ao perfil dos gestores. Em seguida, passou-se à análise das perguntas fechadas, posteriormente à análise textual das perguntas abertas e por último, procedeu-se à análise do espaço para livre considerações.

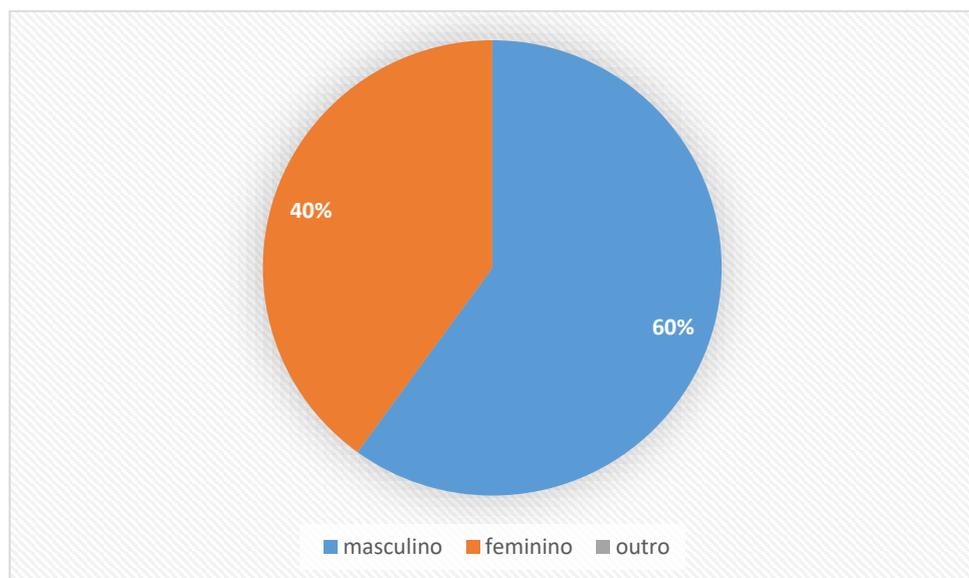
Do universo de 25 gestores, obteve-se a participação de 15 que responderam o questionário, o que representou 60% da população amostral.

Em que pese o esforço com as visitas *in loco* para incentivar a participação dos gestores, por motivos alheios à vontade da pesquisadora, não houve uma maior participação de respondentes. Contudo, buscou-se respeitar um número aceitável de respondentes, para alcançar a confiabilidade da pesquisa.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Dos 15 gestores respondentes, constatou-se que a maioria é do sexo masculino, correspondendo a 60% da amostra, conforme mostra o Gráfico 1.

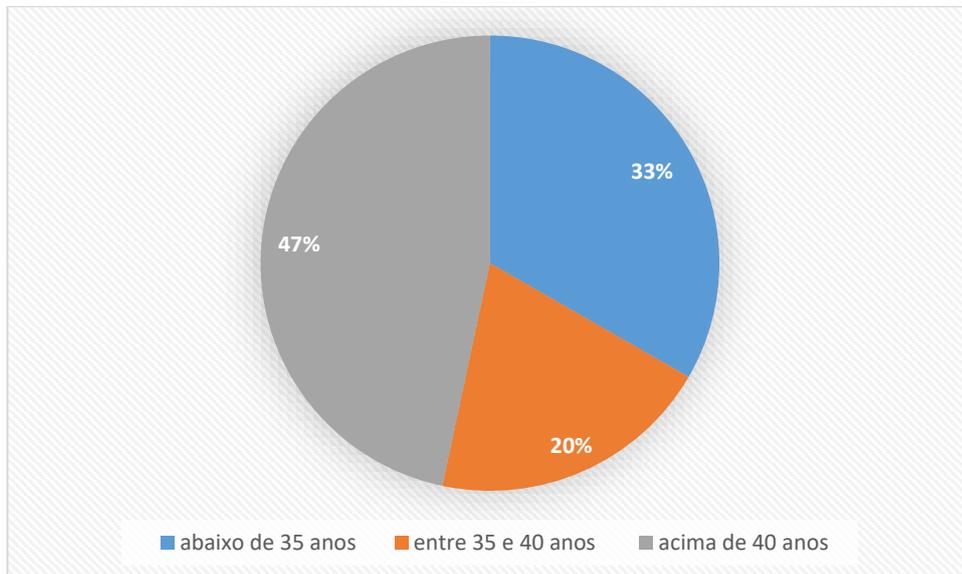
Gráfico 1 – Divisão da amostra por sexo



Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à idade, a pesquisa apontou que a média entre os gestores respondentes é de 39 anos e 6 meses. Também ficou constatado, que 47% dos gestores respondentes tem idade acima de 40 anos, conforme evidencia o gráfico abaixo.

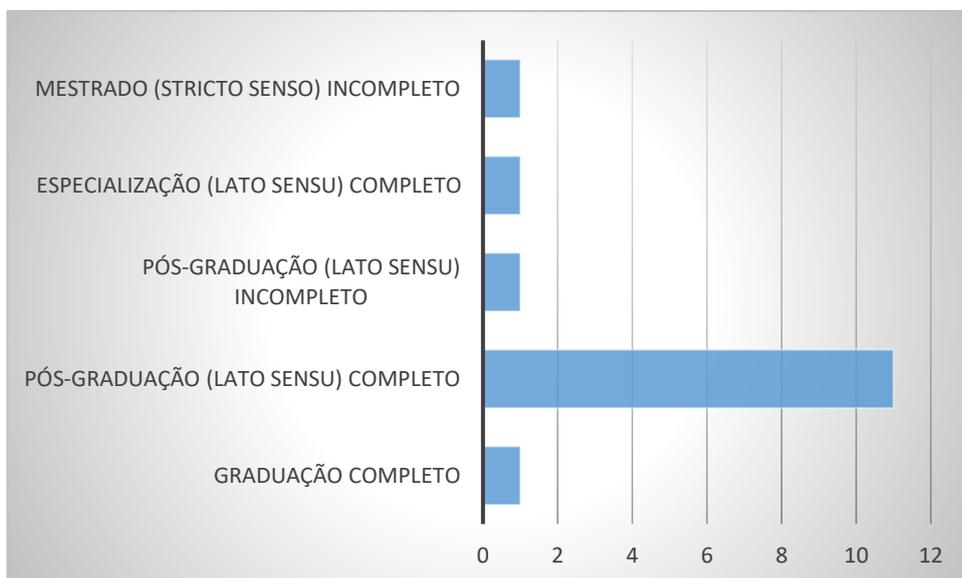
Gráfico 2 – Idade dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao nível de escolaridade, ficou constatado que 73,3% possuem Pós-Graduação completa, demonstrado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Nível de escolaridade dos gestores

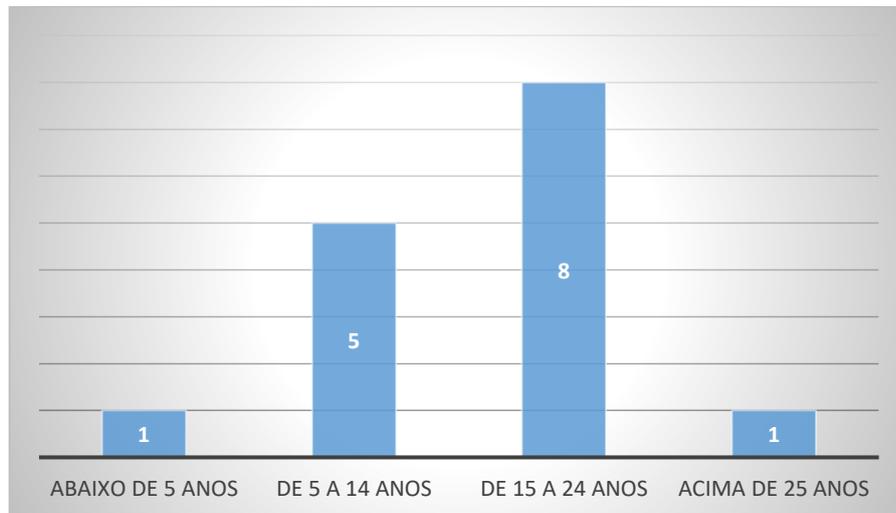


Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se perceber, portanto, um alto grau de escolaridade entre gestores e a busca por qualificação e excelência em sua formação.

Em relação ao tempo de serviço, os dados apontaram que 53% dos gestores têm entre 15 e 24 anos de serviço no TJDF, conforme demonstrado no Gráfico 4. A partir das informações obtidas, foi verificado que o tempo médio de serviço dos gestores é de 14 anos e 6 meses.

