

**VALORIZAÇÃO DE TALENTOS DOS COLABORADORES
EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

Catia Elken Magalhães Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientadora:
Prof^ª. Doutor^a Sonia Margarida Bentes, Prof^ª Associada, ISCTE Business School,
Departamento de Economia

Setembro, 2019

**VALORIZAÇÃO DE TALENTOS DOS
COLABORADORES EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

Catia Elken Magalhães Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientadora:
Prof^ª. Doutora Sonia Margarida Bentes, Prof^ª Associada, ISCTE Business School,
Departamento de Economia

Setembro, 2019

**VALORIZAÇÃO DE TALENTOS DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA
PÚBLICA**

Catia Elken Magalhães Ferreira

- LOMBADA

RESUMO

A pesquisa justifica-se pela relevância social, política e econômica referente à gestão em Unidades Públicas. Foram selecionados artigos científicos e realizada pesquisa com os colaboradores, analisando se as práticas de gestão implementadas evidenciam as práticas baseada em evidência. Enfrentaram-se as discussões teóricas acerca do melhor tipo de gestão para desenvolvimento das atividades, ou seja, o desenvolvimento de uma política de inserção dos colaboradores com a organização, valorização do capital humano como forma de sustentabilidade da empresa. As empresas públicas desconhecem ou não querem alterar a forma de gestão sem priorizar os recursos humano, atuando com a política de beneficiamento de conhecidos para ocupação dos cargos sem priorizar as competências acumuladas. Constatou-se que os colaboradores estão satisfeitos (88%) com as atividades que desenvolvem, contudo, se ressentem pela empresa não possuir qualquer política de valorização de talentos (74%), tornando urgente a mudança no planejamento estratégico para a melhoria da sustentabilidade interna (82%). Quanto ao questionamento em relação à produtividade dos colaboradores com a satisfação ou insatisfação, não foi permitido o levantamento dos dados nem houve o consentimento para a avaliação de desempenho por múltiplos critérios. Conclui-se a importância da gestão profissionalizada harmonizando e integrando os diversos atores envolvidos no processo produtivo, desenvolvendo cooperação de forma a possibilitar a sustentabilidade interna, o que torna a pesquisa essencial, sendo a busca pela contemporaneidade um dos objetivos principais. Dessa forma, é imprescindível a mudança da gestão empresarial pública, fato que torna esta pesquisa útil e atual, pois ainda atua sem prevalência da gestão profissionalizada.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho, Participação do Empregado, Pessoal e Gestão de mão de obra.

JEL classification system

J28 – Job Satisfaction

J53 – Employee Participation

M5 – Personnel

M54 – Labor Management

ABSTRACT

The research is justified by the social, political and economic relevance regarding the management in Public Units. Scientific articles were selected and research was carried out with the collaborators, analyzing if the implemented management practices, will result in evidence-based practices. Theoretical discussions were faced about the best type of management for the development of activities, that is, the development of a policy of inserting employees with the organization, valuing human capital, as a form of sustainability of the company. Public companies do not know or do not want to change their management without prioritizing human resources, acting with the policy of benefiting acquaintances to occupy positions without prioritizing accumulated competencies. It was found that the employees are satisfied (88%) with the activities they develop, however, resenting that the company does not have any talent valorization policy (74%), making it urgent to change the strategic planning to improve internal sustainability. (82%). Regarding the question about the productivity of employees with satisfaction or dissatisfaction, data were not allowed to be collected, nor was the consent for performance evaluation by multiple criteria. It concludes the importance of professionalized management by harmonizing and integrating the various actors involved in the production process, developing cooperation in order to enable internal sustainability, which makes research essential, and the search for contemporaneity is one of the main objectives. Thus, it is essential to change the public business management, a fact that makes this research useful and current, because they still act without prevalence of professionalized management.

Keywords: Job Satisfaction, Employee Participation, Personnel and Labor Management

JEL classification system

J28 – Job Satisfaction

J53 – Employee Participation

M5 – Personnel

M54 – Labor Management

AGRADECIMENTOS

Com esse trabalho, encerra-se mais uma etapa da minha vida. Mais uma superação que guardarei com todas as vitórias e conquistas que já consegui e ainda conseguirei. Todos aqueles que conviveram e ainda convivem comigo durante esses anos, desde o início do curso, até o final agora com esse trabalho são merecedoras de todo o meu amor e minha gratidão.

Ao meu marido, Roberto Ferreira Teixeira, e ao meu filho, Rodrigo Miguel Teixeira, que me ajudaram e incentivaram a escrever esse trabalho, com os quais eu tenho o prazer de sonhar e compartilhar minhas ideias mais “peculiares”. Esta página não é suficiente para expressar minha gratidão por sua infinita paciência durante horas escutando e me apoiando, além de tudo que já fizeram por mim durante o curso que agora estou a terminar. Vocês são realmente amigos de verdade e para sempre estarão no meu coração.

Aos amigos especiais que cruzaram o meu caminho na busca de uma melhoria para todos os colaboradores da empresa pesquisada, Adriane Oliveira Sales, Cleber Ghelfenstein, Maria Aparecida Ribeiro Mingozzi, Grace Kelly Reis Amorim, Ricardo Santos Victor, Andrea Goulart de Andrade, Pablo Vialle, Luiz Eduardo Cavalcanti Canabarro, Nelson Sabino Ribeiro Junior e Jacqueline Leite Vianna Campo, não há palavras para representar o quão agradecida sou por me darem essa oportunidade e batalharem comigo todos os desafios já percorridos.

E por último, mas não menos importante, agradecer a minha Orientadora, Prof^a. Mestre Sonia Margarida Bentes, pelo entusiasmo demonstrado com o meu trabalho e responsabilidade e atenção inquestionáveis demonstradas na orientação e correção da tese. Minha eterna gratidão.

ÍNDICE GERAL

SUMÁRIO EXECUTIVO	iv
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Motivação	3
1.2 Problemática	3
1.3 Objetivos	4
1.4 Questões de Investigação	4
1.5 Estrutura da Dissertação	5
2. REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 Valorização dos Colaboradores	8
2.2 O Capital Humano como Estratégia para a Sustentabilidade da Empresa	14
2.3 Ambiente Interno da Empresa	18
2.4 Avaliação de Desempenho	21
2.5 Avaliação de Desempenho por Múltiplos Critérios	24
3. MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO	27
4. CONTEXTUALIZAÇÃO	31
5. METODOLOGIA	36
6. RESULTADOS	39
7. DISCUSSÃO	47
8. CONCLUSÃO	58
8.1 Recomendações	58
8.2 Implicações para a Teoria e para a Prática	59
8.3 Limitações	60
8.4 Sugestões para Investigações Futuras	61
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62

ANEXO I – Questionário	67
ANEXO II – Separação das perguntas em relação às Questões de Investigação	72
ANEXO III – Termo de Consentimento	73
ANEXO IV – Planilhas por Lotação	74
ANEXO V – Gráficos	81
ANEXO VI – Sugestões dos Servidores	130
ANEXO VII – Relatório Biênio 2017/20178 – PJERJ	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Questionamentos necessários para a sustentabilidade da empresa	17
Figura 2 – Fases de Avaliação de Desempenho	22
Figura 3 – Intervenientes no Processo de Gestão de Desempenho	22
Figura 4 – Fases da Gestão de Desempenho	23
Figura 5 – Sustentabilidade Interna	23
Figura 6 – Estruturação da MCDA	24
Figura 7 – Variáveis e hipóteses de investigação.....	27
Figura 8 - Fases de tomada de decisões	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pontos de ancoragem para o planejamento de recursos humanos	14
Tabela 2 - Decisões eficazes e ineficazes	31
Tabela 3 – Etapas de aplicação da MCDA	25
Tabela 4 - Paradigmas da MCDA	26

LISTA DE ABREVIATURAS

ADO – Avaliação de Desempenho Organizacional
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>
CNJ – Conselho Nacional de Justiça
DRH – Departamento de Recursos Humanos
GD – Gestão de Desempenho
GP – Gestão de Pessoas
GRH – Gestão de Recursos Humanos
MCDA – Avaliação de Desempenho por Múltiplos Critérios
RH – Recursos Humanos
SGD – Sistema de Gestão de Desempenho

SUMÁRIO EXECUTIVO

A Empresa Pública pesquisada apresenta melhorias contínuas em relação a sua atuação, buscando o alcance das metas, impostas pelo CNJ, como também na tentativa de valorização dos seus colaboradores.

Contudo, a cultura organizacional não mudou, ou seja, quem detém o poder de decisão em todos os níveis de hierarquia é um *CEO* sem competência necessária para a atuação. Ele desconhece os estudos científicos a respeito de Gestão, e exerce a direção de forma empírica e, muitas das vezes, arbitrariamente. São colaboradores integrantes da classe dos Magistrados (Juízes e Desembargadores), que somente possuem as competências de suas formações de base, ou seja, Direito.

A nomeação para a ocupação dos cargos hierarquicamente escalonados é, em sua maioria, feita por indicação subjetiva de conhecidos e não por avaliação de competências.

Alguns colaboradores que possuem uma percepção diferenciada em relação à gestão, buscam aperfeiçoar-se para desenvolvimento de suas atividades com alicerce nas práticas baseadas em evidência. Mas a formação profissionalizada não lhes garante nem a nomeação nem a continuação nos cargos de gestão, o que dificulta o trabalho a ser desenvolvido, pois a gestão é feita com medo e insegurança.

A gestão profissionalizada é crucial para a sustentabilidade da empresa, pois é baseada em estudos científicos onde as tomadas de decisão não são realizadas empiricamente e, sim, por meio de técnicas de gerenciamento.

A pesquisa voltou-se para a gestão de pessoas e sua influência na produtividade da empresa.

Constatou-se que, embora satisfeitos de desenvolverem seus trabalhos diários, os colaboradores possuem uma visão de abandono e descuido. A percepção que possuem é de que a Alta Administração não se preocupa em conhecer suas insatisfações básicas.

Verificou-se, ainda, que o Gestor de Pessoal não possui o menor interesse em iniciar um processo de mudança de cultura, embora oportunizado a fazê-lo.

Em relação aos cuidados de atenção primária de saúde, observou-se a falta de interesse em implantar cuidados médicos básicos, exames periódicos com exames básicos fundamentais,

optando em fazer o levantamento das comorbidades por questionários a serem submetidos aos colaboradores. Também no sentido contrário a todos os estudos sobre o tema.

O Conselho Nacional de Justiça, CNJ, determinou que todos os Tribunais realizassem medidas de gestão de pessoas no sentido de melhorar o bem-estar de todos os colaboradores (Magistrados e servidores).

Na empresa ora pesquisada as informações serão prestadas de forma equivocada, pois os colaboradores continuarão com o sentimento de abandono. Quanto aos Magistrados, estes possuem um plano de saúde que já há muito implementa os cuidados básicos de saúde.

A conclusão de toda a pesquisa realizada ratifica todos os estudos randomizados já realizados de que a gestão profissionalizada não é um plus da iniciativa privada ou pública, mas uma necessidade, principalmente, por se tratar de utilização de verbas públicas sendo utilizadas sem eficiência e eficácia, tornando responsável o *CEO*, Presidente do Tribunal de Justiça, nas escolhas de seus auxiliares sem as competências necessárias para o exercício das funções a eles designadas.

1. INTRODUÇÃO

O tema abordado neste trabalho é o papel do Gestor em conduzir os colaboradores como diferencial para o sucesso da Empresa. Serão levantadas questões qualitativas e quantitativas que interferem diretamente na atuação dos colaboradores, objetivando a análise dos resultados para alcançar uma melhoria contínua quando da realização da avaliação de desempenho da Instituição.

O ingresso em uma Empresa Pública é feito por meio de concurso público para ocupar um cargo que esteja vago. As normas para o concurso público são baseadas na livre concorrência, ou seja, quem alcançou maior grau obtém a vaga.

Assim, os servidores públicos ingressam nos cargos e não possuem possibilidades de melhorias significativas, mesmo quando a empresa possui plano de cargos e salários.

Há grandes possibilidades de encontrarmos diversos talentos e competências atuando em carreiras equidistantes de sua formação acadêmica.

Esse é o panorama encontrado pelo Gestor nas Instituições Públicas.

Observa-se que há necessidade de renovação dos conceitos existentes de que as organizações públicas não precisam mostrar resultados. Ao contrário, o Gestor precisa pautar sua conduta na ética, transparência, confiabilidade, credibilidade e comprometimento com a visão e missão da empresa, sabendo que quanto mais capacitados e motivados seus servidores melhor desempenho e produtividade.

É inconcebível atualmente a empresa pública não conhecer os talentos que possuem, tendo em vista que não é feita a avaliação de desempenho quantitativa nem por múltiplos critérios.

Segundo CHIAVENATO (2000) “É bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana”.

Refere, ainda, que

“O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO,2000, p2).”

Com as avaliações realizadas de forma a respeitar seus colaboradores, há possibilidade de alocá-los em atividades que tenham mais interesses, o que os tornará mais produtivo e satisfeito com a empresa.

A empresa tem que demonstrar aos seus colaboradores o quanto eles são importantes para o alcance de seus objetivos e metas, motivando-os a se capacitarem para uma melhoria contínua.

A sustentabilidade interna da empresa depende de como o Gestor está atuando junto com o capital humano existente. Quais os mecanismos que a organização implementa para que os colaboradores se sintam felizes e satisfeitos em desenvolver suas atividades.

O não conhecimento de quem é seu colaborador e como ele se sente em relação à empresa demonstra o quanto a gestão não é profissionalizada e sim amadora.

Contudo, não se pode perder de vista que as organizações públicas se sustentam com verbas públicas, ou seja, tem obrigação de prestar um bom serviço à sociedade.

Os colaboradores são seres humanos e assim devem ser tratados, não são máquinas, possuem sentimentos que podem melhor ou reduzir o desempenho. Não devem ser vistos pela Alta Administração como insumos, pois são pilares que fazem uma empresa melhorar o seu desempenho com crescimento e desenvolvimento sustentáveis.

Colaboradores devem ser parceiros da empresa, o que leva ao aumento de esforços, dedicação, comprometimento e responsabilidade nas atividades desempenhadas.

Fogaça e Júnior (2015) “salienta que a satisfação é essencial para a obtenção de melhores índices de desempenho”.

Machado e Fischer (2017) “sustenta que as práticas de gestão de recursos humanos incorporadas ainda são bastante pontuais e básicas, carecendo de um desenvolvimento maior para que se tornem um elemento estratégico para a organização. ”

Por outro lado, a empresa tem que propiciar aos colaboradores benefícios como forma de reconhecimento, deve proporcionar cuidados com o bem-estar integral da saúde, capacitá-los, incentivar a desenvolver novas habilidades e competências, harmonizando o ambiente interno, pois o alcance da excelência será benéfico para todos.

Segundo Cassol (2014) “A empresa é desafiada a ver o colaborador não somente como um funcionário, mais como pessoas capacitadas com habilidades únicas que possuem o capital intelectual da organização para gerar melhores resultados. ”

A avaliação de desempenho por múltiplos critérios, por trabalhar o servidor como pessoa, traz resultados bastante sólidos e eficazes, pois a Administração Pública conhecerá seu

colaborar, quais os sentimentos que sente em relação às atividades desempenhadas, qual a percepção que possui da Alta Administração.

Exatamente por não ser somente número, o servidor precisa de constante incentivo para buscar melhor formação.

O salário é importante, mas estar integrado na equipe que trabalha, estar satisfeito com o seu desempenho nas atividades propostas pelo Gestor, estar sendo cuidado pela empresa são tão ou mais gratificantes, levando a baixa rotatividades de lotação com retenção de talentos, pois essas condutas são de reconhecimento pelo serviço prestado.

Todo gestor tem que ter competências para atuar de forma eficiente e eficaz, não há mais possibilidade para uma atuação empírica. A gestão tem que ser profissionalizada em todos os níveis hierárquicos. Empresas que optarem por manter a escolha de seus gestores somente por critérios subjetivos duvidosos(apadrinhamentos) estão fadadas ao insucesso e ao descrédito.

1.1. Motivação

Nos dias atuais, o Poder Judiciário vem implementando mudanças na cultura organizacional, mas ainda está muito aquém da realidade científica em relação à gestão de pessoas, dividindo seus colaboradores em classes distintas.

Observa-se uma discrepância muito grande em relação ao tratamento das classes de colaboradores, conforme a divulgação do Relatório do Biênio 2017/2018.

Nesse contexto, os colaboradores supostamente preteridos pela Instituição sentem-se desmotivados para a realização de suas tarefas, o que pode ocasionar um menor desempenho no resultado do trabalho.

Daí surge este estudo que buscará identificar e comparar o nível de satisfação e insatisfação correlacionando-as com a avaliação de desempenho nas diferentes linhas de trabalho.

1.2. Problemática

O escopo do presente trabalho destina-se a verificar qual a forma de gestão de pessoas que melhor aplica-se para que a empresa mantenha-se dentro do mercado em que ela está inserida, tendo em vista que nem sempre o acesso a produtos e serviços de melhor qualidade é o melhor caminho para a sustentabilidade da empresa em relação aos seus colaboradores e jurisdicionados.

Inicialmente devem-se enfrentar as discussões teóricas acerca do tipo de gestão que a empresa pretende gerir seu negócio, ou seja, atuar junto aos seus colaboradores desenvolvendo uma política de inserção destes com a organização, buscando a valorização do capital humano como forma de sustentabilidade da empresa.

O tema escolhido não é pacífico, tendo em vista que existem muitas empresas que desconhecem ou não querem alterar a forma de conduzir seu negócio, não priorizando os recursos humanos que possuem.

Daí a necessidade de o Gestor ter conhecimento técnico-científico não só da sua formação acadêmica de base, mas possuir também conhecimento nas áreas afins para que possa, junto com seus colaboradores, tornar o negócio sustentável, agregando valores.

O desenvolvimento deste tema está amplamente ligado à importância da valoração de todos os colaboradores no processo produtivo da empresa.

No caso em tela, a discussão gravita na forma em que o Poder Judiciário vem atuando com os colaboradores para atingir as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Com isso, verifica-se a importância dos Gestores na escolha de uma das modalidades de liderança no intuito de harmonizar e integrar os diversos atores que estão envolvidos no processo produtivo, desenvolvendo cooperação de forma a possibilitar o alcance das metas postas pelo CNJ, sedimentando uma cultura organizacional mais humana, o que torna a pesquisa essencial do ponto de vista da atualidade.

1.3.Objetivo

O objetivo principal desta pesquisa é a busca pela contemporaneidade em gestão de pessoas com valorização de todos os talentos dentro do Poder Judiciário. Dessa forma, é imprescindível o acompanhamento constante e intensivo, com senso crítico, dos fundamentos traçados para a consolidação da gestão de pessoas, fato que torna esta pesquisa útil e atual.

Como objetivos complementares avaliar o nível de satisfação na realização dos trabalhos desenvolvidos, na tentativa de melhor alocar os colaboradores dentro da Empresa Pública em observância aos talentos que cada um possui considerados individualmente, conhecendo-se assim o perfil dos servidores e os motivos que os levaram a submeterem-se a um concurso público para ingresso na Instituição.

1.4.Questões de Investigação

Avaliar o nível de desempenho levando-se em consideração somente a produtividade de cada colaborador não trará melhorias para a Instituição nem poderá ser considerada cientificamente correta, tendo em vista que a empresa somente existe em razão de seus colaboradores.

A pesquisa tentará responder as questões relativas à satisfação e à insatisfação dos colaboradores, qualitativamente e quantitativamente, levando-se em consideração que são pessoas humanas e que fatores externos e internos (pessoais e institucionais) interferem no desempenho das atividades e em que grau os resultados a serem encontrados interferem na avaliação de desempenho, possibilitando traçar metas para a melhoria contínua. Assim, ao final, serão respondidas as seguintes questões: Qual o percentual de satisfação e insatisfação dos servidores com o trabalho realizado? Dentre os múltiplos critérios avaliados, a empresa demonstra que busca a valorização de talentos, cuidando de seu colaborador, visando à sustentabilidade interna? Há divergência quando comparados os dados quantitativos e qualitativos levantados dos servidores quanto ao nível de satisfação? A produtividade (dado quantitativo) está associada ao nível de satisfação ou insatisfação (dado qualitativo) do colaborador? Há integração da equipe para o desenvolvimento das atividades? Há necessidade de mudanças no planejamento estratégico da empresa para melhorar a comunicação interna, realização de avaliação de desempenho por múltiplos critérios?

Entendo também ser crucial a avaliação de desempenho com criação de formulários específicos, bem como com a criação de mapa cognitivo de cada área de atuação com o replanejamento das metas e objetivos, dentro da missão e visão da empresa. Contudo, essa análise deve demonstrar o sentimento verdadeiro dos *stakeholders*, preenchidos de forma ética, pois visa a melhoria dos resultados pela melhoria do desempenho de cada um, considerado individualmente.

1.5 Estrutura da Dissertação

A dissertação está disposta em nove capítulos: introdução; revisão literária; modelo de análise e hipótese de investigação; contextualização; metodologia; resultados; discussão; conclusões e referências bibliográficas.

O primeiro capítulo é a introdução, onde de forma resumida é desenhado o contexto em que se encontra o estudo e a pergunta de pesquisa, juntamente com a motivação, problemática, os objetivos (geral e específicos), questões de investigação e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo trata da revisão de literatura dividido em cinco partes. A primeira parte apresenta uma revisão sobre a valorização do capital humano dentro de uma empresa, ou seja, como a empresa enxerga os seus colaboradores no sentido da importância que possuem para o sucesso da empresa; a segunda parte foi tratada a questão do capital humano como estratégia para a sustentabilidade da empresa; a terceira buscou-se avaliar o diferencial do capital humano no ambiente interno da instituição; a quarta e quinta partes trazem revisão sobre avaliação de desempenho dos colaboradores, sendo a quinta parte mais precisamente da importância da avaliação de desempenho por múltiplos critérios, tendo em vista que os colaboradores são seres humanos com sentimentos e não máquinas a produzir sem cessar.

O terceiro capítulo versa sobre modelo de análise e hipóteses de investigação no sentido da importância e necessidade da gestão ser profissionalidade e da prática de gestão ser baseada em evidências.

O quarto capítulo trata da contextualização, considerando que não só as empresas de iniciativa privada necessitam atuar com contemporaneidade, mas as empresas públicas também, principalmente porque são mantidas por verbas públicas para prestarem um serviço de excelência à sociedade.

O quinto capítulo versa sobre a metodologia, enumerando os procedimentos, tais como levantamento bibliográfico, coleta de dados quantitativos (seleção de indicadores), avaliação e tratamento estatístico dos dados amostrais.

O sexto capítulo traz os resultados onde apresenta-se os dados coletados, separando-os de acordo com as questões de investigação e a avaliação estatística pelo cruzamento das perguntas que compuseram o questionário investigativo.

O sétimo capítulo trata da análise e discussão dos resultados de forma a buscar o entendimento de como a Alta Administração trata os seus colaboradores e como estes veem a Alta Administração.

O oitavo capítulo refere-se as conclusões, recomendações, implicações para a teoria e para a prática, limitações e sugestões para investigações futura. E, por fim, o nono capítulo são as referências bibliográficas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A gestão de pessoas dentro de uma empresa vem sendo cada vez mais estudada, tendo em vista que pessoas é que são responsáveis pelo sucesso de um determinado negócio.

A economia globalizada traz exigências cada vez maiores quanto à formação de seus gestores. Nesse contexto, pessoas não podem ser consideradas como insumos dentro de um processo produtivo.

O gestor é o sustentáculo da empresa. Daí necessita estar atento a velocidade de transformação do mercado, local e global, em decorrência de que os processos de decisões devem ser ágeis, o que torna imprescindível que seus colaboradores estejam fortemente articulados e comprometidos no processo produtivo.

Por outro lado, os colaboradores apresentam-se com um papel ativo nas escolhas de seus projetos pessoais e profissionais, estando mais consciente da necessidade de atualizações contínuas, agregando competências para que possam desenvolver suas funções com presteza e eficiência.

Nessa esteira, alguns estudiosos da matéria vêm posicionando-se no sentido de que a gestão de pessoas deve ser entendida como uma função organizacional, bem como um conjunto de atividades essenciais no processo produtivo. É ver:

“...funções essenciais existentes em uma empresa”(FAYOL, 1981, p.23).”

“...atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho...”(TOLEDO, 1978, p.22)”

“...prover as organizações com uma força efetiva de trabalho . Para conseguir esse propósito, o estudo da gestão de pessoas revela como empresários obtêm, desenvolvem, utilizam, avaliam, mantêm e retêm o número e tipo certo de trabalhadores...”(WERTHER, 1983, p.6)”

“...interessa-se pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção de pessoas de uma organização, com a finalidade de contribuir para que a mesma atinja suas principais metas ou objetivos...”(FLIPPO, 1970, p.25).

No entendimento de Demo (2011) “Algumas pesquisas também evidenciaram relações positivas entre políticas de GP e variáveis como produtividade, lucratividade, qualidade, entre outras (SCHNEIDER; BOWEN, 1985; ULRICH *et al.*, 1991).”

Várias teorias existem no sentido da importância da gestão de pessoas para um bom desempenho dos colaboradores. Segundo Guest (1987) “a política de gestão de pessoas está relacionada com outros indicadores como sistema de recompensas e comunicação com resultados esperados, como comprometimento, flexibilidade, integração estratégica e qualidade, e estes com resultados organizacionais desejados como alta efetividade operacional.”

Ainda na pesquisa de Demo (2011) “Não obstante, observou-se, na literatura, que certas políticas têm sido bem mais pesquisadas que outras, como é o caso da política de treinamento e desenvolvimento, campeã de pesquisas, contrastando com as políticas de recrutamento e seleção, recompensas e avaliação de desempenho, bem menos investigadas.”

Conclui “... que as políticas de GP assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e retenção de talentos.”

Nesse sentido, Legge (1995) afirma “que políticas adequadas de GP devem promover um comprometimento dos empregados e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca da excelência nas organizações.”

Claussen, Grohsjean, Luger, & Probst (2014) “... destaca a importância de sistemas de gestão de talentos sob medida e não padronizados que reconhecem os requisitos específicos das diferentes posições hierárquicas das empresas, bem como habilidades gerenciais exclusivas.”

Observa-se que a atenção à gestão de pessoas é uma preocupação há muito dos gestores, pois os colaboradores devem ser vistos não como insumos, mas como pessoas com dificuldades pessoais e profissionais, com perspectivas de realizações e reconhecimento necessários para o desenvolvimento de suas atividades. A ligação dos colaboradores com a empresa fará com que esta se torne sustentável, alcançando as metas determinadas, agregando valores de forma harmônica sem se sentirem somente insumos.

2.1. Valorização dos Colaboradores

A gestão de pessoas deve agregar valor para a organização, para os colaboradores e demais atores que participam ativamente do processo produtivo.

Nesse contexto, é imprescindível a formulação de conceitos quanto à competência, complexidade e espaço ocupacional, que permitem uma percepção mais segmentada da realidade de cada empresa.

A empresa deve ter como diretriz instrumentos que demonstrem aos seus colaboradores a importância que eles possuem para o sucesso do negócio, devendo agir com transparência, simplicidade e flexibilidade, estimulando e criando condições para o desenvolvimento profissional com a satisfação de projetos pessoais individuais.

Quando a organização cuida de seus colaboradores, estes permanecem junto à empresa mesmo que seus salários em momentos de crises não estejam condizentes com o mercado, pois a relação que possuem com a instituição não está adstrita à remuneração.

No entendimento de Dutra (2016):

“Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.”(DUTRA. 2016, p.51)

Mais adiante explicita que:

“Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.” (*Ibidem*, p. 51).

Nos dias atuais, a visão mais contemporânea da valorização dos colaboradores na empresa encontra-se voltada para a responsabilidade e atribuições desempenhadas como elementos de diferenciação dentro da organização. Quanto mais complexa é a atividade atribuída ao colaborador mais ele agrega valor à empresa, bem como mais profissionalizam-se para atender a demanda.

Como toda gestão deve ser medida, a gestão de pessoas também tem que ser avaliada e, uma das formas de avaliação consiste na mensuração das atividades desenvolvidas a partir da individualidade de cada colaborador, possibilitando uma análise crítica quanto às deficiências

no nível de orientação, conhecimento, bem como habilidades para a tarefa. E, a partir daí traçar metas objetivando sanar a deficiência apresentada.

Dutra (2016) não diverge do entendimento acima, salientando que “A pessoa, ao lidar com maior complexidade, aumenta o seu valor à organização, negócio ou meio onde se insere”. Segue afirmando que:

“Essa valorização tem alta correlação com padrões remuneratórios. Infere-se, portanto, que ao desenvolver a pessoa vale mais para a organização e para o mercado de trabalho. Podem-se, da mesma forma, correlacionar desenvolvimento e remuneração. Em síntese, a mesma fita métrica que se usa para mensurar o desenvolvimento das pessoas pode ser utilizada para definir padrões remuneratórios. Temos, portanto, um único referencial que integra a gestão de pessoas. Essa mesma fita métrica poderá ser empregada em processos de escolha de pessoas dentro ou fora da organização, nas avaliações e nas definições de carreira. Com o mesmo referencial pode-se simultaneamente integrar a gestão de pessoas em si e com as estratégias empresariais.” (DUTRA. 2016, p.64)

Com essa abordagem, a remuneração do colaborador está intimamente ligada a complexidade de suas atribuições, sendo visto por alguns estudiosos como ampliação do espaço ocupacional, em razão das duas variáveis necessidade da empresa e a competência individual.

Osmarina (2017), afirma que “Na era do conhecimento, tão importante quanto contratar um talento é mantê-lo. A retenção dos funcionários inclui um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoal que envolve o comportamento dos gestores e a atuação da área de recursos humanos.”

Segue explicitando que “A gestão de talentos tem a função de gerir as pessoas, gradativamente ganha espaço e mostra que atualmente o grande diferencial no resultado final é a pessoa.”

Cita Aziz (2014), cuja retenção de um funcionário produtivo está amplamente ligada aos fatores da gestão do conhecimento. Sustenta que “O relacionamento do funcionário com seus superiores é importante porque afeta o clima organizacional e os valores da organização, que influenciam na decisão de saída ou permanência do profissional.”

Na cultura organizacional de uma Empresa Pública, este funcionário inicia o processo de mudança de setor ou deixa de ser produtivo quando se encontra insatisfeito, ou seja, desvalorizado.

Menciona Nakashima (2003), em que “a retenção do funcionário é influenciada por meio dos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos objetivos organizacionais e individuais.” Refere, ainda, que “Transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são aspectos importantes, que retêm pessoas.”

Osmarina (2017) conclui no seu trabalho de pesquisa que “As empresas não estão em busca apenas de pessoas para comporem suas equipes, não as veem como talentosos profissionais com potencial e capacidade de se desenvolverem e crescerem na organização.” Mas, sim, que “O estudo demonstrou quais fatores da gestão do conhecimento via tácita e explícita são determinantes na retenção dos profissionais para a empresa estudada”

Cruz (2016), sustenta a importância em reter os colaboradores em uma empresa e a dificuldade encontrada pelos gestores que oferecem oportunidades de crescimento tendo em contrapartida o comprometimento em alcançar os objetivos já estabelecidos na organização. Afirma “... para que o conhecimento seja convertido em vantagem competitiva, mais do que apenas existir, é necessário que ele seja continuamente compreendido, criado, distribuído, armazenado, compartilhado e utilizado pelos colaboradores da organização.” Em outras palavras, “a mera presença de conhecimento na empresa agrega pouco valor, se não for acessível e usada como um dos recursos mais importantes”

Cardoso (2005), define a gestão do conhecimento como: “a criação e o desenvolvimento de condições organizacionais internas que reúnem todos os processos relacionados ao conhecimento (por exemplo, sua criação / aquisição, compartilhamento / disseminação, armazenamento, recuperação, uso) no sentido de alcançar o objetivo da organização.”

Constata-se a necessidade de as empresas criarem ações gerenciais para reterem os talentos, com reflexão sobre os ambientes que facilitam a gestão do conhecimento, os que os funcionários trazem com eles e os que apreendem na própria empresa, investindo na integração dos dois conhecimentos tão importantes para a sustentabilidade da empresa.

Por outro lado, Judith (2018), afirma que “Em última análise, o treinamento e o desenvolvimento dentro de uma EMN brasileira só podem levar ao sucesso tanto para a empresa quanto para os funcionários, se a empresa oferecer oportunidades de carreira internas suficientes para seus funcionários, bem como treinamentos e programas de desenvolvimento personalizados. Sustenta, ainda, que “Isso também pode ser apoiado ao mostrar diretamente aos funcionários oportunidades de carreira em potencial durante seu treinamento e desenvolvimento.”

Guðmundsdóttir (2017), em sua pesquisa concluiu pela dificuldade em definir os talentos dos colaboradores pelos cargos que ocupam.

No mesmo sentido, Rothwell (2008) refere que “Isso corresponde ao que os estudiosos enfatizaram para definir os talentos de cada funcionário em cada trabalho.” Ready e Coger (2007) afirmaram que as habilidades de cada um são diferentes e devem ser aproveitadas em trabalhos específicos, considerando os elementos da gestão de talentos para desenvolver, motivar e reter bons funcionários.

Svala concluiu que “Como resultado, é importante identificar as habilidades apropriadas necessárias para cada trabalho e, em seguida, encontrar o funcionário certo durante o processo de recrutamento ou contratação.”

É importante salientar que a empresa pública ou privada tem que fornecer treinamento e desenvolvimento aos colaboradores individualmente considerados afastando qualquer possibilidade de estagnação do emprego que gera descontentamento e insatisfação, por conseguinte, baixa no desempenho profissional.

Essas conclusões encontram-se em consonância com as pesquisas anteriormente realizadas no sentido da necessidade das organizações estabelecerem um ambiente de trabalho propício a criatividade e inovação, com oportunidades de desenvolvimento de carreira para funcionários que aumentassem a lealdade e o envolvimento dos funcionários com a empresa (Backhausen & Thommen, 2006; Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Kathy (2018) propõe que os gestores envolvam os funcionários nas tomadas de decisões, tendo em vista que haverá um maior comprometimento com as metas organizacionais estabelecidas pela equipe.

Simpson (2015), sustenta que “As empresas podem aprimorar o ajuste por meio do planejamento de desenvolvimento, identificando os objetivos de carreira de longo prazo dos funcionários e oferecendo oportunidades de treinamento e promoção que alinhem objetivos individuais e organizacionais.”

Cascio e Boudreau (2011), afirma que “Quando alguém deixa uma organização, o mesmo acontece com seu conhecimento tácito. O gestor pode exigir que os colegas de trabalho cubram a pessoa que saiu, e o trabalho extra pode criar mais estresse, maior absenteísmo e menor produtividade. Mais adiante refere-se que “As saídas podem ser contagiosas e levar os outros a pensar em sair, possivelmente criando outro ciclo de turnover no volume de negócios”.

