

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

MARCOS CÉSAR LAPOLLI

**Intenção de Rotatividade dos Técnicos Judiciários do Poder Judiciário do
Rio Grande do Sul**

**Porto Alegre
2016**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

MARCOS CÉSAR LAPOLLI

**Intenção de Rotatividade dos Técnicos Judiciários do Poder Judiciário do
Rio Grande do Sul**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profª Dra Claudia Simone Antonello

Porto Alegre

2016

Agradecimentos

À minha família, pelo incentivo e apoio incondicional.

À minha orientadora, a professora Dra. Claudia Simone Antonello, pela orientação e suporte na execução deste trabalho.

Ao Tribunal de Justiça, por me proporcionar a oportunidade desta experiência de aprendizado.

Aos servidores que participaram da pesquisa, em especial aos entrevistados, que permitiram que este trabalho fosse realizado.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar a intenção de rotatividade dos técnicos judiciários do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, levando em consideração o posicionamento dos mesmos quanto aos antecedentes da intenção de rotatividade, quais sejam: a percepção de justiça de remuneração, o comprometimento organizacional afetivo e a satisfação no trabalho. Para tanto, aplicou-se questionários a uma amostra de técnicos judiciários e posteriormente foram realizadas entrevistas para aprofundar os dados obtidos a partir do questionário. Identificou-se que as principais causas da intenção de rotatividade dos servidores são: a percepção de injustiça de remuneração quando se leva em consideração a qualificação profissional e a insatisfação com a possibilidade de progressão na carreira.

Palavras-chave: Intenção de rotatividade. Antecedentes da intenção de rotatividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Ilustração 1 - Antecedentes de Intenção de Rotatividade.....	21
Ilustração 2 - Justiça organizacional e correlações.....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos participantes da pesquisa	33
Gráfico 2 - Idade dos participantes da pesquisa	34
Gráfico 3 - Escolaridade dos participantes da pesquisa	34
Gráfico 4 - Tempo no cargo dos participantes da pesquisa	35
Gráfico 5 - Exercício de Função Gratificada dos participantes da pesquisa	36
Gráfico 6 - Estado civil dos participantes da pesquisa	36
Gráfico 7 - Percepção de justiça de remuneração X cargo que ocupa	38
Gráfico 8 - Percepção de justiça de remuneração X tarefas e responsabilidades	39
Gráfico 9 - Percepção de justiça de remuneração X remuneração dos colegas de trabalho	40
Gráfico 10 - Percepção de justiça de remuneração X qualificações, habilidades e conhecimentos	42
Gráfico 11 - Percepção de justiça de remuneração X mercado de trabalho	42
Gráfico 12 - Aceitação de valores e objetivos da organização.....	45
Gráfico 13 - Disposição a se esforçar para que a organização alcance seus objetivos.....	46
Gráfico 14 - A organização significa muito para mim	47
Gráfico 15 - Sentimento de integração à organização	47
Gráfico 16 - Lealdade à organização	48
Gráfico 17 - Satisfação com o relacionamento com colegas	51
Gráfico 18 - Satisfação com a interação com as chefias	52
Gráfico 19 - Satisfação com condições de trabalho, materiais e instalações.....	53
Gráfico 20 - Satisfação com a possibilidade de progressão na carreira	54
Gráfico 21 - Satisfação com as tarefas executadas.....	56
Gráfico 22 - Penso, com frequência, em desligar-me da organização.....	59
Gráfico 23 - Pretendo desligar-me, em breve, da organização.....	60
Gráfico 24 - Eu já busco recolocar-me em outro emprego.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados	31
Quadro 2 - Acredito que a remuneração que recebo é justa, quando levo em consideração.....	38
Quadro 3 - A respeito da organização em que trabalho.....	45
Quadro 4 - Em relação ao meu trabalho, sinto-me satisfeito com.....	50
Quadro 5 - Considerando minha intenção de permanecer na organização que trabalho	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Geral	11
1.2.2 Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	12
2 REVISÃO TEÓRICA	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	13
2.2 CARGO DE TÉCNICO JUDICIÁRIO	16
2.3 ROTATIVIDADE	17
2.4 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE.....	20
2.5 REMUNERAÇÃO	22
2.6 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DE REMUNERAÇÃO	23
2.7 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO.....	26
2.8 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	27
3 METODOLOGIA	30
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	33
4.1 PERFIL DOS SERVIDORES.....	33
4.2 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DE REMUNERAÇÃO	37
4.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO.....	44
4.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	50
4.5 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE.....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A - Questionário	71
APÊNDICE B – Termo de Consentimento	74
APÊNDICE C – Roteiro das Entrevistas	75

1 INTRODUÇÃO

A intenção de rotatividade, e seus antecedentes, vem sendo estudada como forma de entender e investigar a vontade dos indivíduos de se desligarem das organizações em que trabalham, e os motivos que influenciam esta vontade. Esse conhecimento é de suma importância para os gestores reterem colaboradores em quem foram investidos tempo e recursos no treinamento, onde a perda destes causa impacto negativo na administração da organização. Esse panorama é levado em consideração não só nas empresas privadas, mas, também, nas instituições públicas como o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, cenário da presente pesquisa.

O Poder Judiciário do Rio Grande do Sul compreende: o Tribunal de Justiça; os Juízes de Direito; os Tribunais do Júri; os Juizados Especiais; os Pretores; os Juízes de Paz; e os Órgãos da Justiça Militar. Conforme podemos verificar no Portal da Transparência do Poder Judiciário, no âmbito do 2º Grau de Jurisdição, mais de dois mil servidores estão lotados no Tribunal de Justiça, dentre eles, cerca de mil e trezentos são servidores efetivos concursados, o restante compreendendo celetistas, cargos em comissão e adidos. Na Justiça de 1º Grau, compreendendo as Comarcas onde atuam os Magistrados e servidores, estão lotados cinco mil trezentos e quinze concursados ativos. Podemos subdividir esse efetivo de concursados do 1º e 2º Graus da Justiça em vinte e seis cargos diferentes, sendo que muitos deles já estão tornando-se extintos conforme vão sendo vagos.

O Poder Judiciário do Rio Grande do Sul tem a missão de, perante a sociedade, prestar a tutela jurisdicional, a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantida na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo. Apresenta a sua visão da seguinte forma:

A Visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever.

A sede do Tribunal de Justiça é o Palácio da Justiça que, em razão de necessitar mais espaço físico para acomodar a expansão do número de magistrados, servidores e processos, passou a se situar em dois prédios: o Palácio da Justiça – Prédio I, sito na Praça Marechal Deodoro, onde se encontram os departamentos de atuação nas áreas meio do Tribunal de Justiça, como gestão de pessoas, financeiro, planejamento estratégico, corregedoria, entrou outros; e o Palácio da Justiça – Prédio II, sito na Avenida Borges de Medeiros, onde atuam os Desembargadores, e situam-se os departamentos processuais e judiciários, áreas fim do Judiciário.

A última grande reestruturação de cargos e carreiras do Poder Judiciário ocorreu no ano de 1994 e, a partir deste momento, ocorrem apenas pequenos ajustes nos cargos. Tendo isto em vista, observa-se a necessidade de uma reestruturação de cargos e carreiras do Judiciário, como fica explícito no que diz o autor Sandro Trescastro Bergue:

Em razão das contingências a que estão expostas as organizações do setor público – tensões estas decorrentes do caráter dinâmico e complexo do ambiente em que se inserem -, as estruturas de cargos e carreiras demandam periódicas avaliações envolvendo a aferição das reais necessidades da organização. (BERGUE, 2011, p. 632).

Observando os dados e considerando a necessidade de reestruturação do sistema de cargos do Judiciário, a Administração do Poder Judiciário decidiu por criar um plano de carreira único para os servidores. Para tanto, iniciaram-se uma série de medidas para identificar os pontos a serem abordados no Anteprojeto de Lei que acabou por ser redigido. Dentre estas medidas, pode-se ressaltar o incentivo à participação dos servidores por meio de um espaço virtual para sugestões, e reuniões com interessados e entidades representativas de classe.

Segundo Almeida (2004 apud AMARAL; LOPES, p.14), as estatísticas dos concursos públicos, e isso pode explicar o índice de rotatividade considerável de algumas organizações públicas, demonstram que:

Há candidatos com qualificação acima das exigidas disputando vagas a cargos com níveis de exigências menores; a mobilidade alta desses funcionários dentro e para fora da organização faz com que áreas que deveriam ter sido supridas de pessoal pelo concurso público voltem a ficar desfalcadas em curto espaço de tempo. Muitos utilizam o concurso

como porta de entrada para a organização ou colocam-se lá em uma situação temporária, enquanto aguardam outras oportunidades melhores.

Levando o exposto em consideração, se buscou conhecer a intenção de rotatividade destes novos servidores, técnicos judiciários, valendo-se para isso dos antecedentes da intenção de rotatividade, indireto e diretos, quais sejam: a percepção de justiça na remuneração, o comprometimento organizacional afetivo e a satisfação no trabalho. Para tal, estabeleceram-se os objetivos que são apresentados na subseção a seguir.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos que se almejava alcançar com esta pesquisa são os descritos a seguir.