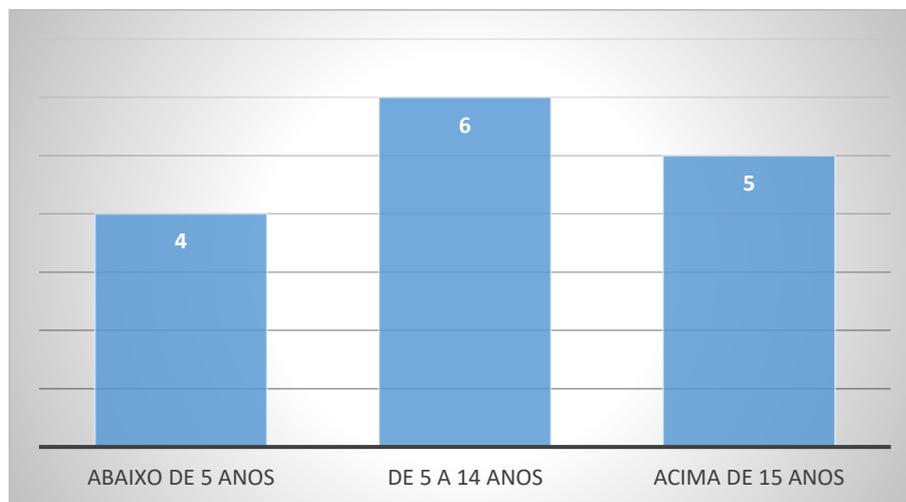
Gráfico 4 - Tempo de serviço no TJDFT



Fonte: Dados da pesquisa

Já em relação ao tempo acumulado exercendo cargo de direção, 27% informaram ter abaixo de 5 anos, 40% entre 5 e 14 anos e 33% tem acima de 15 anos.

Gráfico 5 - Tempo acumulado em cargo de direção



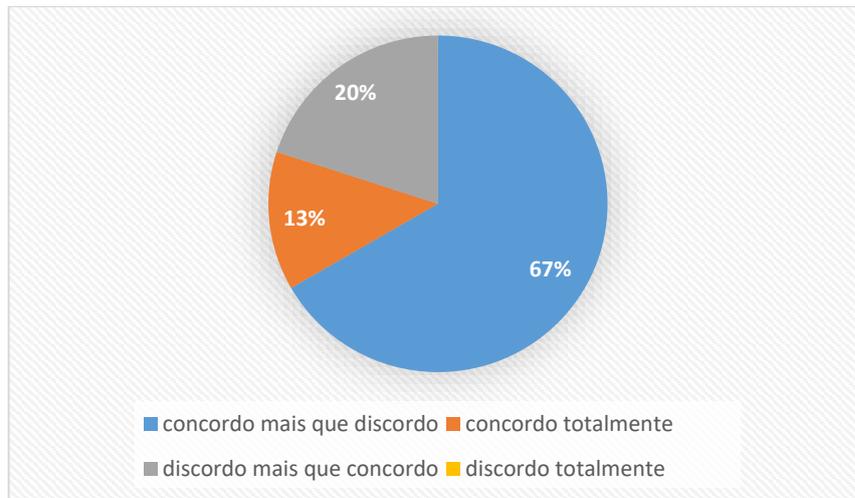
Fonte: Dados da pesquisa

Assim, o tempo médio apurado em cargo de direção é de 9 anos.

4.2 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS VARAS CÍVEIS DE BRASÍLIA EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DE SEUS SERVIDORES

Quando perguntados se o servidor é o próprio responsável pelo seu desempenho, a pesquisa evidenciou que 67% dos gestores concordaram com a assertiva, conforme o Gráfico 6.

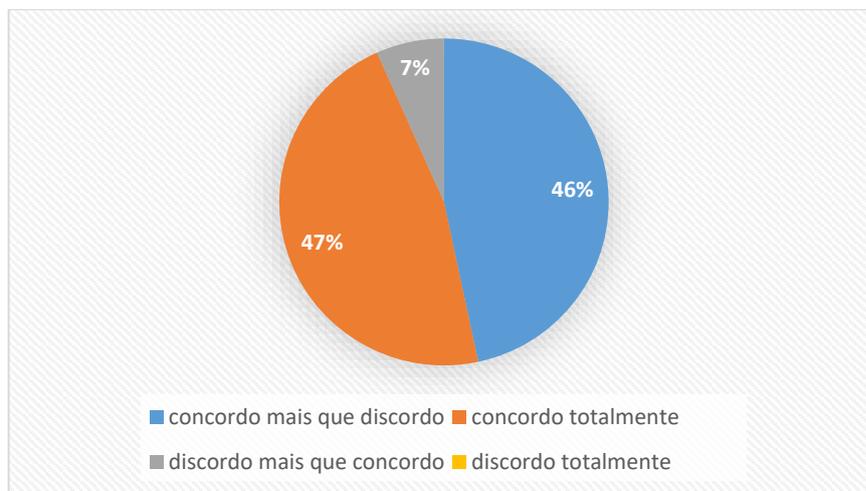
Gráfico 6 - Para você, o principal responsável pelo desempenho é o próprio servidor.



Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem perguntados se acreditam que o desempenho afeta todo o trabalho da Vara, os dados evidenciaram um nível significativo de concordância.

Gráfico 7 - O desempenho de um servidor afeta o resultado de todo o trabalho da Vara.

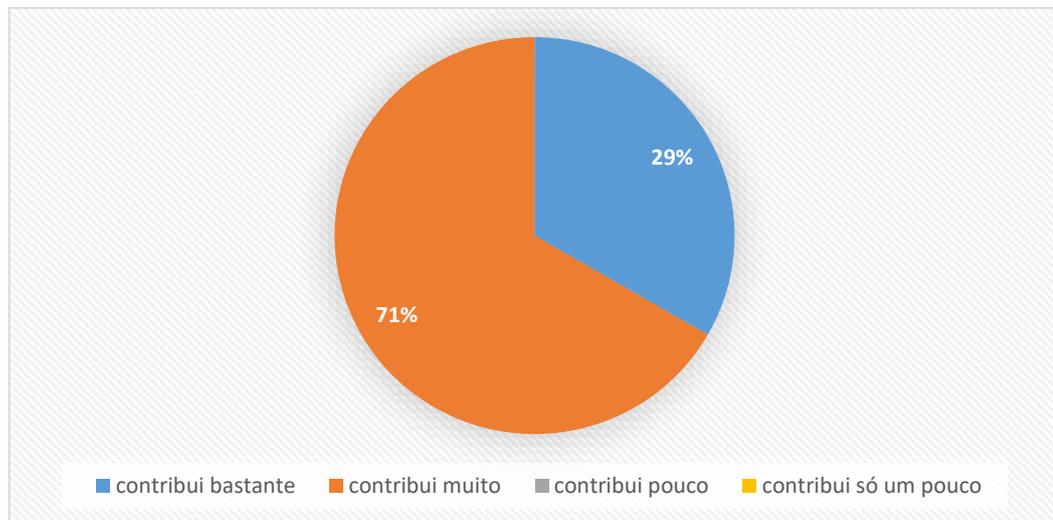


Fonte: Dados da pesquisa

Conforme disposto no gráfico, apenas 7% discordaram da assertiva proposta. Esse resultado encontrado corrobora com o entendimento dos autores Souza et al. (2005) que ressaltam que o desempenho humano também pode ser percebido como aplicação do esforço pessoal na busca da produtividade efetiva no trabalho.

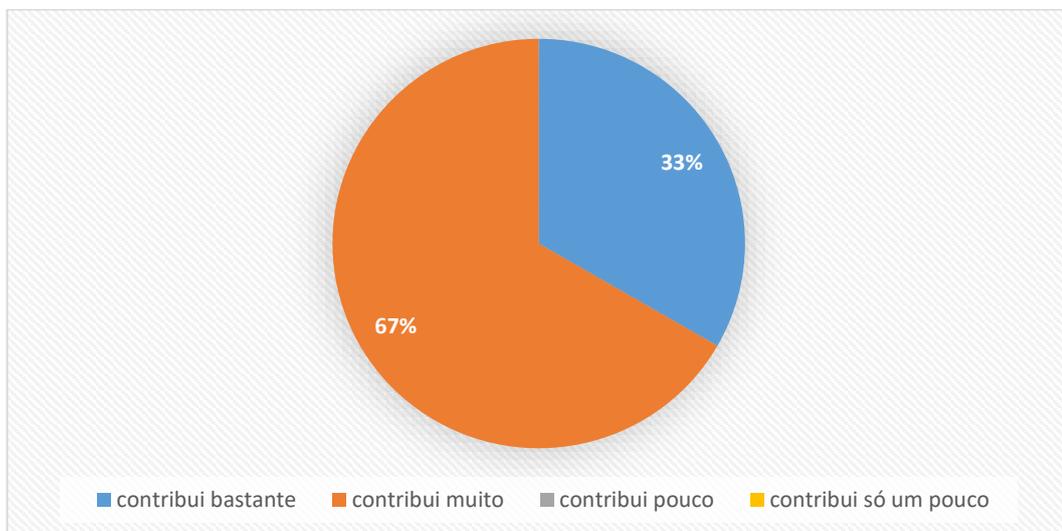
No que diz respeito ao desempenho do servidor para o alcance da missão do TJDFT, entre os servidores estáveis e em estágio probatório, houve uma homogeneidade nas opiniões dos gestores, conforme mostram os Gráficos 8 e 9.