Kathy (2018), em sua pesquisa concluiu que:

Com esses problemas associados à rotatividade, as empresas precisam desenvolver estratégias e práticas para manter seus funcionários. Uma das

maneiras mais eficazes de reduzir a rotatividade é aumentando a inserção no emprego dos funcionários - as forças que mantêm uma pessoa em um emprego (Lee et al., 2004). Pesquisas mostram que uma pessoa com alto índice de emprego é 48% menos propenso a sair do que uma pessoa com baixa inserção (Jiang et al., 2012), e a inserção promove mais retenção do que satisfação no trabalho e comprometimento organizacional combinado (Jiang et al., 2012).

Sustenta, ainda, que a inserção no trabalho proporciona um aumento na retenção de funcionários, sugerindo práticas de planejamento e desenvolvimento de RH, como incentivar os funcionários a terem ligações com a organização não só com o trabalho que desenvolve, benefícios percebidos, demonstrando que a Instituição valoriza seus colaboradores, bem como a implantação de um plano de carreira que estimule o aprimoramento.

No entendimento de Mayfield e Mayfield (2012), “O aumento da retenção de funcionários beneficia as organizações de muitas maneiras”.

Makram (2017), na pesquisa realizada em relação ao conceito que os gestores das empresas possuem em relação à gestão de talentos, constata-se que ainda não há uma definição clara do que representa para a empresa, qual o valor, bem como desenvolver a gestão de talentos. Segue concluindo a importância da gestão de talentos para a sustentabilidade da empresa. É ver:

“Como um facilitador para a criação de valor, primeiro, a gestão de talentos deve permitir a articulação e tradução de estratégias corporativas e de negócios em capacidades de talentos. Assim, adquirir talento não é mais um processo de contratar os melhores talentos do mercado, mas sim um processo estratégico destinado a adquirir os tipos de talentos valiosos que as organizações precisam para criar valor. Em segundo lugar, a gestão de talentos deve permitir que as organizações capitalizem o potencial de seus principais talentos, façam uso dessa meta e alinhem seu potencial na execução de projetos de criação de talentos. Terceiro, para permitir esse alinhamento, a gestão de talentos também deve ajudar as organizações a ampliar as capacidades de seus principais talentos para adquirir e institucionalizar novos conhecimentos e habilidades. Por fim, criar uma cultura que permita o engajamento de talentos para agregar valor continuamente.”

Neri (2018), sustenta em sua pesquisa a importância do desempenho dos funcionários no sentido da progressão na carreira, adotando-se a meritocracia. Salienta que a limitação da carreira pode ser compensada “pela disponibilidade de fundos de pesquisa, prêmios de ensino, destacamentos e oportunidades de desenvolvimento para criar um senso compartilhado de

propósito, direção e unidade com a instituição de origem.” Mais adiante conclui que “Para cada política, prática e procedimento potencial relacionados à gestão de talentos acadêmicos, os líderes institucionais precisam considerar e avaliar os possíveis benefícios e desvantagens, no contexto da cultura local, normas e ambiente operacional, bem como os objetivos da instituição. objetivos e valores.”

Ott (2018), conclui a sua pesquisa no sentido de que há diferenças nas práticas de retenção de talentos que devem ser aplicadas de acordo com as necessidades e objetivos da organização, considerando, ainda, os anseios do talento individualmente considerado. Afirma que, todavia, há pontos comuns que devem ser considerados como:

“... a retenção está relacionada à atração; contratar funcionários cujos valores correspondam à cultura da organização é importante; um indivíduo que vive em um ambiente pode não ser eficaz em outro ambiente; a retenção de talentos não deve ser deixada apenas para os gestores de recursos humanos; o comprometimento e envolvimento de supervisores diretos e altos executivos na forma de oportunidades de suporte, desenvolvimento é fundamental; e aproveitar ao máximo os talentos enquanto eles fazem parte da organização é o que importa, pois o talento inevitavelmente sairá.”

2.2. O Capital Humano como Estratégia para a Sustentabilidade da Empresa

Quando a questão do capital humano é vista pela empresa de forma integrada, percebe-se que menor é o risco de rotatividade em seu quadro funcional, o que para a empresa é importante, pois o colaborador já possui conhecimento da cultura organizacional e encontra-se adequado a ela.

Boudreau e Ramstad (2014) estabeleceram três objetivos importantes de distinção de estratégia em capital humano que definem como a empresa lida com este recurso. São eles impacto, eficácia e eficiência. Apresentam definições e questionamentos que auxiliam o Gestor no planejamento de recursos humanos.

A Tabela 1 explicita de forma didática os pontos de ancoragem, as definições de cada um, bem como o foco de planejamento.

PONTO DE ANCORAGEM	DEFINIÇÃO	FOCO DE PLANEJAMENTO
Impacto	Descreve a relação entre o sucesso estratégico sustentável e o desempenho da organização de talentos.	Para onde devemos direcionar as melhorias de desempenho da organização e dos talentos para que eles tenham o maior efeito no sucesso estratégico sustentável?
Eficácia	Descreve a relação entre o desempenho da organização e dos talentos e o conjunto de práticas e políticas.	Onde devemos focalizar o conjunto de práticas e políticas para que elas tenham o maior efeito sobre o desempenho da organização e dos talentos?
Eficiência	Descreve a relação entre o conjunto de Práticas e políticas e o nível de investimentos.	Onde devemos focalizar melhorias de investimentos de recursos para que eles tenham o maior efeito sobre o conjunto de práticas e políticas?

Fonte: Adaptado de BOUDREAU, J.W. e RAMSTAD,P.M. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston.Harvard Business School Press, 2007.

Quando o Gestor possui conhecimento técnico na direção dos recursos humanos da empresa, observa-se que a seleção e recrutamento não ficam adstritos a experiência ou capacidade específica, mas se expande para verificação de talentos que poderiam ser agregados à empresa, o que torna esta seleção bem diferenciada.

Filipa (2016), ao fazer a revisão da literatura sobre marketing interno nas organizações verificou que um dos principais fatores que interfere na produtividade da organização é a motivação dos colaboradores em realizar suas atividades profissionais comprometido com o alcance dos objetivos institucionais.

Segundo diversos autores motivação é uma força interna que se estimulada no colaborador, este atingirá a satisfação laboral com a sua autorrealização.

Contudo, faz-se necessário que a Instituição respeite o colaborador pelo trabalho realizado, criando oportunidades de desenvolvimento de ideias novas, incentivando-o a progredir. Esse sentimento de respeito e valorização levará ao aumento no empenho, trazendo mais qualidade ao trabalho desenvolvido.

Segundo Daniela (2016) “Estudos sobre a motivação no trabalho consideram as condições no trabalho o elemento chave responsável pelo alcance de objetivos, qualidade e intensidade do comportamento no trabalho”.

Nelson (2006) afirma que “A motivação encontra-se associada a necessidades, expectativas, incentivos e objetivos individuais, reforços positivos, reconhecimento, tomada de decisão no seu grupo de trabalho. Mais adiante explicita que “Neste sentido, cada vez mais estas medidas são adotadas pelos gestores das organizações de forma a motivar os seus colaboradores e diminuir a distância entre o nível hierárquico.”

Na mesma linha, ao fornecer treinamento e incentivos que aumentem ainda mais a qualificação de seu colaborador, mais a empresa vai tornando-se mais sustentável e com mais possibilidades de competição junto ao seu mercado.

Com essa visão mais focada no capital humano, a empresa passa a ter seus colaboradores engajados nas estratégias da organização.

Boudreau e Cascio (2007) concluem que:

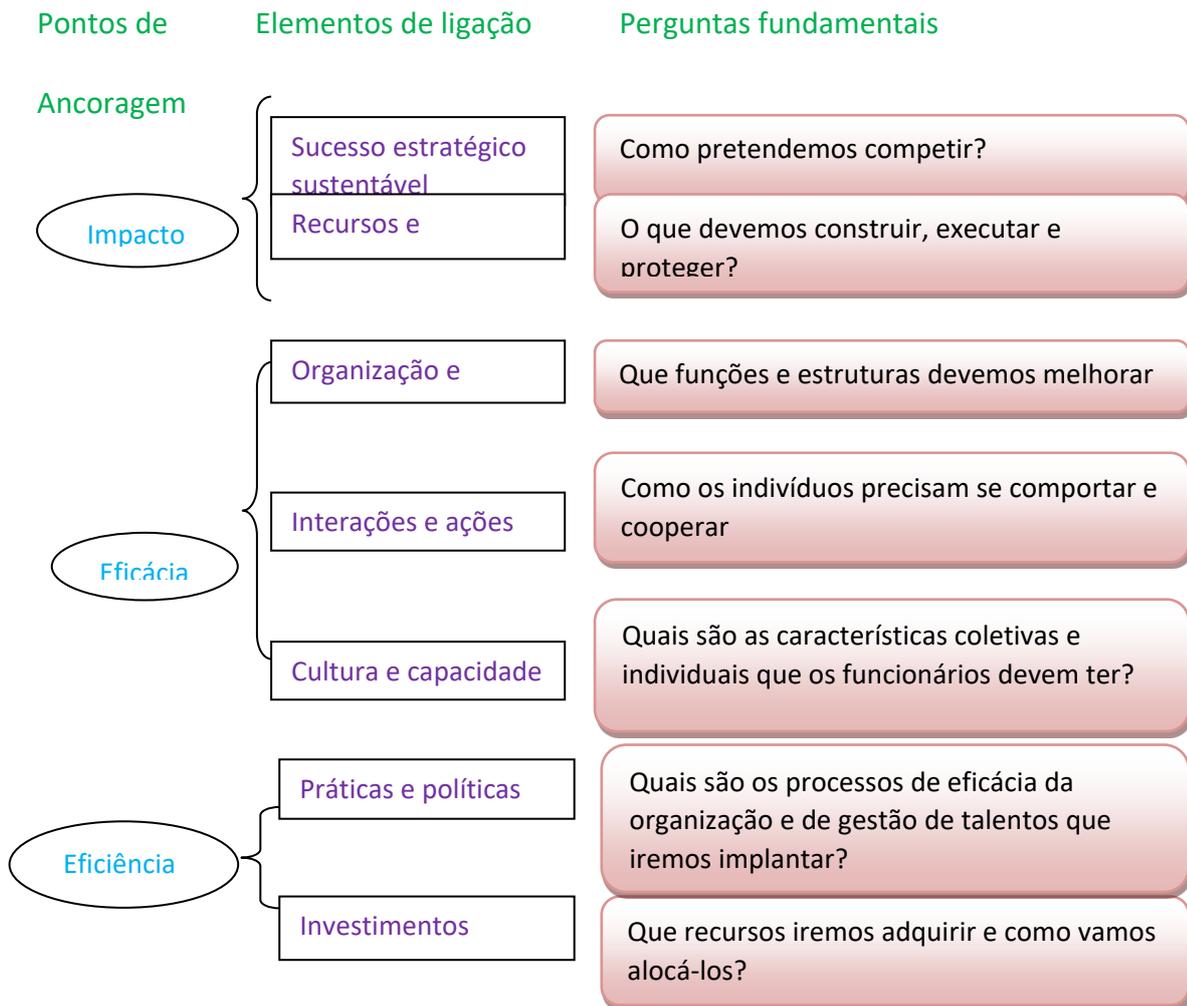
“A estratégia de recursos humanos possui elementos e implicações que vão bem além do domínio da função de recursos humanos. As escolhas feitas sobre programas de capital humano e de recursos humanos afetam praticamente todos os elementos do sucesso estratégico da organização; por isso, deve haver uma clara compreensão sobre a estratégia de recursos humanos e da forma como o sucesso estratégico é respaldado por ela, e de como a estratégia da organização deve ser influenciada pela natureza do capital humano da organização e modo como ela está organizada.”

Conclui-se que a empresa tem que possuir práticas adequadas no tratamento das estratégias de recursos humanos, pois ela necessita demonstrar no ambiente de negócios como pretende alcançar suas metas e objetivos. A organização precisa ser sustentável, atendendo as expectativas dos vários *stakeholders*, ou seja, clientes, colaboradores e comunidades, na hipótese ora analisada.

Dessa forma, sete perguntas fundamentais para definir o sucesso estratégico da empresa, perpassando pelo talento, sustentabilidade e organização.

A Figura 1 demonstra os questionamentos para a empresa ser sustentável.

Sistema HC Bridge: sete perguntas fundamentais



Fonte: Adaptado de BOUDREAU, J.W. e RAMSTAD,P.M. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston.Harvard Business School Press, Cap. 3, 2007.

Demo (2010), “Resumindo as visões de autores como Ulrich e Barney (1984), Guest (1987), Sisson (1994), Ulrich et al. (1991), Storey (1995) e Legge (1995), é possível observar que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, e sua gestão, devidamente suportada por teorias coesas e consistentes.” Refere, ainda, que “alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional, não deve ter papel tradicional de suporte, mas deve constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais.”

Concluiu que a gestão de pessoas nos dias atuais percebe o colaborador como elemento fundamental no processo para alcance de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais. Sustenta que “as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais,

permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. Na verdade, esse deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização.”

Juan (2018), explicita em sua pesquisa que as estratégias de retenção não devem priorizar somente salários, mas benefícios e incentivos em reconhecimento a motivação, desempenho e o comprometimento despendido na execução do trabalho realizado. Afirma, ainda, que procedimentos justos e equitativos devem ser observados com revezamento de tarefas. Sustenta que devem ser criadas oportunidades de participação dos funcionários nas tomadas de decisões (Al Mamun & Hasan, 2017; Colquitt *et al.*, 2013; Deery & Jago, 2015; Silva & Caetano, 2016). Em relação ao setor público, salienta a importância das práticas de gestão em recursos humanos mais flexíveis e focados no funcionário.

Bryant & Allen (2013), sustenta que “Esforços para melhorar a retenção de talentos também devem incluir mecanismos para avaliar periodicamente as variáveis mediadoras envolvidas no processo de rotatividade. Essa prática requer a criação de confiança básica entre os funcionários ou o trabalho com consultores externos para coletar, analisar e interpretar os dados”.

Com efeito, essas medidas se implementadas reduziria o estresse dos servidores, aumentando a satisfação no trabalho, motivando-os ao alcance do potencial de cada um, valorizando o desempenho, com possibilidades de desenvolvimento profissional (Ferreira *et al.* 2017).

É também necessário promover o entrosamento entre os servidores já atuantes, com experiência da cultura organizacional do setor com os servidores que estejam chegando, tornando-os inseridos na organização.

2.3. Ambiente Interno das Empresas

A cultura da empresa é que vai determinar as tomadas de decisões quanto às estratégias determinadas na busca de melhores resultados. Quando a empresa possui um *CEO* com competência profissionalizada, os valores da empresa estão definidos de acordo com seus objetivos e metas, ou seja, a forma como a estratégia de negócio será implementada, o relacionamento da empresa com os componentes do ambiente externo tais como os clientes, a comunidade, os órgãos governamentais, prestadores de serviços, fornecedores, entre outros, bem como o relacionamento com seus colaboradores.

Assim, a motivação, lealdade, a colaboração entre os colaboradores e entre estes e o Gestor, o interesse em inovar e criar dentro das suas atribuições e responsabilidades, a integração da equipe é que vão refletir o ambiente interno e o grau de engajamento do colaborador com a empresa.

Lacombe (2017) salienta que:

“Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional. Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativa e agir com forte sentimento de “pertença”. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo.”(LACOMBE. 2017, p.284)

Um dos pontos nodais para que haja um ambiente interno organizacional eficiente é a forma de comunicação entre os colaboradores, colaboradores e gestores e empresa e colaboradores.

A comunicação deve ser clara e precisa, evitando palavras dúbias que podem trazer conflitos entre os atores. Além de comunicar-se é importante também saber ouvir, ter empatia, colocar-se no ponto de vista do outro e da empresa.

Percebe-se que uma comunicação é efetiva e eficiente quando ela ocorre nos dois sentidos, o que requer habilidade para criar condições propícias de confiança, evitando filtragens, ou seja, distorções da informação gerando conflitos.

O Gestor deve priorizar o respeito nas relações de trabalho, afastando também as barreiras psicológicas que são capazes de criar resistência desfavorável ao ambiente interno organizacional.

Tanure (2010), sustenta que com a mudança do ambiente ou a estratégia da empresa ocorre um processo de realinhamento de pessoas, com implantação de mudanças, com alteração das práticas de RH existentes com o “descongelamento da configuração organizacional”. Afirma, ainda, que “Quando a adequação externa tem foco maior, em detrimento da adequação interna, gera-se uma imagem de inconsistência nas práticas de GRH.”

Esses conceitos já foram objetos de observação em pesquisas de vários autores, como Caldas e Wood (1999), Castro *et al.* (2008), Fischer e Albuquerque (2001), Hanashiro *et al.* (2001), Sarsur (1997), Tanure *et al.* (2007) sobre a atuação da GRH no Brasil, formando uma tendência em razão da influência às práticas de RH importadas (Caldas & Wood, 1999).

Outra pesquisa bem interessante foi a realizada por Malacarne (2016), no sentido de demonstrar as diferentes formas em que os atores envolvidos enxergam a implantação de ferramentas de controle de desempenho, ou seja, “como os indivíduos lidam com os conflitos entre o prescrito e o vivido na instituição” (ROULEAU, 2009).

As reações as pressões objetivando o alcance das metas previstas na implantação do BSC foram distintas de acordo com o nível hierárquico dos colaboradores.

Malacarne (2016) concluiu que “Os gerentes da alta direção compreendem a ferramenta como um instrumento para impor sua vontade aos outros níveis hierárquicos, os coordenadores e o assessor de RH acreditam que o BSC é utilizado para o controle de prazos.” Continuando na linha de raciocínio que “Os subordinados, por sua vez, são os que mais sofrem os impactos do BSC em suas práticas cotidianas, pois são afetados diretamente com a medição de desempenho que só leva em consideração os objetivos organizacionais, ignorando os objetivos individuais.” A pesquisa foi conclusiva na importância da análise da subjetividade na gestão de pessoas.

O conhecimento sobre a relação entre BSC, práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas contribui para os gestores lidarem com a diversidade de opiniões, objetivos e comportamentos dos atores organizacionais (SILVA *et al.*, 2006).

Jaroslav (2018), afirma que “O método considerado mais eficaz no desenvolvimento de talentos é a educação continuada e treinamento especial. Permitir a continuação da educação desempenha um papel importante no desenvolvimento de talentos em todas as escalas de organizações privadas e públicas.”

As Instituições públicas também possuem servidores que possuem talentos e estes atuam de forma empírica, necessitando que sejam conhecidos para um melhor aproveitamento no trabalho, direcionando-os para o setor em que terá oportunidades para desenvolver e aprimorar as habilidade, levando a satisfação e valorização pessoal.

2.4 Avaliação de Desempenho

A gestão de pessoas contemporânea busca tratar o colaborador com mais cuidado, priorizando o bem-estar e as melhorias nas suas condições de trabalho.

Segundo Cunha (2015) “A gestão de recursos humanos descobriu a importância das pessoas e posteriormente entendeu que a competitividade das organizações dependia da disponibilidade de colaboradores qualificados”.

Com essa nova visão da importância dos colaboradores para a empresa, surge a necessidade de se proceder a avaliação de desempenho nas organizações.

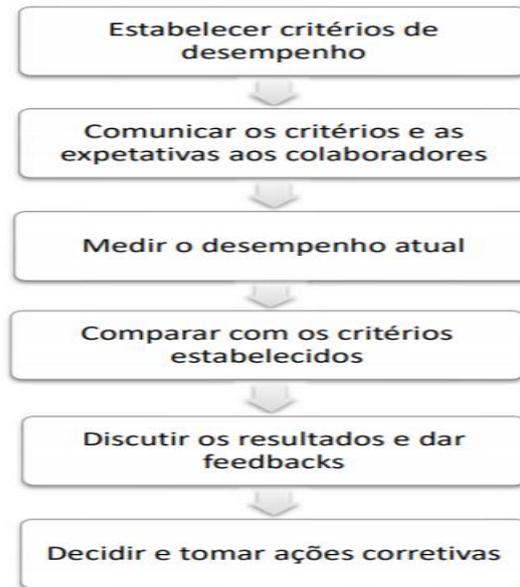
Camardella (2003) explicita que “a Gestão e Avaliação do desempenho é uma ferramenta fundamental para o sucesso organizacional devido a identificar potenciais colaboradores, a promover um maior empenho e uma maior autonomia.”

A avaliação de desempenho não pode ser vista pelo colaborador com desconfiança e a empresa não pode utilizar os resultados para aplicação de punição, mas sim para conhecer, entender os problemas e intervir para auxiliar a melhoria contínua do desempenho, pois pessoas são insumos basilares para uma organização alcançar vantagens competitivas (Cook & Crossman, 2004).

Nos dias atuais a produtividade dos colaboradores em empresas privadas ou públicas merece atenção das instituições, tendo em vista que com os resultados da implementação de um sistema de gestão de desempenho (SGD) as decisões pela Alta Administração serão mais eficazes e eficientes em razão de que possibilitará a realização de melhorias no ambiente interno, melhor capacitação e reconhecimento pelos colaboradores no sentido de que são importantes para a empresa e que estão sendo vistos e cuidados. No mesmo sentido Islam & Rasad (2006) conclui que “Um SGD eficaz enfatiza o desenvolvimento profissional contínuo do colaborador e aumenta o desempenho geral da organização”.

Osmani e Maliqi (2012) “definem desempenho como um processo em que os colaboradores através dos seus conhecimentos e habilidades realizam o seu trabalho, de modo, a atingirem os objetivos propostos”. Estabelece os passos para implementação da avaliação de desempenho conforme a figura 2 abaixo:

Figura 2 – Fases da Avaliação de Desempenho



Fonte: Osmani & Maliqi (2012)

Denisi & Murphy (2017) “caracteriza a GD pela grande variedade de atividades, políticas, procedimentos e intervenções destinadas a ajudar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho.”

Vários estudiosos conceituam a gestão de desempenho (GD). Tomi, Tadić, & Sedlak (2016) “Naturalmente, a GD é vista como um 40 processo orientado pela gestão, tornando-se numa prática diária e não uma tarefa burocrática anual imposta pelo DRH”. (Aguinis, Joo, & Gottfredson (2011) “Todavia, a GD não é uma tarefa do DRH mas sim uma função das unidades de negócios”. Denisi & Murphy (2017) “Esta é composta pela avaliação de desempenho, pelo feedback, pelas definições de objetivos, pela formação e pelos sistemas de recompensas.”

A figura 3 descreve as etapas que influem na gestão de desempenho.

Figura 3 - Intervenientes no processo Gestão de Desempenho



Fonte: Denisi & Murphy (2017)

Otley (1999) esclarece que “não existe nenhum SGD universal, mas sim uma escolha das diversas técnicas apropriadas, tendo em conta as características e os objetivos da organização na sua implementação”.

McAfee e Champagne (1993), estabelece que o ciclo da gestão do desempenho ocorre em três fases: planeamento do desempenho, gestão do desempenho e avaliação do desempenho.

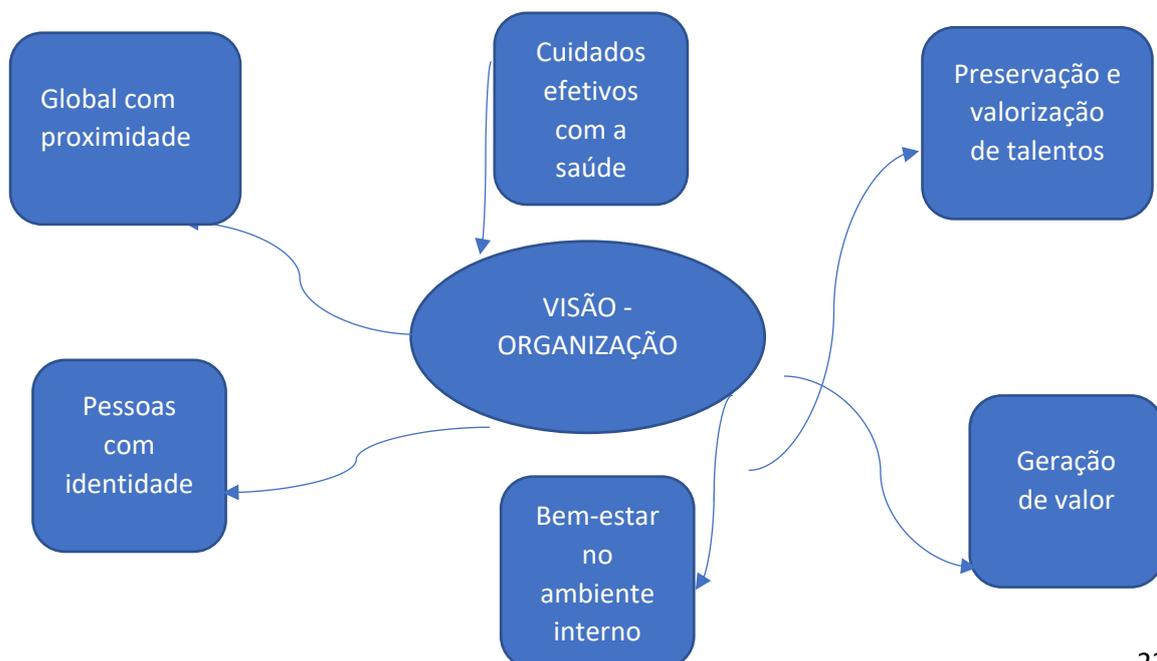
Figura 4 - Fases da Gestão de Desempenho



Fonte: McAfee & Champagne (1993)

Contudo, tem-se que mudar a visão que a Instituição ora pesquisada demonstra para o seus servidores. A mudança é imprescindível, pois o levantamento estatístico feito pela própria Organização demonstra que grande parte da população alvo está adoentada, com perspectiva de aumento desse número se nenhuma mudança na Gestão de Recursos Humanos não for implantada.

A figura 5 abaixo salienta como o colaborador deve ser visto pelo empresa, para que esta tenha sustentabilidade interna.



2.5 A Importância da Avaliação de Desempenho por Múltiplos Critérios

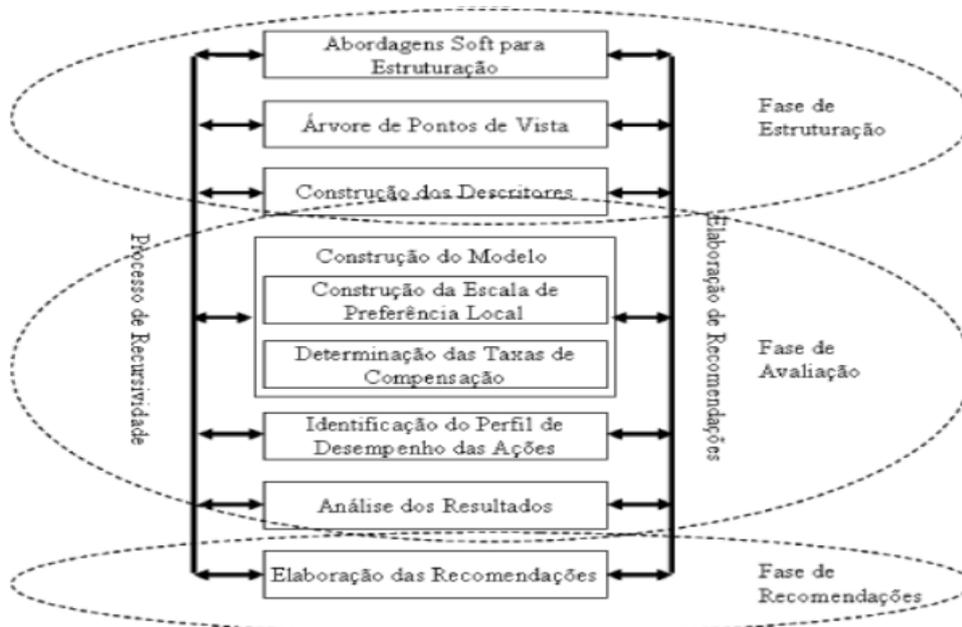
A análise de desempenho deve ser realizada levando em consideração os critérios intangíveis.

Muitas organizações de iniciativa privada já reconhecem que os elementos intangíveis influenciam nos resultados de desempenho. Contudo, ainda são poucas aquelas que o CEO incentiva o desenvolvimento de técnicas que possibilitam a identificação e mensuração desses fatores quanto ao impacto que ocorre na produtividade.

A análise de desempenho por múltiplos critérios (MCDA)) é um dos métodos que surge para auxiliar na avaliação, que muitas das vezes se apresentam conflitantes, para tomadas de decisões.

Os critérios são pontuados separadamente e contribui com um peso predeterminado, de acordo com a sua importância. A técnica consiste em três grupos de atividades: estruturação, avaliação e recomendações.

A figura 6 apresenta a estruturação da MCDA.



Fonte: Ensslin, Dutra & Ensslin (2000)

ENSSLIN (2010) esclarece que:

“A problemática das metodologias MCDA tradicionais é a escolha da solução ótima dentre alternativas pré-existentes. Em contraste, a metodologia MCDA-C busca desenvolver no decisor um corpo coerente de conhecimentos capaz de lhe permitir compreender as consequências de suas decisões nos aspectos que o próprio decisor julga importante.”

Mais adiante conclui que “Em síntese, a preocupação mais relevante para os pesquisadores de MCDA-C é a construção do conhecimento no decisor, ou seja, assume uma lógica de pesquisa construtivista, já as metodologias da MCDA tradicionais assumem uma lógica de pesquisa racionalista.”

A tabela 3 descreve as etapas da aplicação da MCDA.

Ferramenta	Identifica	Mensura	Integra	Gerencia
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C)	- Sim. Por meio de: (i) entendimento do contexto; (ii) identificação dos atores; (iii) elementos primários de avaliação; (iv) conceitos orientados à ação; (v) agrupamento em áreas de preocupação; (vi) identificação da família de pontos de vista fundamentais; (vii) operacionalização dos pontos de vista fundamentais por meio dos pontos de vista elementares e descritores; (viii) níveis de referência.	- Sim. Os objetivos são mensurados primeiramente ordinalmente na fase de estruturação e, posteriormente, cardinalmente pela construção de uma função de valor que informará a diferença de atratividade para o decisor entre um nível e outro do descritor.	- Sim. A metodologia MCDA-C permite integrar os descritores para se ter uma avaliação global de desempenho.	- Sim. Apresenta processo para identificar os pontos fortes e fracos do desempenho que podem ser visualizados graficamente e numericamente. Adicionalmente permite identificar os impactos de uma ação no desempenho global.

Fonte: Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin. (2010a).

Constata-se que a MCDA é uma ferramenta que vem sendo utilizada para avaliação e tomada de decisão em diferentes áreas e não somente em relação à gestão de pessoas, obtendo sucesso nas escolhas pelos gestores.

Para implementar a avaliação de desempenho organizacional deve-se trabalhar com os elementos de gestão tais quais missão, visão, cultura, estratégia organizacional, objetivos de longo e curto prazo e *feedback*.

A ligação entre os elementos estratégicos, diretrizes da Alta Administração e os colaboradores no desenvolvimento de suas atividades laborais é fundamental para a avaliação de desempenho, possibilitando ao gestor uma visão efetiva da organização.

A comunicação interna é também de fundamental importância, tendo em vista que todos integrantes da organização necessitam ter conhecimento dos objetivos a serem alcançados, podendo, inclusive, tecer opiniões, visando sempre a melhoria contínua.

Os estudos sobre o tema indicam que a avaliação de desempenho deve contemplar uma visão holística da organização (KAPLAN; NORTON, 2000), não sendo técnicas utilizadas de

forma isoladas sem integrar os processos e níveis hierárquicos organizacionais (YEO, 2003).

Igarashi (2008), salienta que uma avaliação válida e legítima deve investigar:

“[...] o que vai ser avaliado - ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos; (ii) como proceder à avaliação - ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado; (iii) como conduzir ao gerenciamento interno - com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento - promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

A tabela 4 abaixo aponta os paradigmas da MCDA.

Paradigmas do apoio à decisão (MCDA-C)	Descrição do paradigma
P1 = Singularidade, identidade	Os valores e preferências do decisor
P2 = Conhecimentos limitados	A necessidade do decisor em melhorar seu entendimento das consequências da decisão
P3 = Entidade social	Oportunizar aos <i>stakeholders</i> com interesses na decisão a submeterem e defenderem seus interesses na decisão
P4 = Recursividade da aprendizagem participativa	A dinâmica recursiva do processo de aprendizagem das partes envolvidas
P5 = Princípios da mensuração	As propriedades das escalas ordinais, de intervalo, e de razão
P6 = Legitimidade e validação	A transparência da participação, o reconhecimento da utilidade do conhecimento gerado e a cientificidade do processo de construção do conhecimento utilizado.

Fonte: adaptado de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011a).

Nesse contexto, constata-se que a avaliação de desempenho unicamente mensurando a produtividade dos colaboradores já está há muito ultrapassada, não mais sendo utilizada em gestão de recursos humanos.

Nos dias atuais, a avaliação de desempenho por múltiplos critérios, com a participação efetiva dos colaboradores e da Alta Administração, é fator preponderante para alcançar a valorização dos colaboradores como estratégia da empresa para aumento de produtividade de forma humanizada, possibilitando a efetivação da política de retenção de talentos dentro da organização.

3. MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO

O modelo de análise da gestão de pessoas, cuja valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa gera a sua sustentabilidade interna, será avaliada em razão da comparação entre a teoria e a prática dentro da Instituição ora pesquisada.

As hipóteses de investigação buscam levantar dados quantitativos para avaliar se a produtividade dos colaboradores sofre influência da visão que possuem da Instituição.

Segundo Netto (1994) os cientistas, regra geral, seja qual for o objetivo da pesquisa, “independentemente de seu campo de conhecimento, têm necessidades de diferentes espécies de informação, a cada estágio da pesquisa, no processo de gerar, disseminar e usar a informação”.

Nas lições de Sousa (2011) “O grande contributo do modelo de análise para o projecto de investigação é proporcionar um enfoque teórico, e permitir que não haja uma dispersão do investigador quanto aos conceitos a estudar e respectiva recolha de dados”. Segue afirmando que “... o modelo analítico define o que será e o que não será estudado. As relações causais pré-estabelecidas entre as dimensões definidas permitem também uma definição ordenada dos conceitos a investigar”.

O modelo de análise promove a identificação de relações de dependência entre eventos, ou de regularidades na relação entre variáveis dependentes e independentes.

Assim, tem-se que definir quais variáveis relacionam-se com as hipóteses de investigação formuladas. Após, faz-se a definição do modelo teórico em análise, estabelecendo-se quais variáveis serão estudadas e as relações entre elas, visando responder as perguntas objeto da pesquisa, bem como que resultados preveja.