1.2.1 Geral

Identificar e analisar a intenção dos servidores, técnicos judiciários, de se desligarem do Poder Judiciário em um futuro próximo, a partir de uma análise de antecedentes de intenção de rotatividade

1.2.2 Específicos

Para tal, se estabeleceu os objetivos específicos a seguir:

- Identificar a percepção de justiça na remuneração dos servidores pesquisados;
- Identificar o posicionamento dos servidores no que tange ao comprometimento organizacional afetivo;
- Identificar o posicionamento dos servidores pesquisados no que tange a satisfação no trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O conhecimento que se buscou obter por meio desta pesquisa pode ser considerado de grande valia, pois identificando a intenção de rotatividade de seus empregados, uma organização pode tomar medidas para que a intenção não evolua para o fato consumado. “A necessidade das organizações em estabelecer relacionamentos de longo prazo com seus colaboradores”, dizem Nicoletti (2005) e Andrade (2008, p.01), “faz com que sejam implantadas ações para minimizar a rotatividade de pessoal”, evitando então o que Pomi (2007 apud PELISSARI et. al, 2011, p. 359) prevê como consequência do turnover: “perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional”, impacto na “motivação e no comprometimento das pessoas” e na preservação do capital intelectual da organização.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma, além desta introdução: um capítulo de revisão teórica, onde foram abordados os conceitos que fundamentaram a pesquisa realizada, utilizando-se de obras de autores que contribuíram para o tema estudado; um capítulo onde se descreve a metodologia empregada na realização da pesquisa; um capítulo onde se apresenta e se faz a análise dos dados obtidos por meio desta pesquisa; e, por fim, um capítulo onde se explicita os principais resultados identificados na pesquisa e se sugere ações de melhoria no que tange aos motivos da intenção de rotatividade identificada.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os principais conceitos que norteiam e fundamentam a pesquisa sobre intenção de rotatividade. Para tanto, se recorreu ao conhecimento de vários autores para, primeiramente, contextualizar a Gestão de Pessoas no Setor Público e, então, definir o que é rotatividade, intenção de rotatividade, e também seus antecedentes: percepção de justiça na remuneração, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Principalmente na primeira década dos anos 2000, a gestão de pessoas na administração pública vem buscando, de forma mais acelerada, modernizar-se, visto que a partir de então é que podem ser percebidos maiores esforços para revisão de cargos e carreiras, sistemas de avaliação, enfoque na gestão de desenvolvimento de servidores e, também, revisão da remuneração (DUTRA, 2012). O autor nota “um esforço muito grande em tornar o servidor protagonista de seu desenvolvimento e de sua carreira” (DUTRA, 2012, p. 67). O grande desafio da administração pública, diz Dutra (2012), é clarificar os critérios de ascensão e valorização dos servidores. Os concursos públicos não podem ser considerados, isoladamente, uma política de recursos humanos, e sim apenas parte dela, visto que não trarão grandes contribuições se isolados de outras estratégias organizacionais, como medidas para bem treinar, remunerar e motivar os funcionários (TEIXEIRA e SALOMÃO, 2012).

Conforme Dutra (2012, p. 72), o desenvolvimento de pessoas na organização as torna mais aptas a “assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade” e, fazendo isto e agregando valor à organização, é esperado que sejam valorizadas e remuneradas adequadamente.

Dutra (2012) verificou, por meio de pesquisas no Brasil, que avanços consideráveis na gestão de pessoas são alcançados em organizações que, não só buscam aprimorar seus sistemas de gestão de pessoas, mas também

estimulam os indivíduos a buscar e construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional. O autor acrescenta:

A apropriação, pelas pessoas, do sistema de gestão para orientar o seu próprio desenvolvimento e a sua carreira é fundamental para que o sistema permaneça vivo e em contínuo aperfeiçoamento. O sistema de gestão corre o risco de se tornar um ritual burocrático quando as pessoas não o compreendem, não o utilizam e não pressionam a organização a aprimorá-lo para atender suas necessidades e expectativas. (DUTRA, 2012, p. 79)

Nas organizações públicas, principalmente, os conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho das atividades de uma pessoa são determinados fundamentalmente pelo cargo ocupado (TEIXEIRA; SALOMÃO, 2012). Visto isso, os autores explicam que, ao passo que as demandas do cargo são delimitadas com maior precisão, torna-se também maior a possibilidade de controlar a subjetividade no treinamento, desenvolvimento e avaliação dos ocupantes dos cargos. Os conceitos, arrolados pelos autores, geralmente utilizados para avaliar as exigências de um cargo, são: relacionamentos (contatos interpessoais); padrão de trabalho (distribuição no tempo, sequência e duração, origem urgência e previsibilidade); papéis, ou funções (grupos de atividades relacionadas ao contexto da operação); decisões (abrangência das decisões do ocupante do cargo); processos controlados pelo cargo (fluxos de trabalho); e as competências ou habilidades específicas exigidas do ocupante do cargo.

Costa e Dutra (2011) consideram que, apesar de o ideal ser avaliar a carreira levando em consideração as três dimensões, objetiva, subjetiva e de desenvolvimento, a percepção que a pessoa tem da sua carreira, sua satisfação ou insatisfação, é o que efetivamente a direciona para suas tomadas de decisão.

Verificando os critérios que são levados em consideração na avaliação de desempenho, podemos observar um avanço em relação ao que Sandro Bergue (2010) constata ao analisar o que comumente dita a legislação estatutária, referente aos parâmetros de aferição de desempenho. Conforme o autor, somente recentemente a noção de produtividade vem sendo incluída nas avaliações, sendo normalmente avaliados somente aspectos como pontualidade, disciplina e cortesia. Ainda segundo Bergue (2010), deve-se levar em consideração e valorizar, na avaliação de desempenho, o resultado do trabalho,

sempre que for possível mensurá-lo, e as competências do servidor – conhecimentos, habilidades e atitudes. Sobre competências, o autor explica:

As competências preexistentes são aquelas que o indivíduo já possui ao ingressar no cargo (no caso do serviço público aquelas que extrapolam a exigência mínima para o ingresso), e que em relação às quais poderá ser, também, atribuído seu valor. A aquisição de novos elementos de competência, por outro lado, processa-se no decorrer da vida funcional do servidor, no exercício das atividades que integram o cargo, preferencialmente balizada por uma política institucional de capacitação que canalize os recursos organizacionais e esforços pessoais para o aperfeiçoamento organizacional, com ênfase sobre os resultados pretendidos para a ação estatal segundo uma perspectiva estratégica. Uma política remuneratória coerente com a noção de desempenho sugere a observância dessas dimensões. (BERGUE, 2010, p. 397).

Tomando as contribuições dos autores London e Stumpf, Motta, Dutra, Le Boterf e Hughes, Costa e Dutra (2011) definem a carreira como sendo:

[...] a seqüência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais, que resultam em desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade, e em constante transformação. Essas posições são influenciadas e negociadas considerando motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade. (COSTA e DUTRA, 2011, p.4)

A formação profissional, definida por Bergue (2010), é a preparação de uma pessoa para o exercício de uma profissão, geralmente tendo maturação de médio a longo prazo. Essa formação pode envolver desde a aquisição de conhecimento de uma área específica do conhecimento humano, estruturada como profissão regulamentada, até conhecimentos sobre atividades que se encontram em órbitas normativas mais restritas. Já o desenvolvimento profissional, ainda segundo Bergue (2010), caracteriza-se pela ampliação da capacidade profissional, potencializando o conhecimento adquirido na formação profissional, e tem por objetivo a preparação do servidor para atividades mais complexas, que transcendem os limites de atuação de seu cargo como, por exemplo, atividades de coordenação e direção, e de assessoramento superior. O desenvolvimento profissional é conduzido através de especialização, mestrado e doutorado, relacionados ao segmento da atividade e, portanto, tem maturação em médio prazo. Por fim, o treinamento, conforme Bergue (2010), é atividade de curto

ou curtíssimo prazo, visando preparar o agente para o desempenho das atribuições competentes ao seu cargo.

Para Dutra (2009), as organizações têm a responsabilidade de fomentar e oferecer suporte e condições para o desenvolvimento dos indivíduos, até como forma de desenvolver a própria organização. Aos indivíduos, cabe gerir e organizar seu desenvolvimento, sua carreira e aprimorar sua competitividade profissional.

Para ser abrangente, um programa de desenvolvimento deve, não apenas contemplar a melhoria do desempenho individual, mas também combinar com o incremento do desempenho conjunto dos participantes, conforme pensam Teixeira e Salomão (2012). Segundo os autores, o programa “deve procurar a articulação de medidas que considerem as aspirações e os anseios dos gestores e demais profissionais e os meios e recursos disponibilizados pela administração” (TEIXEIRA e SALOMÃO, 2012, p. 105).

2.2 CARGO DE TÉCNICO JUDICIÁRIO

A agora denominada Carreira Judiciária compreende apenas dois cargos: Analista Judiciário e Técnico Judiciário, com atribuições do cargo e requerimentos para investidura próprios a cada um deles. Esta nova estrutura representa uma redução e simplificação muito importante da tipologia e variedade dos cargos, unificando aqueles já existentes a esse novo panorama. Esta unificação tratou também de determinar as faixas remuneratórias e os critérios para progressão e promoção dentro da carreira, visto que anteriormente cada um dos vários cargos tinha critérios diferenciados e muitos deles sequer ofereciam ao servidor possibilidade de avanço na carreira. Este trabalho tem enfoque no cargo de Técnico Judiciário, que tem como requerimento para investidura o ensino médio completo, e tem atribuições de apoio administrativo.

A Administração também assegurou que, conforme o servidor progrida em sua carreira, exista um acréscimo em sua remuneração. Com isto, busca-se valorizar o servidor, e assegurar a motivação e o comprometimento dele em

almejar ser bem avaliado nas aferições de desempenho. As diretrizes básicas da composição da remuneração no serviço público são especificadas no artigo 39 da Constituição Federal. O artigo fixa que os padrões de vencimentos devem observar: a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; os requisitos para investidura; e as peculiaridades dos cargos. O foco da remuneração do servidor está no cargo, e não na pessoa que o ocupa ou os atributos dela, conforme pensa Sandro Bergue (2010). Segundo o autor, o sistema é baseado na avaliação de cargos e tem por objetivo garantir a equidade interna, e representa o modelo predominante nos órgãos públicos.

O primeiro concurso público para investidura nos cargos desta nova Carreira Judiciária foi homologado em 2013, e desde então o quadro funcional do Tribunal de Justiça já conta com cerca de 20% de Analistas e Técnicos Judiciários, e esse percentual segue aumentando conforme ocorre a vacância de cargos que serão extintos.

2.3 ROTATIVIDADE

É essencial para a compreensão do conceito de intenção de rotatividade e de suas implicações, a definição prévia do que é rotatividade, ou turnover. Chiavenato (2006,p. 151 apud NICOLETI, 2008) esclarece que rotatividade de recursos humanos é uma expressão que se refere a “flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”, que remete a um “intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente”, e este intercâmbio é definido pelo “volume de pessoas que ingressam e que saem da organização”. Em seu estudo sobre fatores que podem influenciar a rotatividade, Pelissari (et. al, 2011) se vale de alguns autores para a conceituação da matéria, como Pomi (2007). Segundo este autor, o termo rotatividade caracteriza a movimentação de pessoal em uma organização, no que tange a admissões e desligamentos de funcionários num período determinado de tempo, e que pode ser tanto espontâneo, isto é, de iniciativa do empregado, como provocado pelo empregador. Pelissari (et. al, 2011,

p. 359) baseia-se também em Silva (2002) para definir o turnover como o estudo da “movimentação de indivíduos em relação às organizações aos quais pertencem”, ou seja, “o comportamento do indivíduo no que diz respeito à sua condição de membro da organização”, e ressalta a relevância de uma análise da natureza dessas entradas e saídas, classificando o turnover como funcional quando é do interesse da organização que haja o desligamento do funcionário, e disfuncional quando o desligamento não é desejado pela organização, e sim é uma iniciativa do empregado.