Gráfico 8 - Em que medida o desempenho do servidor em ESTÁGIO PROBATÓRIO contribui para o alcance da missão do TJDF?



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 9 - Em que medida o desempenho do servidor ESTÁVEL contribui para o alcance da missão do TJDF?

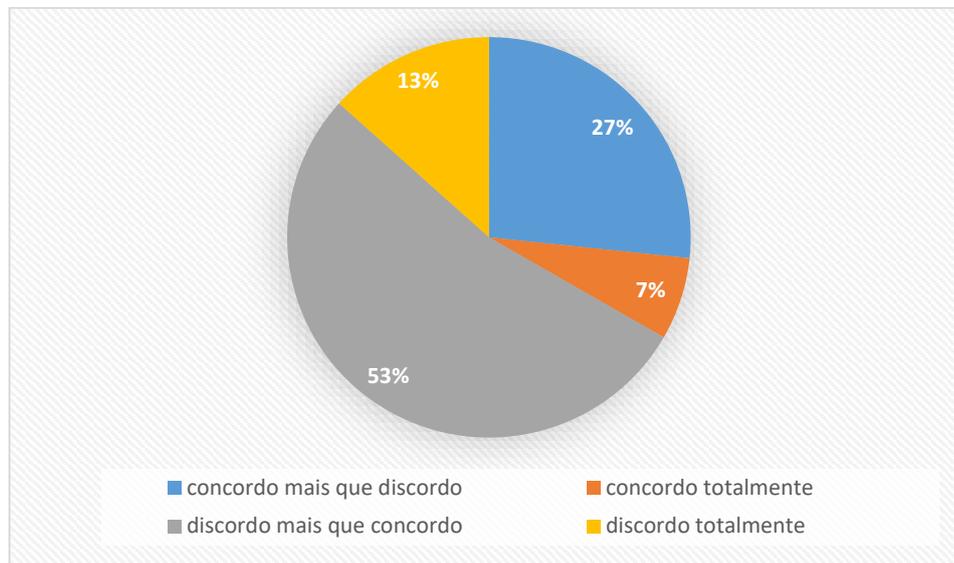


Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se, portanto, que na opinião dos gestores, o desempenho tanto dos servidores estáveis quanto dos que estão em estágio probatório contribui muito para o alcance da missão da organização, o que corrobora com o consenso dos autores que definem o desempenho como “uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais relevantes” (CAMPBELL, et al., 1993; SONNENTAG & FRESE, 2002 apud SILVA, 2014 p. 6).

Em relação à assertiva “As pessoas no meu setor costumam ter melhor desempenho nos primeiros anos após o seu ingresso no cargo”, 53% dos gestores discordaram. Todavia, as opiniões foram bem diversificadas, evidenciando uma não homogeneidade das opiniões, consoante o gráfico abaixo.

Gráfico 10 - As pessoas no meu setor costumam ter melhor desempenho nos primeiros anos após o seu ingresso no cargo.



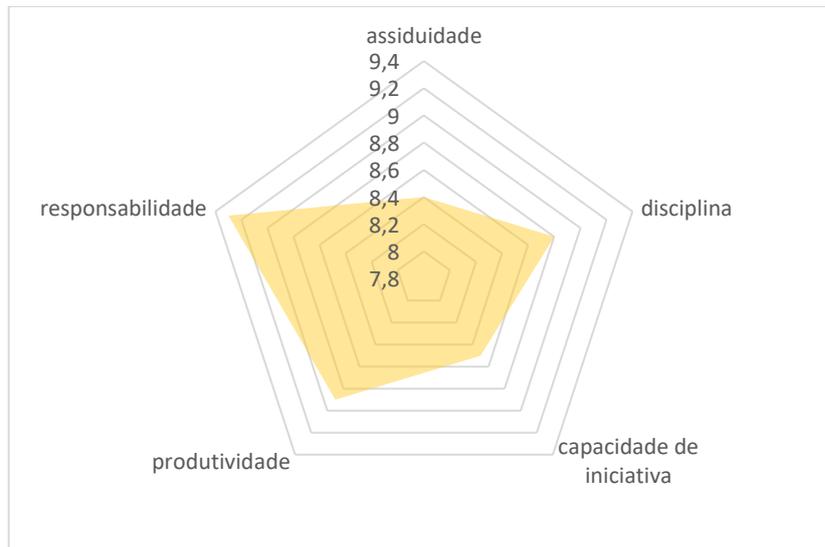
Fonte: Dados da pesquisa

Em outras palavras, observa-se também que nem sempre um servidor novato tem melhor desempenho durante os primeiros anos no cargo público. O que ocorre na maioria das vezes, é o servidor recém-chegado ao TJDFT ainda estar aprendendo e se adaptando ao funcionamento da justiça de primeira instância. Importante ressaltar que tal desempenho tende a melhorar com o passar dos anos e com a periodicidade da avaliação de desempenho.

Na análise dos pesos atribuídos para cada quesito da lei 8.112/90, propostos nas questões 18 e 19, observou-se pouca variação nas notas dadas pelos gestores. Os dados foram tabulados e dispostos em um gráfico do tipo Radar. Conforme Mosley & Mayer (1999), o Gráfico Radar, também conhecido como “Gráfico Teia de Aranha”, é o método geométrico desenvolvido por Masaaki Miyamoto constituído por polígonos de forma triangular, sendo um ferramental disponível para o controle gerencial ajudando a comparar desempenhos. Quanto mais altas forem as notas, mais próximo das bordas a forma geométrica se apresenta.

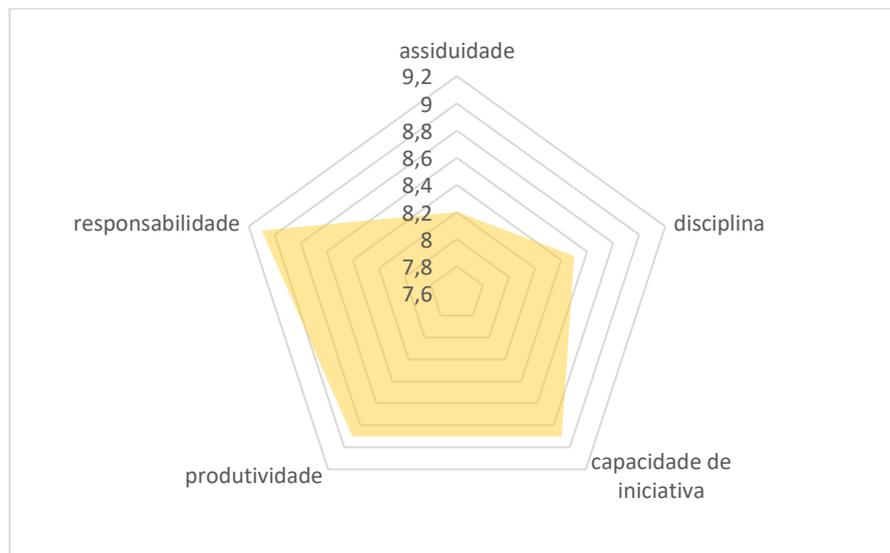
A partir da leitura dos Gráficos 11 e 12, percebe-se que as formas geométricas geradas têm área semelhante, sendo possível constatar notas muito próximas.

Gráfico 11 – Pesos atribuídos aos servidores em estágio probatório



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 12 – Pesos atribuídos aos servidores estáveis



Fonte: Dados da pesquisa

Assim, com base em um cálculo de média simples dos pesos atribuídos, foi possível notar que para os quesitos Responsabilidade e Assiduidade, os gestores concederam notas semelhantes para os dois grupos de servidores: estáveis e em estágio probatório.

Nos quesitos Produtividade e Capacidade de Iniciativa, percebe-se que o grupo de servidores em estágio probatório recebeu média inferior à do grupo de servidores estáveis. Esse dado pode significar que pelo fato do servidor novato ainda está em aprendizado, sua produtividade e sua iniciativa podem ficar aquém dos servidores estáveis.

Essa comparação evidencia que os servidores em estágio probatório tendem a receber uma média mais baixa nesses quesitos. Seja por não conhecerem, ainda, todos os processos de

trabalhos na Vara ou por não exercerem com celeridade as tarefas que lhe são designadas, por estarem em adaptação ao novo.