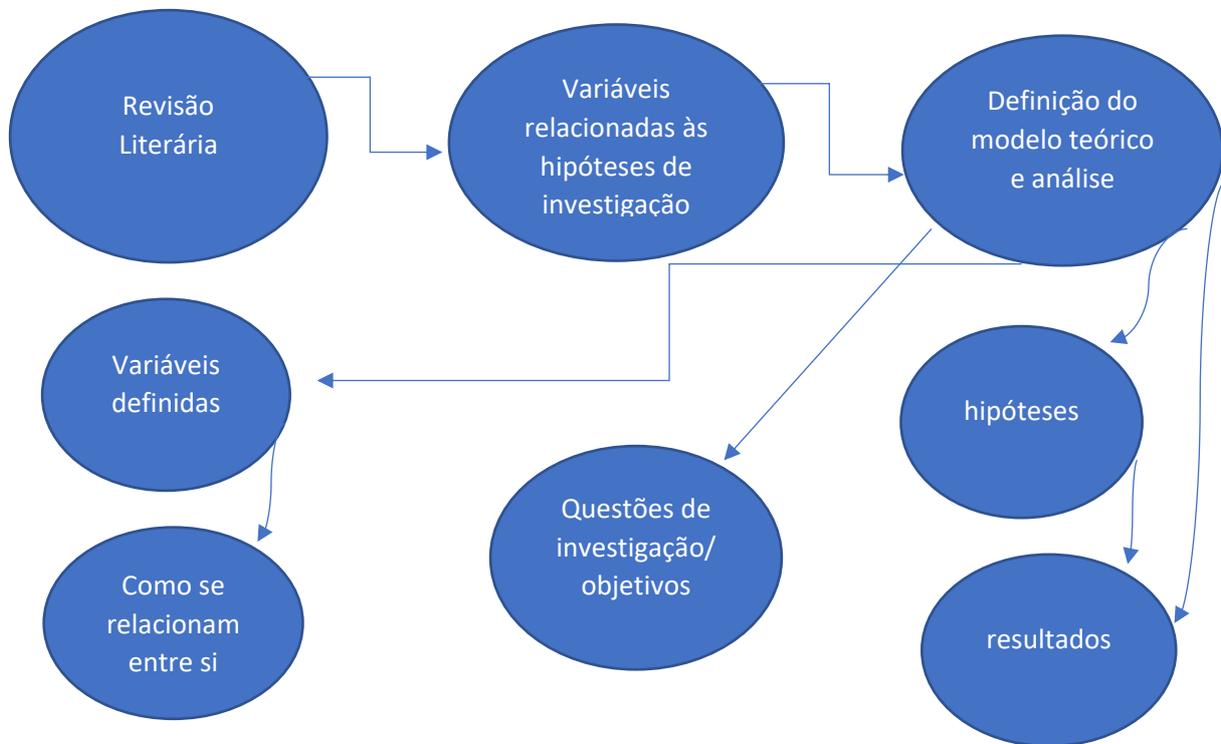
As variáveis precisam ser definidas e medidas para que se possa definir a hipótese e fazer a previsão do resultado.

As variáveis ainda podem ser independentes (influência, determina ou afeta outra variável) ou dependente (valores a serem explicados, descobertos, observados, medidos).

Quanto à hipótese de investigação, verifica-se que está relacionada às variáveis, tendo em vista que com a aplicação das variáveis possibilitará conhecer se o estudo vai servir para verificar se a hipótese é verdadeira ou não. A hipótese vem sempre associada a uma previsão, ou seja, se a hipótese for confirmada, então teremos os resultados previstos.

A hipótese possui papel fundamental na pesquisa em razão de que orienta a busca pelos fatos, são suposições para explicar fatos, formam um elo entre fatos e teorias, desenvolvem o conhecimento científico, confirmando ou não a teoria, incorporando-a na literatura existente sobre o tema.

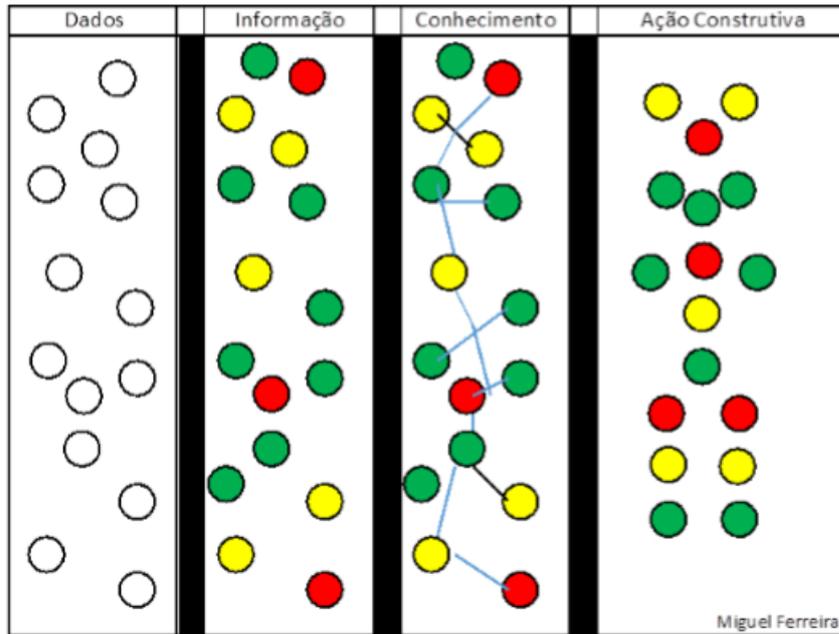
A Figura 7 complementa à relação das variáveis estabelecidas com o modelo de análise, ligadas diretamente às questões de investigação, os objetivos e resultados previstos.



Assim, vários aspectos influenciam o processo de investigação como a dimensão da amostra, o tipo de variáveis, o seu formato de medida e a construção dos instrumentos de recolha de dados válidos e fiáveis.

Bolivar (2012) conclui os seus estudos no sentido da necessidade de se “recolher a informação, interpretá-la, analisá-la para a utilizar de um modo consciente na tomada de decisão”. Mais adiante explicita que os “dados recolhidos devem ser transformados em informação, posteriormente em conhecimento e por último, em ações construtivas”

A Figura 8 é uma adaptação efetuada pelo autor sobre as Fases da tomada de decisão com base nos dados.



Os estudos referentes à Gestão de Pessoas quanto à valorização de talentos dos colaboradores, como forma de sustentabilidade interna de uma empresa há muito que já está ratificada pelas pesquisas existentes e disponibilizadas na área científica.

O presente estudo possui como objetivo específico avaliar o nível de satisfação na realização dos trabalhos desenvolvidos, na tentativa de melhor alocar os colaboradores dentro da Empresa Pública em observância aos talentos que cada um possui considerados individualmente, conhecendo-se assim o perfil dos servidores e os motivos que os levaram a submeterem-se a um concurso público para ingresso na Instituição.

Como hipóteses de investigação a pesquisa trabalhará com análise de estatística descritiva para mensurar o percentual de satisfação e insatisfação dos servidores com o trabalho realizado, se a empresa demonstra a busca da valorização de talentos, cuidando de seu colaborador, visando à sustentabilidade interna, se há divergência quando comparados os dados quantitativos e qualitativos levantados dos servidores quanto ao nível de satisfação, se a produtividade (dado quantitativo) está associada ao nível de satisfação ou insatisfação (dado qualitativo) do colaborador, se há integração da equipe para o desenvolvimento das atividades? E se há necessidade de mudanças no planejamento estratégico da empresa para melhorar a comunicação interna, realização de avaliação de desempenho por múltiplos critérios.

Como variáveis dependentes da presente pesquisa podem ser definidas pela mensuração do nível de satisfação ou insatisfação do colaborador na empresa em que desenvolve suas atividades profissionais, em razão de condutas da Instituição quanto às medidas de valorização

de talentos, cuidados despendidos com a saúde de seu servidor, estímulo ao crescimento pessoal e intelectual, bem como incentivo à iniciativa e criatividade no trabalho.

Como variável independente pode ser citada a necessidade ou não de mudança no planejamento estratégico da empresa com melhorias, ainda, na comunicação interna. A mudança no planejamento estratégico deve ser efetuada em decisões eficazes e eficientes.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO

A Instituição Pública pesquisada faz parte do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. Ela possui unidades em todo o território do Estado, com particularidades em razão da cultura local.

Os colaboradores são separados por “classe”, ou seja, Magistrados e Servidores.

O tratamento dispensado aos integrantes da Magistratura segue regra totalmente diferenciada, tanto em relação à promoção quanto aos cursos disponibilizados para a capacitação, que são efetivamente úteis para alcançar os objetivos a que se propõem.

Os Magistrados possuem, ainda, a opção de se capacitarem fora da Instituição, com os custos pagos por esta, inclusive em outros países.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) determinou que todos os Tribunais atuassem quanto à promoção de saúde dos seus colaboradores.

Assim, os Magistrados foram orientados a fazer os exames periódicos em atendimento a atenção primária à saúde e com isso alcançarem a diminuição do absenteísmo.

Em relação aos servidores, verifica-se que são concursados e lotados, na maioria das vezes, próximos a sua residência.

Em todas as Unidades há um núcleo de administração que segue as regras estabelecidas pela Administração Central.

Existe um plano de carreira, cuja promoção é única e exclusivamente em razão do tempo de ingresso na Instituição. A única exigência é o cumprimento de 30 (trinta) horas de curso de capacitação, de forma presencial ou *online*.

Os cursos oferecidos pela Administração Central nem sempre são do interesse dos colaboradores. Com isso, há apenas o cumprimento das horas sem que haja a efetiva capacitação. Os colaboradores não participam do planejamento quanto às escolhas dos temas que serão disponibilizados.

Quanto à determinação dos exames periódicos, a Alta Administração optou em convalidar questionários sem qualquer impacto na promoção da saúde primária desses servidores.

Conclui-se a total diferença de tratamento das classes de servidores que compõem a Instituição Pública.

A organização pesquisada possui diversos programas sociais para atendimento dos *stakeholders* externos, ou seja, a Instituição encontra-se bem ativa e sensível aos problemas da sociedade em que está inserida. Contudo, os programas existentes de valorização e atenção aos

stakeholders internos ou não há qualquer interesse para eles ou não são divulgados de forma a alcançar a todos, ficando restrito aos servidores que estejam mais próximos da Alta Administração.

Todo esse contexto leva a não credibilidade da Organização perante aos seus colaboradores, gerando insatisfação, descontentamento e um sentimento de preterição.

A visão que os colaboradores possuem da Alta Administração é no sentido de que atuam arbitrariamente, fazendo uma gestão de medo e gestão do silêncio.

Constata-se que há uma necessidade urgente de mudança do tipo de gestão, com atuação mais democrática, participativa e atenção para com todos.

A Tabela 2 define com clareza as decisões eficazes e ineficazes.

Tabela 2. Decisões eficazes e ineficazes

Decisores Eficazes	Decisores Ineficazes
Decisores que trabalham com a informação recolhida em tempo real, alimentada por estatísticas e capaz de permitir uma compreensão intuitiva da indústria .	Decisores focalizados no futuro, na ideia de planeamento, e com fraca compreensão do presente.
Decisores que exploram várias alternativas antes de aprofundar uma delas.	Decisores que escolhem a melhor alternativa muito cedo e procedem à respectiva implementação (em caso de a escolha se revelar errada , os custos são muito maiores).
Decisores que procuram ativamente a opinião de outras pessoas.	Ambiente menos propício à escuta e à confiança.
Nas melhores equipas procuram consenso, mas na sua ausência o gestor de topo toma ele próprio a decisão e faz avançar o projecto.	Nas piores equipas a decisão é adiada até ser obtido um consenso.
Nas melhores equipas, as decisões são tomadas de forma integrada com outras decisões organizacionais.	Nas piores, cada decisão é um caso único e isolado das demais decisões.
Nas melhores organizações, há ciclos temporais que enquadram a decisão e lhe conferem um ritmo compassado e regular.	Nas piores não têm esse ritmo.

Fonte: Cunha (2015)

Nesse conexto, faz-se necessária o replanejamento estratégico da organização no sentido de que uma empresa com grandes diversidades de culturas necessita olhar para o seu colaborador de forma individualizada, ou seja, desenvolvendo competências de modo a capacitá-lo de acordo com o local em que esteja atuando.

Contudo, o que se observa é a padronização de competência, com baixo nível de customização para suas necessidades.

Boudreau e Jesuthasan (2011) “... sugerem que o futuro da eficácia da organização dependerá de uma abordagem da estratégia de capital humano e RH que considere a “mudança baseada em evidências” como uma premissa fundamental.”

A tabela 5 apresenta a transformação do RH na direção de mudar com base em evidências.

RH TÍPICO DE HOJE

- . Evidência do valor de RH adicionado é rara
- . Dados e análises do RH não envolvem ação
- . Os membros do RH não utilizam rotineiramente as evidências de RH em esforços de mudança
- . O RH é valorizado pela sua perspectiva sobre processos e resultados funcionais

RH TRANSFORMADOR DO FUTURO

- . Evidência do valor de RH é rotineiramente fornecida
- . Dados e análises do RH motivam estrategicamente ações vitais
- . Os membros do RH rotineiramente demandam e utilizam evidências de RH para direcionar a mudança estratégica
- . O RH é valorizado pela sua perspectiva única sobre como alcançar o sucesso estratégico

Fonte: Boudreau, J. W.; Jesuthasan, R. *Transformative RH. How Great Companies Use Evidence-Based Change for Sustainable Advantage*. Nova York, 2011, p. Xxv.

Os autores afirmam que para a transformação cinco princípios são fundamentais a análise baseada em lógica, segmentação, potencializar o risco, integração e sinergia e otimização. Os gestores da organização devem implementar estratégia e processos de comunicação que envolvam e motivem os colaboradores à transformação, com base nos elementos mais relevante do capital humano.

A Tabela 6 abaixo, dos mesmos autores, esclarece de forma pormenorizada os cinco princípios que fundamentam o RH transformador e a mudança baseada em evidência.

	RH TÍPICO DE HOJE	RH TRANSFORMADOR DO FUTURO
Análises baseadas em lógica	Sobrecarga de informação	Otimização da informação
	Dados refletem prioridades dos sistemas disponíveis	Dados refletem necessidades de RH para tomada de decisão
	Muitos números, mas nenhuma “história”	Dados e análises focados em assuntos vitais
	As análises não conseguem envolver os interessados	As análises são as demandas pelos principais interessados
	Os modelos lógicos para questões de RH são eventuais	Os modelos lógicos para questões de RH são comuns e amplamente compreendidos
Segmentação	Organização relutante em tratar segmentos diferentes de forma distinta	Organização naturalmente trata os segmentos diferentes de forma distinta quando faz sentido
	Decisões de personalização do emprego <i>versus</i> decisões padronizadas são eventuais	Personalização do emprego <i>versus</i> decisões padronizadas baseadas em sistema lógicos comuns
	A forma como o valor estratégico de diferente grupos de empregados varia é pouco compreendida	A forma como o valor estratégico de diferente grupos de empregados varia é rotineiramente analisada e informada
	“Quanto mais melhor” é assumido para desempenho, engajamento e assim por diante	“Retorno sobre a melhoria de desempenho” é rotineiramente considerado para investimentos em desempenho, engajamento e assim por diante
Potencializar o risco	O risco de RH raramente recebe atenção	O risco de RH é rotineiramente analisado e considerado
	Redução do risco	Otimização do risco
	O risco de RH é mal definido	Os elementos de risco de RH são bem entendidos
	As análises de risco de RH são eventuais	As análises de risco de RH seguem regras lógicas comuns
Integração e Sinergia	Os processos individuais de RH operam em silos	Os processos de RH operam como sistemas interligados
	Os programas de RH são implantados e avaliados de forma independente	Os programas de RH são implantados e avaliados para maior efeito combinado (“um mais um é igual a três”)
	As prioridades de RH são estabelecidas de forma separadas	As prioridades de RH são estabelecidas conjuntamente pelas várias unidades de organização

	em diferentes unidades da organização	
	Sistemas de RH concentram-se em metas de desempenho de unidades específicas	Sistemas de RH concentram-se em trocas e compromissos que otimizam o desempenho em todas as unidades da organização
Otimização	A imparcialidade é vista como igualdade de tratamento ou abordagem “feijão com arroz”, com investimentos espalhados igualmente por todos os grupos	A imparcialidade é entendida com o tratamento estrategicamente diferenciado
	O foco está em justificar os investimentos em RH	O foco está em investimentos de RH com o maior impacto estratégico
	Os programas de RH são raramente cancelados, mesmo quando novos programas são adicionados	Os investimentos de RH são rotineiramente reduzidos em algumas áreas e transferidos para outros lugares

Assim, uma gestão profissionalizada poderá reverter o quadro de ausência de motivação e integração hoje encontrado entre a Alta Administração e parte de seus colaboradores.

Enquanto não houver mudanças significativas no planejamento estratégico da organização em RH e, diante de toda a problemática levantada quanto à deficiência de uma gestão, cujos gestores não possuem competências para ocuparem o cargo em que se encontram lotados ou a Alta Administração impede que atuem de forma eficiente, os serviços prestados para a sociedade não serão realizados a contento. Lembrando sempre que a pesquisa foi realizada em uma Instituição Pública que se sustenta com verbas públicas.

5. METODOLOGIA

As pesquisas podem ser classificadas de várias formas. Em relação à sua natureza ela é classificada em básica, cujo objetivo é gerar conhecimento novos e úteis para o desenvolvimento da ciência, está relacionada com verdades e interesses universais; aplicada, objetivando gerar conhecimentos para aplicação prática visando à solução de problemas determinados, ligada a verdades e interesses locais.

Em relação a abordagem do problema pode ser classificada em quantitativa, cujas opiniões e informações são mensuráveis. Utiliza-se a estatística e suas ferramentas. Pode ainda ser classificada em qualitativa, não mensurada em números, não utiliza a estatística, associada à subjetividade.

Quanto aos objetivos, Gil (2010), classifica em exploratória, utilizando-se de pesquisas bibliográficas; descritiva, descreve características da população alvo, utiliza-se de questionários como forma de coletas de dados; explicativa, procura identificar os fatores que possibilitam a ocorrência de fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade.

A presente pesquisa é descritiva, tendo em vista que será realizada a coleta de dados para uma análise detalhada correlacionada com o objeto do estudo, quanto à problemática de investigação. Será analisado e registrado fatos sem que haja qualquer margem para manipulação dos dados ou interferência do pesquisador quando da coleta.

Será quantitativa, pois será aplicada técnicas estatísticas objetivando a chegada de resultados, tendo como base números. Mas será também qualitativa pois será realizado um trabalho com os servidores, cujos resultados serão alcançados por meio de percepções e análises dos aspectos imateriais, como opiniões, intenções, sensações, pensamentos, comportamentos e sentimentos, complementando os dados estatísticos.

Quanto aos objetivos mais gerais visa estudar determinado assunto, “a coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, mas geralmente envolve: 1. Revisão de Literatura” (GIL.2010, p. 27) indicando um caminho possível para tomada de decisão sobre uma questão-problema, no caso ora em análise, o levantamento do nível de satisfação ou insatisfação dos servidores no Poder Judiciário correlacionando com a avaliação de desempenho determinada pelo Conselho Nacional de Justiça.

Quanto a sua finalidade é aplicada, pois o trabalho foi elaborado, objetivando a aquisição de novos conhecimentos, “voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à

aplicação numa situação específica” (GIL. 2010. P. 27). Na presente pesquisa, visa a análise dos aspectos comportamentais e cognitivo construtivista por meio de múltiplos critérios.

Entendo também ser crucial a avaliação de desempenho com criação de formulários específicos, bem como com a criação de mapa cognitivo de cada área de atuação com o replanejamento das metas e objetivos, dentro da missão e visão da empresa. Contudo, essa análise deve demonstrar o sentimento verdadeiro dos *stakeholders*, preenchidos de forma ética, pois visa a melhoria dos resultados pela melhoria do desempenho de cada um, considerado individualmente.

É, ainda, bibliográfica, pois foi levantado um tema e a partir daí selecionados, em livros e artigos, informações para o debate da questão tema, ou seja, “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado” (GIL. 2010, p. 29).

A pesquisa foi realizada com o preenchimento de questionário cujas perguntas foram selecionadas para possibilitar a resposta aos questionamentos inicialmente propostos.

Foi realizada de forma abstrata e sem identificação nas diversas lotações da empresa, tendo em vista tratar-se de uma Instituição de grande porte com diversificação de cultura, em razão de que os servidores atuam nas Unidades da Capital do Estado e em Unidades menores em outros Municípios, com perfis diferenciados.

As atividades desempenhadas pela Instituição pesquisada são bem individualizadas, cujo perfil do colaborador também é diferenciado.

Outras questões foram propostas como objeto de investigação, tendo em vista que não foi disponibilizados dados de produtividade das lotações pesquisadas nem foi consentido um trabalho de avaliação de desempenho por múltiplos critérios, o que evidenciaria o real sentimento dos colaboradores, não só por amostragem, mas de todo o efetivo do Tribunal de Justiça.

O questionário, segundo Gil (2010), pode 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 etc.”.

A pesquisa foi realizada com 431 (quatrocentos e trinta e um) servidores concursados de um órgão público de uma cidade localizada no Rio de Janeiro. Foi aplicado um questionário composto por 30 (trinta) perguntas de múltiplas escolhas.

Os servidores foram escolhidos de forma aleatória, em uma das quatro lotações possíveis.

Foi utilizado o WhatsApp e o google-forms, para que a pesquisa pudesse alcançar todas as Unidades do Estado do Rio de Janeiro.

Os servidores não tinham conhecimento de que as respostas das perguntas do questionário seriam utilizadas para responder as questões de investigação. Eram informados que estavam sendo convidados a participar de uma pesquisa para a tese de mestrado de gestão de pessoas.

Muitos servidores recusaram-se a responder por medo do gestor hierárquico e outros justificaram a recusa por estarem bastante descontentes com a Instituição, não entendendo qual finalidade seria realmente utilizadas as respostas. Apresentaram sentimento de medo e desconfiança.

Com a coleta dos dados, as respostas foram planilhadas e as perguntas separadas de acordo com as questões de investigação.

Em seguida procedeu-se a uma análise estatística de todas as respostas, separando-as por lotação.

6. RESULTADOS

O estudo foi realizado em quatro modalidades de lotação da Empresa, Gabinete dos Magistrados, onde os servidores atuam em assessoria às decisões proferidas em primeiro e segundo grau, serventias abarcando todo o processamento dos processos em primeira instância, Secretarias que atuam no processamento dos processos em segunda instância e Administração, onde são realizadas as atividades meio do Tribunal de Justiça, procurando abranger com a amostra todo o Estado do Rio de Janeiro.

A amostra foi calculada levando-se em consideração o total da população alvo de 13.950, distribuídos no total de 77,81% no 1º Grau, 11,12% no 2º Grau e 11,07% na Administração, conforme relatório do Biênio 2017/2018.

O cálculo para a determinação da amostra levou em consideração o nível de confiança de 95% com margem de erro de 5%, perfazendo o total de 374 servidores para responderem a pesquisa. A pesquisa alcançou 431 servidores no total.

Como foram pesquisadas quatro lotações diferentes, a amostra foi dividida por quatro, totalizando 94 servidores como meta.

Ao final, ficou assim delineada a pesquisa por quantitativo e lotação: gabinete 101 servidores, administração 97 servidores, serventia 113 servidores e secretaria 120 servidores.

Como não foi permitido a realização do trabalho com a avaliação de desempenho por múltiplos critérios, a pesquisa baseou-se em um questionário com perguntas que poderiam responder as questões de investigação.

Assim, abaixo as perguntas e os resultados encontrados por cada lotação e levando-se em consideração o total da amostra.

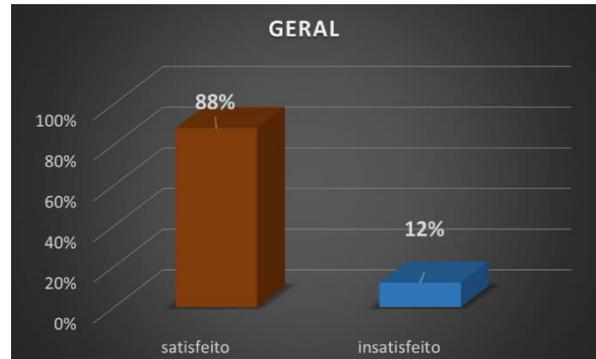
A) 1. Qual o percentual de satisfação e insatisfação dos servidores com o trabalho realizado?

PERGUNTAS : 2 – 3 – 4 – 8 – 10 – 14 – 15 – 19 – 20

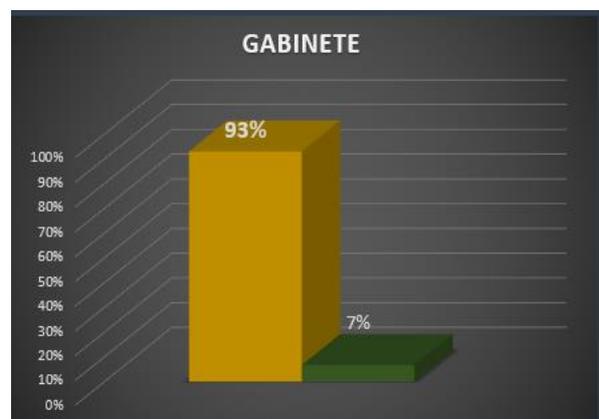
2. Você encontra-se satisfeito no local em que está lotado?
3. Você gosta das atividades que está realizando neste momento?
4. Qual a sua satisfação em realizar as tarefas desempenhadas?
8. Você sente orgulho de fazer parte desta Instituição Pública?
10. Você está satisfeito em relação ao local em que desenvolve suas atividades?
14. A existência de insumos no local em que trabalha atende as necessidades para o desempenho das atividades desenvolvidas?
15. As atividades desenvolvidas estão em acordo com suas potencialidades?
19. Como você se avalia quanto ao nível de produtividade desempenhada?

20.A imagem pessoal que você possui do PJERJ interfere na execução do seu trabalho?

GERAL		431
		%
Satisfeito	3414	88%
Insatisfeito	465	11,98%
Parâmetros	9	
Fórmula	$431 \times 9 =$	3879
Satisfeito		88%
Insatisfeito		12%



GABINETE		101
		%
Satisfeito	848	93%
Insatisfeto	61	6,71%
Parâmetros	9	
Fórmula	$101 \times 9 =$	909
Satisfeito		93%
Insatisfeito		7%



ADMINISTRAÇÃO		97
		%
Satisfeito	754	86%
Insatisfeto	119	13,63%
Parâmetros	9	
Fórmula	$97 \times 9 =$	873
Satisfeito		86%
Insatisfeito		13,63%



SERVENTIA		113
		%
Satisfeito	864	85%
Insatisfeto	153	15,04%
Parâmetros	9	
Fórmula	113×9	1017
Satisfeito		85%
Insatisfeito		15,04%



SECRETARIA		120
		%
Satisfeito	950	88%
Insatisfeito	130	12,03%
Parâmetros	9	
Fórmula	120 x 9 =	1080
Satisfeito		88%
Insatisfeito		12,03%



B) 2. Dentre os múltiplos critérios avaliados, a empresa demonstra que busca a valorização de talentos, cuidando de seu colaborador, visando à sustentabilidade interna?

PERGUNTAS : 6 – 7 - 23 – 26 – 27 – 29

6. Você sabe se o PJERJ possui alguma política de valorização de servidor?

7. Como você classifica a atuação do PJERJ quanto à atenção na qualidade de vida do servidor?

23 A política de treinamento desenvolvida pelo PJERJ atende as expectativas do servidor?

26. O PJERJ possui como diretriz instrumentos que demonstram aos servidores a importância que eles possuem para o alcance das metas estabelecidas pelo CNJ?

27. O PJERJ estimula e cria condições para o desenvolvimento profissional com a satisfação de projetos pessoais e individuais?

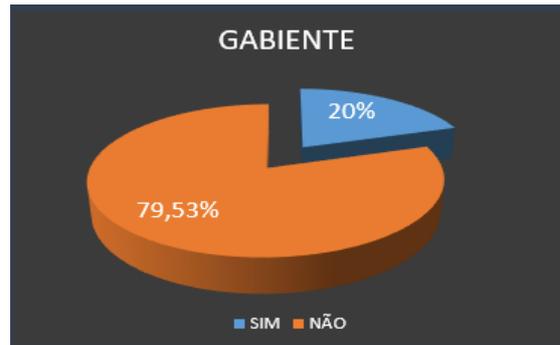
29. Há respeito ao servidor pelo trabalho realizado, com criação de oportunidades de desenvolvimento de ideias novas, incentivando-o a progredir?

GERAL		431
		%
SIM	665	26%
NÃO	1921	74,28%
Parâmetros	6	
Fórmula	431x6	1080
SIM		26%
NÃO		74,28%



Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública

GABIENTE		101
		%
SIM	124	20%
NÃO	482	79,53%
Parâmetros	6	
Fórmula	101X6	606
SIM		20%
NÃO		79,53%



ADMINISTRAÇÃO		97
		%
SIM	208	36%
NÃO	374	64,26%
Parâmetros	6	
Fórmula	97 X6	582
SIM		36%
NÃO		64,26%



SERVENTIA		113
		%
SIM	201	30%
NÃO	477	70,35%
Parâmetros	6	
Fórmula	113 X6	678
SIM		30%
NÃO		70,35%



SECRETARIA		120
		%
SIM	123	17%
NÃO	597	82,91%
Parâmetros	6	
Fórmula	120 X6=	720
SIM		17%
NÃO		82,91%



C) 3. Há divergência quando comparados os dados quantitativos e qualitativos levantados dos servidores quanto ao nível de satisfação?

D) 4. A produtividade (dado quantitativo) está associada ao nível de satisfação ou insatisfação (dado qualitativo) do colaborador?

Não foi possível o levantamento de dados, tendo em vista que a Empresa não disponibilizou nem consentiu o trabalho de avaliação de desempenho por múltiplos critérios.

E) 5. Há integração da equipe para o desenvolvimento das atividades?

Perguntas: 5 – 11 – 12 – 13 – 16 – 17 – 18 – 28

5. Como você classifica o nível de valorização do seu trabalho pelo Gestor imediato?

11. Existe um bom relacionamento entre você e o Gestor?

12. Você sente-se integrado à equipe?

13. Existe um bom relacionamento entre a equipe e o Gestor?

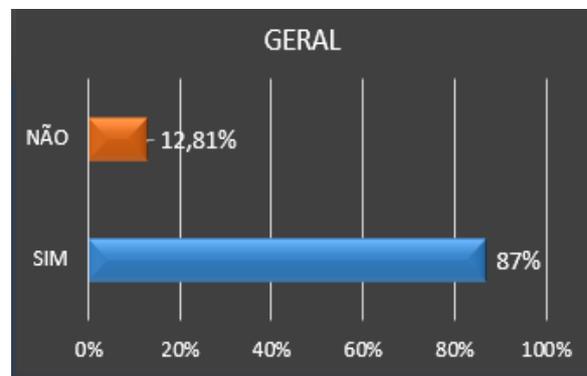
16. Qual o seu nível de conhecimento das atividades que estão sendo executadas no PJERJ?

17. O Gestor consegue atender as necessidades da equipe para o desenvolvimento do trabalho?

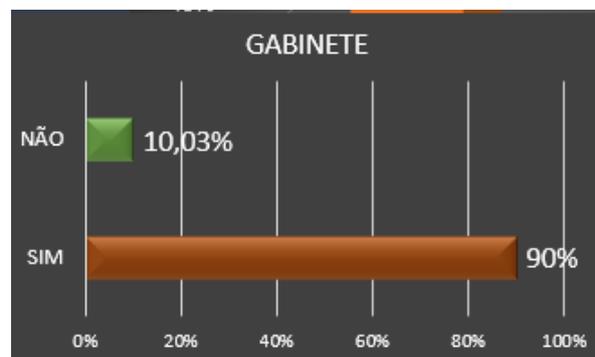
18. Como você se avalia quanto ao nível de contribuição das suas tarefas realizadas com os processos de trabalho desenvolvidos no local em que está lotado?

28. Existe participação dos servidores junto com o Gestor nas tomadas de decisões frente à equipe?

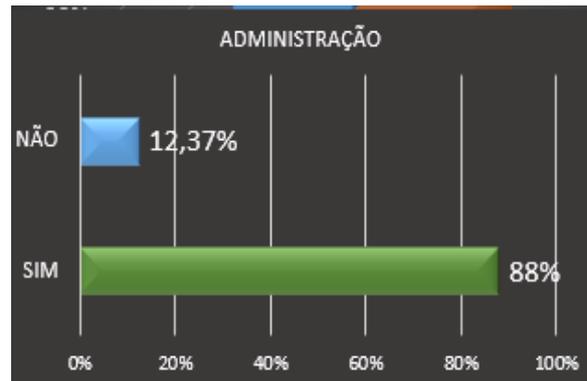
GERAL		431
		%
SIM	3006	87%
NÃO	442	12,81%
Parâmetros	8	
Fórmula	431 X8=	3448
SIM		87%
NÃO		12,81%



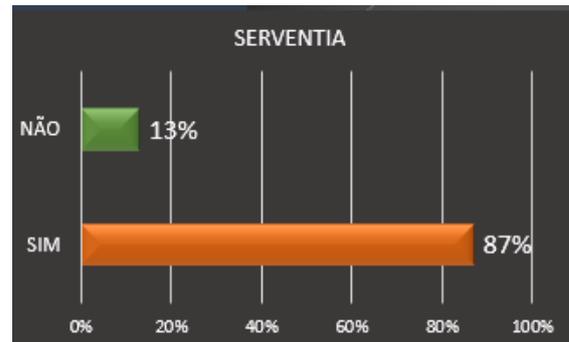
GABINETE		101
		%
SIM	727	90%
NÃO	81	10%
Parâmetros	8	
Fórmula	101 X8=	808
SIM		90%
NÃO		10,03%



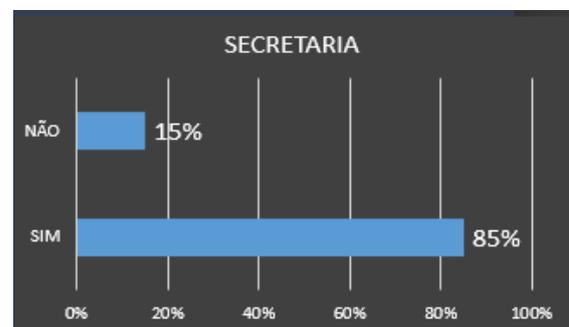
ADMINISTRAÇÃO		97
		%
SIM	680	88%
NÃO	96	12,37%
Parâmetros	8	
Fórmula	97 X8	776
	SIM	88%
	NÃO	12,37%



SERVENTIA		113
		%
SIM	782	87%
NÃO	122	13%
Parâmetros	8	
Fórmula	113 X8=	904
	SIM	87%
	NÃO	13%



SECRETARIA		120
		%
SIM	816	85%
NÃO	144	15%
Parâmetros	8	
Fórmula	120 X8=	960
	SIM	85%
	NÃO	15%



F) 6. Há necessidade de mudanças no planejamento estratégico da empresa para melhorar a comunicação interna, realização de avaliação de desempenho qualitativa?

Perguntas: 9 – 21 – 22 – 24 – 25 - 30

9. Você acha que o seu trabalho é importante para os resultados que o PJERJ obtém?
21. Você gostaria de participar de um trabalho para levantamento de avaliação de desempenho onde seriam consideradas suas qualidades, seus sentimentos em relação ao trabalho desenvolvido, levando-se em consideração sua experiência de vida e profissional?
22. Você acha que a avaliação de desempenho com levantamento somente da sua produtividade é válida e justa?
24. Para ocupação dos cargos existentes no PJERJ deveria ser pautada na política de avaliação de desempenho e competências?