Vandenberg (1999 apud FERREIRA E SIQUEIRA, 2005) acredita que o turnover pode ser até desejável em certas situações, como quando a saída da organização é de um empregado de baixa produtividade. Por outro lado, quando a perda é de um colaborador valioso, considera como sendo um índice negativo de eficácia organizacional.

Pelissari (et. AL, 2011, p.359) cita a novamente Pomi (2007), que traz a noção de que a rotatividade “não é a causa, mas a consequência de fatos na gestão administrativa, relacionados aos fatores externos e/ou internos e que condicionam a atitude e o comportamento dos funcionários”. Também recorre a Davenport (2001), que remete a pesquisas sobre conceitos de comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho que concluíram que “profissionais pouco comprometidos costumam elevar a rotatividade da empresa e os níveis de absenteísmo”.

Em estudo sobre a rotatividade no Brasil, o DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, identifica que predominam os encerramentos de contratos de trabalho por motivação tipicamente patronal, visto que em 2013 esses desligamentos representaram 68,3% do total. Os desligamentos a pedido do empregado compuseram 25% do total no mesmo período. Esses números são fortemente ligados ao mercado de trabalho do setor privado, já que o que se observa na literatura da rotatividade no setor público é a preocupação com a retenção de servidores que se exoneram a pedido, como é expresso por Amaral e Lopes (2014):

A sociedade do conhecimento e da informação, com a geração y altamente conectada em rede, faz com que os servidores ingressantes na Universidade Federal de Pernambuco, reduzam cada vez mais a sua

permanência no cargo e na instituição. Essa rotatividade resulta em custo tanto na operacionalização de novos concursos públicos quanto de capacitação e adaptação desses servidores a instituição. Está mais do que comprovado que os novos servidores buscam melhores salários e benefícios e a carreira pública ainda é almejada por grande maioria, no entanto, as disparidades nos valores de benefícios e salários oportunizam um ambiente instável quanto à retenção desses profissionais. (AMARAL e LOPES, 2014, p. 19)

Amaral e Lopes (2014) também alerta para os custos do turnover para as organizações:

[...] a rotatividade custa caro às organizações, a razão é que a rotatividade envolve vários custos: custos de recrutamento: processamento da requisição de empregado, propaganda, atendimento aos candidatos, tempo dos recrutadores, pesquisas de mercado, formulários e custo do processamento; custos de seleção: entrevistas de seleção, aplicação e aferição de provas de conhecimento, aplicação e aferição de testes, tempo dos selecionadores, checagem de referências, exames médicos e laboratoriais; custos de treinamento: programas de interação, orientação, custos diretos de treinamento, tempo dos instrutores. (CHIAVENATO, 1999 apud AMARAL e LOPES, 2014, p. 16)

Consoante a isso, Cascio (1991) afirma, conforme citação de Ferreira e Siqueira (2005), que os custos ocasionados pelo turnover são, por muitas vezes, desconhecidos das organizações, e por isso não são controlados. Todavia, quando identificados estes custos e o impacto na gestão, é importante que sejam determinados quais desses custos são controláveis e reduzíveis, e focar a atenção neles.

Ferreira e Siqueira (2005) apontam em sua pesquisa que a rotatividade e a intenção de rotatividade, conforme Chang (1999), têm sido medidos separadamente. Para o autor, a intenção de rotatividade é uma variável “cognitiva final que pode afetar imediatamente o turnover” e, visto isso, “atenta para a importância do estudo da intenção de rotatividade na investigação da rotatividade de pessoal”. Ao encontro disso:

Vandenberg (1999) concluiu que, para melhor compreender e controlar o *turnover* é necessário conhecer a causa que pode levar o surgimento da intenção do indivíduo em deixar a organização. No entanto, Vandenberg afirma que a “intenção elevada de *turnover* não deve ser considerada um precursor à saída inevitável de um empregado”. (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005, p. 50)

Tendo isto em vista, o conceito de intenção de rotatividade será abordado na subseção que segue.

2.4 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

Ferreira e Siqueira (2005) constatam que são vários os estudos que tratam de rotatividade, bem como de intenção de rotatividade, pela relevância que têm no âmbito da gestão das organizações. O estudo das autoras foca na análise de intenção de turnover já que, salientam citando Gomide Jr (1999), “já se demonstraram altas correlações entre a intenção de deixar a empresa e a consumação do ato”.

De acordo com Gomide Jr (1999 apud FERREIRA e SIQUEIRA, 2005) e seu estudo sobre percepção de justiça nas organizações, a intenção de turnover tem correlação positiva quanto às “percepções de saída” e correlação negativa quanto ao “comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, afetos positivos em relação ao trabalho e a organização, bem como com a percepção de justiça e satisfação com o salário”.

Ao conduzir uma análise da satisfação do servidor com a carreira e sua percepção de sucesso subjetivo, pode-se também lançar mão desses conceitos para analisar a intenção de rotatividade do profissional, onde rotatividade é “a probabilidade estimada (subjetiva) própria dos indivíduos de que eles estarão permanentemente deixando a organização em algum ponto do futuro próximo” (VANDENBERG, 1999 apud FERREIRA e SIQUEIRA, 2005, p. 50).

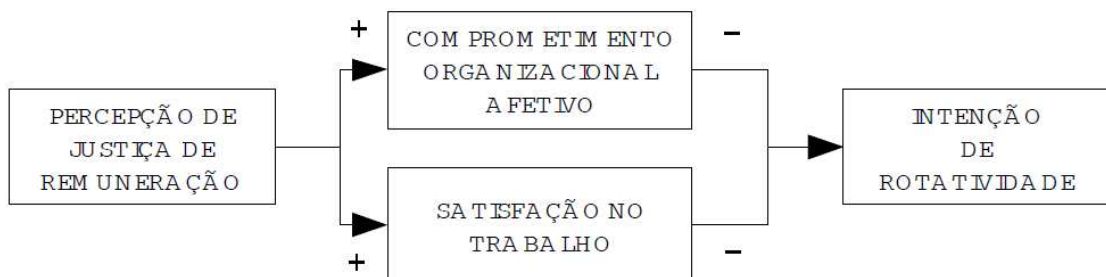
A intenção de rotatividade pode ser medida, conforme Siqueira (1997), quanto à frequência com que o profissional planeja, pensa e tem vontade de se desligar da organização que trabalha. Para tanto, segundo Siqueira e Pereira (2001), deve-se levar em consideração os antecedentes diretos e indiretos de intenção de rotatividade, onde os diretos relacionam-se com a satisfação e o comprometimento com o trabalho, e os indiretos com a percepção de justiça de remuneração, onde a justiça de remuneração é representada através de “três dimensões: a) equidade entre habilidades pessoais e tarefas relativas ao cargo e remuneração recebida; b) equidade entre remuneração no mercado e remuneração recebida; c) equidade entre a política salarial da empresa e a remuneração recebida” (FERREIRA, 2000 apud FERREIRA e SIQUEIRA, 2005, p. 52).

Ainda sobre a correlação entre percepção de justiça de remuneração e intenção de rotatividade, Silva (2010) contribui:

Uma das premissas básicas dos sistemas de remuneração é a busca pelo equilíbrio externo, que consiste na realização de pesquisas salariais, durante o processo de elaboração do PCCR (Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações). O conhecimento das práticas salariais de outras organizações permite um balizamento na construção da tabela remuneratória e, por conseguinte, evita-se a percepção de discrepância de salários que poderá ter como consequência a desmotivação dos servidores e a busca por outras oportunidades de emprego. (SILVA, 2010, p. 273)

Em seu estudo sobre intenção de rotatividade, as autoras Ferreira e Siqueira (2005) chegaram à conclusão de que existem correlações significativas entre os antecedentes diretos e indireto. Concluem que “enquanto percepção de justiça de remuneração correlaciona-se positivamente com comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho, estas se correlacionam negativamente com intenção de rotatividade”. Propõem o seguinte esquema:

Ilustração 1 - Antecedentes de Intenção de Rotatividade



Fonte: Ferreira e Siqueira (2005, p. 58)

As autoras concluem em seu estudo que, “à medida que o indivíduo esteja comprometido com a organização que o emprega, ele tende a estar satisfeito com o trabalho que desempenha, emitindo com maior frequência comportamentos de cidadania organizacional e manifestando baixa intenção de deixar a organização”. (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005, p. 57)

2.5 REMUNERAÇÃO

Para o melhor entendimento do conceito de percepção de justiça de remuneração é fundamental esclarecer, por meio de alguns autores, o que se entende e qual a função e os mecanismos da remuneração nas organizações. Nicoletti (2008) cita Martocchio (1998, apud DUTRA 2006, p.181) para definir o que é remuneração:

[...] a remuneração é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa. Muitos autores tratam a remuneração como um fator de recompensa extrínseco, ou seja, que vem de fora da pessoa. Ela traduz a importância da pessoa para a empresa e seu *status* profissional para o mercado.

Nicoletti (2008, p. 12) aborda as funcionalidades do sistema de remuneração sob duas perspectivas, a do empregador e a do empregado. Para o empregador, se configura em um investimento que visa “atrair e manter pessoas qualificadas, com bom desempenho e experiência profissional, honestidade e transparência”. Também ressalta que é um meio de “recompensar as metas atingidas pelas pessoas; fazer equiparações salariais com cargos internos e a nível externo com demais empresas do mercado”. Sob o ponto de vista dos empregados, o sistema de remuneração representa uma importante e decisiva recompensa, definidor do padrão de vida e fonte de reconhecimento e uma forma de captação de esforço para promoções e ambições.

Para Ferreira e Siqueira (2005, p. 51), quando uma pessoa ingressa em uma organização, “assume a responsabilidade de respeitar suas normas, valores e cultura, além de se dispor a desempenhar atividades pertinentes ao cargo que ocupa”. Assim, beneficiada pelos serviços prestados, a retribuição é a contrapartida das organizações aos serviços prestados. Assim, segundo Siqueira (1995 apud FERREIRA; SIQUEIRA, 2005), se estabelece uma relação de troca. Segundo a autora, as organizações se utilizam dessa relação para atrair, reter e incentivar seus empregados, e pelos empregados como meio de adquirir recursos para suprir suas necessidades pessoais.