Com relação ao quesito Disciplina, observou-se que a média para os servidores em estágio probatório ficou maior que a dos servidores estáveis, o que pode estar relacionado com possíveis atos de indisciplina ou insubordinação por parte dos servidores estáveis ao deixar de cumprir ordens superiores ou mesmo normas e diretrizes da organização. Curiosamente, neste quesito a diferença entre as médias é de apenas meio ponto.

4.3 ANÁLISE DA POSSÍVEL EXISTÊNCIA DE FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DO SERVIDOR EM DIFERENTES CONDIÇÕES DE VÍNCULO, QUAIS SEJAM: EFETIVO E EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

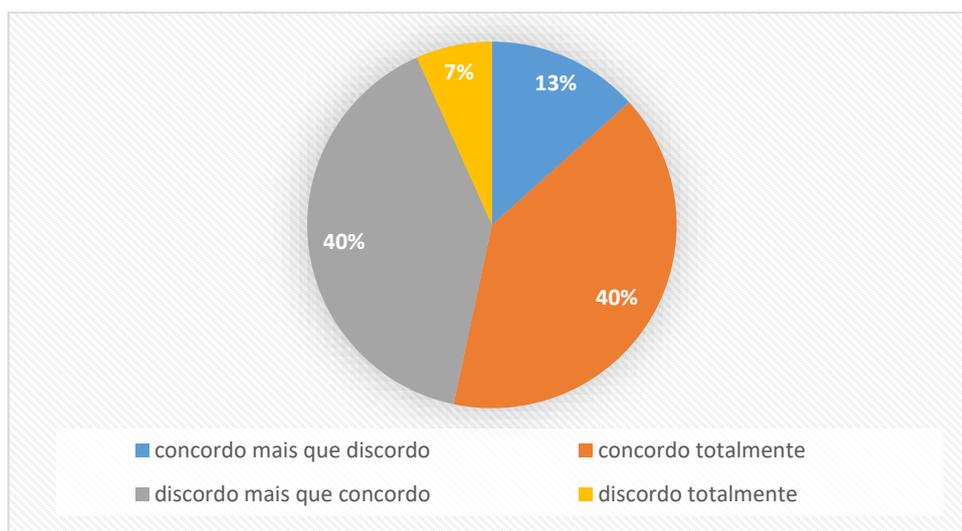
De modo a buscar a existência de possíveis fatores que influenciam o desempenho dos servidores, atendendo o segundo objetivo específico, os gestores foram submetidos a questões que pudessem evidenciar ou estabelecer correlação entre o instituto da estabilidade e desempenho.

Considerando os dados obtidos na pesquisa, percebe-se que não há concordância total com os aspectos da estabilidade *versus* desempenho.

Ao serem perguntados se o instituto da estabilidade influencia o desempenho do servidor em estágio probatório, 40% concordam totalmente com a assertiva e 13% concordam mais que discordam.

Todavia, o percentual de gestores que discordam mais que concordam da assertiva, também é de 40% e 7% disseram que discordam totalmente. O Gráfico 13 ressalta essa divisão na opinião dos gestores.

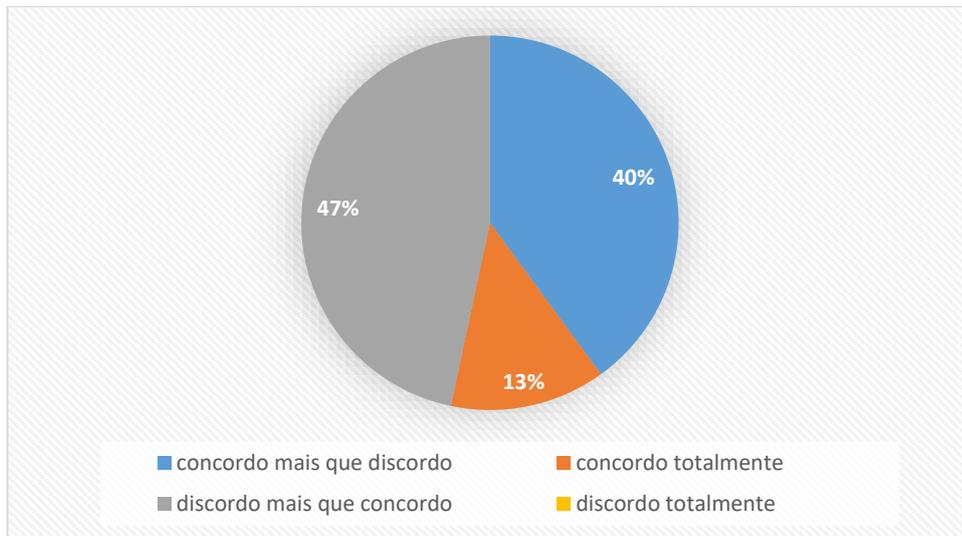
Gráfico 13 - Acredito que o instituto da estabilidade influencia o desempenho do servidor em estágio probatório.



Fonte: Dados da pesquisa

Uma divisão de opiniões semelhante ocorreu com a avaliação dos gestores em relação ao grupo dos servidores estáveis, demonstrada no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Acredito que o instituto da estabilidade influencia o desempenho do servidor estável.



Fonte: Dados da pesquisa

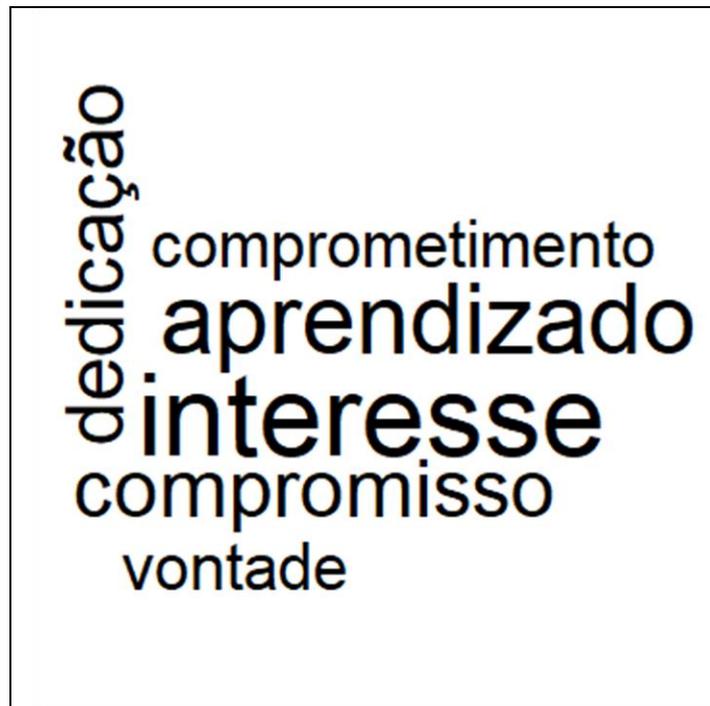
Com base nos dados, ficou constatado que 47% dos gestores discordam mais que concordam que a estabilidade influencia o desempenho dos servidores estáveis, enquanto 40% concordam mais que discordam da assertiva.

Resta, portanto, demonstrado que não há concordância total por parte dos gestores de que o instituto da estabilidade influencia o desempenho dos servidores.

De modo a identificar outros fatores que pudessem indicar a influência no desempenho dos servidores estáveis e em estágio probatório, as respostas dos gestores às perguntas abertas foram analisadas por meio do software Iramuteq.

Ao serem perguntados quais as cinco palavras que lhe vinham à mente em relação ao desempenho do servidor em estágio probatório, o software Iramuteq identificou 85 ocorrências de palavras nas respostas dos gestores, dentre as quais um grupo de seis palavras de maior frequência, foram destacadas por meio da nuvem de palavras.

Figura 5 - Nuvem de palavras do desempenho do servidor em estágio probatório



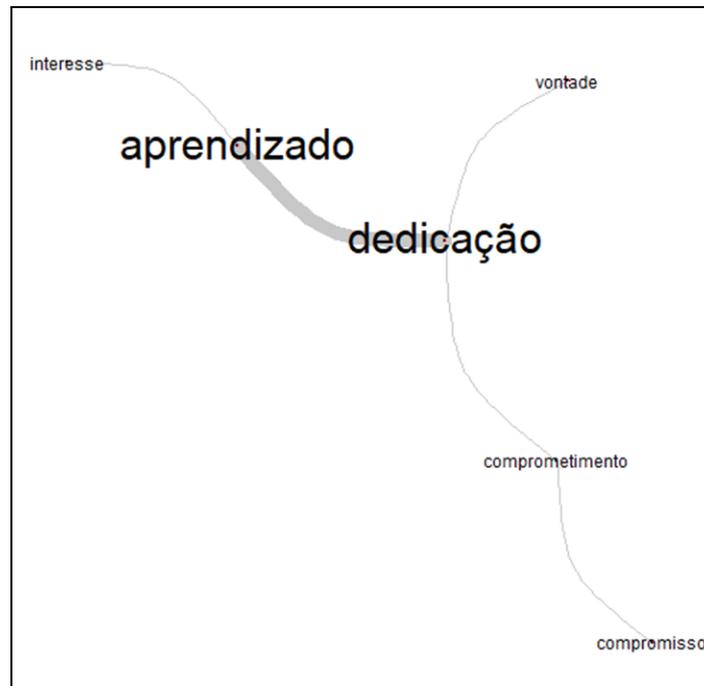
Fonte: Elaborado pela autora a partir do software Iramuteq

Com o levantamento dos dados da pesquisa, percebe-se que os termos interesse, aprendizado, compromisso, comprometimento, dedicação e vontade aparecem em destaque na ordem de prioridade citadas pelos gestores.