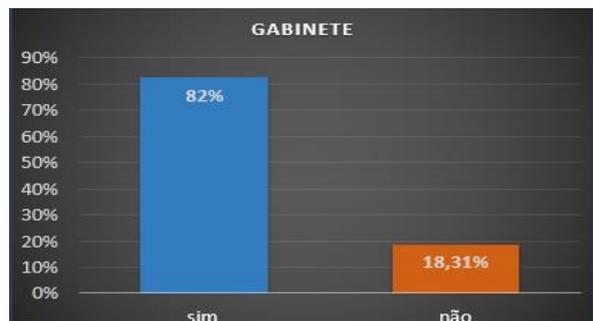
25. Você acredita que há necessidade de implantação de políticas de Recursos Humanos eficaz, tendo em vista que as habilidades e o comportamento da força de trabalho estão associados ao desempenho?

30. Você considera que transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são aspectos importantes, que retêm pessoas, nos locais em que estejam lotadas?

GERAL		431
		%
SIM	2129	82%
NÃO	457	17,67%
Parâmetros	6	
Fórmula	97 X 6=	2586
SIM		82%
NÃO		17,67%



GABINETE		101
		%
SIM	495	82%
NÃO	111	18%
Parâmetros	6	
Fórmula	101 X 6=	606
SIM		82%
NÃO		18%



ADMINISTRAÇÃO		97
		%
SIM	469	81%
NÃO	113	19,41%
Parâmetros	6	
Fórmula	97 X 6=	582
SIM		81%
NÃO		19,41%



Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública

SERVENTIA		113
		%
SIM	445	66%
NÃO	233	34,36%
Parâmetros	6	
Fórmula	113 X 6=	678
	SIM	66%
	NÃO	34,36%



SECRETARIA		120
		%
SIM	535	74%
NÃO	185	25,69%
Parâmetros	6	
Fórmula	120 X 6=	720
	SIM	74%
	NÃO	25,69%



7. DISCUSSÃO

A pesquisa buscou o levantamento de dados que demonstrasse a prática de gestão em uma empresa pública, comparando-a com a prática de gestão baseada em evidência.

A organização ora analisada compõe o Poder Judiciário Estadual, embora uma empresa pública, possui particularidades que a diferenciam de outras empresas públicas.

O Tribunal de Justiça é presidido por um membro da Magistratura, já na classe de Desembargador, possuindo Juízes Auxiliares, compondo a Alta Administração.

Inicialmente, tentou-se fazer um levantamento não só quantitativo como também qualitativo da avaliação de desempenho com a técnica MCDA, que atualmente já vem sendo aplicada nas iniciativas privadas, inclusive com a sua ramificação (MCDA-C).

Em reunião com o Gestor de Pessoas e um Juiz Auxiliar, por total desconhecimento técnico-científico do primeiro, não foi permitido, inclusive com o questionamento “para que o Tribunal quer fazer o levantamento desses dados.”

Nesse contexto, somente foi autorizado a pesquisa quantitativa, feita por questionários, cujas perguntas foram elaboradas na tentativa de responder as questões de investigação.

A amostra foi de 431 servidores, sendo 101 servidores nos gabinetes, 97 servidores na administração, 113 servidores nas serventias de 1ª Instância e 120 servidores nas secretarias de 2ª Instância.

Abaixo as questões de investigação formuladas:

1. Qual o percentual de satisfação e insatisfação dos servidores com o trabalho realizado?
2. Dentre os múltiplos critérios avaliados, a empresa demonstra que busca a valorização de talentos, cuidando de seu colaborador, visando à sustentabilidade interna?
3. Há divergência quando comparados os dados quantitativos e qualitativos levantados dos servidores quanto ao nível de satisfação?
4. A produtividade (dado quantitativo) está associada ao nível de satisfação ou insatisfação (dado qualitativo) do colaborador?
5. Há integração da equipe para o desenvolvimento das atividades?
6. Há necessidade de mudanças no planejamento estratégico da empresa para melhorar a comunicação interna, realização de avaliação de desempenho qualitativa?

Quanto às questões de investigação nº 3 e nº 4, não foram possíveis os levantamentos de dados, tendo em vista que a Empresa não disponibilizou nem consentiu o trabalho de avaliação de desempenho por múltiplos critérios.

Passo a análise dos resultados das demais questões de investigação separadamente.

I. Qual o percentual de satisfação e insatisfação dos servidores com o trabalho realizado?

Em análise ao gráfico estatístico, observa-se que a maioria dos servidores lotados nos quatro tipos de lotação pesquisados, encontram-se satisfeitos com os trabalhos que vêm sendo realizados.

SETOR	satisfeito	Insatisfeito
GABINETE	93%	7,00%
ADMINISTRAÇÃO	86%	14,00%
SERVENTIA	85%	15,00%
SECRETARIA	88%	12,00%



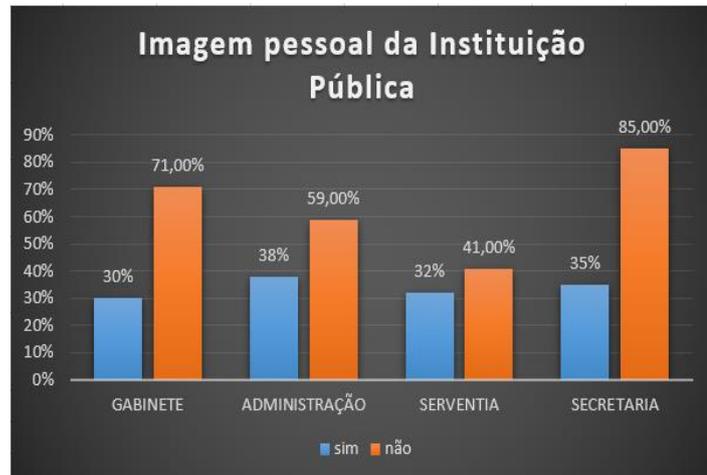
O bloco de perguntas que fizeram parte deste questionamento referia-se a satisfação quanto à lotação, em relação as atividades desenvolvidas, se há orgulho em integrar a Organização, se as atividades desenvolvidas atendem as suas competências, a avaliação individual de sua produtividade e se algum sentimento negativo em relação à Instituição interfere na execução dos trabalhos realizados.

A pergunta do questionário nº 20 “A imagem pessoal que você possui do PJERJ interfere na execução do seu trabalho?”, considerada individualmente já demonstra que a Instituição analisada já necessita de mudanças em seu planejamento estratégico, no sentido de melhor valorização dos seus colaboradores, pois ao analisarmos os dados e a representação gráfica, em algumas lotações, a insatisfação alcança 50% ou mais.

Nesse contexto, a produtividade poderá estar bastante prejudicada ou não otimizada, tendo em vista a deficiência na valorização do capital humano.

A Organização está no sentido inverso do que a prática baseada em evidência preconiza para a gestão de capital humano.

SETOR	sim	não
GABINETE	30%	71,00%
ADMINISTRAÇÃO	38%	59,00%
SERVENTIA	32%	41,00%
SECRETARIA	35%	85,00%

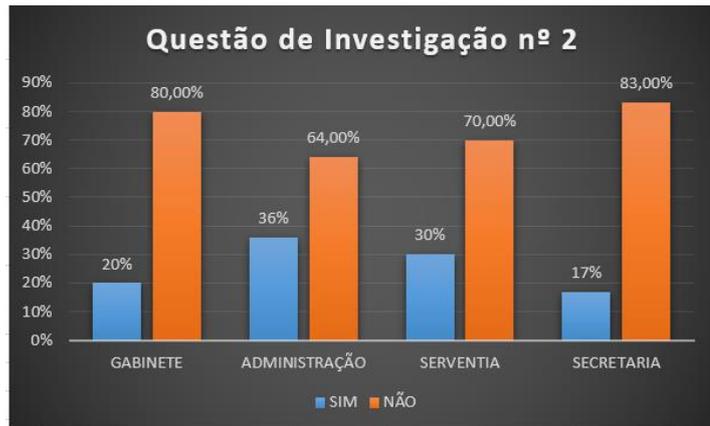


II. Dentre os múltiplos critérios avaliados, a empresa demonstra que busca a valorização de talentos, cuidando de seu colaborador, visando à sustentabilidade interna?

Em análise ao gráfico estatístico, observa-se que a maioria dos servidores lotados nos quatro tipos de lotação pesquisados, sinaliza que não percebem o empenho dos Gestores na busca de valorização dos colaboradores no sentido de valorização de talentos, cuidados com a promoção primária da saúde, capacitação de acordo com a necessidade para o desenvolvimento de suas atividades, bem como a ausência de uma gestão participativa, o que demonstra que a Instituição pesquisada não possui sustentabilidade interna, pois não oferece qualquer programa de valorização. Na realidade, desconhece quem é o seu colaborador, dificultando em muito qualquer atuação.

Constata-se a importância de uma gestão profissionalizada, para auxiliar a Alta Administração, pois não adianta ter o cargo se quem ocupa não tem competências para atuar no Sistema de Gestão de Pessoas, tendo em vista que a Organização ainda trabalha com o sistema de indicação do Gestor sem levar em consideração o critério técnico-científico.

SETOR	SIM	NÃO
GABINETE	20%	80%
ADMINISTRAÇÃO	36%	64%
SERVENTIA	30%	70%
SECRETARIA	17%	83%



O bloco de perguntas que fizeram parte deste questionamento referia-se à política de valorização do servidor, a atuação da Organização quanto à atenção na qualidade de vida do servidor, se a política de treinamento desenvolvida atende aos anseios dos colaboradores, se há algum tipo de recompensa em relação às metas alcançadas estabelecidas pelo CNJ, bem como se há respeito pelo trabalho realizado com criação de oportunidades de desenvolvimento de ideias novas e incentivo a melhoria contínua.

Observa-se pela análise das perguntas que compõem esse bloco, que todas as respostas demonstraram a insatisfação com a Organização não só pelo não estímulo ao desenvolvimento de novas ideias, mas também em relação aos cuidados com a saúde dos colaboradores. Contudo, em algumas lotações os percentuais ficaram bem parecidos quanto à questão referente à capacitação, Administração 40% diz que a política de treinamento é atendida e 60% posiciona-se desfavorável e a Serventia 50% diz que a política de treinamento atende as necessidades e 50% discordam e, quanto à questão de oportunidades, onde os servidores lotados em Gabinetes 45% responderam que há oportunidades de crescimento e 55% discordam e na Administração 48% dos servidores responderam pela existência de oportunidades de crescimento e 52% no sentido ao contrário.

Quanto às políticas de saúde, valorização, reconhecimento e incentivo os servidores lotados nos quatro tipos Gabinete, Administração, Serventia e Secretaria, na sua grande maioria, estão descontentes com a Instituição.

Em relação aos cuidados com a saúde e bem-estar dos colaboradores, o Departamento de Saúde não oferece qualquer programa de saúde. O único contato que os colaboradores têm com os médicos da Instituição é no momento do ingresso e quando da aposentadoria para realização dos exames legalmente exigidos. Mesmo com a exigência do CNJ quanto aos

cuidados de atenção primária com os colaboradores, não foi implantado programas que cuidassem dos servidores.

Foi informado durante a pesquisa que houve a escolha de implantação de um projeto na forma de questionário para levantamento de dados informados pelos servidores, bem como a disponibilização de um programa com algumas especialidades médicas, sem, contudo, ser apresentado um planejamento efetivo, com indicadores mensuráveis, com metas a serem cumpridas.

Em nenhum dos dois casos foram apresentados os projetos dentro das práticas baseadas em evidências, sabendo-se que a atenção primária da saúde é a forma indicada na medicina também baseada em evidência.

Os gráficos individualizados das perguntas, demonstram claramente a falta de cuidados da Alta Administração com parte de seus colaboradores, os que participaram da pesquisa.

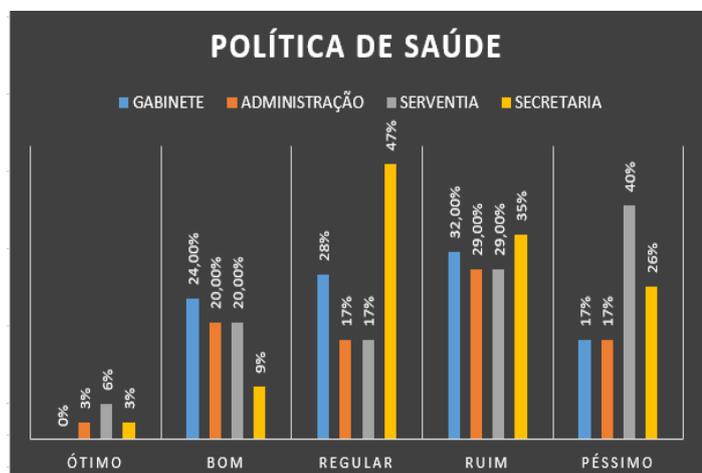
6. Você sabe se o PJERJ possui alguma política de valorização de servidor?

SETOR	sim	não
GABINETE	20%	80,00%
ADMINISTRAÇÃO	39%	61,00%
SERVENTIA	47%	53,00%
SECRETARIA	19%	81,00%



7. Como você classifica a atuação do PJERJ quanto à atenção na qualidade de vida do servidor?

SETOR	ótimo	bom	regular	ruim	péssimo
GABINETE	0%	24,00%	28%	32,00%	17%
ADMINISTRAÇÃO	3%	20,00%	17%	29,00%	17%
SERVENTIA	6%	20,00%	17%	29,00%	40%
SECRETARIA	3%	9%	47%	35%	26%



23 A política de treinamento desenvolvida pelo PJERJ atende as expectativas do servidor?

SETOR	sim	não
GABINETE	16%	84,00%
ADMINISTRAÇÃO	40%	60,00%
SERVENTIA	50%	50,00%
SECRETARIA	18%	82,00%



26. O PJERJ possui como diretriz instrumentos que demonstram aos servidores a importância que eles possuem para o alcance das metas estabelecidas pelo CNJ?

SETOR	sim	não
GABINETE	14%	86,00%
ADMINISTRAÇÃO	25%	75,00%
SERVENTIA	23%	77,00%
SECRETARIA	24%	76,00%



27. O PJERJ estimula e cria condições para o desenvolvimento profissional com a satisfação de projetos pessoais e individuais?

SETOR	sim	não
GABINETE	5%	95,00%
ADMINISTRAÇÃO	29%	71,00%
SERVENTIA	10%	90,00%
SECRETARIA	7%	93,00%



29. Há respeito ao servidor pelo trabalho realizado, com criação de oportunidades de desenvolvimento de ideias novas, incentivando-o a progredir?

SETOR	sim	não
GABINETE	45%	55,00%
ADMINISTRAÇÃO	48%	54,00%
SERVENTIA	25%	75,00%
SECRETARIA	24%	76,00%



V. Há integração da equipe para o desenvolvimento das atividades?

Em análise ao gráfico estatístico, observa-se que a maioria dos servidores lotados nos quatro tipos de lotação pesquisados, encontram-se integrados nas equipes, desenvolvendo um bom trabalho, na opinião dos próprios.

O bloco de perguntas que fizeram parte deste questionamento referia-se à política de valorização do servidor, a atuação da Organização quanto ao relacionamento com os Gestores imediatos, com os demais colegas, o domínio das atividades desenvolvidas, a atuação do Gestor em conduzir a equipe para o desenvolvimento dos trabalhos.

Constata-se que neste aspecto existe a implantação das práticas baseadas em evidência, pois os colaboradores de todas as lotações pesquisadas se sentem integrados no desenvolvimento das tarefas a eles estabelecidas.

O resultado abaixo demonstra que mais de 80% dos servidores que responderam as perguntas se sentem bem onde estão lotados, confirmando a questão de investigação nº 1.

SETOR	sim	não
GABINETE	90%	10,00%
ADMINISTRAÇÃO	88%	12,00%
SERVENTIA	87%	13,00%
SECRETARIA	85%	15,00%



VI. Há necessidade de mudanças no planejamento estratégico da empresa para melhorar a comunicação interna, realização de avaliação de desempenho qualitativa?

Em análise ao gráfico estatístico, observa-se que a maioria dos servidores lotados nos quatro tipos de lotação pesquisados, ao responderem o bloco de perguntas que compõe esta questão de investigação indicam a necessidade de mudanças no planejamento estratégico da Organização ora pesquisada.

Observa-se que os resultados do Gabinete e da Administração são mais evidentes, talvez por estarem mais próximos da Alta Administração, ficando mais expostos aos comandos não validados pela visão mais contemporânea do que seria padrão ouro da Gestão do Capital Humano.

SETOR	sim	não
GABINETE	82%	18,00%
ADMINISTRAÇÃO	81%	19,00%
SERVENTIA	66%	34,00%
SECRETARIA	74%	26,00%



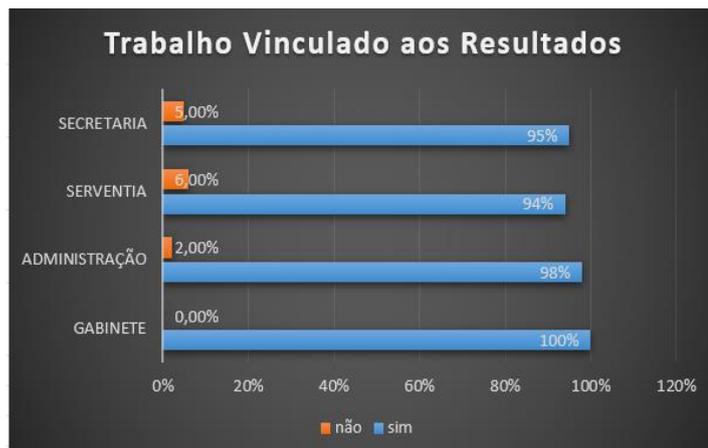
O bloco de perguntas que fizeram parte deste questionamento referia-se à participação de avaliação de desempenho por múltiplos critérios, MCDA, não afastando, por conseguinte, a avaliação de desempenho quantitativa, ou seja, uma complementando a outra, em razão de que o Capital Humano de uma empresa são pessoas humanas que carregam sentimentos e talentos, a necessidade de mudança dos critérios para ocupação dos cargos, levando-se em consideração as competências adquiridas e não por políticas de apadrinhamento, a necessidade de implantação de políticas de Recursos Humanos eficaz, pois os estudos mais recentes de gestão de pessoas já sedimentaram o posicionamento de que os colaboradores são os responsáveis pela sustentabilidade das empresas privadas ou públicas e a importância tanto em relação à Alta Administração e demais ocupantes dos cargos agirem com transparência na comunicação, valorizando todos os seus servidores, cuidando efetivamente do bem-estar, pois são fatores para que haja a retenção de talentos nas empresas privadas e na empresas públicas a redução de remoções, com perda da cultura da lotação, o que prejudica em muito a produtividade.

Os gráficos individualizados das perguntas, demonstram claramente a necessidade de mudança no planejamento estratégico da Instituição Pública, principalmente quanto à deficiência na Gestão de Pessoas, falta de conhecimento da Organização de quem são seus colaboradores, mudança na forma de classificar os servidores, pois não são números e sim pessoas com sentimentos, talentos, problemas pessoais, frustrações, necessitando de cuidados, valorização, respeito. O descompromisso da Alta Administração com seus colaboradores propicia o desenvolvimento de patologias físicas e mentais, não trazendo qualquer benefício tanto para os servidores quanto para a empresa, pois aumenta o absenteísmo com redução da produtividade.

Conclui-se que a empresa não possui sustentabilidade interna, ratificando a questão de investigação nº 5.

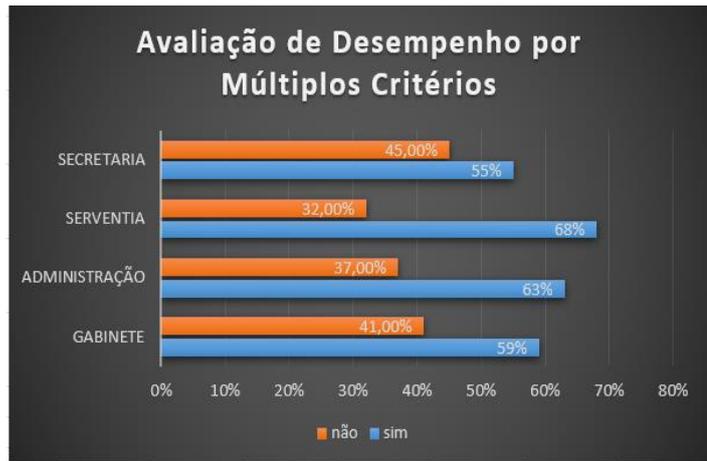
9. Você acha que o seu trabalho é importante para os resultados que o PJERJ obtém?

SETOR	sim	não
GABINETE	100%	0,00%
ADMINISTRAÇÃO	98%	2,00%
SERVENTIA	94%	6,00%
SECRETARIA	95%	5,00%



21. Você gostaria de participar de um trabalho para levantamento de avaliação de desempenho onde seriam consideradas suas qualidades, seus sentimentos em relação ao trabalho desenvolvido, levando-se em consideração sua experiência de via e profissional?

SETOR	sim	não
GABINETE	59%	41,00%
ADMINISTRAÇÃO	63%	37,00%
SERVENTIA	68%	32,00%
SECRETARIA	55%	45,00%



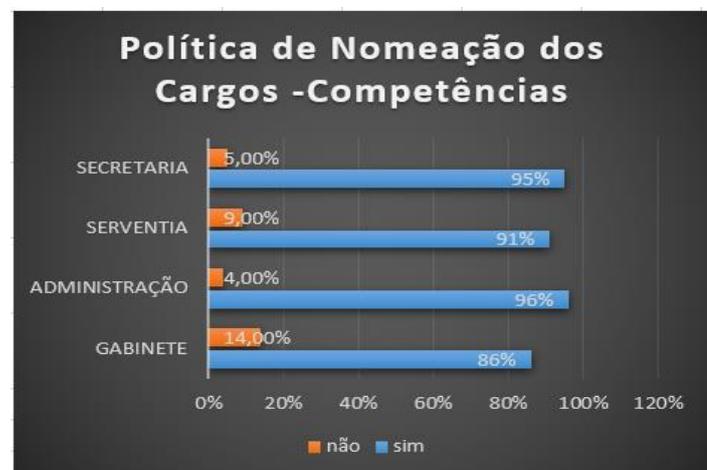
22. Você acha que a avaliação de desempenho com levantamento somente da sua produtividade é válida e justa?

SETOR	sim	não
GABINETE	56%	44,00%
ADMINISTRAÇÃO	38%	62,00%
SERVENTIA	19%	81,00%
SECRETARIA	18%	82,00%



24. Para ocupação dos cargos existentes no PJERJ deveria ser pautada na política de avaliação de desempenho e competências?

SETOR	sim	não
GABINETE	86%	14,00%
ADMINISTRAÇÃO	96%	4,00%
SERVENTIA	91%	9,00%
SECRETARIA	95%	5,00%



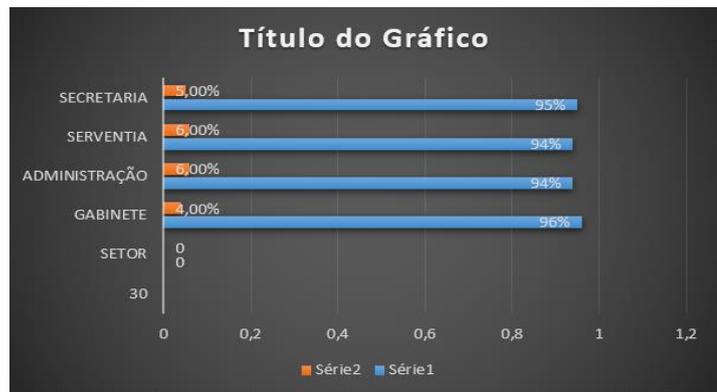
25. Você acredita que há necessidade de implantação de políticas de Recursos Humanos eficaz, tendo em vista que as habilidades e o comportamento da força de trabalho estão associados ao desempenho?

SETOR	sim	não
GABINETE	94%	6,00%
ADMINISTRAÇÃO	95%	5,00%
SERVENTIA	96%	4,00%
SECRETARIA	89%	11,00%



30. Você considera que transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são aspectos importantes, que retêm pessoas, nos locais em que estejam lotadas?

SETOR	sim	não
GABINETE	96%	4,00%
ADMINISTRAÇÃO	94%	6,00%
SERVENTIA	94%	6,00%
SECRETARIA	95%	5,00%



8. CONCLUSÃO

A seleção da amostra para a realização da pesquisa foi feita aleatoriamente e priorizou-se o levantamento de quatro diferentes ambientes internos de lotação. Mas, embora tenha atingido o número necessários com 5% de desvio padrão e 95% de confiabilidade, seria necessário atingir todos os colaboradores, efetivos e terceirizados, tendo em vista que a Instituição Pública atualmente possui grande números desses últimos.

As conclusões, após a análise das questões de investigação, são um descontentamento com a atenção que a Alta Administração demonstra para com os seus colaboradores.

Existe orgulho do trabalho desenvolvido, bem como satisfação no cumprimento das metas estabelecidas pelo CNJ. Contudo ao nos depararmos com a política de recursos humanos implantada, constata-se que há necessidade de renovação com a aplicação da prática baseada em evidência.

Ficou claro pelas respostas dos colaboradores que a gestão de recursos humanos na Organização ora analisada está muito aquém do que se preconiza quanto à gestão de pessoas com valorização de todos os talentos.

Existe satisfação em relação aos trabalhos realizados, a equipe onde os colaboradores estão inseridos. Mas também há um percentual muito alto, em algumas perguntas quase a totalidade, quanto ao desinteresse percebido por estes colaboradores no sentido de atuação da Alta Administração para tornar a empresa sustentável internamente.

Observa-se que os objetivos geral e específico foram alcançados, pois foi conseguido traçar o perfil dos colaboradores, indicando a necessidade de melhorias.

As questões de investigação formuladas foram respondidas de forma a apontar o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores e o sentimento deles com a Instituição.

É certo ser imprescindível a aplicação da metodologia MCDA com criação de mapas cognitivos em cada área de lotação de todas as Unidade da Organização, pois cada Unidade possui um perfil diferenciado, possibilitando o replanejamento das metas e objetivos, dentro da missão e visão da empresa, devendo o trabalho a ser realizado demonstrar o sentimento verdadeiro dos *stakeholders*, preenchidos de forma ética, visando a melhoria dos resultados pela melhoria do desempenho de cada um, considerado individualmente.

8.1 Recomendações

O trabalho buscou levantar o perfil dos colaboradores de uma empresa pública, que ingressam por meio de concurso público.

A retenção ou não retenção dos talentos, nestes casos, pode ser verificada pelas mudanças de lotação dos servidores dentro da empresa, com perda da cultura interna de cada lotação.

Os colaboradores, em suas respostas, ratificaram a necessidade de um trabalho mais amplo, objetivando alcançar a totalidade, para que a empresa conheça os seus servidores, no sentido de promover a sustentabilidade interna da empresa, que é bastante deficiente, quase inexistente.

Atualmente, é inconcebível a Alta Administração de qualquer empresa não conhecer seu colaborador, as dificuldades que apresentam em desenvolver as atividades a eles designadas, os talentos que possuem, o sentimento que trazem, em decorrência de que os colaboradores são os pilares que possibilitam a existência da empresa. Sem os colaboradores não há empresa e, a empresa é o reflexo dos seus colaboradores.

A avaliação de desempenho por múltiplos critérios juntamente com a avaliação de desempenho por produtividade alcançada individualmente contribuirá e muito para que a Instituição Pública alcance as metas estabelecidas.

Não é crível que a Organização tenha um planejamento estratégico sem qualquer conhecimento do perfil de seu colaborador, traçando e impondo metas, sem um trabalho em conjunto, não valorizando os talentos que possui por total ausência de informação a este respeito.

8.2 Implicações para a Teoria e para a Prática

A empresa tem que pautar a sua conduta na ética e integridade, garantindo a harmonia dos seus processos e fluxos de trabalho, em consonância com o cumprimento das políticas internas, atuando com transparência perante seus *stakeholders* e a sociedade.

A empresa é considerada cidadã quando possui responsabilidade social com objetivos e instrumentos, os quais não se confundem com práticas comerciais e/ou objetivos econômicos. Logo, não há separação entre a estratégia da empresa e as políticas sociais. Daí a importância da sustentabilidade interna.

Base do princípio ético, a transparência consiste na necessidade de informar tudo aquilo que, no plano organizacional, possa afetar significativamente os interesses dos *stakeholders*.

A inovação deve pulsar no coração da empresa, desenvolvendo serviços inovadores, descobrindo maneiras de atender à sociedade ou sugerindo novos usos criativos para os serviços já existentes na empresa.

A empresa deve reconhecer e valorizar a qualificação e competência do colaborador, tendo em vista que um profissional motivado dedica-se e empenha-se mais nas suas atividades laborativas, criando e inovando, nos ambientes de trabalho.

Em análise aos resultados verifica-se que a classe dos magistrados é muito mais valorizada do que a dos servidores, inclusive dando possibilidades a primeira de adquirir outras competências necessárias para sua atuação. Para os servidores, constata-se que ainda é muito marginalizada pela Instituição, sendo considerada insumo, com a política de movimentação sem qualquer critério objetivo traçado por estudos anteriores com a participação de todos, por meio de pesquisas com indicadores mensuráveis.

Com isso, há uma necessidade de revisão de todo o Planejamento Estratégico do TJRJ, para adequá-lo ao que há de mais moderno na visão empresarial de sucesso e sustentável, onde os colaboradores não são divididos em casta, mas valorizados dentro dos seus talentos, tendo em vista que todos são necessários e devem agregar valores individuais e coletivos para implementar as metas e objetivos da empresa, por conseguinte, alcançar a missão.

Os valores que devem pautar a conduta da Alta Administração precisa ser respeito à pessoa do cliente e colaboradores, competência técnica, trabalho em equipe com valorização de todos os colaboradores que atuam para a realização da missão e visão, sem discriminação de qualquer natureza, comprometimento institucional, responsabilidade social e transparência.

Constata-se a necessidade de implementação de um processo de replanejamento da missão, visão e valores que devem ser feitos com a participação dos colaboradores envolvidos, tendo em vista que é de crucial importância que todos trabalhem formando um time, com ampla discussão e conhecimento do que a empresa é e onde quer chegar.

8.3 Limitações

As limitações encontradas para a realização da pesquisa foram quanto ao descontentamento dos colaboradores que não acreditam que possam acontecer mudanças no planejamento estratégico da Instituição.

Verificou-se, em alguns casos, medo de responder um questionário, em razão da “gestão de medo” implantada como política de recursos humanos.

A Instituição possui em torno de doze mil servidores, distribuídos nas Unidades que compreendem todo o espaço físico do Rio de Janeiro.

Embora parte dos questionários tenha sido veiculada pelo *google-forms*, a pesquisa não alcançou todas as Unidades, somente parte delas, limitando a identificação do perfil dos colaboradores por Unidades, daí a necessidade de realização da avaliação de desempenho por múltiplos critérios, pois com isso, a pesquisa ficaria mais completa.

O desconhecimento do Gestor de Pessoas das novas técnicas da prática baseada em evidência também foi um fator que retardou a apuração de dados.

A não permissão da disponibilização dos dados referentes à produtividade por lotação, impossibilitou, inclusive, a resposta a duas perguntas das questões de investigação.

Contudo, as demais respostas às questões de investigação possibilitaram o alcance dos objetivos geral e específico da pesquisa.

8.4 Sugestões para Investigação Futura

Como já sugerido dentro de todos os capítulos da presente dissertação, faz-se necessária a mudança do planejamento estratégico, com valorização de todos os colaboradores.

A gestão de todos os processos precisa ser por competência, embasada na prática baseada em evidência.

A avaliação de desempenho por múltiplos critérios possibilitará a Organização traçar o perfil de seus colaboradores, visando a melhoria contínua.

Os dados qualitativos e quantitativos dos colaboradores necessitam ser levantados e avaliados como forma de valorização dos talentos. Não querer conhecer quem são os seus colaboradores é demonstração de total desconhecimento de que a empresa somente existe em razão de seu capital humano.

A comunicação interna precisa ser objeto de investigação, pois constatou-se que cada Diretoria Geral possui seus próprios planejamentos estratégicos sem que as demais contribuam de acordo com as suas competências. Os colaboradores realizam seus trabalhos desenvolvendo projetos que não são divulgados para todas as Unidades. A Instituição precisa ser vista pelos colaboradores como uma instituição única e não dividida em Diretorias.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALI Hadi Abdullah, Anke-Peggy Holtorf, Maryam Al-Hussaini, Jacinthe Lemay, Maryam Allowayesh and Zoltán Kaló. Stakeholder driven development of a multicriteria decision analysis tool for purchasing off-patent pharmaceuticals in Kuwait. Abdullah et al. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice* (2019) 12:9 *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice* 12(1),9 <https://doi.org/10.1186/s40545-019-0171-4>

AMBROSIUS, J. Strategic Talent Management in Emerging Markets and Its Impact on Employee Retention: Evidence from Brazilian MNCs. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) © 2016 Wiley Periodicals, Inc. DOI: 10.1002/tie.21799. *Thunderbird International Business Review* Vol. 60, No. 1 January/February 2018

AZEDO A, D.F., ALVES B, M.H., Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Internal marketing practices in organizations health and its influence on employee motivation. Revista Portuguesa de Saúde Pública. Volume 31, Issue 2, July–December 2013, Pages 201-212.* <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.05.003>

AZIZ, P. Rotatividade de Talentos: como o RH deve se comportar? 2014. Disponível em www.rh.com.br. Acesso em: 23 de dez. 2014.

B. Nelson, P. *Economy Bíblia da gestão: os melhores e mais actuais recursos de gestão.* Gestão Plus Edições, Lisboa (2006)

BACKHAUSEN, W., & Thommen, J. P. (2006). *Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung* (3re ed.). Wiesbaden: Gabler

BOUDREAU, J.W. CASCIO, W.F. *Gestão estratégia de Recursos Humanos.* 2014, p.134.

BRIXNER D, Maniadakis N, Kaló Z, Hu S, Shen J, Wijaya K. Considering Multicriteria Decision Analysis (MCDA) Simple Scoring as an Evidence-Based HTA Methodology for Evaluating Off-Patent Pharmaceuticals (OPPs) in Emerging Markets. *Value Health Reg Issues.* 2017;13c:1–6. Available from: [http://www.valuehealthregionalissues.com/article/S2212-1099\(17\)30001-8/fulltext](http://www.valuehealthregionalissues.com/article/S2212-1099(17)30001-8/fulltext). [cited 2019 Mar 28] DOI: <https://doi.org/10.1016/j.vhri.2017.02.001>

CAMARDELLA, M. J. (2003). Effective Management of the Performance-Appraisal Process. *Employment Relations Today*, 30(1), 103–108. <https://doi.org/10.1002/ert.10080>

CARDOSO L, Gomes AD, Rebelo T. Para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento. *Psychologica.* 2005;38:23-44.

CASCIO, W.F. and Boudreau, J.W. (2011), Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives, 2nd ed., FT Press, Upper Saddle River, NJ.