Para Kamada (2009 apud SANTOS, 2010), para a compreensão dos construtos inerentes à remuneração pública, há que se passar por uma análise da Lei 8.852 de 1994, que estabelece conceitos de remuneração:

- a) vencimento básico ou vencimento: é a retribuição devida ao servidor pelo efetivo exercício do cargo;
- b) vencimentos: é a soma do vencimento básico com as vantagens fixas do cargo; e
- c) remuneração: é a soma dos vencimentos com adicionais de caráter individual e demais vantagens, ou seja, retribuição composta de uma parte fixa e outra variável que depende de condições especiais da prestação do serviço, da produtividade ou outros aspectos definidos no estatuto do servidor. (KAMADA, 2009 apud SANTOS, 2010, p. 245)

Conclui Santos (2010) que a gestão de pessoas, no que tange especificamente a gestão de remuneração nas organizações públicas, difere muito em características quando se compara com organizações privadas. Essas diferenças têm relação, ainda segundo o autor, com “cultura e valores, a natureza das relações históricas de poder e aos parâmetros de ordem legal, doutrinário e orçamentário, entre outros aspectos relevantes”.

Segundo os autores Teixeira e Salomão (2012, p. 35), grande parte da insatisfação dos servidores públicos brasileiros tem como origem os critérios usados para a compensação por seu trabalho, e a “falta de racionalidade sistêmica na gestão de cargos, salários e carreiras nos diversos níveis da administração no País”. Ainda segundo os autores:

Os salários crescem principalmente em função do tempo, de forma desigual entre as diversas corporações e sem seguir a uma lógica mais geral. A dedicação e o mérito têm pouca influência, salvo no caso de carreiras com níveis e regras de ascensão predefinidas. Como é típico do ser humano, todos percebem mais claramente seus direitos do que seus deveres. Conseqüentemente, o envolvimento é baixo (principalmente na inovação), a rotação tende a ser decrescente (aposentadoria integral) e muitos vivem um divórcio sem separação e uma aposentadoria sem abandono do cargo. (TEIXEIRA e SALOMÃO, 2012, p. 36).

2.6 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DE REMUNERAÇÃO

Pesquisando sobre percepção de justiça e sua relação com a intenção de rotatividade, Lopes, Moretti e Alejandro (2011) trazem alguns conceitos

importantes sobre justiça organizacional. Delimitando o tema, os autores tomam por base Martinez-Tur et. al (2006) e Oliver (1993) quando dizem que:

O conceito de justiça está diretamente relacionado com o paradigma da desconfirmação de expectativas, que supõe uma transformação consciente da informação na qual os indivíduos comparam as suas expectativas com os resultados obtidos – quer sejam de produtos, serviços ou transações – gerando sentenças de satisfação e insatisfação. (LOPES, MORETTI e ALEJANDRO, 2011, p. 554)

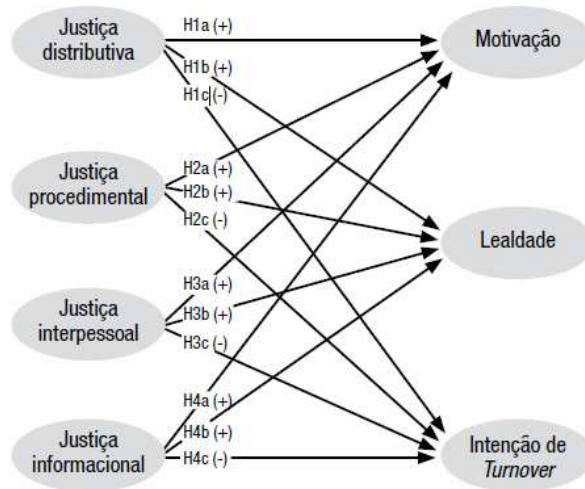
Lopes, Moretti e Alejandro (2011, p. 555) também se utilizam de Santos e Fernandes (2008) para afirmar que a teoria de justiça “foi criada com base nos estudos sobre a transação social e que contribui de maneira decisiva na resolução de conflitos”, e de Blodgett, Wakefield e Barnes (1995), quando dizem que esse construto, o conceito de justiça organizacional, é fundamentado na psicologia social, e pode ser utilizado para “explicar a reação dos indivíduos a uma variedade de situações de conflito no mais diferentes contextos”, sejam eles relações de contrato ou de trabalho, ou de promoção.

Consoante ao exposto, Lopes, Moretti e Alejandro (2011, p. 556) tratam também de conceituar a justiça distributiva como sendo “a equidade ou justiça das recompensas recebidas, em comparação com os insumos (papéis, responsabilidades e esforços) em comparação com os benefícios organizacionais gerados com base nesses insumos”. Ressaltam também que a justiça distributiva e seus questionamentos intrínsecos não são próprios somente das organizações, e sim difundidos por toda a sociedade, “estando presentes em todas as situações de relacionamento entre indivíduos ou grupos”. Estes mesmos autores se baseiam em Deutsch (1975) para esclarecer que existem três componentes de desfecho à justiça distributiva: equidade, igualdade ou necessidades, onde equidade remete à “percepção da relação entre insumos e resultados”, ou seja, as “recompensas proporcionais ou justas”; igualdade remete às situações onde os indivíduos envolvidos recebem o mesmo tratamento; e necessidade se refere à “percepção do que foi recebido pelo destinatário como algo realmente necessário” (LOPES; MORETTI; ALEJANDRO, 2011, p. 556).

O modelo proposto por Lopes, Moretti e Alejandro (2011) e defendido em seu estudo sustenta que a justiça distributiva, assim como outros conceitos de justiça, tem correlação com a intenção de turnover. Os autores explicam que a

justiça distributiva tem correlação positiva com a motivação e com a lealdade, e correlação negativa com a intenção de turnover. Demonstram com o seguinte delineamento de correlações positivas e negativas:

Ilustração 2 - Justiça organizacional e correlações



Fonte: Lopes, Moretti e Alejandro (2011, p. 557)

Partindo do conceito de justiça distributiva, Ferreira (2000 apud FERREIRA e SIQUEIRA, 2005, p.52) desenvolve e apresenta a definição de percepção de justiça de remuneração. A autora define o conceito como sendo a percepção de “equidade entre habilidades pessoais, desempenho no cargo, remuneração existente no mercado de trabalho e política salarial da empresa e os retornos auferidos pelo trabalhador através de remuneração”. Portanto, segundo a autora, a percepção de justiça de remuneração é representada através de três dimensões: “a equidade entre habilidades pessoais e tarefas relativas ao cargo e remuneração recebida; a equidade entre remuneração no mercado e remuneração recebida; e a equidade entre a política salarial da empresa e a remuneração recebida” (Ferreira, 2000 apud Ferreira e Siqueira, 2005).

Conforme Ferreira e Siqueira (2005), a percepção de justiça de remuneração pode ser considerada como uma área específica da justiça distributiva, já que abrange um único aspecto, a remuneração. As autoras acreditam que, com a criação dessa variável, muitos outros conceitos e temos

poderão ficar organizados por ela, como julgamento do pagamento recebido e recompensa justa, entre outros.

2.7 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO

Em seu estudo sobre antecedentes de intenção de rotatividade, Ferreira e Siqueira (2005) defendem que comprometimento organizacional afetivo tem correlação direta com esta intenção, de forma que quanto maior o comprometimento, menor a vontade de deixar a organização em um futuro próximo.

Ferreira e Siqueira citam Oliveira (1997, p. 69) quando dizem que “em termos científicos, comprometimento passou a significar adesão, envolvimento do indivíduo com diferentes aspectos do ambiente de trabalho”. Dando um passo adiante, o comprometimento organizacional foi definido baseado em pesquisas de Mowday, Steers e Porter (1979), como sendo uma forte relação entre o indivíduo e a organização, onde o indivíduo se envolve e se identifica com ela. O comprometimento organizacional pode ser caracterizado por três aspectos: “estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro de uma organização” (MOWDAY; STEERS; PORTER apud FERREIRA; SIQUEIRA, 2005). Bastos (1997 apud FERREIRA; SIQUEIRA, p.54), também citado pelas autoras, afirma que:

O ato de se comprometer refere-se a uma tendência do indivíduo a agir, ou a se comportar de determinada forma, afirmando que o comprometimento abrange o desejo de continuar na empresa, incluindo sentimentos de lealdade e esforço em prol da organização. (BASTO, 1997 apud FERREIRA; SIQUEIRA, p.54)

Este mesmo autor (BASTOS, 1994 apud FERREIRA e SIQUEIRA, 2005) nos traz uma tipologia para o comprometimento, subdividindo em cinco focos de estudo, sendo eles: o enfoque afetivo, que é definido como sendo o estabelecimento de um vínculo afetivo de um indivíduo com a organização que trabalha, ocasionando bem estar ao indivíduo e levando-o a contribuir com os

objetivos da organização; enfoque instrumental ou calculativo, que trata comprometimento como produto de recompensas ou necessidades; enfoque normativo, que considera comprometimento como resultado de pressão no que tange normas e regras; enfoque sociológico, onde o comprometimento é o produto de relações de autoridade, sendo a aceitação da liderança fator de legitimação dessas relações; e o enfoque comportamental, onde se entende que o comprometimento pode ser avaliado pelo comportamento do sujeito.

Tendo em vista o comprometimento organizacional afetivo:

Uma ligação psicológica de natureza atitudinal foi desenvolvida quando o indivíduo internaliza crenças da organização, identificando-se com seus objetivos ou envolvendo-se com as atividades pertinentes ao seu cargo, desempenhando-os de forma a fazer com que a organização atinja seus objetivos. Este elo com a organização, segundo ela, seria representado por um construto, o comprometimento organizacional afetivo. (SIQUEIRA, 1995 apud FERREIRA e SIQUEIRA, 2005, p. 56)

As autoras Ferreira e Siqueira (2005, p. 56), para delimitar o conceito, ainda se valem de Oliveira (1997, 69 apud FERREIRA; SIQUEIRA, p. 56), que afirma que o comprometimento “é visto como uma relação afetiva na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem estar da organização e, portanto, deseja contribuir para o alcance dos objetivos da organização”; Tamayo (1998, 59 apud FERREIRA; SIQUEIRA, 2005, p. 56), que afirma ser a “identificação do empregado com a empresa, o envolvimento com os papéis próprios da função por ele desempenhada e a lealdade para com a organização”; e Siqueira (2001 apud FERREIRA; SIQUEIRA, 2005, p. 57), que afirma que existe uma correlação significativa com três critérios do comprometimento organizacional, “negativamente com a intenção de rotatividade, positivamente com a satisfação no trabalho e positivamente com comportamentos de cidadania organizacional”.