Em relação à análise de similitude entre os termos mais frequentes que foram citados, o software Iramuteq apresentou de forma gráfica as correlações entre as palavras citadas.

A Figura 6 mostra que as respostas dos gestores relacionam de forma direta e bem próximas, os termos mais relevantes: aprendizado e dedicação.

Figura 6 - Similitude do desempenho dos servidores em estágio probatório



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software Iramuteq

Quanto às palavras apresentadas em fonte menor, o termo interesse liga-se diretamente e com grande ênfase ao termo aprendizado, enquanto que as palavras vontade, comprometimento e compromisso mostram conexão de proximidade com o termo dedicação.

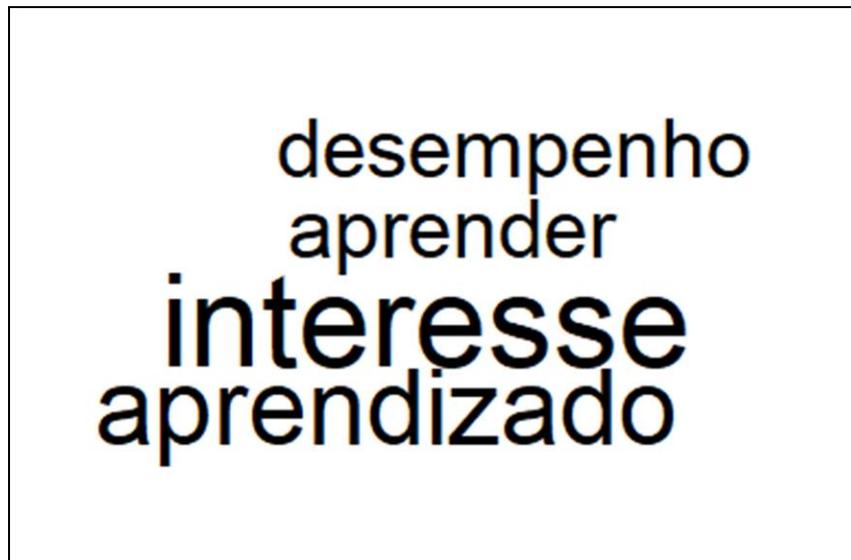
Ao serem perguntados qual seria a palavra mais importante que definiria o desempenho do servidor em estágio probatório e a justificativa para o termo escolhido, foram transcritos abaixo alguns relatos onde a palavra interesse aparece em 20% das respostas.

O gestor A respondeu: *“Interesse. O que possui interesse em novos aprendizados e em apresentar um bom desempenho, contribui positivamente para o alcance dos objetivos estabelecidos para a equipe.”*

Seguindo esta mesma linha o gestor B ressaltou: *“Interesse. Porque isso faz toda a diferença no desempenho das atividades e na sua caminhada como servidor.”* O gestor C pactua do mesmo entendimento: *“Interesse, pois o servidor demonstra vontade de aprender o serviço, interesse em se colocar na carreira”*.

O software Iramuteq analisou 8 segmentos de texto, e também ficou evidenciada a frequência do termo interesse nas justificativas dos gestores.

Figura 7 - Nuvem de palavras da justificativa dos gestores



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software Iramuteq

De maneira geral, percebe-se que os gestores reconhecem que o interesse é característico do servidor em estágio probatório.

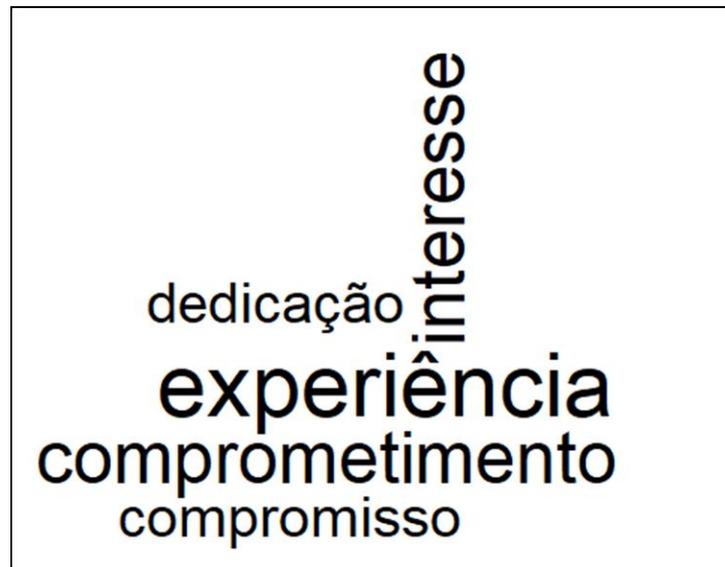
Por outro lado, o termo a estabilidade não é considerado um fator que influencia o desempenho desse grupo de servidores, pois sequer foi citado. Ficaram, portanto, evidenciado outros termos positivos em destaque na nuvem de palavras gerada pelo software Iramuteq, conforme demonstrado na Figura 7.

Com relação ao desempenho do servidor estável, da mesma forma, ao serem perguntados quais as cinco palavras que lhe vinham à mente, percebe-se que na análise das respostas pelo software Iramuteq, a forma gráfica da nuvem de palavras gerada demonstrou a frequência dos termos na seguinte ordem: experiência, comprometimento, interesse, compromisso e dedicação, para os servidores estáveis.

Nesse momento, fica evidenciado que a experiência do servidor estável é uma característica reconhecida e apontada por seu gestor imediato. Importante salientar que não houve referências à palavra estabilidade, da mesma forma que não foi registrada anteriormente para o grupo dos servidores não estáveis.

O termo experiência é considerado, portanto, o mais importante na percepção dos gestores para os servidores estáveis, conforme é apresentado na Figura 8.

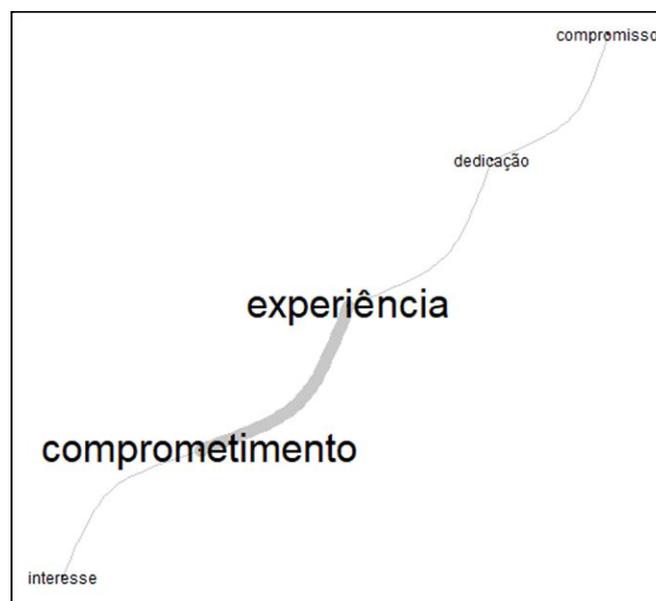
Figura 8 – Nuvem de palavras do desempenho do servidor em estável



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software Iramuteq

Da mesma forma, na análise de similitude das palavras frequentes, é dada a representação gráfica da correlação das palavras.

Figura 9 – Similitude das palavras frequentes para os servidores estáveis



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software Iramuteq

De maneira similar, ao serem perguntados qual seria a palavra mais importante que definiria o desempenho do servidor estável e a justificativa para o termo escolhido, foram transcritos abaixo alguns relatos dos gestores onde o termo experiência também aparece na maioria das vezes.

O gestor 8 respondeu: *Experiência. Servidores mais experientes costumam realizar o trabalho com maior agilidade e efetividade. Na mesma percepção o gestor 11 respondeu: Experiência. Garante maior qualidade no serviço prestado à população.*

A análise do conteúdo das respostas da justificativas dos gestores revelou a correlação entre os termos mais evidenciados nas respostas.

Figura 10 – Nuvem de palavras da justificativa dos gestores



Fonte: Elaborado pela autora a partir do software Iramuteq

Assim, considera-se que a estabilidade não é considerada um fator que influencia o desempenho do servidor estável, tendo em vista que outros termos ficaram em destaque na nuvem de palavras, gerada pelo software Iramuteq.