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M.; RUAS, R. L. A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação. XVII Semead – Seminários em Administração, out. 2014.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CLAUSSEN, GROHSJEAN, LUGER, & PROBST (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. Journal of World Business, 49, 236 – 244

COOK, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems A study of role perceptions. Journal of Managerial Psychology, 19(5), 526–541.
<https://doi.org/10.1108/02683940410543605>

CRUZ, S.G., FERREIRA, M.M.F. Knowledge management in Portuguese healthcare institutions. Rev Bras Enferm [Internet]. 2016 mai-jun;69(3):461-8.
<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690311i>

CUNHA, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. (E. Sílabo, Ed. 3ª)

DANA, L. Ott, Julia Louise Tolentino, Snejina Michailova, (2018) "Effective talent retention approaches", Human Resource Management International Digest, Vol. 26 Issue: 7, pp.16-19, <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>. Emerald Publishing Limited, ISSN 0967-0734

DEMO, G., FOGAÇA, N., NUNES, I., EDREI, L., FRANCISCHETO, L. Políticas de Gestão de Pessoas no Novo Milênio: Cenário dos Estudos Publicados nos Periódicos da Área de Administração Entre 2000 e 2010. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 5. SÃO PAULO, SP. SET./OUT. 2011. ISSN 1518-6776 (impresso). ISSN 1678-6971 (on-line)

DUTRA, J.S. Gestão de Pessoas. 2016, P. 51-64.

FABRÍCIO Ziviani; Erik Paixão Amarante; Renata de Souza França; Paulo Isnard; Eric de Paula Ferreira. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica Perspectivas em Ciencia da Informacao Volume 24, Issue 1, 2019, Pages 61-83

FAYOL, H. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1981, p. 23.

- FIGUEIRA NETTO, Silvino C. A comunicação científica através de rede de computadores: a experiência de pesquisadores brasileiros. 1994. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - IBICT, UFRJ, Rio de Janeiro, 1994.
- FIUZA, G. D. Personnel Management Policies, Personal Values and Organizational Justice RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 11, N. 5. SÃO PAULO, SP. SET./OUT. 2010. ISSN 1678-6971
- FLIPPO, E.B. Princípios de administração de pessoal. São Paulo: Atlas, 1970, p. 25.
- FOGAÇA, N.; COELHO JÚNIOR, F. A. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. Cadernos EBAPE.BR, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.
- GIL. A.C. Como elaborar Projetos de Pesquisas. 2010
- JOHNSON, G., Scholes, K., &Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Text and cases (8th ed.). Academy of Management Learning & Education, 4(4), 517–519.
- JIANG, K., Liu, D., McKay, P.F., Lee, T.W. and Mitchell, T.R. (2012), “When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation”, Journal of Applied Psychology, Vol. 97 No. 5, pp.1077-1096.
- LACOMBE. F. Recursos Humanos – Princípios e Tendências. 2017, p.284.
www.emeraldinsight.com/2051-6614.htm
- LEE, T.W., Mitchell, T.R., Sablinski, C.J., Burton, J.P. and Holtom, B.C. (2004), “The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover”, Academy of Management Journal, Vol.47No.5, pp.711-722.
- MACHADO, M. C.; FISCHER, A. L. Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros. Cadernos EBAPE.BR, v. 15, n. 1, p. 132-151, 2017.
- MAKRAM, H., SPARROW, P., GREASLEY, K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent.
www.emeraldinsight.com/2051-6614.htm
- MALACARNE, R., BALASSIANO, M., BSC’s implications in daily practices involving people management: a case study in a professional education institute. Versão On-line ISSN 1984-9230. Organ. Soc. vol.23 no.78 Salvador jul./set. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1984-92307834>

MAYFIELD, M. and MAYFIELD, J. (2012), “Logoleadership: breathing life into loyalty and putting meaning back into work”, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 26 No. 2, pp.11-15.

NAKASHIMA, C. Deloitte Banco de Talentos: Reter talentos, o maior desafio. JC Online. 02.03.2003. Artigo, disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm>. Acesso em: 13 de jul. 2014.

NERI, S., WILKINS, S. 2018. Talent management in transnational higher education: strategies for managing academic staff at international branch campuses. *JOURNAL OF HIGHER EDUCATION POLICY AND MANAGEMENT*
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1522713>

OSMARINA, P. G., A Gestão do Conhecimento como fator determinante na Retenção dos Colaboradores na Empresa: Um Estudo de Caso em uma Organização do Ramo Moveleiro. Vitória-ES, 2017 p. 182-203 ISSN 1808-2386. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.2.3>.

PESSOA, Walter. A coleta de dados na pesquisa empírica. Disponível em: <<http://www.cgnet.com.br/~walter/artigo.html>>. Acesso em: 08/05/2019.

QING, K., MAYFIELD, Milton. MAYFIELD, J., Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. DOI10.1108/DLO-11-2017-0094 VOL.32 NO.4 2018,pp.5-9, Emerald Publishing Limited,ISSN1477-7282.
DEVELOPMENT AND LEARNING IN ORGANIZATIONS

SILVA, A. R. L. et al. Contradições gerenciais na disseminação da cultura corporativa: o caso de uma estatal brasileira. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 40, p. 357-384, 2006.

SIMPSON, J., SCHRAEDER, M. and BOROWSKI, M. (2015), “Enhancing the value of training: creating closer time linkages between training acquisition, application and compensation”, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol.29No.5,pp.16-18.

SVALA, Guðmundsdóttir, Gylfi D. Aðalsteinsson, Jessica Helgudóttir. Talent management in a microeconomy. *International Journal of Organizational Leadership* 6(2017)

TANURE, B., EVANS, P., CANÇADO, V.L. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614, Jul./Ago. 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>

TOLEDO, F. Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1978, p. 22.

VAAMONDE, J. D., OMARA. A. SALESIAD, S. From Organizational Justice Perceptions to Turnover Intentions: The Mediating Effects of Burnout and Job Satisfaction. Europe's Journal of Psychology, 2018, Vol. 14(3), 554–570, doi:10.5964/ejop.v14i3.1490

VETESKA, J., KURSCH, M. The Research on the Efficiency of the Methods of Talent Management within Organizations. The New Educational Review. DOI: 10.15804/tner.2018.52.2.02

WERTHER JR., W. B., DAVIS, K. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983, p. 6.

ANEXO I - Questionário

“ Pesquisa como trabalho final do Mestrado em Gestão, pela FGV (RJ) / ISCTE (Portugal – Lisboa)

Catia Elken Magalhães Ferreira, estudante do Mestrado de Gestão, ministrado pela Fundação Getúlio Vargas – RJ / ISCTE – Portugal – Lisboa, venho solicitar a V. Sa. que participe da pesquisa, cujo tema é VALORIZAÇÃO DE TALENTOS DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA PÚBLICA, junto aos servidores desta Instituição Pública.

Trata-se de pesquisa que visa à revisão de literatura quanto à necessidade de aplicação das técnicas existentes referentes à Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública cujo tema é VALORIZAÇÃO DE TALENTOS DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA PÚBLICA.

Informo que não haverá identificação dos entrevistados, tendo em vista que o questionamento será feito quantitativamente e não qualitativamente.

Esclareço que é um levantamento de dados, demorando, em média, para responder as perguntas 05 minutos.

Obrigada”

1. Qual a sua lotação?

- Serventia
- Secretaria
- Gabinete
- Administração

2. Você encontra-se satisfeito no local em que está lotado?

- sim
- não

3. Você gosta das atividades que está realizando neste momento?

- sim
- não

4. Qual a sua satisfação em realizar as tarefas desempenhadas?

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

5. Como você classifica o nível de valorização do seu trabalho pelo Gestor imediato?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

6. Você sabe se o PJERJ possui alguma política de valorização de servidor?

- sim
- não

7. Como você classifica a atuação do PJERJ quanto à atenção na qualidade de vida do servidor?

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

8. Você sente orgulho de fazer parte desta Instituição Pública?

- sim
- não

9. Você acha que o seu trabalho é importante para os resultados que o PJERJ obtém?

- sim
- não

10. Você está satisfeito em relação ao local em que desenvolve suas atividades?

- sim
- não

11. Existe um bom relacionamento entre você e o Gestor?

- sim
- não

12. Você sente-se integrado à equipe?

sim

não

13. Existe um bom relacionamento entre a equipe e o Gestor?

sim

não

14. A existência de insumos no local em que trabalha atende as necessidades para o desempenho das atividades desenvolvidas?

sim

não

15. As atividades desenvolvidas estão em acordo com suas potencialidades?

sim

não

16. Qual o seu nível de conhecimento das atividades que estão sendo executadas no PJERJ?

Ótimo

Bom

Regular

Ruim

Péssimo

17. O Gestor consegue atender as necessidades da equipe para o desenvolvimento do trabalho?

sim

não

18. Como você se avalia quanto ao nível de contribuição das suas tarefas realizadas com os processos de trabalho desenvolvidos no local em que está lotado?

Ótimo

Bom

Regular

Ruim

Péssimo

19. Como você se avalia quanto ao nível de produtividade desempenhada?

Ótimo

Bom

- Regular
- Ruim
- Péssimo

20. A imagem pessoal que você possui do PJERJ interfere na execução do seu trabalho?

- sim
- não

21. Você gostaria de participar de um trabalho para levantamento de avaliação de desempenho onde seriam consideradas suas qualidades, seus sentimentos em relação ao trabalho desenvolvido, levando-se em consideração sua experiência de vida e profissional?

- sim
- não

22. Você acha que a avaliação de desempenho com levantamento somente da sua produtividade é válida e justa?

- sim
- não

23. A política de treinamento desenvolvida pelo PJERJ atende as expectativas do servidor?

- sim
- não

24. Para ocupação dos cargos existentes no PJERJ deveria ser pautada na política de avaliação de desempenho e competências?

- sim
- não

25. Você acredita que há necessidade de implantação de políticas de Recursos Humanos eficaz, tendo em vista que as habilidades e o comportamento da força de trabalho estão associados ao desempenho?

- sim
- não

26. O PJERJ possui como diretriz instrumentos que demonstram aos servidores a importância que eles possuem para o alcance das metas estabelecidas pelo CNJ?

- sim
- não

27. O PJERJ possui como diretriz instrumentos que demonstram aos servidores a importância que eles possuem para o alcance das metas estabelecidas pelo CNJ?

sim

não

28. Existe participação dos servidores junto com o Gestor nas tomadas de decisões frente à equipe?

sim

não

29. Há respeito ao servidor pelo trabalho realizado, com criação de oportunidades de desenvolvimento de ideias novas, incentivando-o a progredir?

sim

não

30. Você considera que transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são aspectos importantes, que retêm pessoas, nos locais em que estejam lotadas?

sim

não

ANEXO II – Separação das perguntas em relação às questões de investigação

1. Qual o percentual de satisfação e insatisfação dos servidores com o trabalho realizado?

Questões: 2 – 3 – 4 – 8 – 10 – 14 – 15 – 19 - 20

2. Dentre os múltiplos critérios avaliados, qual ou quais mais demonstram que a empresa busca a valorização de talentos, cuidando de seu colaborador, visando à sustentabilidade interna?

Questões: 6 – 7 – 23 – 26 – 27 – 29

3. Há divergência quando comparados os dados quantitativos e qualitativos levantados dos servidores quanto ao nível de satisfação?

4. A produtividade (dado quantitativo) está associada ao nível de satisfação ou insatisfação (dado qualitativo) do colaborador?

Não foi possível o levantamento de dados, tendo em vista que a Empresa não disponibilizou nem consentiu o trabalho de avaliação de desempenho qualitativa.

5. Há integração da equipe para o desenvolvimento das atividades?

Questões: 5 – 11 – 12 – 13 – 16 – 17 – 18 - 28

6. Há necessidade de mudanças no planejamento estratégico da empresa para melhorar a comunicação interna, realização de avaliação de desempenho qualitativa?

Questões: 9 – 21 – 22 – 24 – 25 - 30

ANEXO III – Termo de Consentimento



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

ESTUDO: Valorização de Talentos – Avaliação de Desempenho

Exmo. Sr. Dr. Juiz de Direito Luiz Eduardo Cavalcanti Canabarro

A Instituição Pública está sendo convidada a participar do projeto de pesquisa, que visa à revisão de literatura quanto à necessidade de aplicação das técnicas existentes referentes à Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública cujo tema é VALORIZAÇÃO DE TALENTOS – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, como trabalho final do Mestrado em Gestão, pela FGV (RJ) / ISCTE (Portugal – Lisboa). A pesquisa será realizada junto aos servidores desta Instituição Pública, de forma voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de direito. Informo que não haverá identificação dos entrevistados, tendo em vista que o questionamento será feito quantitativamente e não qualitativamente, sendo garantido o sigilo e confidencialidade dos dados pessoais dos participantes da pesquisa. Solicito autorização para inserção dos dados deste estudo na tese de Mestrado.


Cátia Elka Magalhães Ferreira

De acordo.



JUIZ DE DIREITO DR. LUIZ EDUARDO CAVALCANTI CANABARRO
JUIZ AUXILIAR DA PRESIDÊNCIA

ANEXO IV – Planilhas por lotação

questões	GABINETE						
	SIM	NÃO	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
2	99	2					
3	98	3					
4			46	50	5		
5			50	41	7	2	1
6	20	81					
7			0	24	28	32	17
8	87	14					
9	101						
10	96	5					
11	100	1					
12	99	2					
13	97	4					
14	92	9					
15	96	5					
16			30	51	14	4	2
17	88	13					
18			59	41	1		
19			58	37	6		
20	30	71					
21	59	42					

Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública

22		56	45					
23		16	85					
24		87	14					
25		95	6					
26		14	87					
27		5	96					
28		71	30					
29		45	56					
30		97	4					

		SERVENTIA						
questões		SIM	NÃO	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
2		99	14					
3		99	14					
4				19	65	23	5	1
5				35	51	16	7	4
6		53	60					
6				6	20	18	29	40
8		72	41					
9		106	7					
10		96	17					
11		110	3					
12		111	2					
13		108	5					

Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública

14	82	31						
15	83	30						
16			25	65	16	4	3	
17	93	20						
18			49	58	6			
19			49	56	7	1		
20	32	81						
21	76	37						
22	22	91						
23	57	56						
24	103	10						
26	108	5						
26	26	87						
27	11	102						
28	77	36						
29	28	85						
30	106	7						

ADMINISTRAÇÃO

questões

	SIM	NÃO	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
2	93	4					
3	90	7					
4			45	38	10	4	

Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública

5				39	44	12	2	
6		38	59					
6				3	20	33	24	17
8		83	14					
9		95	2					
10		91	6					
11		95	2					
12		95	2					
13		96	1					
14		78	19					
15		82	15					
16				26	50	17	4	
17		82	15					
18				38	56	3		
19				57	37	3		
20		38	59					
21		61	36					
22		37	60					
23		39	58					
24		93	4					
26		92	5					
26		24	73					
27		28	69					

Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública

28		60	37					
29		45	52					
30		91	6					

questões		SECRETARIA						
		SIM	NÃO	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
2		108	12					
3		108	12					
4				40	68	10	2	
5				56	42	18	4	
6		23	97					
6				3	9	47	35	26
8		94	26					
9		114	6					
10		110	10					
11		115	5					
12		114	6					
13		109	11					
14		102	18					
15		94	26					
16				45	50	25		
17		103	17					
18				61	54	4	1	
19				76	40	4		

Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública

20	35	85					
21	65	55					
22	22	98					
23	22	98					
24	114	6					
26	107	13					
26	29	91					
27	8	112					
28	67	53					
29	29	91					
30	113	7					

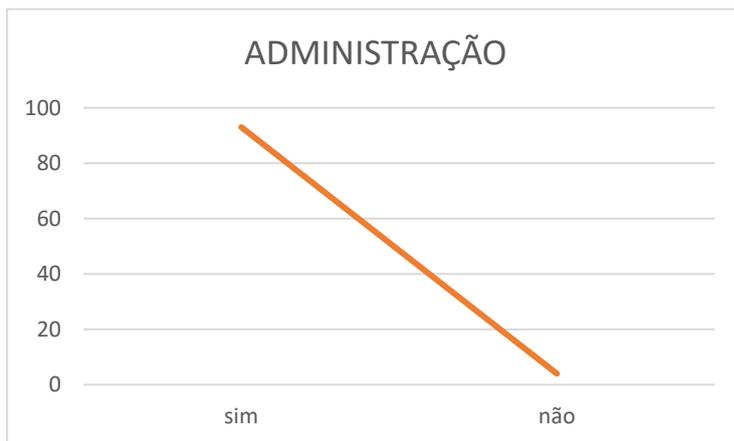
questões	população - 12.000		amostra 431					GERAL
	SIM	NÃO	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA	
2	399	32						
3	394	37						
4			150	221	48	11	1	
5			180	178	53	15	5	
6	126	305						
6			13	74	125	119	100	
8	335	96						
9	417	14						
10	393	38						
11	420	11						

Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública

12		419	12					
13		410	21					
14		354	77					
15		355	76					
16				127	215	72	12	5
17		366	65					
18				207	209	14	1	
19				240	170	20	1	
20		137	294					
21		259	172					
22		246	185					
23		136	295					
24		398	33					
26		402	29					
26		95	336					
27		73	358					
28		275	156					
29		148	283					
30		407	24					

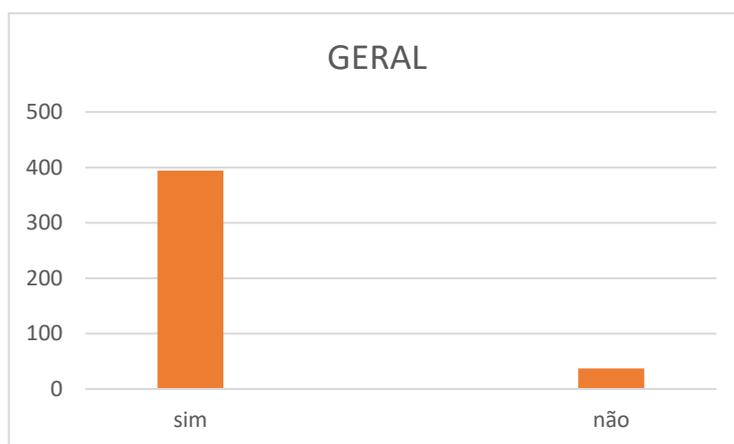
ANEXO V – Gráficos

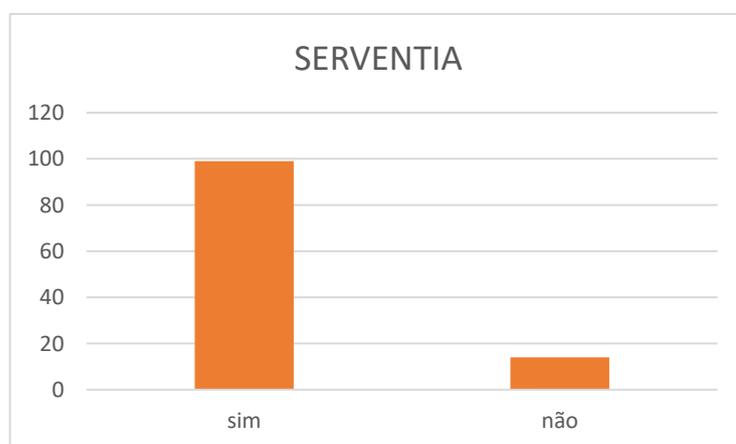
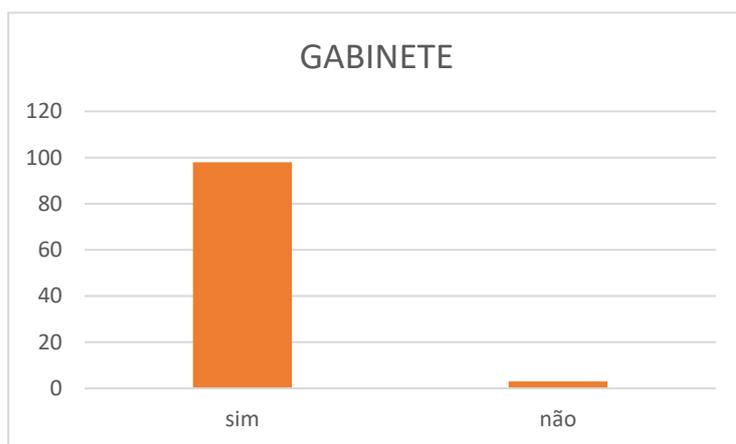
2. Você encontra-se satisfeito no local em que está lotado?





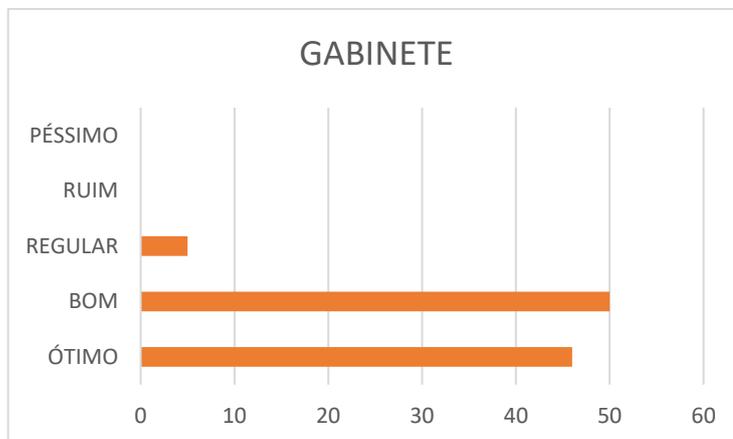
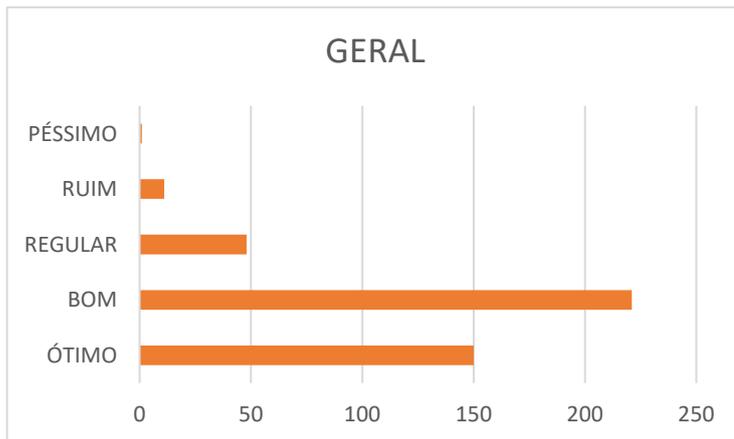
3. Você gosta das atividades que está realizando neste momento?

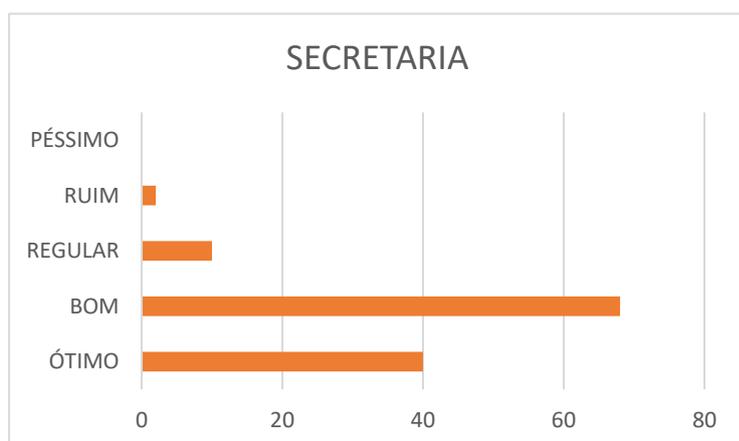
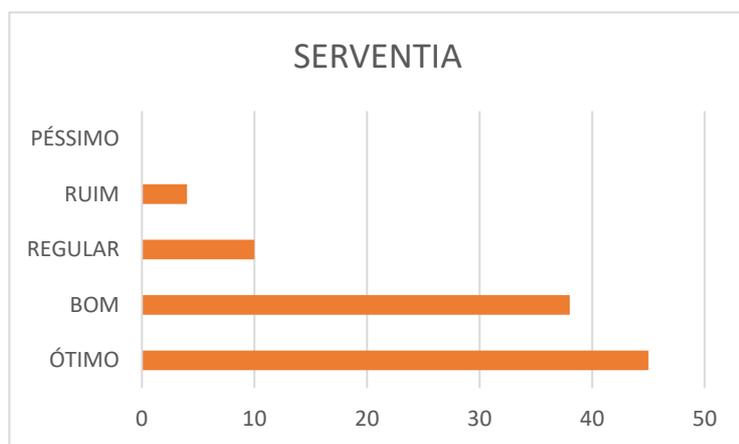
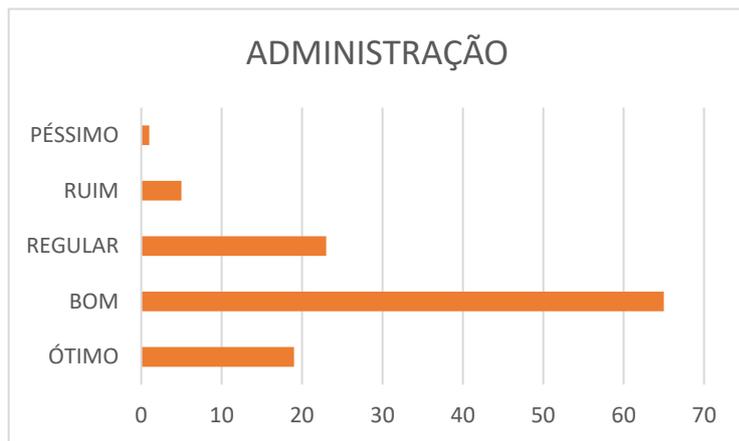






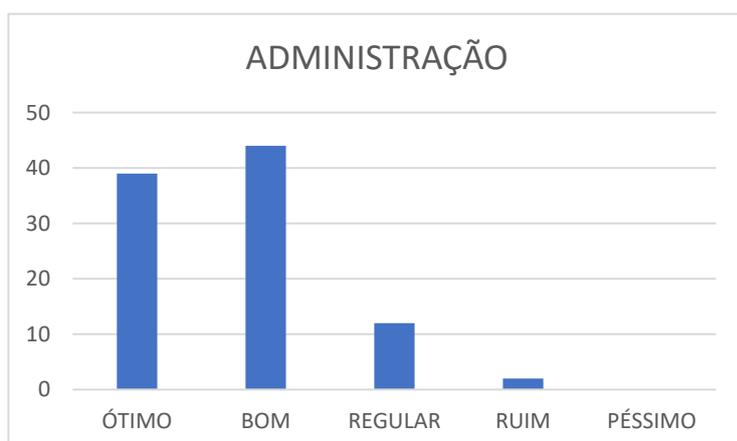
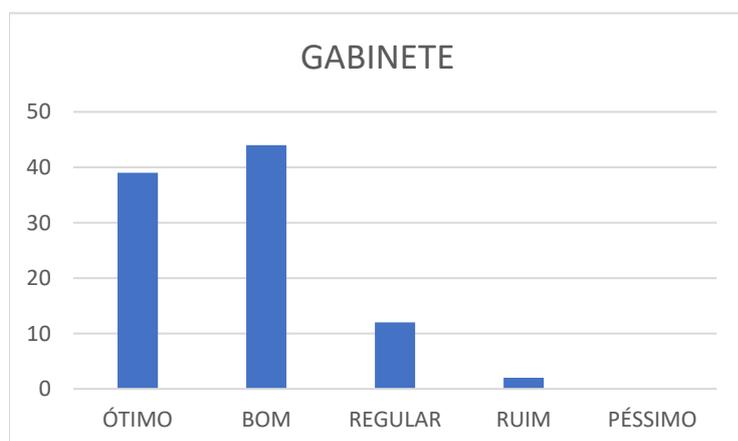
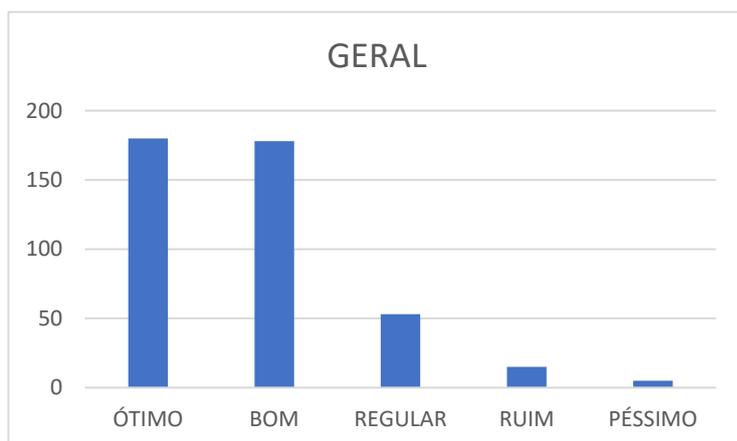
4. Qual a sua satisfação em realizar as tarefas desempenhadas?



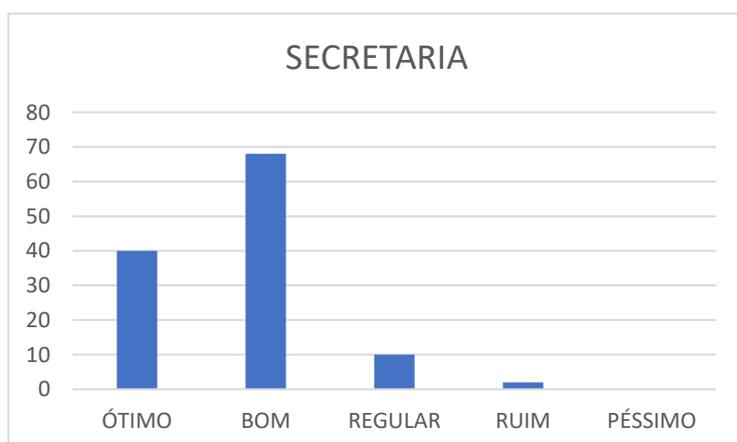
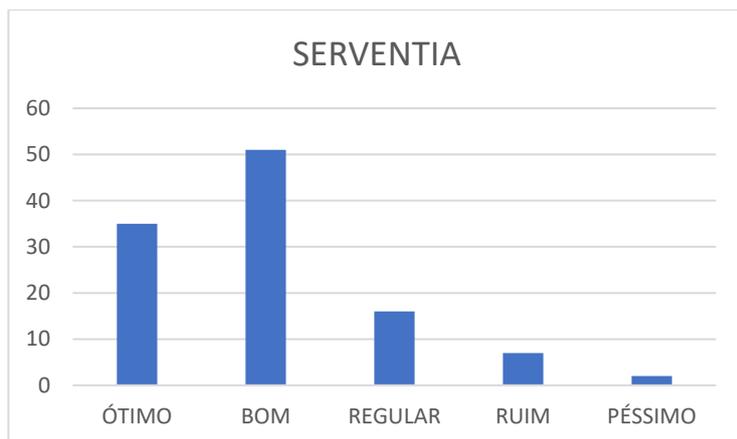


5. Como você classifica o nível de valorização do seu trabalho pelo Gestor imediato?

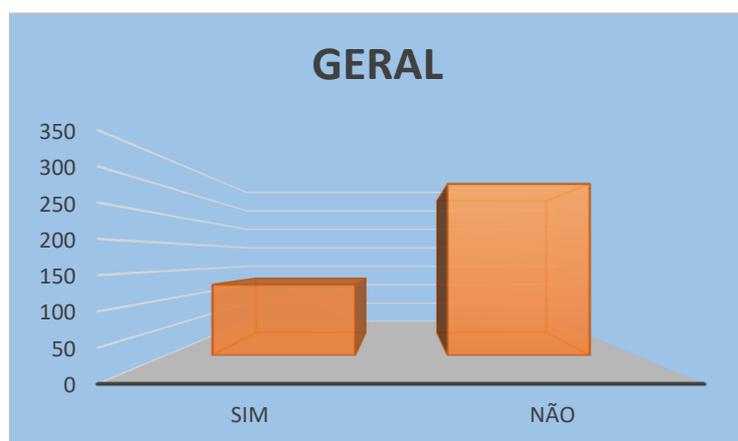
Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública

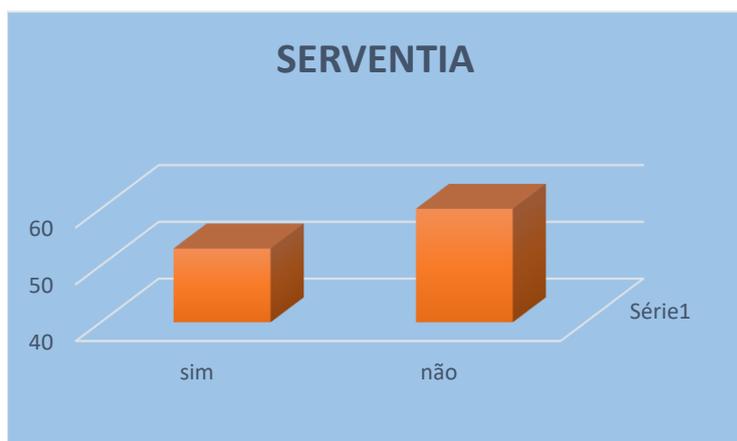
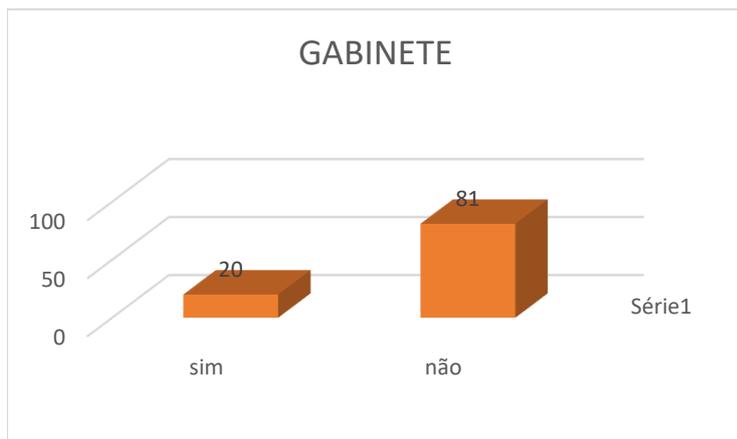


Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública



6. Você sabe se o PJERJ possui alguma política de valorização de servidor?

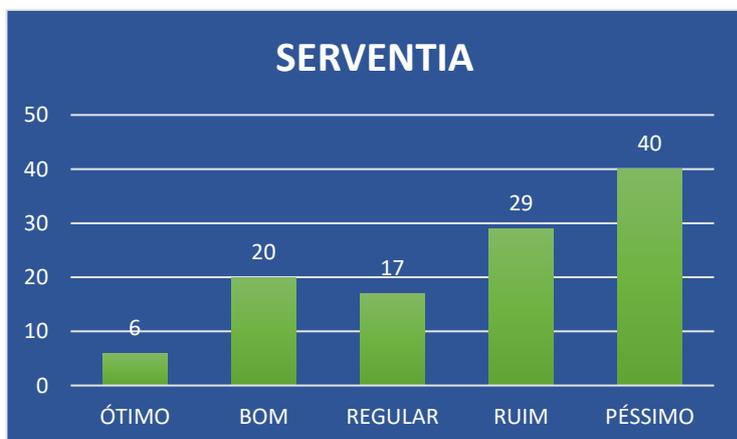






7. Como você classifica a atuação do PJERJ quanto à atenção na qualidade de vida do servidor?





8. Você sente orgulho de fazer parte desta Instituição Pública?





9. Você acha que o seu trabalho é importante para os resultados que o PJERJ obtém?





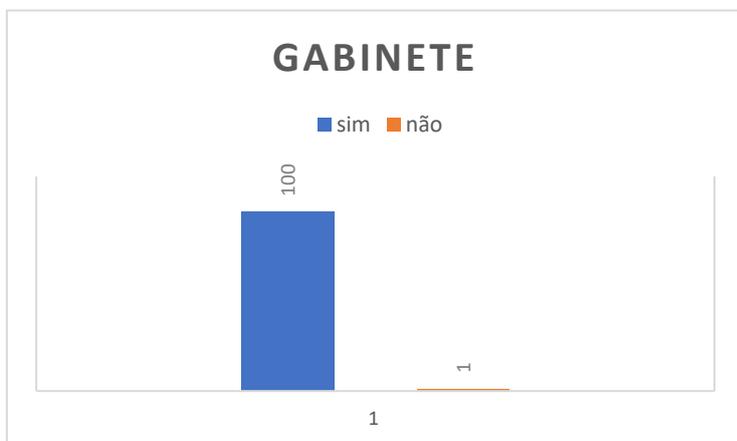
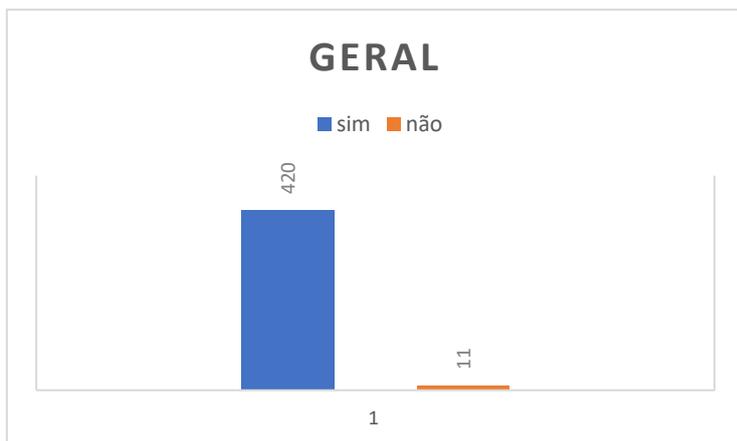


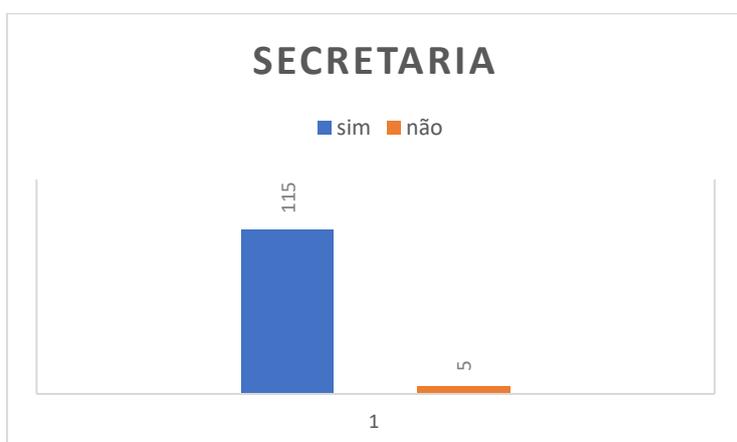
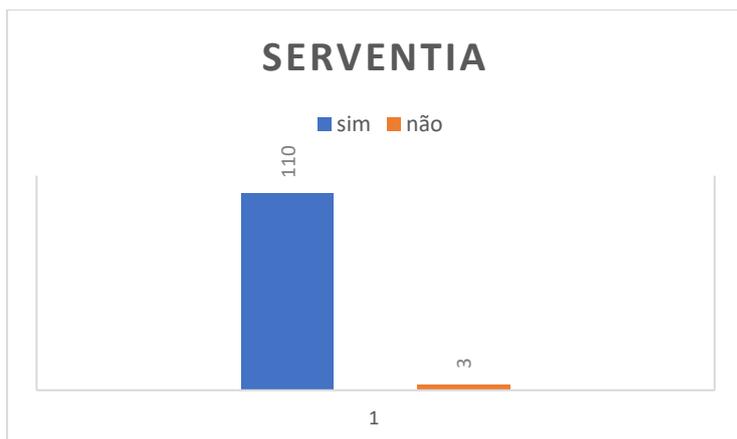
10. Você está satisfeito em relação ao local em que desenvolve suas atividades?