2.8 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Ferreira e Siqueira (2005) apresentam a definição de alguns autores acerca do conceito de satisfação no trabalho, salientando que “apesar de várias

definições terem sido apresentadas, uma definição exata de satisfação no trabalho ainda não está sedimentada e poucos esforços foram feitos para defini-la de forma consensual” (SIQUEIRA 1995 apud FERREIRA; SIQUEIRA, 2005, p. 53). A autora cita Lee (2000, p. 45), que conceitua como “um prazeroso estado emocional resultante da avaliação de um trabalho ou experiência no trabalho”; D’Amorim (1995, p. 213), que define “como um estado emocional refletindo uma resposta afetiva em relação à situação de trabalho”; e Siqueira (1995), que “afirma que pesquisadores com uma visão social ou humanista consideram satisfação no trabalho decorrente das experiências vividas no ambiente organizacional, influenciando a vida social, saúde mental e até vínculos afetivos”. (SIQUEIRA 1995 apud FERREIRA e SIQUEIRA, 2005, p. 53). Para Tamayo (1998 apud FERREIRA e SIQUEIRA, 2005), os fatores mais pesquisados ao se tratar do conceito e para mensuração do mesmo junto às organizações, são a satisfação com a natureza do trabalho, com o salário, com o sistema de promoções, com os colegas e com a gerência.

Como constata Parnaíba (2014), a satisfação com o trabalho é tratada em diversas dimensões na literatura. As que persistem nas últimas décadas são a satisfação com os colegas de trabalho, com a chefia, com o salário, com as promoções e com o próprio trabalho. A terceira e quarta dimensões, que tem relação direta com o presente trabalho, pressupõem “avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção (...) propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos” (SIQUEIRA, 2008, p. 267 apud PARNAÍBA, 2014). Ainda seguindo Parnaíba (2014), “os índices de rotatividade traduzem, em parte, como os trabalhadores se sentem em relação a ela e ao trabalho”, então, “aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que, com elas, colaboram como força de trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p. 266 apud PARNAÍBA, 2014).

Para a mensuração do nível de satisfação no trabalho, Ferreira e Siqueira (2005) trazem a solução de Siqueira (1995). Pode ser mensurado:

[...] a partir de uma visão multidimensional do conceito, por meio de instrumentos compostos por sub-escalas referentes a aspectos específicos do trabalho. A pesquisadora acredita que para sua

mensuração unidimensional, satisfação no trabalho deva ser entendida como uma somatória de avaliações particulares dos trabalhadores sobre cada aspecto do trabalho e que, no final, seja possível apontar o grau de satisfação geral. (SIQUEIRA 1995 apud FERREIRA e SIQUEIRA, 2005, p. 54).

Este capítulo de revisão teórica apresentou e descreveu os conceitos que foram utilizados para fundamentar a pesquisa, quais sejam: intenção de rotatividade; o conceito de remuneração; percepção de justiça de remuneração; comprometimento organizacional afetivo; satisfação no trabalho; assim como uma breve contextualização de gestão de pessoas no serviço público e descrição do cargo de técnico judiciário. No próximo capítulo, de metodologia, descreve-se os métodos e ferramentas que foram utilizados para realizar a pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este trabalho teve como objetivo identificar o posicionamento dos técnicos judiciários quanto a sua intenção de rotatividade, e os antecedentes desta intenção verificados na literatura. Para tal, foi conduzida uma pesquisa descritiva, que Gressler (2004, p. 54) define como:

A pesquisa descritiva descreve, sistematicamente, fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse. Seu interesse principal está voltando para o presente e consiste em descobrir “O que é?” Geralmente são pesquisas que envolvem número elevado de elementos, dos quais poucas variáveis são estudadas. Pesquisa descritiva não é uma mera tabulação de dados; requer um elemento interpretativo que se apresenta combinando, muitas vezes, comparação, contraste, mensuração, classificação, interpretação e avaliação.

A pesquisa teve como cenário o Palácio da Justiça – Prédio I, espaço físico onde se localizam os departamentos que executam as tarefas de cunho predominantemente administrativo do Poder Judiciário, e os sujeitos foram os técnicos judiciários lotados neste Palácio, que totalizam 67 servidores.

A abordagem do trabalho foi quanti-qualitativa, procurando quantificar e ao mesmo tempo emprestar significado aos dados, com as percepções, opiniões e sentimentos dos servidores sujeitos da pesquisa. O modelo quantitativo, como explica Gressler (2004, p. 43), “caracteriza-se pela formulação de hipóteses, definições operacionais das variáveis, quantificação nas modalidades de coleta de dados e informações, utilização de tratamentos estatísticos”. A abordagem qualitativa não utiliza instrumentos estatísticos, e é empregada quando “se busca descrever a complexidade de determinado problema, não envolvendo manipulação de variáveis e estudos experimentais” (GRESSLER, 2004, p. 43) . Gonçalves (2005 apud MINAYO, 1995, p. 22) salienta que “o conjunto de dados qualitativos e quantitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”.

A técnica para coleta de dados foi a aplicação de questionários e entrevistas. Questionários, conforme Gonçalves (2005, p. 74), “são instrumentos de coletas de dados, preenchidos pelo pesquisado, sem a presença do

investigador”. Os questionários foram estruturados com seis perguntas fechadas de múltipla escolha determinantes de perfil, e dezoito afirmações que remetem aos antecedentes de intenção de rotatividade e a intenção em si, que foram avaliadas pelos questionados utilizando-se uma escala de intensidade de cinco graus (vide apêndice I). Os técnicos judiciários foram convidados a participar da pesquisa através de contato pelo correio eletrônico funcional, e aos que aceitaram responder ao questionário, foi enviado, para o endereço eletrônico pessoal, o link para o site onde se encontrava hospedado o questionário. Este procedimento foi feito de acordo com a solicitação da Administração do Tribunal de Justiça. Dos 67 Técnicos Judiciários lotados no Palácio da Justiça, 38 aceitaram o convite para participar da pesquisa e responderam ao questionário.

Após a aplicação dos questionários, foram realizadas entrevistas estruturadas com seis técnicos judiciários, (que assinaram termo de consentimento, vide apêndice II), seguindo um roteiro de vinte e sete perguntas (vide apêndice III). Estes entrevistados foram convidados escolhidos dentre a amostra dos respondentes do questionário. Entrevistas, segundo Gonçalves (2005, p. 71), constituem-se “em um instrumento eficaz para o recolhimento de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa”, e tem por objetivo “averiguar fatos ou fenômenos; identificar opiniões sobre fatos ou fenômenos; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir os fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas” (GONÇALVES, 2005 apud ANDRADE, 2003 p. 146).

O perfil dos entrevistados é apresentado no quadro a seguir, ressaltando que os nomes atribuídos a eles são pseudônimos para preservar sua identidade:

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Genero	Idade	Tempo	Estado Civil	Escolaridade
Carlo	Masc.	25 anos	7 meses	Solteiro	Pós-graduando
Pessoa	Masc.	20 anos	2 ½ anos	Solteiro	Superior Incompl.
Ferro	Masc.	23 anos	7 meses	Solteiro	Superior Compl.
Souza	Fem.	25 anos	7 meses	Solteira	Superior Compl.
Silva	Masc.	26 anos	2 ½ anos	Solteiro	Pós-graduando
Franco	Masc.	27 anos	2 semana	Casado	Mestrado

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados obtidos com as respostas dos questionários foram tabulados e analisados em agrupamentos tal qual apresentados no questionário, e confrontados com as respostas obtidas de técnicos judiciários através das entrevistas, com o objetivo de dar profundidade aos dados extraídos das respostas dos questionários.

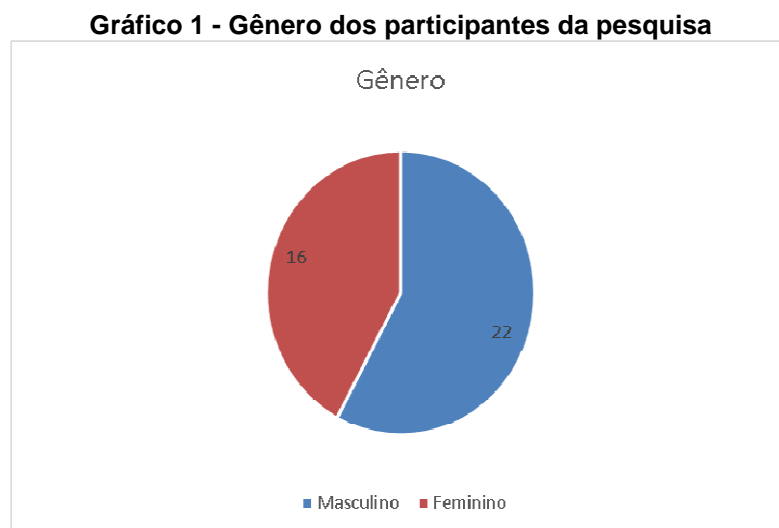
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados nos questionários e entrevistas são apresentados nas subseções a seguir, agrupados em: perfil dos servidores; percepção de justiça de remuneração; comprometimento organizacional afetivo; e intenção de rotatividade.

4.1 PERFIL DOS SERVIDORES

Para se traçar o perfil dos servidores respondentes do questionário, foi solicitado que informassem seu gênero, idade, escolaridade, tempo no cargo, estado civil e se exerce Função Gratificada.

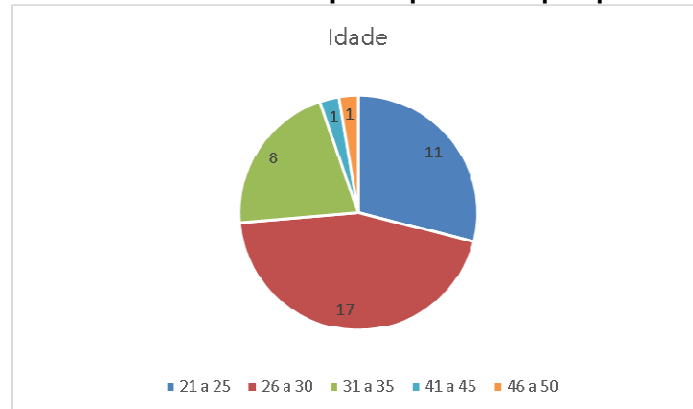
As respostas quanto ao gênero foram as seguintes:



Fonte: Dados da pesquisa

Dos 38 servidores que responderam a pesquisa, 22 são homens, representando 58% do total, e 16 são mulheres, representando 42%. Pode-se observar que não há uma diferença significativa entre os gêneros que seja digna de uma análise mais aprofundada.