4.4 ANÁLISE DOS COMENTÁRIOS DOS GESTORES

O último item do questionário aplicado permitiu um espaço livre para que os gestores fizessem quaisquer comentários que considerassem relevantes para esta pesquisa e que de alguma forma pudessem identificar fatores na relação estabilidade *versus* desempenho.

Tendo recebido apenas 5 contribuições, optou-se por transcrevê-las na íntegra da forma como foram colocadas no questionário, considerando que a análise de conteúdo por meio de softwares poderia reduzir significativamente as opiniões coletadas.

Dessa forma, alguns dos fatos relatados pelos gestores podem impactar negativamente ou positivamente o desempenho do servidor.

O gestor 1 considerou que:

“O atual modelo de estabilidade tem que ser alterado porque percebo que uma superpropetação dos maus servidores, prejudicando a imagem da classe que, em sua maioria, são pessoas comprometidas com o trabalho e o bem servir.”

Aqui pode-se constatar o fato da estabilidade como instrumento de acomodação na percepção desse gestor. Em função da estabilidade, o servidor pode deixar de investir em si e não realizar suas tarefas como deveria, prejudicando e comprometendo os demais colegas. Nessa opinião, a estabilidade funciona como uma regalia independentemente do desempenho do servidor.

Já o gestor 2 não pactua da mesma opinião e entende que:

“A única diferença que vejo entre o servidor estável e o não estável é, no início, a falta de conhecimento do trabalho e a falta de experiência nas realizações das tarefas. A partir do momento que o novo servidor

já está treinado para desempenhar as atividades necessárias ao trabalho, não faço qualquer distinção entre estável ou não estável e não sinto diferença prática em razão disso. A diferença é de pessoa para pessoa, ou seja, da natureza da própria pessoa, e não da questão da estabilidade. Tenho servidores que já alcançaram a estabilidade há muito tempo que sempre, desde o início, desempenharam as suas tarefas da melhor forma possível, com agilidade e eficiência e continuam assim mesmo com muito tempo de Casa. Da mesma maneira, já tive servidores que mal tomaram posse e não queriam trabalhar com o mesmo afincado dos antigos que aqui já estavam, aliás, não queriam trabalhar, apenas queriam a recompensa no final do mês. Assim, sinceramente, não acho que seja a estabilidade ou a falta dela que faça alguém trabalhar melhor, mesmo porque, aquele servidor que não desempenhar as suas funções de forma desejável poderá sofrer diversas punições independentemente da sua estabilidade”.

Assim, verifica-se que o instituto da estabilidade pode ser interpretado de várias formas, como esperado.

Outro ponto comentado, diz respeito à avaliação de desempenho. O gestor 3 considera que:

“a avaliação de desempenho, em todos os setores de que tomei conhecimento, é feita pro forma, apenas por determinação da administração. Logo, não vejo tamanha influência do instrumento no desempenho do servidor, seja estável ou em estágio probatório. Na minha parca experiência, a gestão da chefia imediata, com medidas de constante estímulo à autonomia e incentivo à produtividade, até mesmo mediante bonificações, mostra-se mais eficaz para que o servidor assuma responsabilidade pelo serviço, atuando o gestor como líder, não como mero fiscalizador”.

Embora não seja objeto desse estudo, é preciso considerar que o tema da avaliação de desempenho, pertinentemente apontado pelo gestor 3, está intimamente ligado à estabilidade. Ademais, a avaliação periódica continua sendo instrumento para estimular a boa gestão do desempenho.

Por outro lado, o gestor 4 traça, em poucas palavras, um perfil do servidor estável ao julgar que:

“o servidor estável produz com mais qualidade, porém tem menos responsabilidade com o atingimento de metas”.

Outro aspecto que pode revelar este tipo de percepção é o fato da real influência do gestor imediato ante o desempenho do servidor. Resultados tangíveis e a promoção de *feedbacks* aos avaliados são práticas que criam condições favoráveis a um bom desempenho.

Por fim, o gestor 5 argumenta que:

“Felizmente a visão no serviço público está mudando no quesito da busca de melhoria quando da estabilidade. Verifica-se que a estabilidade vem cada vez mais influenciando de forma positiva no comprometimento e na busca de melhorias pelos servidores.”

Na percepção do gestor 5, o mecanismo da estabilidade pode ajudar a reter alguns servidores, na medida em que seu comprometimento se aprimora buscando por melhorias.

De toda forma, é importante considerar que ainda não há um consenso quando se fala na estabilidade do servidor, todavia, principalmente porque a qualidade do serviço público está relacionada também a recursos e restrições legais.

Considerações Finais ou Conclusão

Esse estudo se lançou ao desafio de apurar a percepção dos gestores das 25 Varas Cíveis do Tribunal do Justiça do Distrito Federal e dos Territórios em relação ao desempenho de seus servidores estáveis e em estágio probatório.

Na pesquisa empírica, com base nos resultados obtidos, pode-se inferir que o instituto da estabilidade, em sua essência, não influencia o desempenho do servidor público. Contudo, observou-se que outros atributos de maior importância, elencados pelos gestores, fazem a diferença entre os dois grupos de servidores. Enquanto que para o grupo dos servidores em estágio probatório o termo “interesse” apareceu em destaque, para o grupo dos servidores estáveis o termo mais citado foi “experiência”.

Entende-se que este trabalho apresentou, por meio do emprego da análise de conteúdo sobre o *corpus* de texto, uma contribuição relevante ao ser possível identificar, na contribuição dos gestores, outros termos positivos que se contrapõem à imagem externada pela opinião pública em relação ao servidor público, e que mais uma vez, tem destaque apenas o instituto da estabilidade de forma negativa. Destarte, foram cumpridos, portanto, os objetivos propostos nesse estudo.

Desse modo, é necessário, pois, ter prudência ao assumir posturas radicais em relação à manutenção ou extinção do instituto da estabilidade. E diferentemente do que se possa pensar, um servidor ainda sem estabilidade no cargo nem sempre é o mais produtivo ou que tem mais iniciativa, o que neste caso, restou validado nos resultados da pesquisa.

Além disso, as variáveis e os vieses elencados nesta pesquisa, por meio dos relatos transcritos, e corroborando com a literatura revisada, possibilitaram reconhecer que ainda há muito a se fazer no campo da Gestão de Desempenho para que sejam realizadas avaliações com critérios claros de monitoramento e não meras formalidades.

Contudo, dentre as limitações, os resultados desse estudo não tiveram suficiente variabilidade do ponto de vista estatístico que pudessem permitir uma análise mais sofisticada. Também não houve comparativos com resultados anteriores, tendo em vista que o Tribunal informou não ter essa funcionalidade no sistema para os módulos PGDCOMP e PGDEP.

Com a intenção de contribuir para este debate relevante, critérios justos e eficientes devem ser estabelecidos para constatar possíveis abusos. A participação do gestor no processo decisório e espaço para sugestão e circulação de idéias também permitem tornar mais eficiente as ferramentas de gestão desses avaliadores. Fatores temporais e medidas para *feedback* dos gestores também devem ser repensados.

Além disso, políticas internas de clima organizacional, valorização e capacitação dos gestores, se bem trabalhados, são mecanismos que podem evitar a homogeneidade de notas muito altas sinalizando falhas ou propensões. Talvez, por esta razão, os resultados não foram capazes de mensurar se o tempo de serviço do gestor ou tempo em cargo de direção, tem alguma relação com as notas ou pesos atribuídos aos servidores.

Com uma sociedade cada vez mais ciente dos seus direitos, o desempenho devidamente avaliado e medido em função do resultado das atividades do servidor pode sim, ser canal

positivo de melhora no serviço público. No entanto, é recomendável que servidor, gestor e governo busquem juntos por essas melhorias em todo o setor público.

Por fim, nem todos os resultados aqui descritos podem ser generalizados para outros órgãos ou esferas do governo, sendo necessária e recomendada a ampliação de estudos específicos sobre o tema com emprego de diferentes metodologias e comparações, trazendo contribuição que incrementem a Gestão de Desempenho e, conseqüentemente, para a Gestão Pública.

Referências

AQUINO, Jussara Maria Canuto. **Identificação e imagem do servidor público: um estudo com os usuários do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2016.

ARAÚJO, Jailton; ALEIXO, Maria. **Aplicação do princípio da eficiência administrativa em face da estabilidade dos servidores públicos civis da União**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XVI, n. 111, abr 2013. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13122>. Acesso em: 12 ago. 2017.

ARAÚJO, Livia. **Municípios carecem de profissionais qualificados**. *Jornal do Comércio*. Disponível em: <http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/06/politica/571361-municipios-carecem-de-profissionais-qualificados-diz-bergue.html>. Acesso em 27 jul. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, A.V.B. et al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BASTOS, A.V.B. et al. Comprometimento Organizacional. In: BENDASSOLLI, Pedro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. São Paulo: Casapsi, 2015. p.199-206.