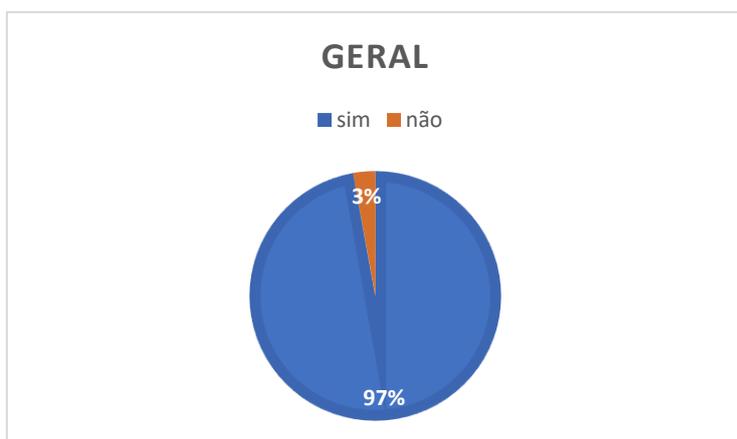


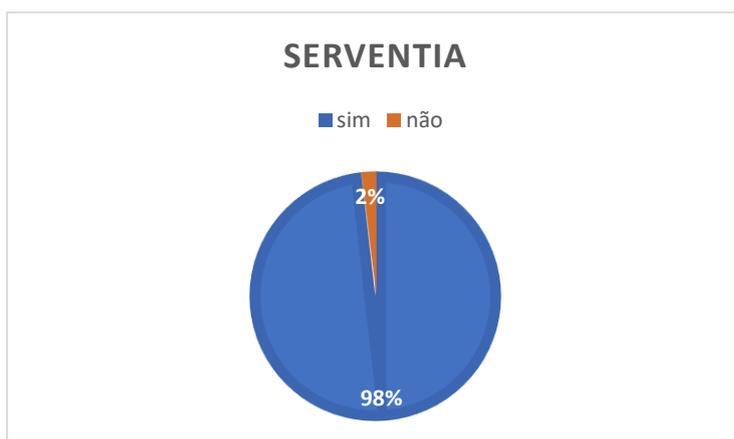
11. Existe um bom relacionamento entre você e o Gestor?





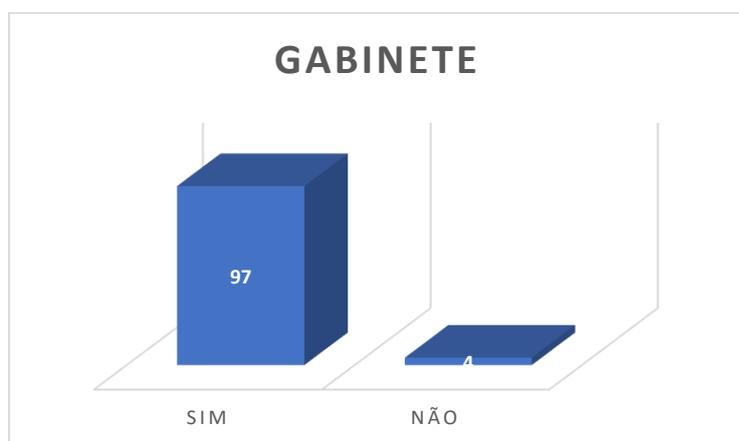
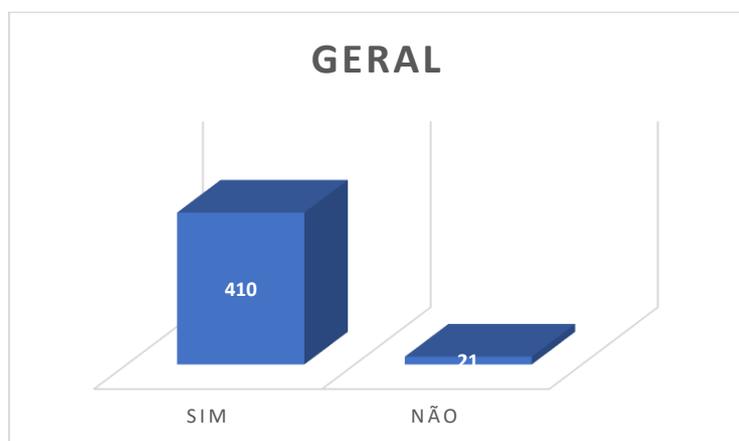
12. Você sente-se integrado à equipe?

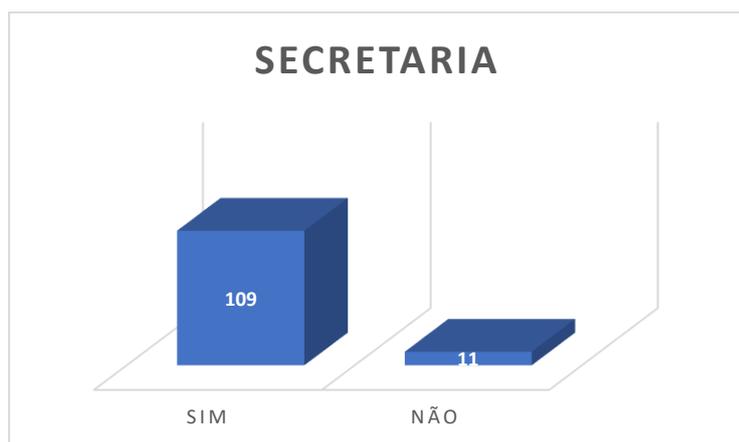
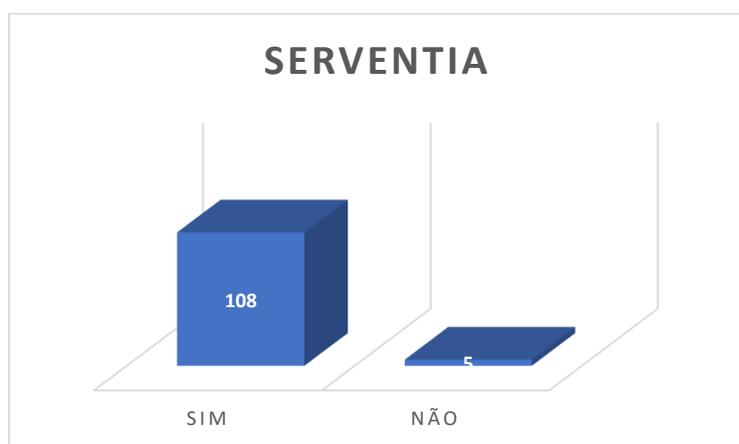




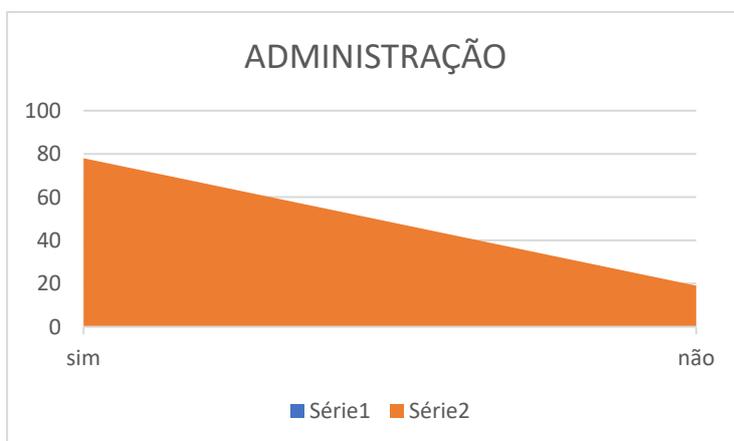
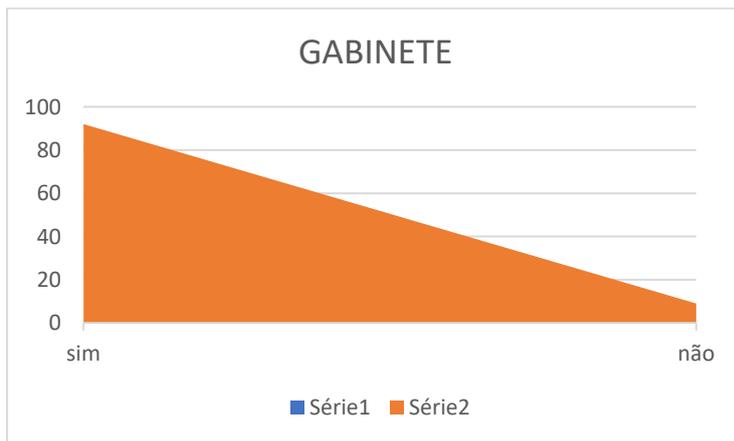
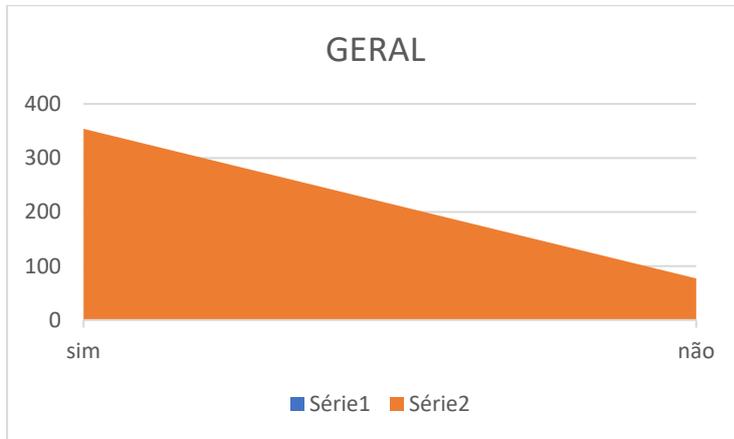


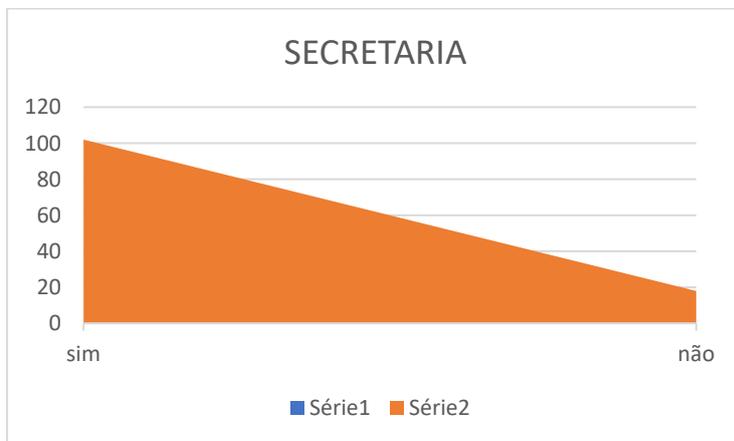
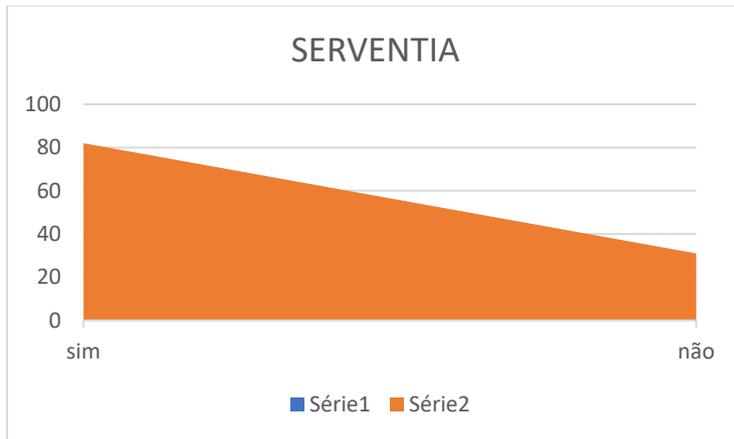
13.Existe um bom relacionamento entre a equipe e o Gestor?



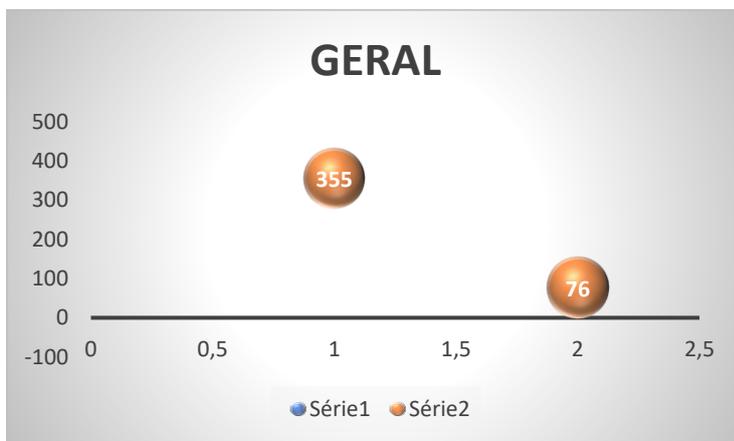


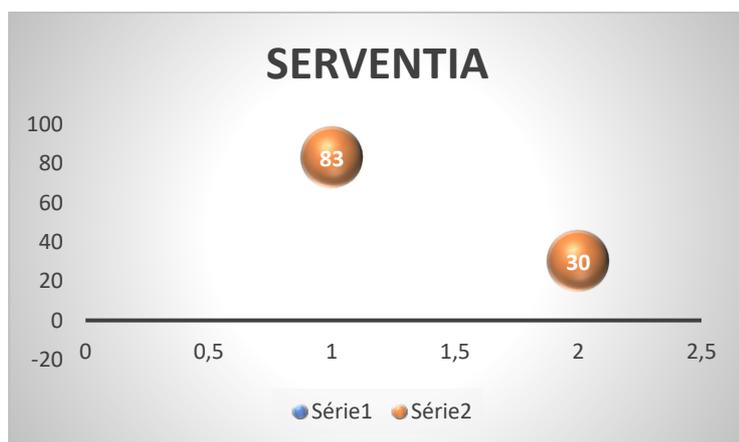
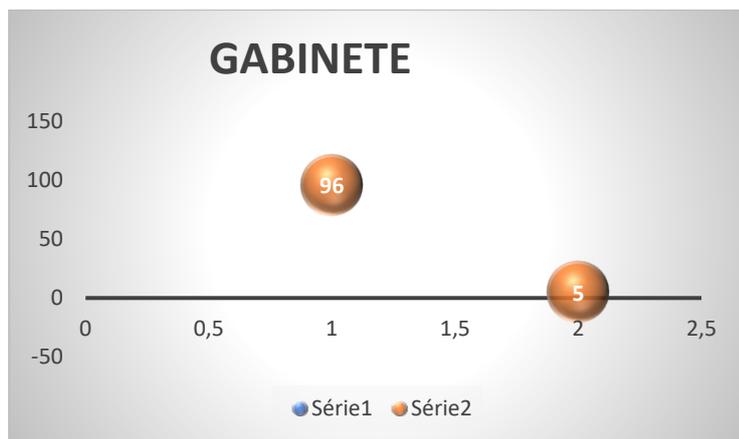
14.A existência de insumos no local em que trabalha atende as necessidades para o desempenho das atividades desenvolvidas?

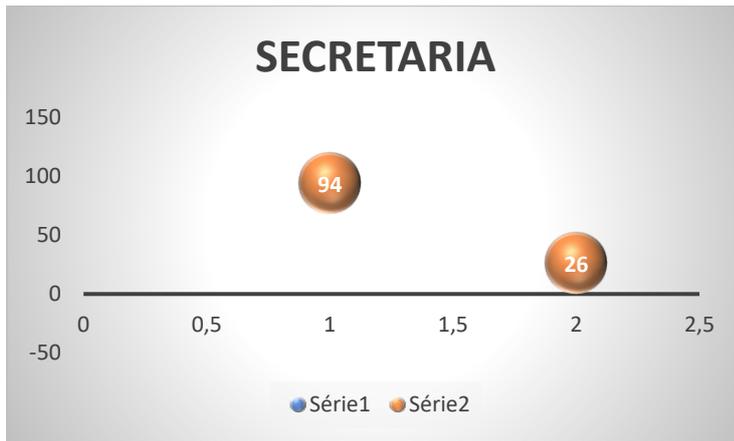




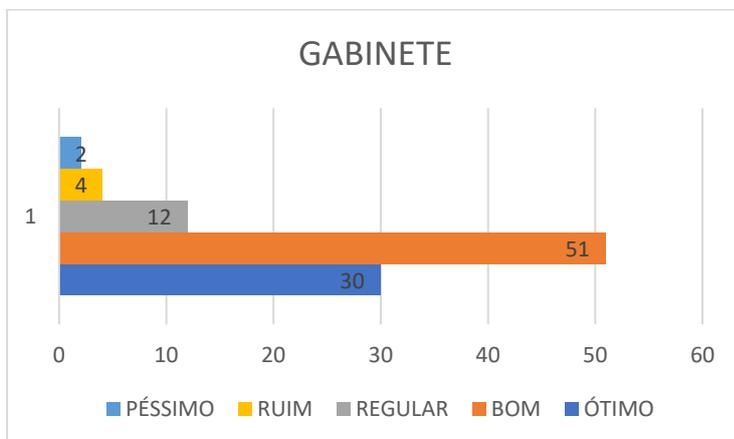
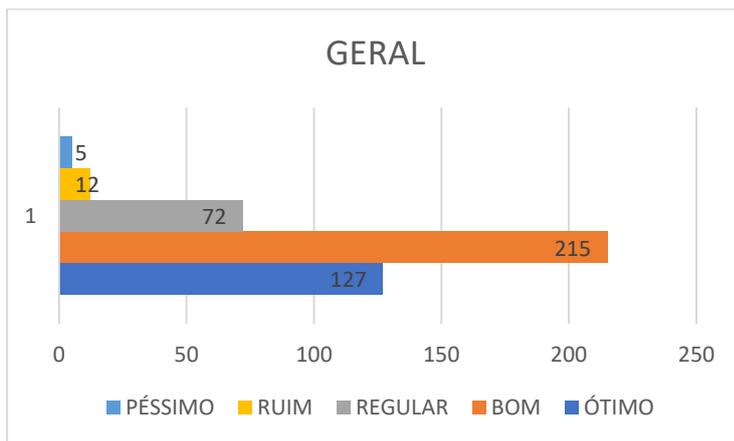
15. As atividades desenvolvidas estão em acordo com suas potencialidades?

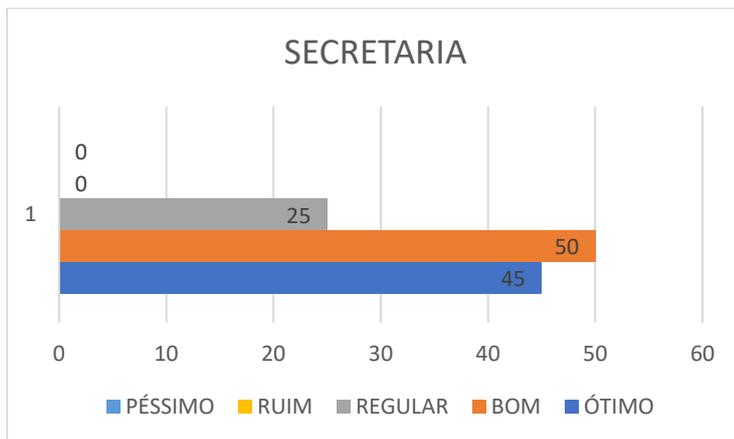
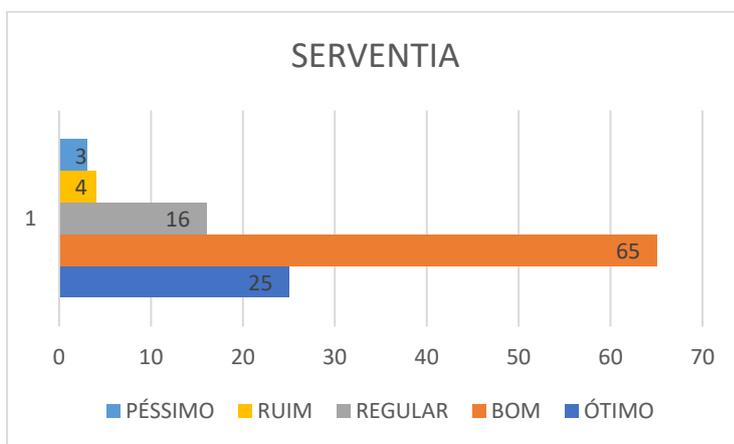
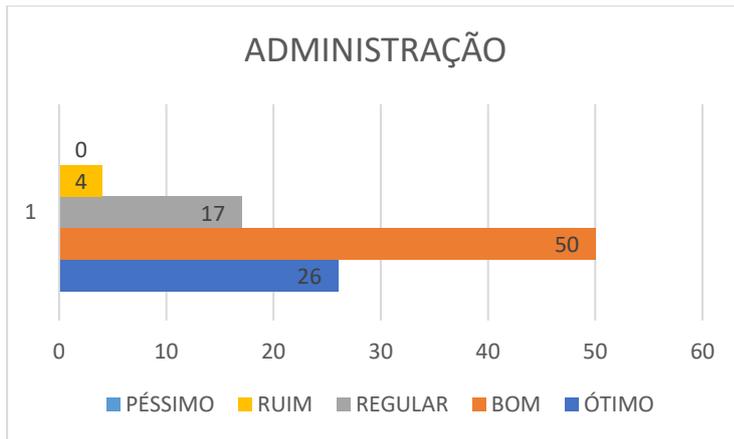






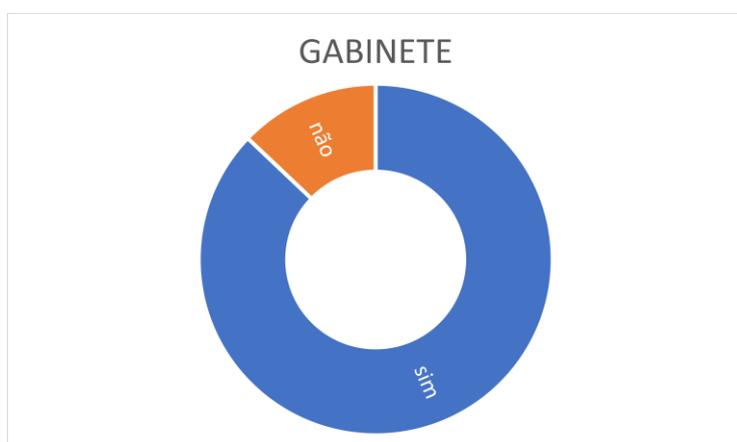
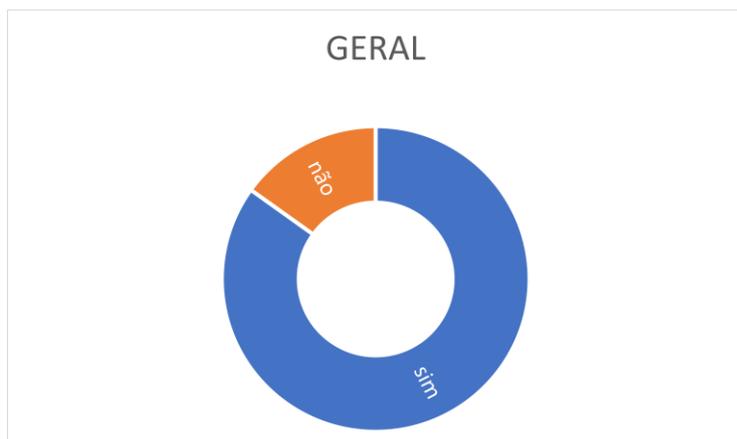
16. Qual o seu nível de conhecimento das atividades que estão sendo executadas no PJERJ?

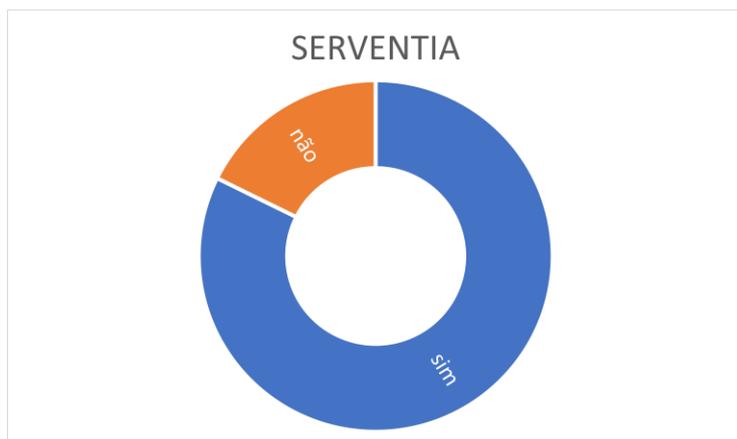




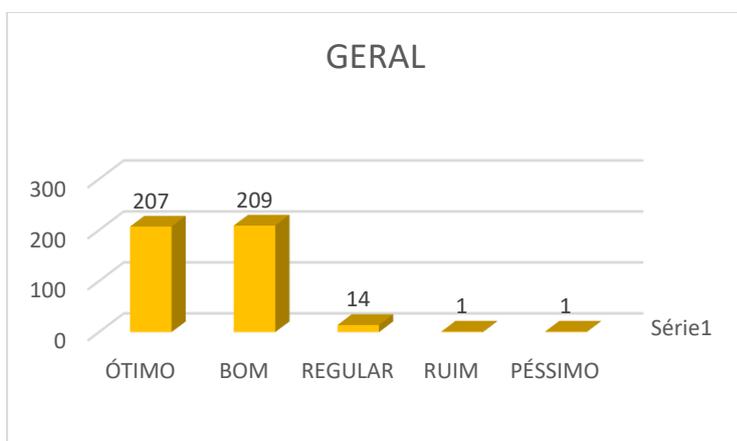
17. O Gestor consegue atender as necessidades da equipe para o desenvolvimento do trabalho?

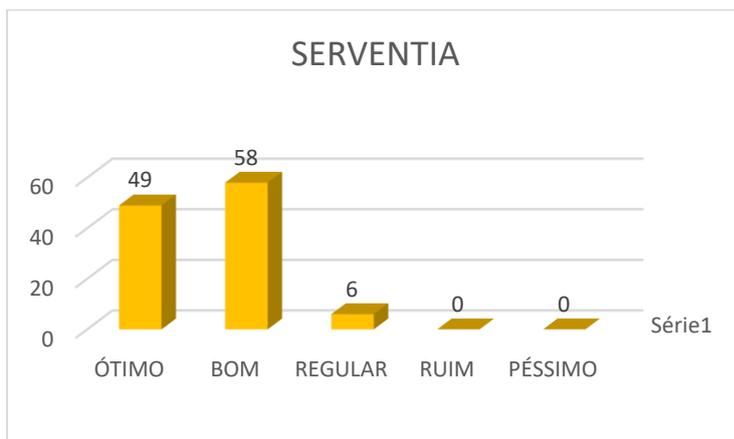
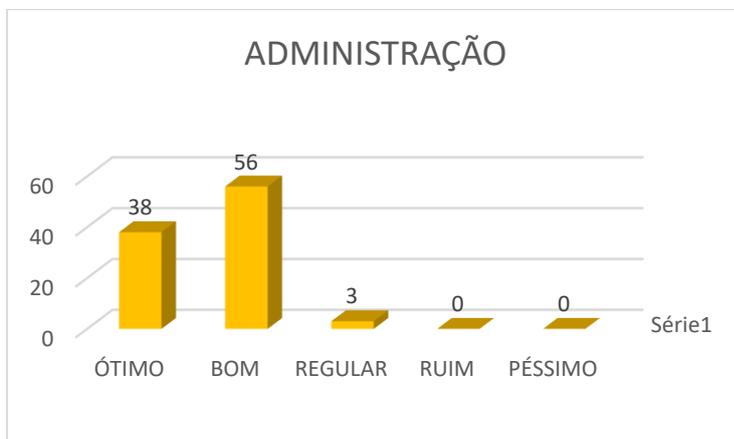
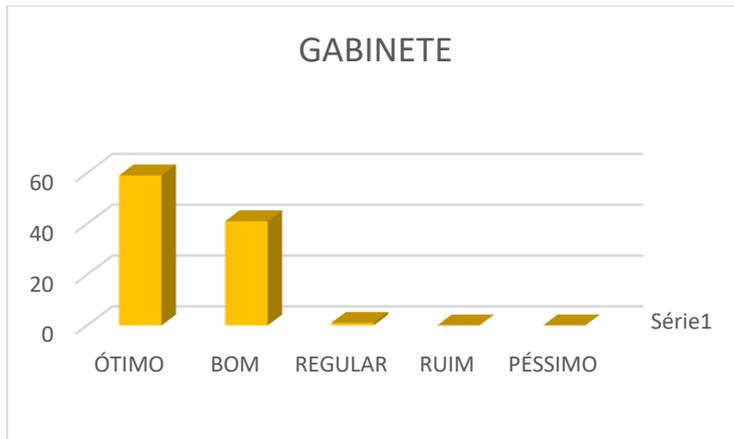
Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública

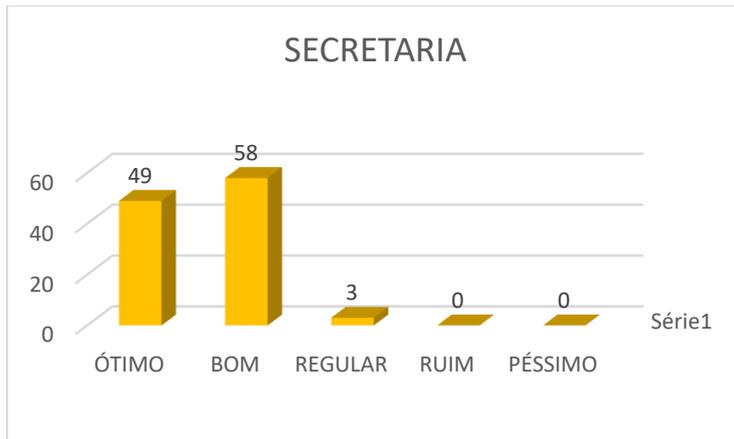




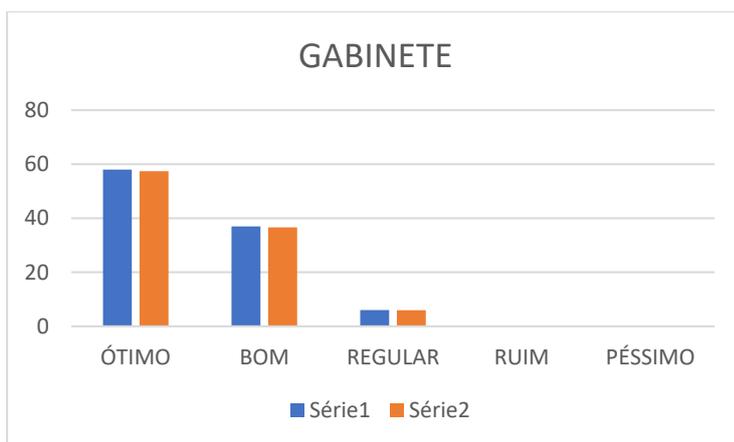
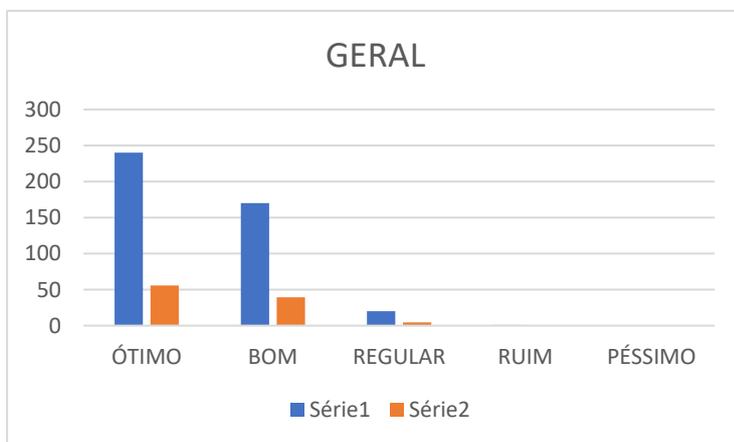
18. Como você se avalia quanto ao nível de contribuição das suas tarefas realizadas com os processos de trabalho desenvolvidos no local em que está lotado?