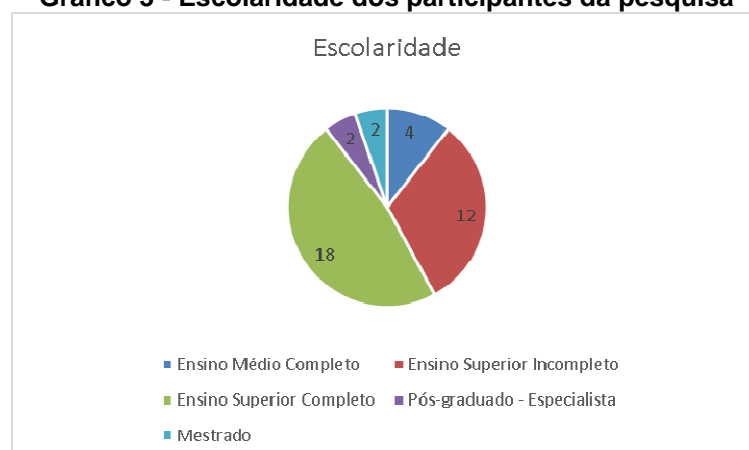
Ao se perguntar a idade dos questionados, obteve-se respostas que levaram ao gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Idade dos participantes da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a idade dos participantes: nenhum tem 20 anos ou menos; 11 servidores têm de 21 a 25 anos, 29% do total; 17 têm de 26 a 30 anos, 44,8% do total; 8 têm de 31 a 35 anos, 21% do total; nenhum tem de 36 a 40 anos; 1 tem de 41 a 45 anos, 2,6% do total; 1 tem de 46 a 50, 2,6% do total; e nenhum tem mais de 50 anos. Nota-se que grande parte dos participantes são jovens que encontram-se numa faixa de idade que vai de 21 a 30 anos, ou seja, no início de sua vida profissional

Os participantes também responderam quanto à sua escolaridade:

Gráfico 3 - Escolaridade dos participantes da pesquisa

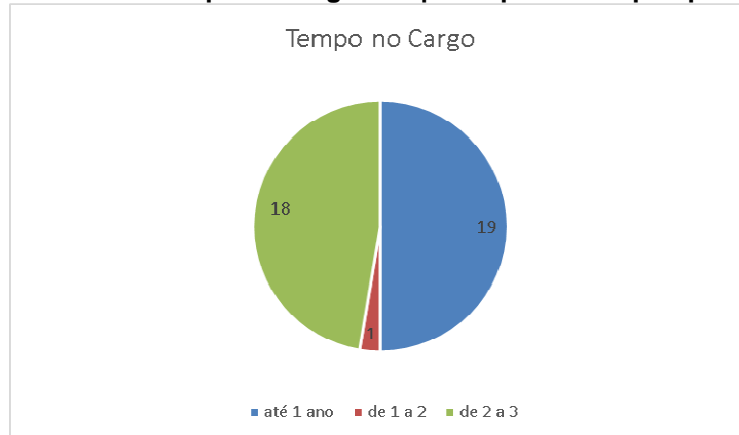
Fonte: Dados da pesquisa

Dos respondentes, 10,6% têm ensino médio completo; 31,5% têm ensino superior incompleto; 47,3% já são graduados em ensino superior; 5,3% são pós-graduados; 5,3% possuem mestrado; e nenhum possui doutorado. Pode-se

observar que uma grande parte dos participantes tem formação superior a necessária para o exercício de suas atribuições, visto que é exigido apenas ensino médio completo para a investidura no cargo de técnico judiciário.

A próxima questão foi quanto ao tempo de exercício no cargo, e obteve-se os seguintes dados:

Gráfico 4 - Tempo no cargo dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de exercício no cargo, metade dos participantes responderam que estão a menos de um ano no cargo, enquanto apenas um servidor tem entre um e dois anos de exercício, ou 2,6% da amostra, e 47,4% têm entre dois e três anos. Nenhum Técnico respondeu possuir mais de três anos no cargo.

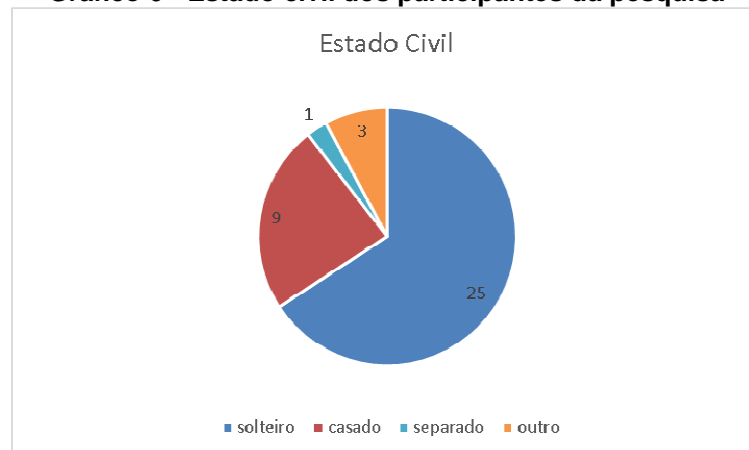
A seguir, foi solicitado aos respondentes que informassem se exerciam ou não Função Gratificada, ao que as respostas foram as que seguem:

Gráfico 5 - Exercício de Função Gratificada dos participantes da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os servidores que responderam a pesquisa, 13% estão designados para o exercício de uma Função Gratificada, enquanto 87% não estão.

Quando questionados sobre seu estado civil, os participantes responderam da seguinte forma:

Gráfico 6 - Estado civil dos participantes da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Questionados sobre seu estado civil, os técnicos, em sua grande maioria, 65,8%, responderam que são solteiros; 23,7% responderam que são casados; 2,6% são separados; 7,9% afirmaram ter outro estado civil que não os listados; é nenhum respondeu ser divorciado ou viúvo.

Com os dados obtidos, pode-se observar que os técnicos judiciários participantes da pesquisa são, em sua grande maioria, jovens com idade entre 21 e 30 anos, solteiros, com formação superior a exigida pelo cargo que ocupam, e

que não exercem Função Gratificada. Quanto ao gênero e ao tempo de exercício no cargo, nota-se que não há predominância de um padrão.

Para aprofundar as questões abordadas no questionário, foram feitas entrevistas com seis técnicos judiciários, todos eles com idade entre 21 e 30 anos, cinco deles solteiros e um casado. Quanto a escolaridade destes: um está cursando ensino superior; quatro possuem ensino superior completo, sendo que dois destes são pós-graduandos; e um possuindo mestrado em sua área. Somente um entrevistado não tinha experiência anterior no serviço público, enquanto quatro exerceram cargos no executivo estadual, e um teve experiência no executivo municipal. Em que pese o tempo de exercício no cargo, quatro dos entrevistados têm menos de um ano de exercício, e dois deles têm entre dois e três anos.

4.2 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DE REMUNERAÇÃO

A percepção de justiça de remuneração, como apresentada na literatura, é um antecedente indireto à intenção de rotatividade, ou seja, não influencia de forma direta na intenção, e sim nos antecedentes diretos, que são o comprometimento organizacional afetivo e a satisfação no trabalho. Essa influência é positiva quando se percebe a remuneração recebida como justa, e negativa quando se percebe como injusta.

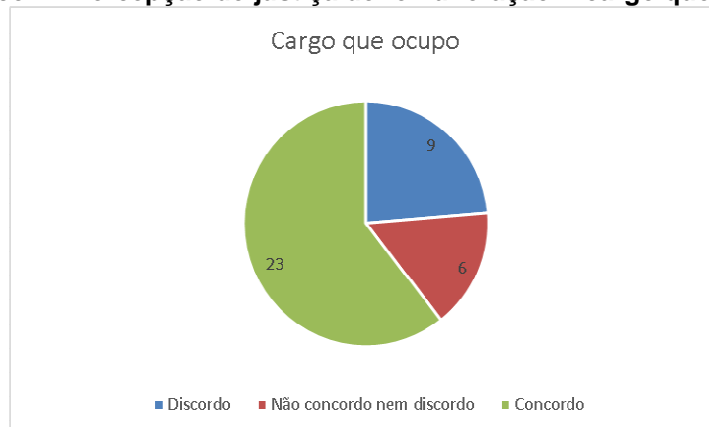
Para identificar se percebem como justa a remuneração que recebem, foi solicitado aos participantes para que se posicionassem a respeito de cinco afirmações acerca do tema. As afirmações e as respostas, que serão analisadas nesta subseção, foram as que seguem:

Quadro 2 - Acredito que a remuneração que recebo é justa, quando levo em consideração

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente
O cargo que ocupo	3	6	6	13	10
Minhas qualificações, habilidades e conhecimentos	6	11	11	9	1
As tarefas que executo e minhas responsabilidades	4	11	11	5	7
A remuneração de meus colegas de trabalho	6	10	12	6	4
O mercado de trabalho		3	15	14	6

Fonte: Dados da pesquisa

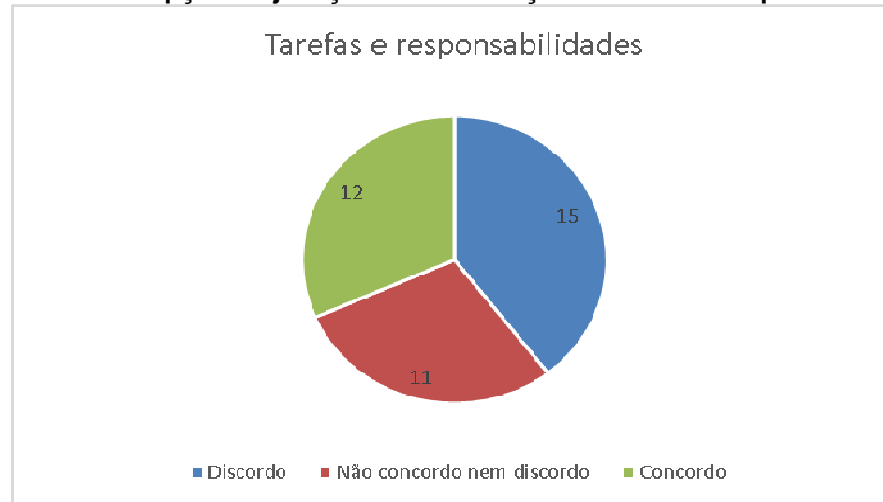
Quando se propôs a afirmação “acredito que a remuneração que recebo é justa, quando leve em consideração o cargo que ocupo”, obteve-se os resultados a seguir:

Gráfico 7 - Percepção de justiça de remuneração X cargo que ocupa

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes percebe como justa a remuneração que recebe quando leva em consideração o cargo que ocupa, atingindo 60% da amostra quando somados os servidores que concordam em parte e os que concordam plenamente. Do restante, 24% não concordam totalmente ou em parte, e 16% não se posicionaram.