BERGUE, Sandro Trecastró. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal**. Caxias do Sul, RS: Educus, 2010.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 17 de nov. de 2016.

BRASIL. **Lei nº 11.697, de 13 de junho de 2008**. Dispõe sobre a organização judiciária do Distrito Federal e dos Territórios e revoga as Leis n. 6.750, de 10 de dezembro de 1979, 8.185, de 14 de maio de 1991, 8.407, de 10 de janeiro de 1992, e 10.801, de 10 de dezembro de 2003, exceto na parte em que instituíram e regularam o funcionamento dos serviços notariais e de registro no Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111697.htm>. Acesso em: 21 de março de 2017.

BRASIL. **Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 12 de jan. de 2016.

BÚRIGO, Emanuel Martins. **Fatores que interferem no desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC durante o estágio probatório.** Florianópolis, 2016.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **IRAMUTEQ: um software gratuito pra análise de dados textuais.** Temas em Psicologia, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200016>. Acesso em: 18 de out. 2017.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

CAVALCANTE, Pedro et al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília: Enap; IPEA, 2017.

CAVALLINI, Marta; SILVEIRA, Daniel. **Desemprego fica em 13,7% no 1º trimestre de 2017 e atinge 14,2 milhões.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/desemprego-fica-em-137-no-1-trimestre-de-2017.ghtml>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

COELHO JR., Francisco et al. **Efeitos de Variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho.** Estudos de Psicologia, v.16, n.2, p.111-120, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação.** Brasília: CEAJUD, 2016.

COUTINHO, Ana Luísa Cellino. **A Estabilidade do Servidor Público na Reforma Administrativa.** Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado de Pernambuco - ESMAPE. Recife. v.4. n° 9. Jan/Jun 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2007.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – PNAD.** Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Principais_destaque_PNAD_continua_2012_2016/principais_destaque_PNAD_continua_2012_2016.pdf>. Acesso em: 11 ago 2017.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações.** Trans. Luciane Pauleti and Daniel Vieira. São Paulo: Pearson, 2010.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo.** 2 ed. Saraiva: São Paulo, 2006.

KAUSS, Lais Fraga. **A estabilidade funcional e a eficiência no serviço público.** Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 3053, 10 nov. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/20389>>. Acesso em: 27. de junho de 2016.

KOMATSU, SUELY; ANTERO, SAMUEL A. **Sistematização normativa e tipologia preliminar de organizações federais.** Brasília: IABS, 2012.

LUPION, Bruno. **Como funciona a estabilidade do servidor público e porque ela existe.** Nexo Jornal Expresso. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2016/06/28/Como-funciona-a-estabilidade-do-servidor-p%C3%BAblico-e-por-que-ela-existe>>. Acesso em: 2 de jun.de 2017.

- MAIA, Juliana. **Aulas de direito constitucional de Vicente Paulo**. 8ª ed. Niterói: Impetus, 2006.
- MARRAS, JEAN; TOSE MARÍLIA. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MEIRELLES, HELY LOPES. **Direito Administrativo Brasileiro**. 31ª ed., São Paulo: Malheiros Editores, 2005.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008
- MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Sumário Executivo CAGED – Junho/2017**. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/caged>>. Acesso em: 2 ago. 2017.
- ODELIUS, Catarina Cecília. **Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar**. In: PANTOJA, M.J. et al. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.
- OLIVEIRA, Katiane da Silva. **As repercussões da Emenda Constitucional nº 19/98 sobre os institutos da estabilidade e do estágio probatório**. Revista Âmbito Jurídico, 2011.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista do Serviço Público. v. 48, n. 1, p. 5-25, 1997. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/375/381>>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- SCHIKMANN, Roseane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: Enap, 2010.
- SILVA, Flavio Garcia. **Atitudes dos servidores efetivos da Anatel acerca da gestão do desempenho**. Brasília: Enap, 2014.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre. Artmed, 2009.
- SOARES, Fabiana de Menezes. **Função administrativa, estabilidade e princípio da neutralidade**. Revista de Informação Legislativa – Brasília a. 34, n.136. out/dez. 1997, p. 87 e 90.
- SOARES, Thiago. **Estágio Probatório: Um olhar sobre os métodos de avaliação de desempenho à luz dos princípios da eficiência e da legalidade**. Porto Alegre, 2013.
- SOUZA, V. L. et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- TERABE, Carla; BERGUE, Sandro T. **Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: estudo de caso no Ministério da Ciência e Tecnologia**. In: CAMÕES, M. et al. **Estudos em Gestão de Pessoas no serviço Público**. Brasília: Enap, 2014. p.13-37.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS –TJDFT. Portaria Conjunta 88, de 24 de novembro de 2014. **Portaria Conjunta 88, de 24 de novembro de 2014**.
- _____. **Cartilha Conhecendo a Justiça de Primeiro Grau do Distrito Federal**. Disponível em: <<http://www.tjdft.jus.br/publicacoes/manuais-e-cartilhas/conhecendo-a-justica-de-primeiro-grau-do-distrito-federal>>. Acesso em: 25 de fev. de 2017.
- _____. Portaria Conjunta 46, de 2 de julho de 2014. **Portaria Conjunta 46, de 2 de julho de 2014**.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Gestor (a),

Sou servidora do TJDFT e, sob a orientação do Professor Mestre Elias Vieira de Oliveira, estou coletando dados quanto à sua opinião sobre o desempenho dos servidores das Varas Cíveis.

A pesquisa em desenvolvimento está autorizada pelo Tribunal, conforme PA 0015400/2017 e constitui-se em Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão Pública do Instituto Federal de Brasília, tendo como tema: “**ESTABILIDADE E DESEMPENHO DO SERVIDOR: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS VARAS CÍVEIS DE BRASÍLIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS**”. A presente pesquisa poderá servir de referencial para desenvolvimento de melhorias na área de Gestão de Pessoas.

Para tanto, solicito a gentileza em **responder até o dia 23/11/2017**, o questionário eletrônico indicado pelo link abaixo. O tempo para responder é de aproximadamente 5 minutos.

Para responder, clique no link: <https://goo.gl/B1Emm7>

Os dados serão tratados de forma confidencial e nenhum servidor será identificado em qualquer publicação interna ou externa.

Por sua especial colaboração, antecipo meu mais sincero agradecimento!



A percepção do Gestor quanto ao desempenho de seus servidores estáveis e em estágio probatório

Termo de ciência

*Obrigatório

1. Estou ciente de que estou participando como voluntário(a) da pesquisa intitulada "ESTABILIDADE E DESEMPENHO DO SERVIDOR: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS VARAS CÍVEIS DE BRASÍLIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS", fornecendo dados para livre utilização acadêmica, pelos quais a pesquisadora Maria Angela de Souza Lima compromete-se a não fornecer qualquer identificação dos participantes. *

Marcar apenas uma oval.

Continuar para a próxima seção.

2. Qual a sua idade? (em anos) *

3. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

MASCULINO
 FEMININO
 OUTRO

4. Nível de escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

Graduação completo
 Especialização (lato sensu) completo
 Especialização (lato sensu) incompleto
 Pós-Graduação (lato sensu) completo
 Pós-Graduação (lato sensu) incompleto
 Mestrado (stricto sensu) completo
 Mestrado (stricto sensu) incompleto
 Doutorado (stricto sensu) completo
 Doutorado (stricto sensu) incompleto

5. Tempo de serviço no TJDF? (em anos) *

6. Tempo acumulado em cargo de direção no TJDF? (em anos) *

7. Para você, o principal responsável pelo desempenho é o próprio servidor. *

Marcar apenas uma oval.

Concordo totalmente
 Concordo mais que discordo
 Discordo mais que concordo
 Discordo totalmente

8. 8. O desempenho de um servidor afeta o resultado de todo o trabalho da Vara. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo totalmente

9. 9. Acredito que o instituto da estabilidade influencia o desempenho do servidor em ESTÁGIO PROBATÓRIO. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo totalmente

10. 10. Acredito que o instituto da estabilidade influencia o desempenho do servidor ESTÁVEL. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo mais que discordo
- Discordo mais que concordo
- Discordo totalmente

11. 11. Na sua percepção, em que medida o desempenho do servidor em ESTÁGIO PROBATÓRIO contribui para o alcance da missão do TJDFT. *

Marcar apenas uma oval.

- Contribui só um pouco
- Contribui pouco
- Contribui muito
- Contribui bastante

12. **12. Na sua percepção, em que medida o desempenho do servidor ESTÁVEL contribui para o alcance da missão do TJDFT. ***

Marcar apenas uma oval.