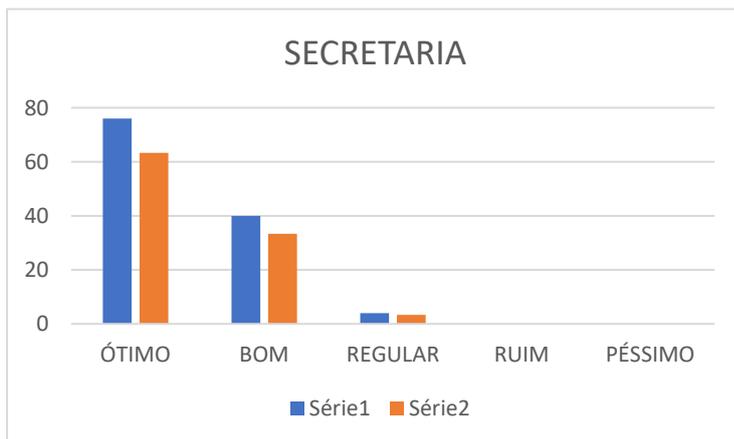
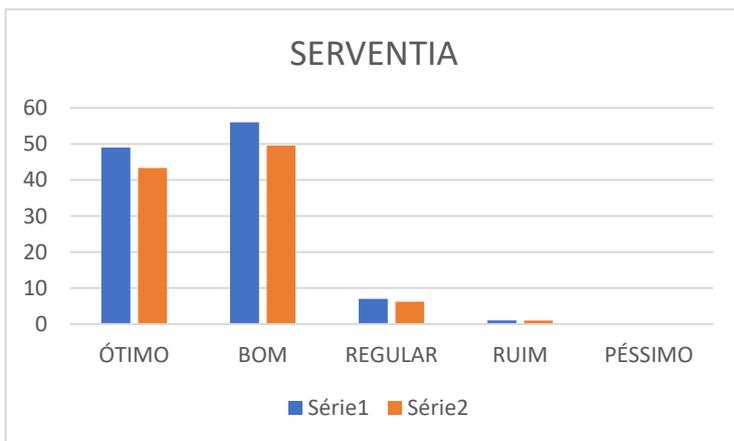
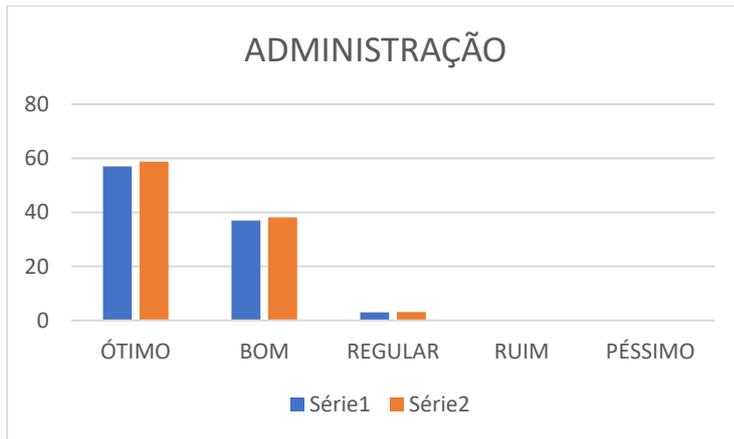




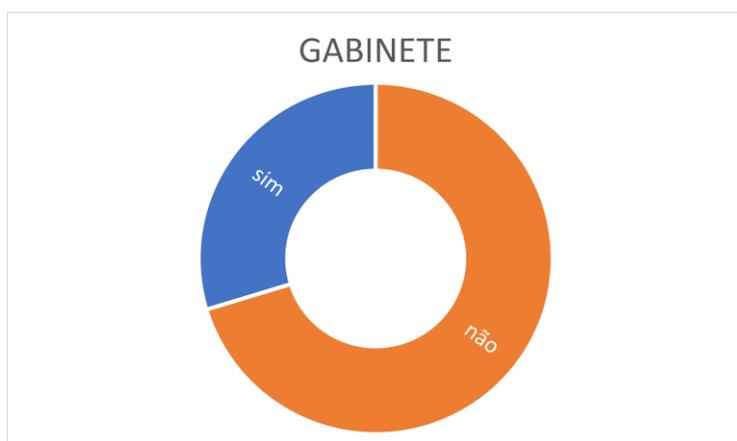
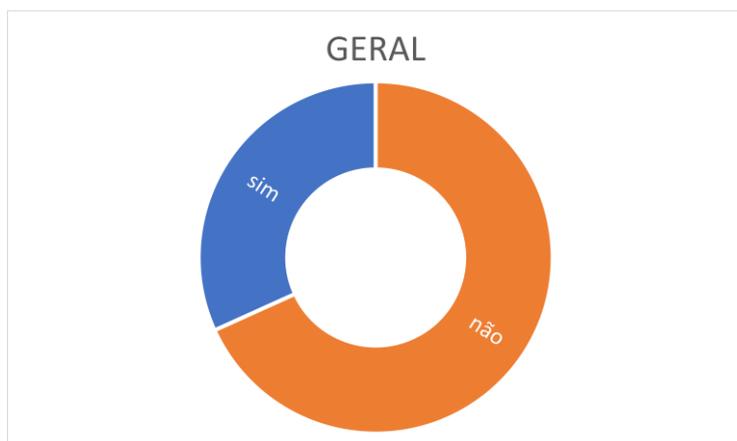


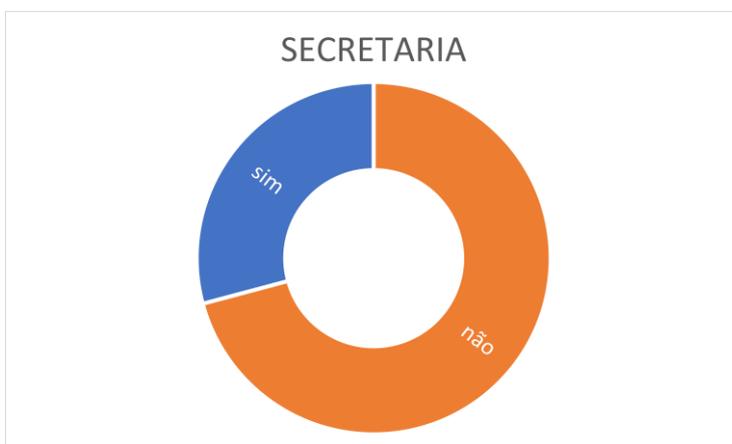
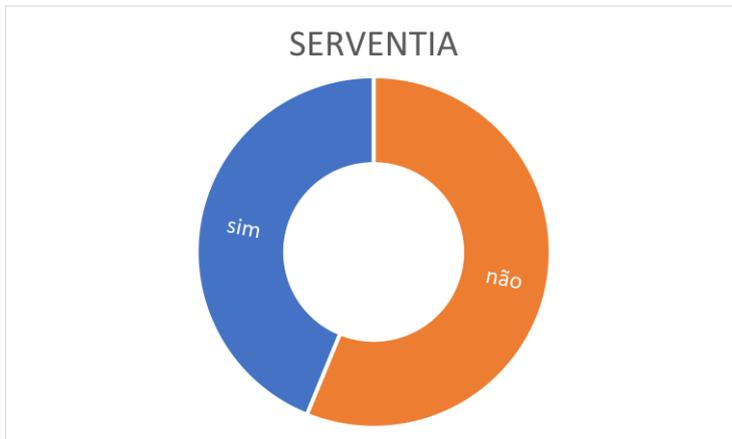
19. Como você se avalia quanto ao nível de produtividade desempenhada?



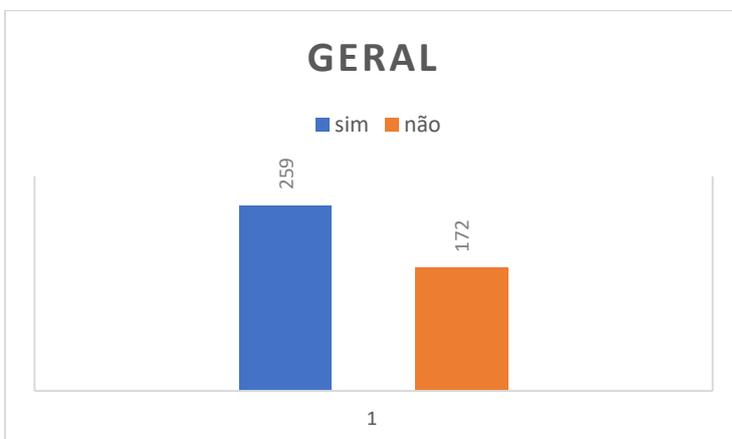


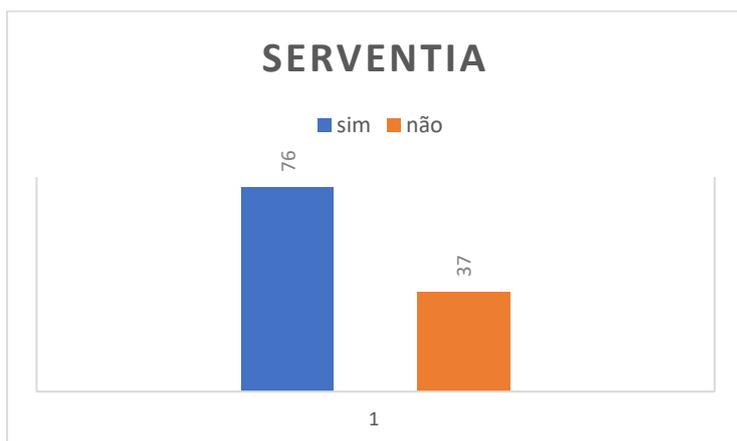
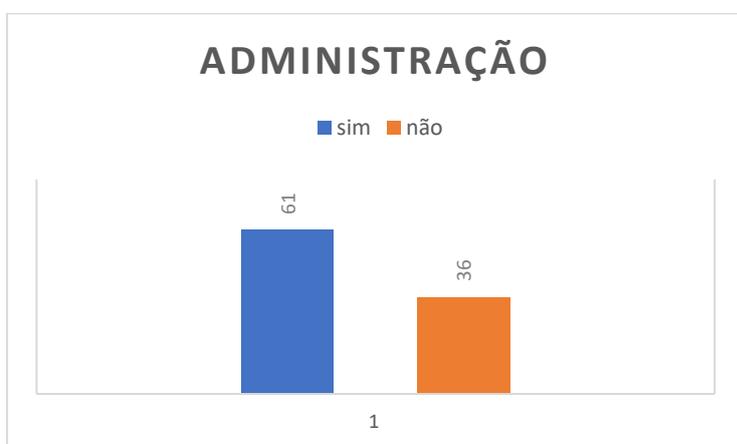
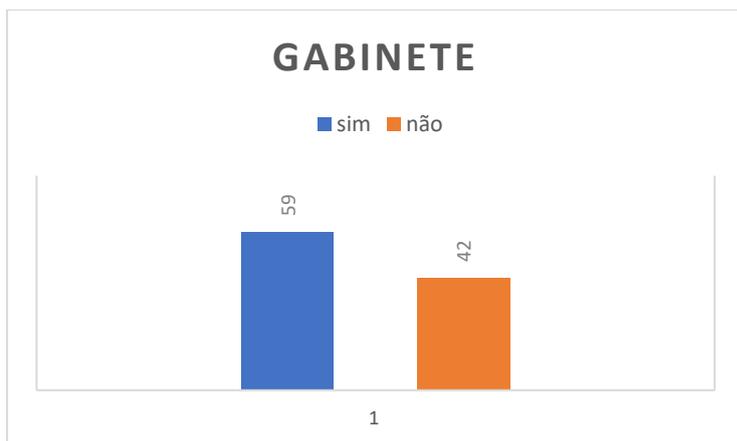
20. A imagem pessoal que você possui do PJERJ interfere na execução do seu trabalho?

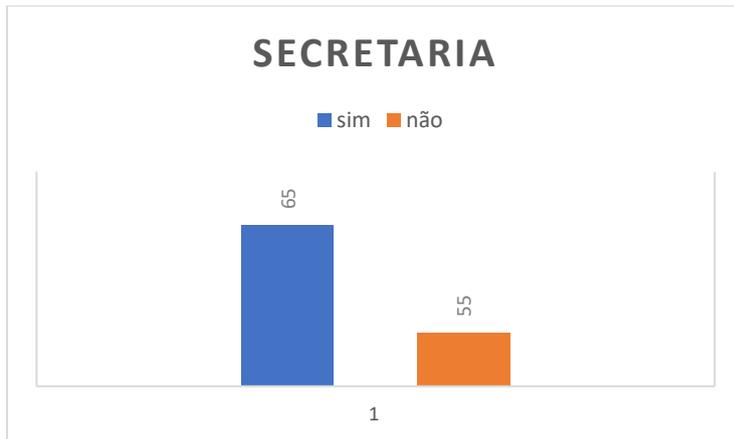




21. Você gostaria de participar de um trabalho para levantamento de avaliação de desempenho onde seriam consideradas suas qualidades, seus sentimentos em relação ao trabalho desenvolvido, levando-se em consideração sua experiência de vida e profissional?





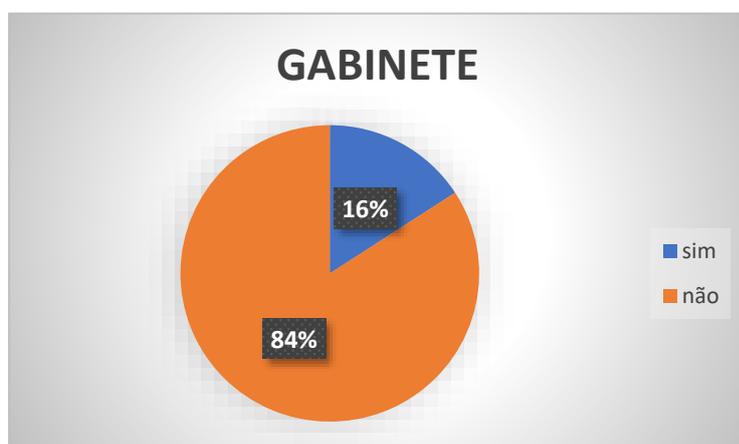
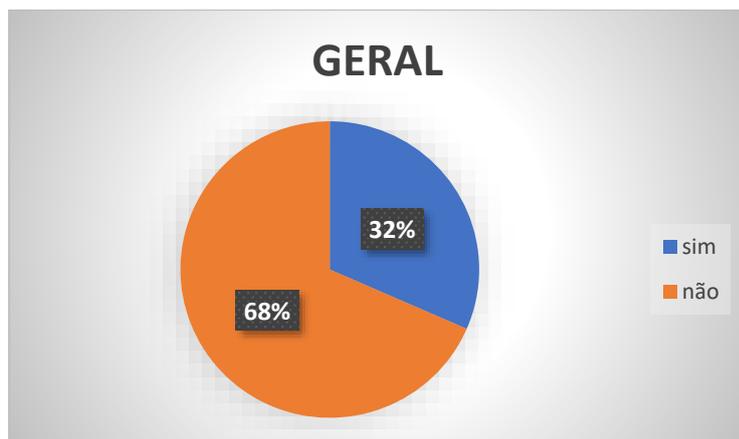


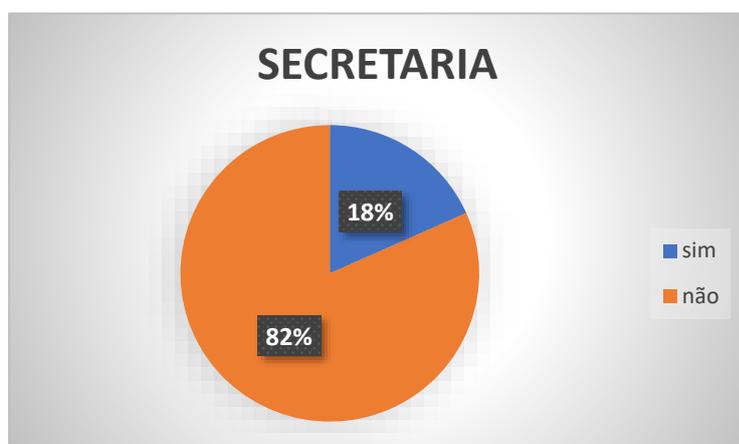
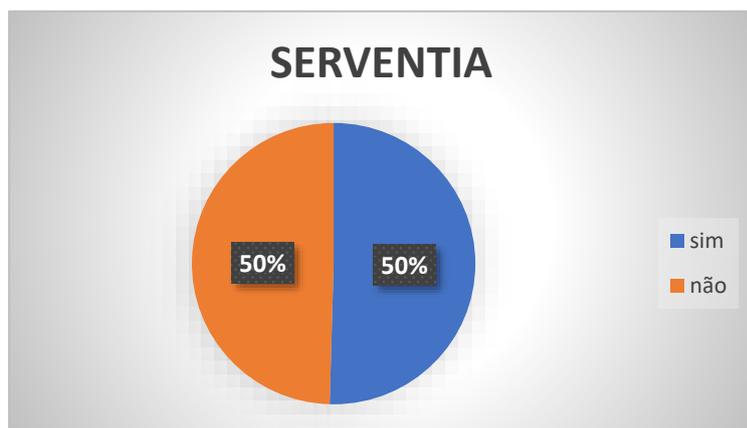
22. Você acha que a avaliação de desempenho com levantamento somente da sua produtividade é válida e justa?



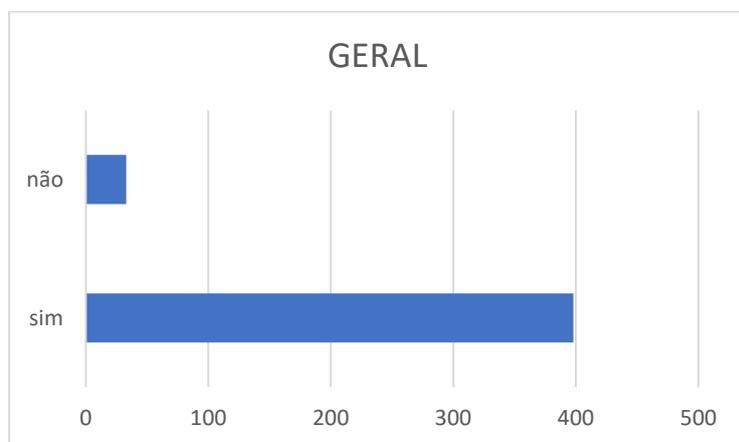


23. A política de treinamento desenvolvida pelo PJERJ atende as expectativas do servidor?

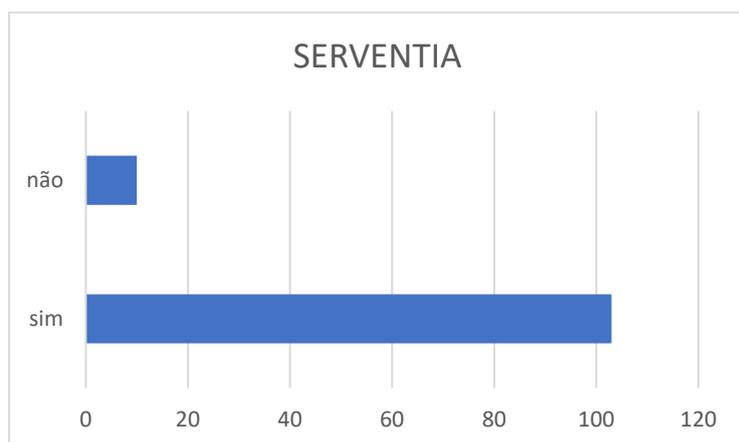
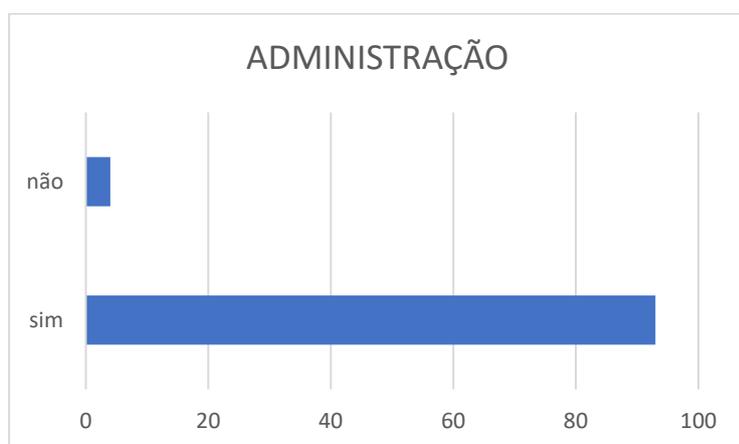
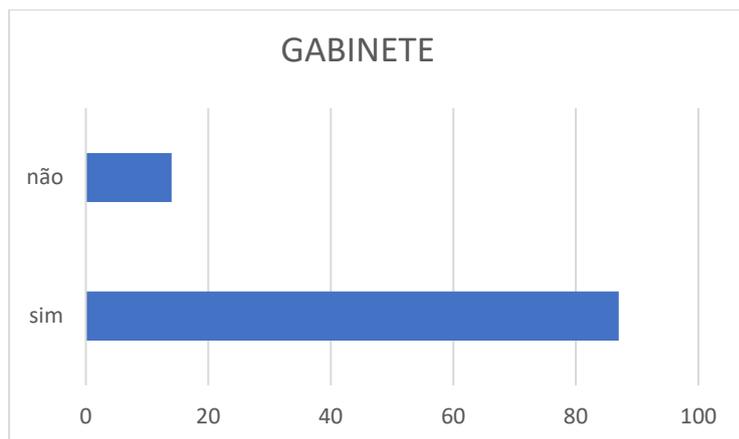


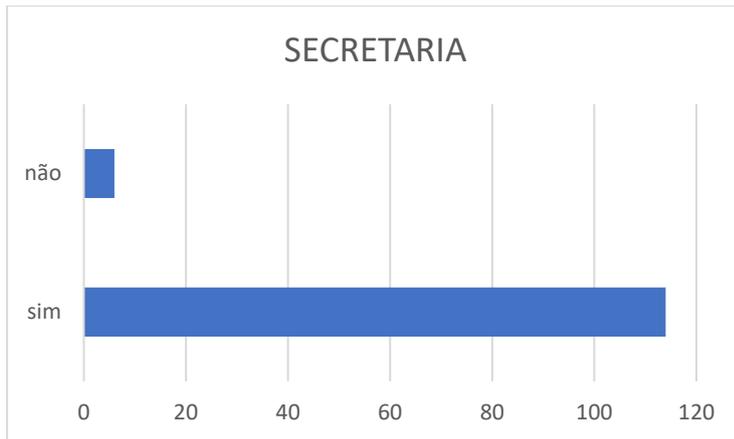


24. Para ocupação dos cargos existentes no PJERJ deveria ser pautada na política de avaliação de desempenho e competências?

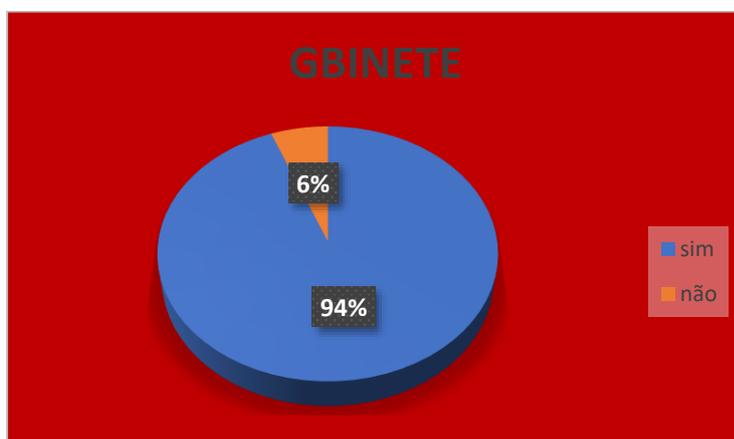
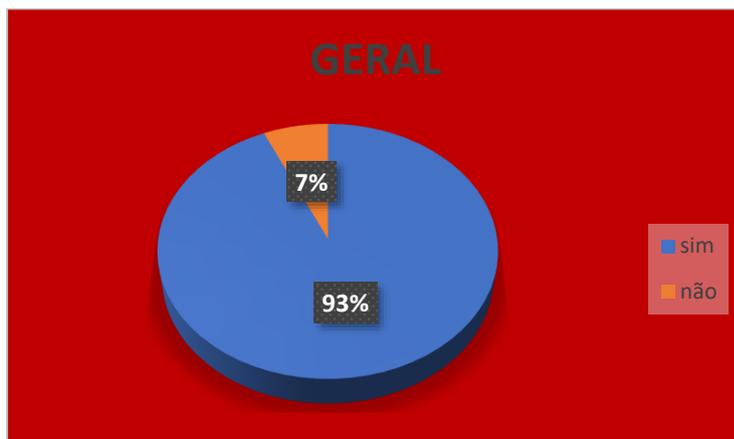


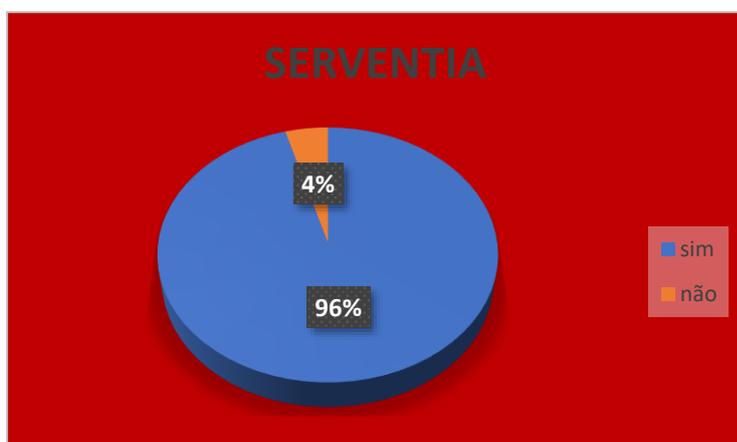
Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública



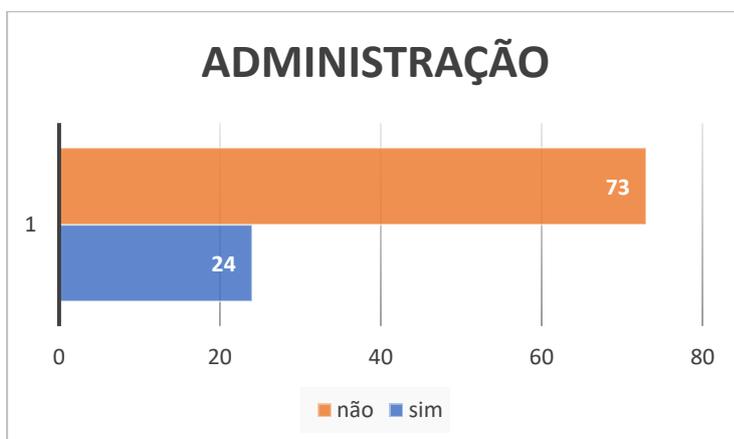
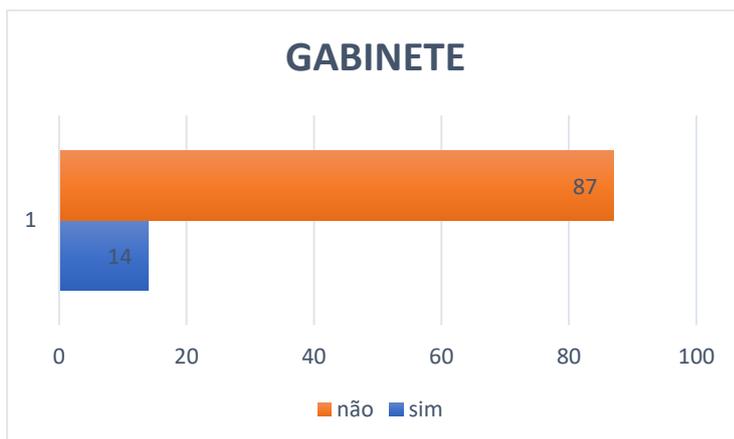
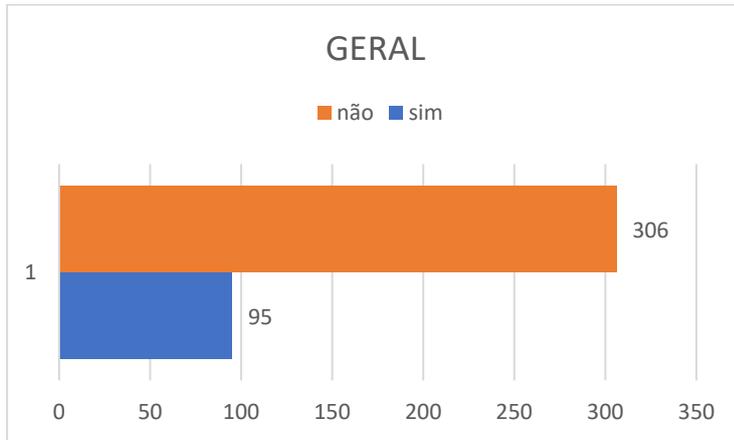


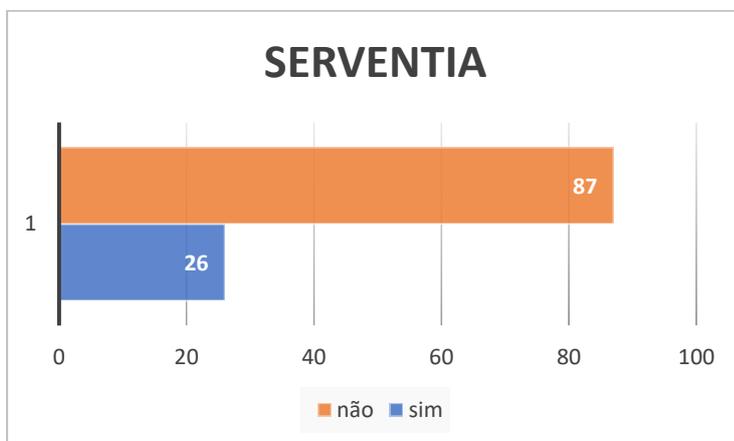
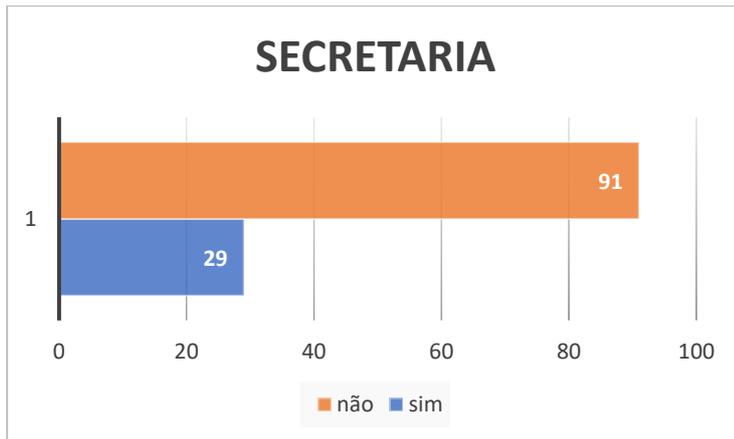
25. Você acredita que há necessidade de implantação de políticas de Recursos Humanos eficaz, tendo em vista que as habilidades e o comportamento da força de trabalho estão associados ao desempenho?



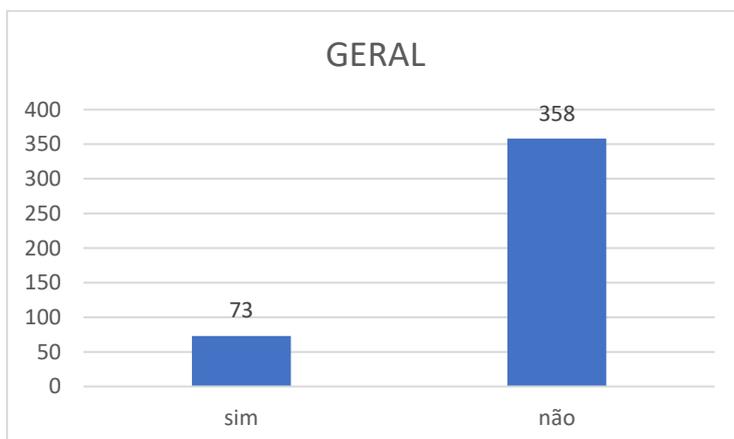


26. O PJERJ possui como diretriz instrumentos que demonstram aos servidores a importância que eles possuem para o alcance das metas estabelecidas pelo CNJ?