Referente à percepção de justiça na remuneração que recebem quando se remete às tarefas que executam e as responsabilidades que detêm, os participantes responderam da seguinte forma:

Gráfico 8 - Percepção de justiça de remuneração X tarefas e responsabilidades

O quadro anterior não se repete, visto que agora 39% consideram que são remunerados injustamente, e 32% acreditam que a recompensa que recebem é justa.

Aos entrevistados foi feita a pergunta: “acredita que a remuneração que recebe é compatível com seu cargo e com as tarefas que executa? Por quê?” De, um modo geral, os entrevistados acreditam que são remunerados com justiça tendo em vista o cargo que ocupam, por se tratar de um cargo de nível médio e com atribuições que não tem alta complexidade. Souza, por exemplo, acha “que é um bom salário. Para nível médio, se for comparar com outros órgãos por aí, sendo realista, aqui é muito bom.” A entrevistada só faz uma ressalva, que é a remuneração maior que os técnicos federais recebem. O relato do entrevistado Pessoa vai ao encontro dessa opinião:

Sim, acho que o nosso salário pra um cargo de nível médio, comparando com empresas privadas, com a minha formação... Aliás, com a minha não formação, né? Eu não tenho curso superior ainda, não acho que conseguiria receber o que eu ganho aqui no Tribunal. A menos que fosse outro concurso público, que pagasse mais. Fora isso, acho que o salário é bom. (PESSOA)

Já o entrevistado Franco relatou que, se tratando das tarefas que executa e do grau de dificuldade delas, acredita ser bem remunerado. Carlo vai além, afirmando que a remuneração que recebe é maior do que acharia justo levando

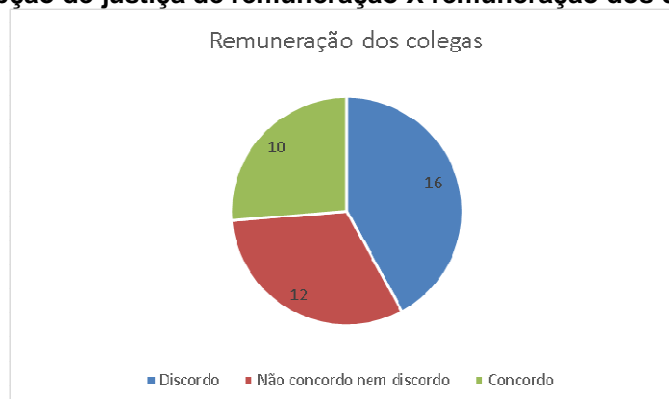
em consideração as atribuições simples que lhe são exigidas. Porém, Silva faz um contraponto a isso:

Sim e não. Sim se for levado em consideração a realidade do mercado. Eu estaria ganhando, desempenhando a minha profissão de engenheiro, eu provavelmente estaria ganhando menos do que eu ganho no Poder Judiciário. Porém, internamente, a gente percebe distorções na realidade salarial, principalmente... Nem vou entrar no mérito das carreiras antigas, oficial superior judiciário, que tem adicional de 40%, mas só se comparando em relação ao analista, que foi o cargo que foi criado junto com o nosso, que mesmo com a FG, eu não percebo a remuneração inicial do analista. Então, ou o analista ganha demais, ou eu ganho de menos. E dentro do juízo de valor da instituição que eu trabalho eu acredito que a minha remuneração acaba sendo inferior, em outras palavras, eu desempenho um trabalho de analista, tenho uma FG para tal, mas mesmo o básico somado a FG não atinge a remuneração inicial do analista. (SILVA)

O entrevistado relata perceber a remuneração que recebe como injusta quando trata-se de suas atribuições, visto que a complexidade delas remete a um cargo de nível superior, porém, mesmo exercendo uma Função Gratificada para tanto, não alcança a remuneração do cargo de analista a que se refere.

Esse fato narrado pelo servidor permeia outro ponto abordado no questionário, que é a percepção de justiça de remuneração quando considera-se como os colegas de trabalho são remunerados. As respostas dos servidores participantes da pesquisa quanto a afirmação “acredito que minha remuneração é justa, quando levo em consideração a remuneração de meus colegas de trabalho” são as seguintes:

Gráfico 9 - Percepção de justiça de remuneração X remuneração dos colegas de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Dos respondentes, 42% discordaram da afirmação proposta a eles, e agora somente 26% concordaram, e os 32% restantes não se posicionaram de um lado ou de outro. De acordo com os entrevistados, isso se deve ao fato de diversos servidores de cargos diferentes desempenharem atribuições semelhantes e serem melhor recompensados financeiramente que os técnicos judiciários. O entrevistado Ferro disse, a respeito disso, que acha “que tem muitas pessoas de cargos diferentes que acabam fazendo o mesmo trabalho. Tem servidores com a mesma função, fazendo as mesmas coisas, que tem diferença de três mil reais, mais até”. O entrevistado Souza descreveu o quadro da seguinte forma:

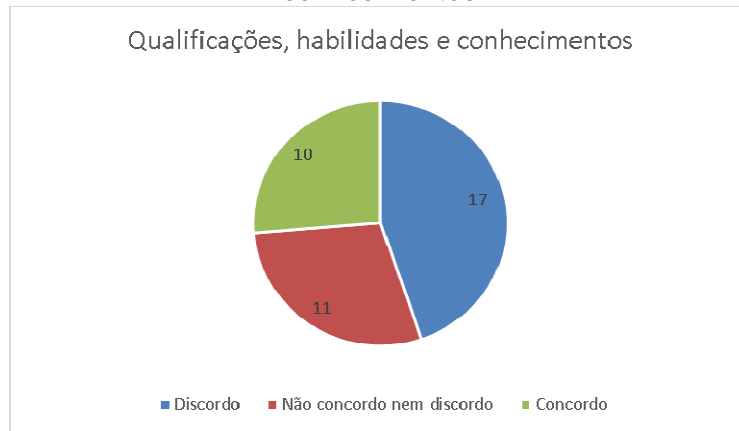
(...) fazendo o mesmo trabalho e ganhando três vezes menos ou, cinco vezes menos. Mas também, se for pensar por outro lado, quem ganha esses salários tem mais tempo de serviço, estão há vinte anos aqui, e não é o mesmo cargo, né? Mas é, se for pensar, é injusto pensar que tu está fazendo a mesma coisa que pessoas que ganham mais que tu, mesmo que estejam a mais tempo aqui. (SOUZA)

Quando indagado especificamente sobre esse ponto, o entrevistado Silva afirmou que, na criação dos cargos, foi feita a opção por “novamente se inserir num modelo de que o analista ganha o dobro do cargo de nível médio, só que, na prática, quando a gente vê o desempenho das tarefas, a gente vê técnicos e analistas desempenhando funções idênticas.” O entrevistado complementa sua posição dizendo que “mesmo com Função Gratificada, o técnico não atinge a remuneração do analista, tamanha a disparidade entre os salários básicos”, e até mesmo traz uma alternativa para amenizar o que, segundo ele, é um problema:

Então, sim, a disparidade salarial é um problema, existe essa injustiça, e particularmente uma... Uma maneira de talvez amenizar essa disparidade seria a criação de um adicional de qualificação que premiasse aqueles servidores que buscaram uma qualificação que é superior àquela qualificação exigida para o ingresso no cargo, qual seja, o nível médio. Então, o técnico que é graduado, ou pós-graduado, enfim, iria receber esse adicional e consequentemente minimizar ao menos essa disparidade existente. (SILVA)

Quando solicitados a avaliar a seguinte afirmação: “acredito que minha remuneração é justa, quando levo em consideração minhas qualificações, habilidades e conhecimentos”, se alcançou os resultados do gráfico abaixo:

Gráfico 10 - Percepção de justiça de remuneração X qualificações, habilidades e conhecimentos

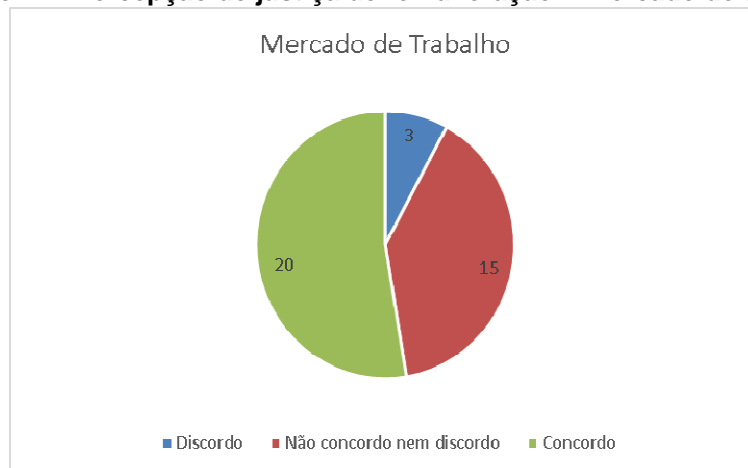


Fonte: Dados da pesquisa

À essa afirmação, 45% dos servidores que responderam ao questionário discordaram, 26% concordaram com a afirmativa, e 29% não concordaram nem discordaram.

Porém, quando deparados com a afirmação: “acredito que minha remuneração é justa, quando levo em consideração o mercado de trabalho”, os respondentes se posicionaram de uma forma diferente:

Gráfico 11 - Percepção de justiça de remuneração X mercado de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Agora 53% responderam que concordam com a afirmação, 39% não concordaram nem discordaram, e apenas 8% discordaram.