- Contribui só um pouco
 Contribui pouco
 Contribui muito
 Contribui bastante

13. **13. As pessoas no meu setor costumam ter melhor desempenho nos primeiros anos após o seu ingresso no cargo. ***

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo mais que discordo
 Discordo mais que concordo
 Discordo totalmente

14. **14. Quando penso no desempenho dos meus colegas em ESTÁGIO PROBATÓRIO, quais as cinco palavras que me vêm à mente? ***

15. **15. Destas, qual a mais importante? Por quê? ***

16. **16. Quando penso no desempenho dos meus colegas ESTÁVEIS, quais as cinco palavras que me vêm à mente? ***

17. 17. Destas, qual a mais importante? Por quê? *

18. 18. Atribua um peso para cada fator da lei 8.112/90, considerando os servidores em ESTÁGIO PROBATÓRIO. *

Considere menor peso 1 e maior peso 10.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assiduidade	<input type="radio"/>									
Disciplina	<input type="radio"/>									
Capacidade de iniciativa	<input type="radio"/>									
Produtividade	<input type="radio"/>									
Responsabilidade	<input type="radio"/>									

19. 19. Atribua um peso para cada fator da lei 8.112/90, considerando os servidores ESTÁVEIS. *

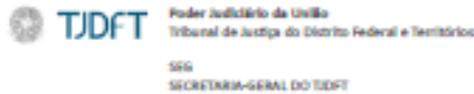
Considere menor peso 1 e maior peso 10.
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assiduidade	<input type="radio"/>									
Disciplina	<input type="radio"/>									
Capacidade de iniciativa	<input type="radio"/>									
Produtividade	<input type="radio"/>									
Responsabilidade	<input type="radio"/>									

20. 20. Você chegou ao final do questionário. Utilize o espaço abaixo para quaisquer comentários que julgar relevante para esta pesquisa (acontecimentos, experiências ou dificuldades encontradas na relação estabilidade x desempenho).

21. Por favor, informe seu email para receber os resultados consolidados desta pesquisa.

ANEXO 1 – AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS NO TJDF



PA 0015400/2017

Excelentíssimo Desembargador Presidente,

Cuida-se de pleito formulado pela servidora **MARIA ÂNGELA DE SOUZA LIMA**, matrícula 317.572, estudante do último semestre do curso de Gestão Pública no Instituto Federal de Brasília - IFB, por meio do qual solicita o apoio do TJDF para realização de Pesquisa nesta instituição, com vista à finalização do trabalho de conclusão de curso intitulado "Análise do desempenho do servidor público nas Varas Cíveis do TJDF a partir da condição de estabilidade".

A requerente pretende identificar, mediante questionário dirigido aos 25 gestores das Varas Cíveis, se, sob a ótica desses Diretores de Secretaria, a garantia do instituto da estabilidade influencia no desempenho dos servidores das Varas Cíveis localizadas no Fórum Milton Sebastião Barbosa, considerando os diversos vínculos (estável e em estágio probatório).

Necessita, portanto, da autorização da Administração para o envio do mencionado questionário, via e-mail institucional, de modo que o procedimento não configure uso indevido do correio eletrônico e, ainda, do fornecimento de dados, por parte do Núcleo de Desenvolvimento, Valorização, Desempenho e Apoio Gerencial em Gestão de Pessoas – SERGES (número de servidores em estágio probatório, número de servidores estáveis, respectivas matrículas).

Esta Secretaria-Geral provocou a manifestação do Gabinete da Corregedoria, considerando o objeto do trabalho de conclusão do curso, que, por sua vez, eximiu-se de opinar sobre eventual contribuição da pesquisa acadêmica para o alcance dos objetivos institucionais.

Acionada a posicionar-se, a SUGIP ponderou que *"toda informação que colabore para conhecer o ambiente organizacional é importante como insumo para estratégias de desenvolvimento institucional"*.

Observou, a propósito, que o estudo em questão contribuirá para o alcance dos seguintes objetivos institucionais relacionados no Plano Estratégico 2015-2020:

- a) *garantir a eficiência na alocação de força de trabalho nas unidades judiciais*, que tem como Iniciativas Estratégicas: 1. Priorizar as ações do Plano de Ação de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição; 2. Implementar o modelo de alocação de Recursos Humanos;
- b) *consolidar a política de gestão por competências alinhada à estratégia*, que tem como Iniciativa Estratégica: 1. Fortalecer a gestão de pessoas por competências com foco no alinhamento estratégico.

Conforme informado pela SUGIP, os dados a serem obtidos pela acadêmica poderão servir de referencial: para localização de servidores nas Varas Cíveis; para capacitação de gestores dessas Varas; para orientação dos gestores na forma mais

eficiente de utilização do Programa de Gestão de Desempenho por Competências do TJDFT; e para capacitação e orientação dos servidores em estágio probatório e/ou estáveis.

Diante do exposto, submeto o assunto à douta consideração de vossa Excelência, propondo o deferimento do pleito, considerando que os resultados advindos da pesquisa poderão ser úteis ao TJDFT.

CELSO DE OLIVEIRA E SOUSA NETO
Secretário-Geral do TJDFT

AUTORIZO a realização da Pesquisa Acadêmica, que poderá ser utilizada, futuramente, pelas unidades internas voltadas para a gestão de pessoas.

Encaminhe-se ao SERGES para dar ciência à servidora **MARIA ÂNGELA DE SOUZA LIMA** de que os resultados da Pesquisa Acadêmica deverão ser apresentados à Administração, objetivando aproveitamento nesta Corte de Justiça.

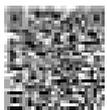
Desembargador MARIO MACHADO
Presidente do TJDFT



Documento assinado eletronicamente por Celso de Oliveira e Sousa Neto, Secretário-Geral, em 05/09/2017, às 13:29, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por Mário Machado Vieira Neto, Desembargador Presidente, em 05/09/2017, às 17:09, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.tjdft.jus.br/sei/verificador.php> informando o código verificador 0217433 e o código CRC 70993CBE.

ⁱ A Jurisdição funciona como uma “divisão de trabalho” no Judiciário. Como exemplo, podemos citar a justiça eleitoral, militar ou trabalhista que têm competência para julgar somente causas que versam sobre esses temas específicos.

ⁱⁱ Fonte: Relatório de Gestão 2016 (TJDFT, 2016, p. 153)

ⁱⁱⁱ A vara judiciária é o local ou repartição que corresponde a lotação de um juiz, onde o magistrado efetua suas atividades. (CNJ, 2016)

^{iv} Fonte: Relatório de Gestão 2016 (TJDFT, 2016, p.24)

^v Dados extraídos do Sumário Executivo CAGED – Junho/2017 (MTE, 2017). Disponível em: <<ftp://ftp.mtps.gov.br/pdet/caged/2017/junho/nacionais/1-sumarioexecutivo.doc>>. Acesso em: 2 ago. 2017.

^{vi} Dados extraídos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – PNAD (IBGE, 2017). Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Principais_destaque_PNAD_continua_2012_2016/principais_destaque_PNAD_continua_2012_2016.pdf>. Acesso em: 11 ago 2017.

^{vii} Trecho extraído da entrevista do Coordenador de Trabalho e Rendimento do IBGE, Cimar Azevedo, para Daniel Silveira e Marta Cavallini. **Desemprego fica em 13,7% no 1º trimestre de 2017 e atinge 14,2 milhões**. Globo.com, Brasil, 28 abr 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/desemprego-fica-em-137-no-1-trimestre-de-2017.ghtml>>. Acesso em: 11 ago 2017.

^{viii} Trecho extraído da entrevista da presidente do Instituto Brasileiro de Carreira – IBCAA, Carolina Linhares, para Paula Braga. **Serviço público continua atrativo**. Correio Braziliense, Brasil, 17 ago 2015. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/uf_carreira/2015/08/17/uf_carreira_interna,494923/servico-publico-continua-atrativo.shtml>. Acesso em: 12 out 2017.

^{ix} O Sistema Eletrônico de Informações – SEI foi implantado no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT para atuar na tramitação de procedimentos administrativos e outras atividades relacionadas à gestão de documentos eletrônicos da área administrativa. (TJDFT, 2017)

^x Trecho extraído da entrevista para ARAÚJO, Livia. Municípios carecem de profissionais qualificados. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 03 de julho de 2017. Disponível em: <http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/06/politica/571361-municipios-carecem-de-profissionais-qualificados-diz-bergue.html>. Acesso em 27 jul. 2017.

^{xi} O PLS n. 116/2017 está em tramitação e aberto à consulta pública na página oficial do Senado Federal.

^{xii} Trecho extraído do Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário (CNJ, 2016).

^{xiii} O Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), é um *software* gratuito e desenvolvido por Pierre Ratinaud e licenciado por GNU GPL. Ele ancora-se no ambiente estatístico do *software* R e na linguagem de programação *python*. Disponível em: <<http://www.iramuteq.org>>. Acesso em 10 de out. 2017.