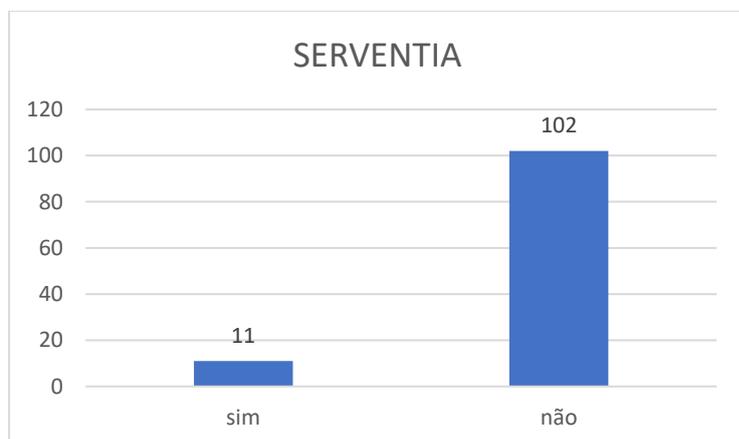
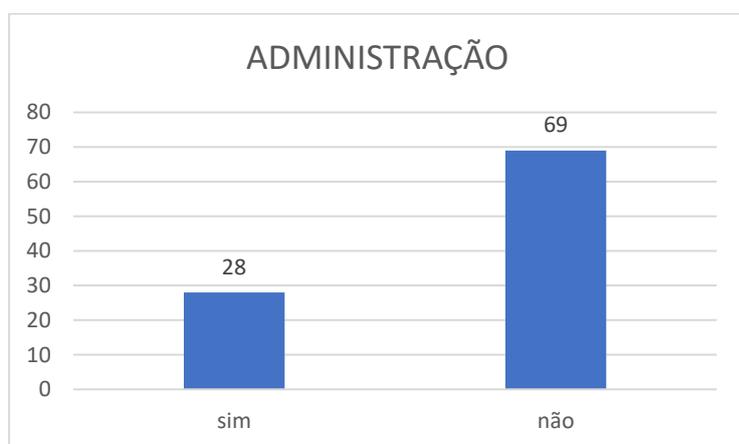
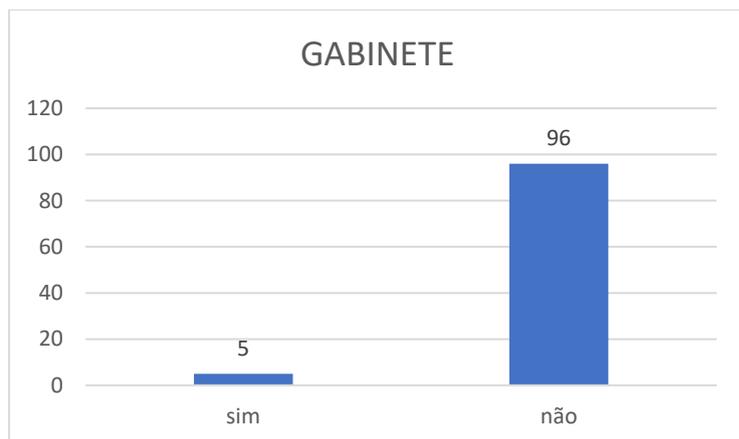


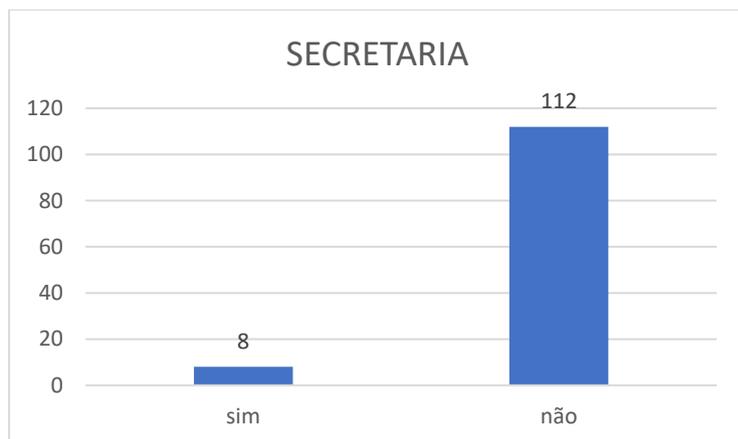


27. O PJERJ possui como diretriz instrumentos que demonstram aos servidores a importância que eles possuem para o alcance das metas estabelecidas pelo CNJ?



Valorização de talentos dos colaboradores em uma empresa pública



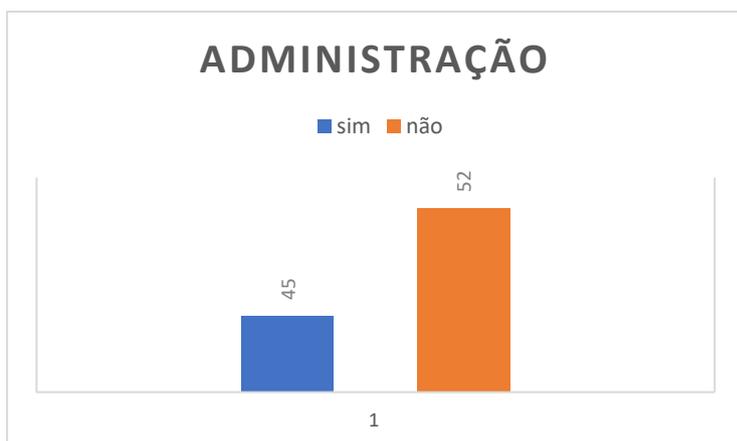
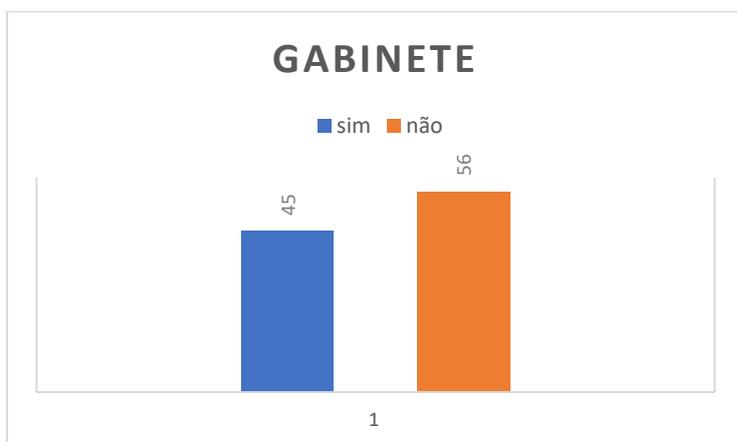
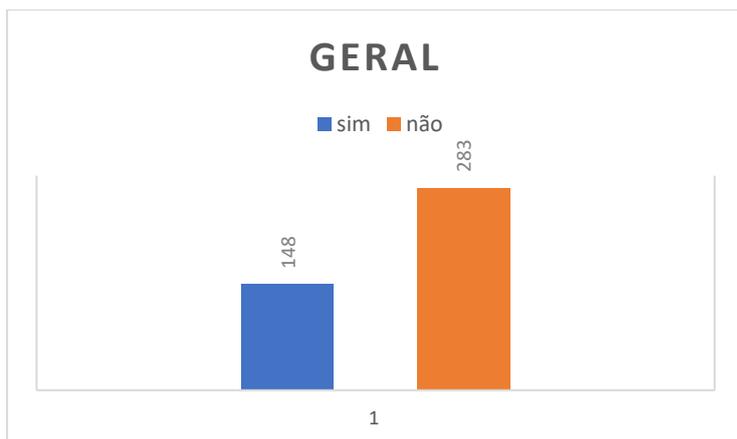


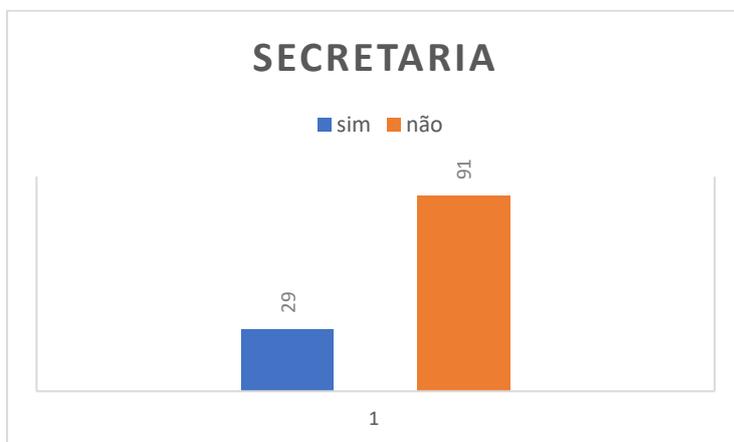
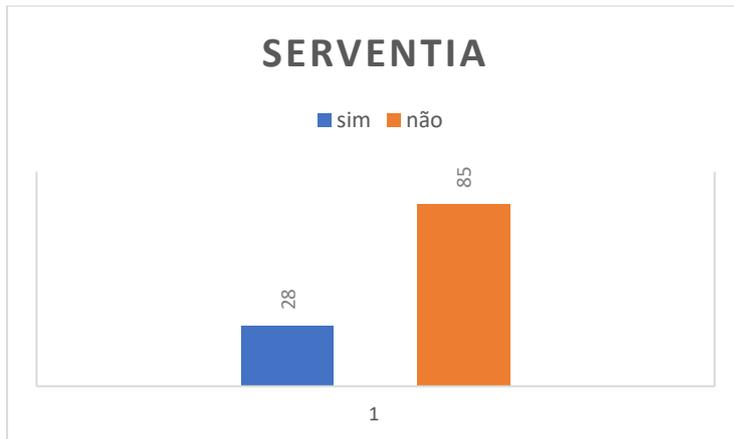
28. Existe participação dos servidores junto com o Gestor nas tomadas de decisões frente à equipe?



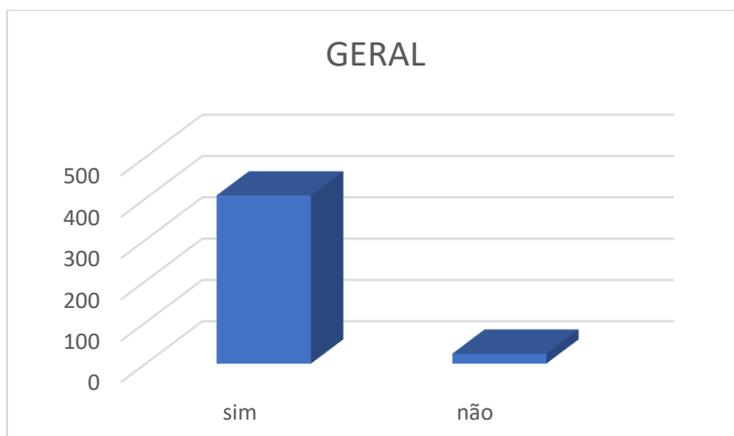


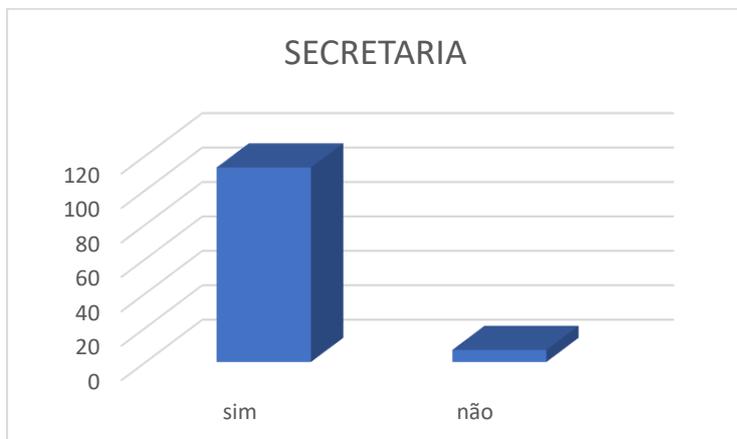
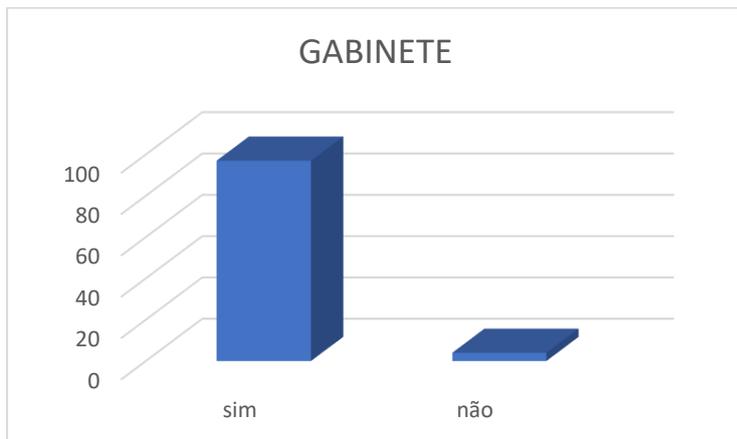
29. Há respeito ao servidor pelo trabalho realizado, com criação de oportunidades de desenvolvimento de ideias novas, incentivando-o a progredir?

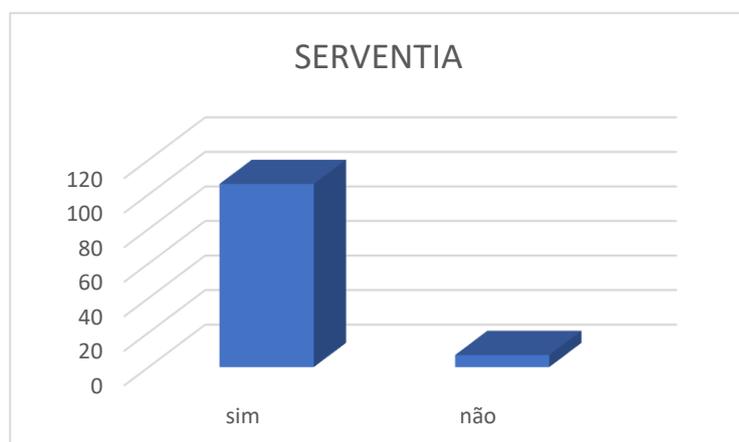




30. Você considera que transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são aspectos importantes, que retêm pessoas, nos locais em que estejam lotadas?







ANEXO VI – Sugestões dos Servidores

1. *“Acompanhamento mais de perto a realidade das serventias de primeira instância e investida mais nos servidores, principalmente no que diz respeito à valorização e capacitação.*
2. *Convênios com Instituição de Ensino, que nos permitisse estudar, como forma de aprimoramento.*
3. *O mínimo que se pode esperar efetivamente para que haja real valorização do servidor é que se respeite o direito ao reajuste salarial anual da categoria a que se pretende que se sinta valorizada.*
4. *Falta o servidor ser visto como pessoa e não só como mão de obra qualificada para atender aos anseios da classe dos Magistrados, os quais são olhados como matéria humana e ainda detém inúmeros privilégios.*
5. *Descentralizar as decisões. Respeitar a equipe.*
6. *Instituir um trabalho colaborativo.*
7. *Primeiramente é necessário que haja melhores condições de trabalho, pois há carência de servidores, o que gera um acúmulo injusto de funções e muitas das vezes sem uma contrapartida. Cargos de chefia ocupados por pessoas pouco capacitadas enquanto outras que tem muito mais capacidade não tem acesso a essas funções.*
8. *Uma maior valorização do servidor quanto ao critério promocional e remuneratório.*
9. *Atualmente somos números, não somos mais seres humanos. Só importa os dados estatísticos.*
10. *Valorizar o servidor em vez de exigir metas impossíveis de cumprir.*
11. *Não existe valorização se nem a reposição de inflação nós recebemos!*
12. *Deixar de nos tratar apenas como números e ter critérios de avaliação diferenciados em razão da especificidade de cada função e do local aonde o servidor trabalha e levar em consideração o local de residência do servidor.*
13. *Ter mais isonomia no serviço público no que se refere a algumas gratificações e progressão por tempo de serviço.*
14. *Incentivo e apoio a qualificação tais como pós-graduação, doutorado e mestrado.*
15. *Apoio à qualificação tais como pós, mestrado e doutorado. Investimento na mão de obra.*

16. *Seria muito interessante a possibilidade dos servidores realizarem os cursos oferecidos pela Emerj com subsídio do TJRJ e se a hipótese não for viável, que seja oferecida uma bolsa de estudos parcial.*
17. *O servidor da PJERJ está desmotivado e adoecendo, principalmente nos cartórios. É preciso sim uma motivação e valorização do funcionário juntos aos seus gestores, além dos baixos salários e sem reajustes a 5 anos, eles precisam ser ouvidos e valorizados. Na parte emocional é preciso urgente !! Os gestores devem começar a fazer uma análise psicológica de cada servidor que passa pela Instituição. Alguns sofrem com os assédios morais. Tratá-los para obter funcionários sadios e felizes. O PJERJ alcançará um ótimo resultado em sua produtividade. Pessoas satisfeitas e felizes produzem mais.*
18. *Maior comunicação interna, motivação e incentivo para maior satisfação e melhoria no trabalho. Melhor adequação das habilidades e competências.”*

ANEXO VII – Relatório Biênio 2017/2018 - PJERJ

**RELATÓRIO BIÊNIO
2017/2018**

Desembargador Milton Fernandes de Souza

9. Gestão de Pessoas

O TJRJ é classificado pelo Conselho Nacional de Justiça como um Tribunal de grande porte da Justiça Comum – acompanhando, como segunda maior Corte estadual, a relevância do estado do Rio de Janeiro no contexto do país, seja em razão da economia ou da população. O quadro de seus agentes – magistrados e serventuários, organizados em carreira – é suplementado por colaboradores externos (juizes leigos, prestadores de serviço e auxiliares da Justiça, estes ligados aos processos em que atuam e não computados nesta seção) e, preservada a finalidade de aprendizagem, na forma da Lei nº 11.788/2008, pelo concurso de estagiários de variadas formações universitárias.

Abaixo, o quantitativo e o perfil atualizados da força de trabalho a serviço do Tribunal:

Figura 45

Pessoal				
	1º Grau	2º Grau	Adm.	Total
Magistrados	690	180	N/A	870
Servidores	10.908	1.555	1.559	14.022
Juizes Leigos	267	N/A	N/A	267
Estagiários	4.025	177	370	4.572
Prestadores de Serviço	N/A	N/A	N/A	4.223
Total de Pessoas	15.890	1.912	1.929	23.954

CC/FG	Quantidade	Valor Mensal
Cargos em Comissão	903	R\$ 6.851.438,53
Funções Gratificadas	3.901	R\$ 15.421.682,62

Fonte: DGPES/DGLOG/DGPCF/COJES

*A distribuição dos servidores é de 77,79% no 1º Grau, 11,09% no 2º Grau e 11,12% na Administração. Fonte: DGPES

9.1 Valorização dos Magistrados e da Carreira da Magistratura

A valorização da magistratura continua sendo uma das premissas da gestão, indissociável que é do sucesso no aprimoramento da prestação jurisdicional. Em relação a esse objetivo, o Tribunal continua dando ênfase ao 1º grau, isto é, aos juízes e à estrutura de apoio que a eles é devida para o exercício digno da judicatura e o satisfatório atendimento dos jurisdicionados – sem descuidar, por evidente, do reforço aos gabinetes do 2º grau.

9. Gestão de Pessoas

Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro 118 118

Principais Realizações – Gestão financeira e operacional:

- Com o objetivo de adequar a estrutura administrativa deste Tribunal à realidade financeira do Estado do Rio de Janeiro, o E. Órgão Especial editou a Resolução nº 01, de 21 de fevereiro de 2017. A norma estabeleceu o contingenciamento de 134 cargos em comissão e funções gratificadas, alcançando uma economia anual de cerca de R\$ 8.000.000,00 (oito milhões de reais). No tocante à DGPES, a estrutura foi reduzida em 15,02%.

- Para otimizar o Programa de Incentivo à Aposentadoria (PIA), novos parâmetros para pagamento de indenização pelo saldo de férias e licença-prêmio não gozados quando em atividade foram estabelecidos, buscando uma economia maior ao orçamento do PJERJ. Na primeira fase do Programa, entre 01/03/2017 e 31/05/2017, 455 servidores se aposentaram, trazendo aos cofres públicos economia anual que superou os R\$ 27.000.000,00 (vinte e sete milhões de reais) em 2017 e R\$ 77.000.000,00 (setenta e sete milhões de reais) em 2018, já descontadas as indenizações. Além disso, com as novas regras implementadas, foi estabelecido prazo de 60 dias para o servidor formalizar seu pedido de aposentadoria, a contar do preenchimento dos requisitos, para fazer jus ao programa. A medida tem por objetivo estimular a aposentadoria e evitar o pagamento de verbas como triênio e abono permanência. Na fase seguinte, entre junho de 2017 e novembro de 2018, a DGPEP recebeu 423 pedidos de aposentadoria. Durante os 21 meses de duração do PIA, 878 servidores aderiram, número cerca de 109% maior que a média histórica mensal.

- Visando à eficiência na movimentação de servidores, durante o biênio de 2017/2018, em cumprimento ao Ato Executivo Conjunto nº 03/2017, a primeira instância recebeu 212 servidores que ocupavam cargos em comissão ou funções gratificadas no âmbito da administração ou da 2ª instância. Além disso, a lotação ideal das secretarias de Câmara foi preservada. Prestigiou-se, portanto, a atividade-fim.

9.2 Valorização dos Servidores e da Carreira de Serventuário da Justiça

Para a consecução do objetivo estratégico “Valorização dos servidores e da carreira de serventuário da justiça”, foram desenvolvidas ações e formulados dois projetos estratégicos (Programa Integrado de Gestão de Pessoas e Implementação do novo sistema GPES), sob responsabilidade da Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas (DGPEP).

Relatório Biênio 2017/2018 | Desembargador Milton Fernandes de Souza 119

Vale destacar, inicialmente, as seguintes iniciativas:

- Realizado pelo quarto ano consecutivo, o Encontro de Gestores do PJERJ apresentou aos gestores em 2017 e 2018, respectivamente, os temas: “Gerenciando em tempos de crise” e “Gestão e Retrotopia”, palestras ministradas pelo Des. Jessé Torres Pereira Junior. Também foram realizadas oficinas temáticas que abordaram temas relevantes para o Poder Judiciário, como: “Negociação e Administração de Conflitos e Processo Eletrônico - A Revolução das Práticas Cartorárias”.

- “Liderança Empática, Comunicação não Violenta para Gestores”;
- “Qualidade de Vida no PJERJ: onde estamos e aonde vamos?”;
- “Negociação e Administração de Conflitos”;

- “Processo Eletrônico - A Revolução das Práticas Cartorárias”;
- “Desenvolvendo Indicadores de Risco”;
- “Autoliderança: Competência-Chave para Liderar Pessoas”.

Em relação à movimentação de servidores nas carreiras:

- Durante o ano de 2017, foram progredidos/promovidos 5.293 servidores, dentre os quais 3.272 Analistas Judiciários e 2.021 Técnicos de Atividade Judiciária;
- Durante o ano de 2018 (até novembro), foram progredidos/promovidos 2.248 servidores, dentre os quais 1.446 Analistas Judiciários e 802 Técnicos de Atividade Judiciária;
- Neste biênio, houve a revisão das regras do auxílio educação, de modo a alcançar, dentre outras situações, despesas terapêuticas de dependentes com necessidades especiais, bem como os benefícios foram reajustados frente à inflação. Além disso, foi aumentada a margem consignável para 35%, atendendo-se antigo pleito dos servidores;
- O contrato com a Amil foi renovado, mantendo-se a prestação de serviço de assistência médica e odontológica aos servidores;
- Pagamento em pecúnia de férias e licenças ao servidor aposentado por invalidez;
- Pagamento em pecúnia de férias e licenças aos dependentes de servidor falecido em atividade;
- Retorno do pagamento de abono de Natal aos servidores aposentados.

Relatório Biênio 2017/2018 | Desembargador Milton Fernandes de Souza 121

Segue o desenvolvimento de cada um dos projetos no Biênio:

9.2.1 Programa Integrado de Gestão de Pessoas

Trata-se de projeto estratégico que visa enfrentar a grave crise financeira que assola o Estado do Rio de Janeiro, situação que repercutiu negativamente e de forma efetiva sobre os servidores e gestores de nossa Instituição. Com o quadro de servidores reduzido e sem a perspectiva de novos concursos, as equipes estão atuando no seu limite e com uma demanda cada vez maior.

Tal projeto é um programa composto por atividades desenvolvidas pelos Departamentos da DGPEs, dentre as quais podem ser citadas: Programa de Desenvolvimento Gerencial, Implementar a Avaliação Especial de Desempenho, Programa Permanente de Preparação para Aposentadoria, Programa Qualidade de Vida, Estudo de Lotação das Unidades Administrativas. Com a realização desse conjunto de ações, pretende-se alcançar um quadro de servidores capacitados, motivados e saudáveis, gerando o aumento da produtividade, a redução do afastamento por licença médica, com a consequente satisfação dos usuários.

A paralisação das ações - Programa de Desenvolvimento Gerencial e Implementar a Avaliação Especial Desempenho – impactou o andamento do cronograma durante todo o biênio, porém, com a publicação do Ato Normativo conjunto TJ/CGJ nº 16/2018 de 16/11/2018 e a Resolução do Conselho da Magistratura nº 07/18, em 15/10/2018, retomaremos as ações e serão reestruturadas para o próximo ano.

As demais ações transcorreram de forma satisfatória.

9.2.2 Implementação do Novo Sistema GPES (continuidade)

Com o objetivo de elaborar um novo GPES - sistema utilizado para registro das situações funcionais de magistrados, servidores e colaboradores do PJERJ, o projeto busca possibilitar à Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas acesso a ferramentas de tecnologia da informação mais modernas, propiciando a automação dos processos de trabalho, reduzindo as falhas no sistema, trazendo uma maior confiabilidade no lançamento de dados e na emissão de relatórios, com redução de recursos humanos e materiais.

Trata-se de projeto que imprimirá maior eficiência às atividades atinentes a gestão de pessoas, prevendo as seguintes etapas: higienização dos bancos de dados; planejamento do novo banco de dados; planejamento das novas rotinas prevendo maior automação;

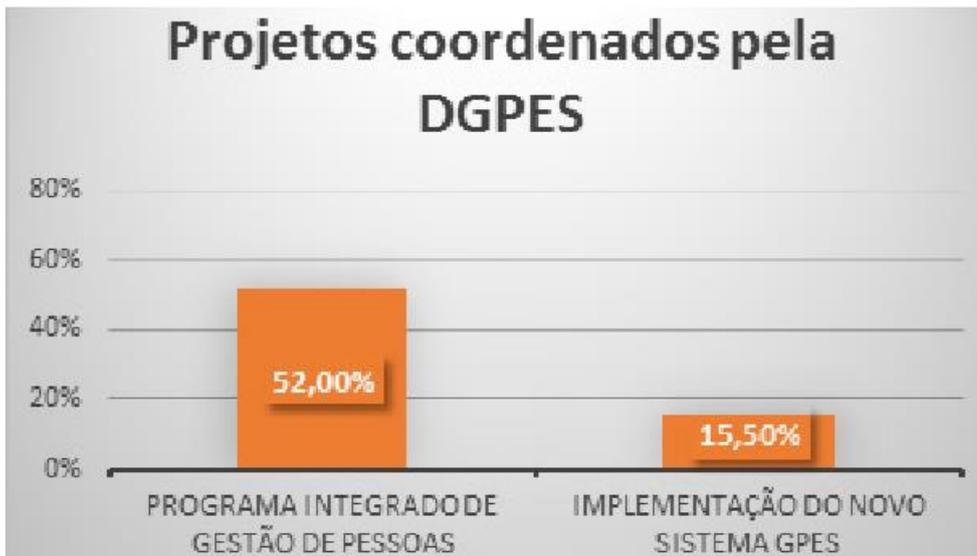
Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro 122 122

comunicação plena com os demais sistemas, evitando a necessidade de múltiplos lançamentos de informações; funcionamento de portais de gestores e de servidores, com máxima disponibilidade de informações e tarefas, otimizando os atendimentos e processos administrativos; e migração dos sistemas em plataforma Mumphps (obsoleta – a ser extinta).

Cabe esclarecer que, apesar de tratar-se de um projeto da DGPES, o cronograma de implementação apresentado seguiu as datas referentes às entregas das funcionalidades do sistema, programadas pela Fábrica de Software (contratada pelo Tribunal). Assim, como a empresa estendeu os prazos para implantação do sistema para início de 2019, a taxa de implantação não evoluiu no biênio. No entanto, as perspectivas com os resultados do projeto mostram-se bastante animadoras, tendo em vista a quantidade e qualidade de funcionalidades que estão sendo desenvolvidas e apresentadas para teste até o momento.

O grau de implementação desses projetos no Biênio é apresentado no gráfico abaixo:

Figura 46



9.3 Aprimoramento da Capacitação e das Competências Institucionais

O objetivo “Aprimoramento da capacitação e das competências institucionais” foi desenvolvido pela Administração por meio das seguintes atividades:

- Foco em Tecnologia

- » Aumento de 52% do número de alunos utilizando a plataforma de ensino a distância, totalizando 6.855 servidores;

Relatório Biênio 2017/2018 | Desembargador Milton Fernandes de Souza 123

- » Realizadas: 270 turmas de atividades de capacitação a distância (até outubro/18), com 83% concluintes e 92% aprovados;

- » Implementação de controle de frequência de palestras por QR-Code, e de controle biométrico de presença para as turmas de pós-graduação, com vistas à expansão para os demais cursos, trazendo tecnologia e eficiência no controle da frequência dos servidores;

- » Expansão da inscrição de cursos presenciais para servidores pela Web (ESAJ internet) e pelo aplicativo móvel celular (ESAJ APP) para todos os NUR;

- » Inauguração de dois laboratórios de informática na capital – LAB V e IV, salas 401 e 507, com capacidade para 20 e 18 alunos, respectivamente;

- » Automação da integração dos dados de inscrição do sistema SCC com a plataforma WEBAULA

- Pós-Graduação

- » Concluídas as aulas da turma de Pós-graduação em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário, com 39 alunos;

» Iniciada a turma de Pós-graduação em Direito Penal e Processo Penal, com 41 participantes, inclusive de órgãos externos, como Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro.

- Semana do Cérebro

» Participação, pelo terceiro ano consecutivo, no evento internacional, Semana do Cérebro, realizado simultaneamente em 100 instituições de ensino e pesquisa de vários países.

- Ações para o Público Externo

» Foram realizadas turmas de capacitação voltadas para o público externo, trazendo receita de R\$ 1.004.406,69 para o FETJ com arrecadação de inscrições. As seguintes turmas foram realizadas:

a. 3 turmas do Programa de Aperfeiçoamento em Administração Judicial, com 49 participantes em cada turma;

b. 5 turmas de Formação de Peritos Judiciais, com 80 inscritos em cada turma;

c. 5 turmas de Custas Processuais e GRERJ Eletrônica, com o total de 11 inscritos;

d. 1 turma de GRERJ Eletrônica de Recursos, com total de 18 inscritos.

Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro 124 124

9.4 Indicadores da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas no TJRJ tem resultados que são mensurados por indicadores estabelecidos nas Resoluções CNJ nº 76/2009 e nº 198/2014. Apresenta-se a evolução de alguns desses índices a seguir:

9.4.1 Indicadores Estratégicos

Absenteísmo de Magistrados e de Servidores

Figura 47



Figura 48



Índice de Renovação da Força de Trabalho (Turn Over)

Figura 49



Relatório Biênio 2017/2018 | Desembargador Milton Fernandes de Souza 125

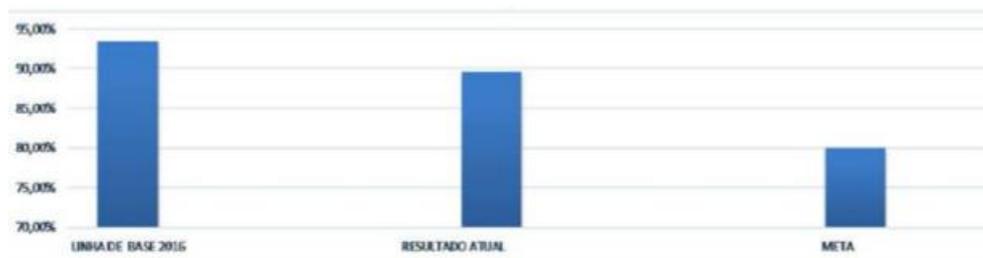
Índice de Servidores com Necessidade de Desenvolvimento de Competência Mapeada

Figura 50



Capacitação dos Servidores nas Competências Profissionais

Figura 51



9.4.2 Indicadores Operacionais

Atendimentos Departamento de Saúde

Figura 52



Atendimentos Periciais

Figura 53



Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro 126 126

Licenças Médicas por tipos

Figura 54



Figura 55



Figura 56



Figura 57

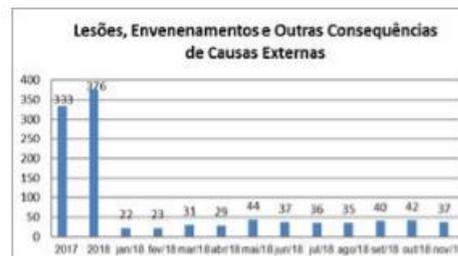


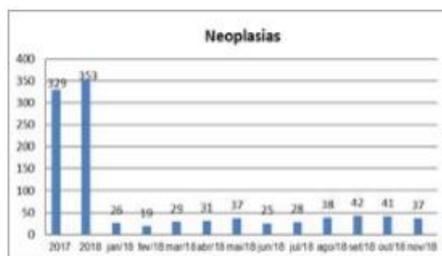
Figura 58



Figura 59



Figura 60



Relatório Biênio 2017/2018 | Desembargador Milton Fernandes de Souza 127
Índice de Satisfação de Participantes de Ações de Capacitação

Figura 61

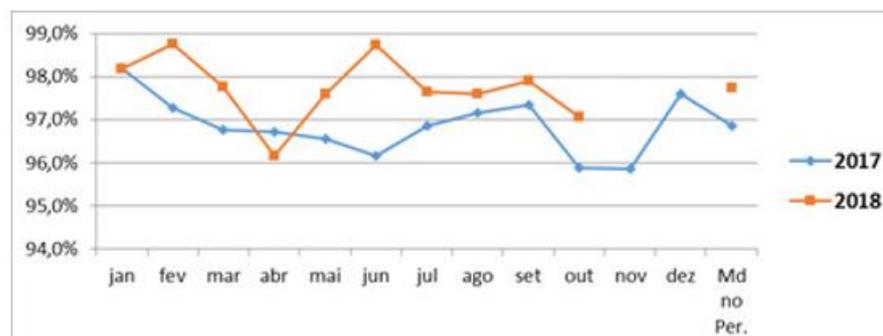


Figura 62

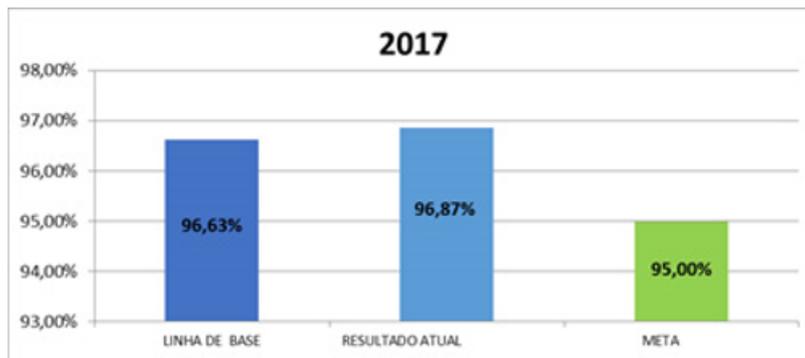


Figura 63