Então, fez-se a pergunta aos entrevistados: “Acredita que um profissional com a sua qualificação e experiência é melhor remunerado no mercado de trabalho?” Por levar em consideração a formação e experiência de cada um, que podem ser avaliadas de forma subjetiva, e as diferenças nas graduações de cada um, as respostas tiveram variância no conteúdo. Quatro dos entrevistados acreditam que, se fossem trabalhar na iniciativa privada teriam uma remuneração menor comparada a que recebem hoje, enquanto Franco relatou que deixou um emprego na iniciativa privada em que era mais bem remunerado para exercer o cargo de técnico, face às vantagens que atribui ao serviço público. Então, não só acredita como já teve uma remuneração maior. O entrevistado Carlo respondeu que “sim, sou. Porém o mercado não está aquecido, então eu não vou sair do serviço público. Mas sem dúvida, receberia muito mais, com o mercado aquecido, eu receberia muito mais”. Souza relata as dificuldades de conseguir prosperar em sua área na iniciativa privada e, inclusive, acredita possuir rendimentos superiores a de seus colegas de faculdade, e Silva atenta ao fato que as recompensas no setor privado seriam melhores somente se fosse um profissional destacado, de excelente desempenho, o que se consegue somente a longo prazo. Porém, salienta que, com a sua formação, poderia estar recebendo rendimentos de 30% a 40% maiores do que os que recebe atualmente, inclusive tendo atribuições semelhantes as que tem hoje.

Quando pesa-se os dados obtidos à luz do que Ferreira (2000 apud Ferreira e Siqueira, 2005, p. 52) define como a percepção de justiça de remuneração, “equidade entre habilidades pessoais, desempenho no cargo, remuneração existente no mercado de trabalho e política salarial da empresa e os retornos auferidos pelo trabalhador através de remuneração”, podemos verificar que, apesar de a maioria dos participantes da pesquisa perceberem que são remunerados com justiça quando levam em consideração o cargo que ocupam e quando comparam a sua recompensa financeira com a que imaginam que estariam recebendo em outra colocação no mercado de trabalho, existe também uma boa parte que percebe como injusta sua remuneração em relação aos seus colegas de trabalho, ou seja, não condiz com a política de remuneração da

instituição. Isto se deve a estarem executando tarefas que, muitas vezes, são idênticas as que servidores com uma remuneração superior executam.

Uma grande parte dos pesquisados também mostrou perceber com injustiça a remuneração que lhes é atribuída quando pesam as tarefas que executam, as responsabilidades que detêm e as suas qualificações, habilidades e conhecimentos. Como pode-se perceber pelo perfil que foi traçado dos participantes na subseção anterior, estes servidores são profissionais que possuem qualificação muito superior a exigência de investidura ao cargo de técnico judiciário, ao que pode ser atribuído essa percepção de injustiça.

Estas percepções podem conduzir a uma influência negativa na intenção de rotatividade porque, como Ferreira e Siqueira (2005), a percepção de justiça de remuneração é um antecedente a esta intenção, e que tem correlação com a satisfação no trabalho e com o comprometimento organizacional afetivo, que serão abordados a seguir.

4.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO

O comprometimento organizacional afetivo é estudado como um antecedente direto da intenção de rotatividade e de correlação negativa, ou seja, quanto maior o comprometimento, menor a intenção de deixar a organização, conforme o que ensina Ferreira e Siqueira (2005). Para se conhecer o quão comprometidos afetivamente com a organização estão os técnicos judiciários da amostra, foram apresentadas cinco afirmações para que avaliassem conforme uma escala de intensidade de cinco pontos de concordância, e os resultados alcançados foram os seguintes:

Quadro 3 - A respeito da organização em que trabalho

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente
Eu aceito e acredito em seus valores e objetivos		2	8	17	11
Estou disposto a me esforçar para que alcance seus objetivos		1	5	12	20
Eu me sinto integrado à organização	1	6	7	16	8
A organização significa muito para mim	1	9	11	9	8
Nutro um sentimento de lealdade pela organização	1	9	8	9	11

Fonte: Dados da pesquisa

Quando deparados com a afirmação “a respeito da organização em que trabalho, eu aceito e acredito em seus valores e objetivos”, os técnicos judiciários responderam dessa forma:

Gráfico 12 - Aceitação de valores e objetivos da organização

Fonte: Dados da pesquisa

Grande parte dos servidores participantes, 74%, acredita e aceita os valores e objetivos da instituição, 21% não se posicionaram e apenas 5% não se mostram receptivos a eles.

Então se propôs outra afirmação, “a respeito da organização que trabalho: estou disposto a me esforçar para que alcance seus objetivos”, ao que os técnicos avaliaram como representado no gráfico que segue:

Gráfico 13 - Disposição a se esforçar para que a organização alcance seus objetivos



Fonte: Dados da pesquisa

No que tange a disposição a se esforçar para que a organização alcance estes objetivos, 84% responderam que sim, estão dispostos, enquanto 13% se mostraram indiferentes e somente 1 servidor demonstrou contrariedade.

De modo geral, os entrevistados se mostraram receptivos aos objetivos da instituição, inclusive de forma a fazer parte do processo de entrega de serviço a sociedade, como explicita o entrevistado Ferro quando diz que “todo mundo quer o melhor pra organização. Acho que todo mundo trabalha pra que sejam alcançados os objetivos, as metas”. Pessoa relata que “trabalhando aqui, de certa forma, tu é importante pra que a máquina funcione, a gente é importante indiretamente”, e Silva afirma que está “bem alinhado com as prioridades e as metas estratégicas da minha instituição”.

Quanto à afirmação “a organização significa muito para mim”, se obteve as seguintes respostas:

Gráfico 14 - A organização significa muito para mim

Fonte: Dados da pesquisa

Em face da proposição a respeito do sentimento de afeição que a organização tem para os participantes, 45% concordaram com a afirmativa, 29% se mostraram indiferentes e 26% não se vêem afetivamente vinculados a organização.

Questionados sobre se sentir integrados à organização que trabalham, os técnicos judiciários deram as seguintes respostas:

Gráfico 15 - Sentimento de integração à organização

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao sentimento de integração a organização, 64% dos técnicos se sentem integrados, e do restante, metade não se posicionou e a outra metade não se vêem integrados a instituição.

Indagados sobre o sentimento de pertencimento à organização, os entrevistados também responderam, em sua maioria, que sentem-se integrados a ela. O entrevistado Ferro, inclusive, explica que sente-se assim porque, em seu ver, é valorizado pela instituição. Já Silva faz uma análise que remete ao sentimento da categoria como um todo. Ao seu ver:

Mas à medida que a nossa carreira passar a ter visibilidade perante a Administração, e acredito que já está tendo, e essa visibilidade se dá na forma de designação de chefias, de nomeação pra CCs, né? Então na medida em que for criada essa visibilidade, a nossa carreira vai estar mais integrada e vai ser mais vista pela administração. (SILVA)

Ao serem solicitados para avaliarem a afirmação “nutro um sentimento de lealdade pela organização”, os participantes responderam da forma representada no gráfico que segue:

Gráfico 16 - Lealdade à organização



Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem deparados com a afirmação de nutrirem o sentimento de lealdade pela instituição que trabalham, 53% dos técnicos concordaram com a afirmativa, 26% não concordaram e 21% se mostraram alheios a questão.

O entrevistado Silva, a respeito de sua lealdade, disse que se considera: “leal à instituição, e até planos de sair da instituição... desde que tenha uma possibilidade de crescimento interno, eu vou repensar, porque efetivamente eu me identifico e sou leal a instituição que eu presto serviço”. Ferro explica que a lealdade é uma forma de retribuição ao reconhecimento dado a ele pela

instituição, e Souza acredita que a lealdade é um sentimento refletido na conduta dos servidores, e passado dos servidores antigos aos novos. Diz que:

Eu vejo que as pessoas mais antigas aqui, claro a gente tá chegando e tal, mas eu vejo que a tendência é a gente seguir o exemplo, e vejo que eles são muito, pelo menos as gurias que trabalham já a vinte anos, fazem tudo pra fazer um bom trabalho, aquele respeito pela instituição, pelos superiores, então, acho que sim. (SOUZA)

Este ponto abordado pelo entrevistado é muito importante, e pode-se traçar um paralelo com a as consequências da rotatividade, que é a questão da cultura e dos valores organizacionais. Franco e Matos (2010 apud ROBBINS, 2006, p. 14) referem-se “ao conjunto de normas informais e não escritas que orientam o comportamento e o ritual dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais”, e explica que:

São hábitos instalados, um modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização e que a distingue de outras. Trata-se de orientações afetivas, religiosas, morais ou emocionais que dirigem o comportamento e as decisões em uma empresa. (FRANCO e MATOS, 2010, p. 14)

Franco e Matos (2010, p. 14) esclarecem que estes aspectos “são construídos em longo prazo e não é possível repassar esses aspectos apenas com treinamentos ou ações de formação de pessoas”, porque, segundo os autores, “cultura e valores são assimilados, testados, confirmados e internalizados na prática cotidiana e ao longo de um tempo que se faz indispensável” (FRANCO e MATOS, 2010 apud GALLAGHER, 2003).

O comprometimento, como Ferreira e Siqueira (2005 apud Bastos 1997, p. 54) afirmam, remete a uma “tendência do indivíduo a agir, ou a se comportar de determinada forma, afirmando que o comprometimento abrange o desejo de continuar na empresa, incluindo sentimentos de lealdade e esforço em prol da organização”.

Os participantes que responderam ao questionário e os entrevistados demonstraram estarem, em sua maioria, comprometidos afetivamente com a organização, o que pode sinalizar um desejo de continuar a fazer parte da organização em que estão inseridos, visto que, como Siqueira (2001 apud

FERREIRA e SIQUEIRA, 2005, p. 57) apresenta, existe correlação deste comprometimento “negativamente com a intenção de rotatividade, positivamente com a satisfação no trabalho e positivamente com comportamentos de cidadania organizacional”.

4.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

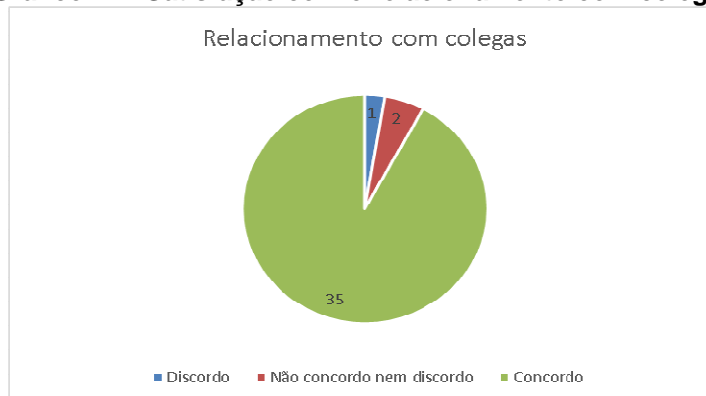
A satisfação no trabalho é estudada como outro antecedente direto da intenção de rotatividade, e como o comprometimento organizacional afetivo, também tem correlação negativa, quanto mais satisfeitos estão os sujeitos em relação aos relacionamentos e experiências que têm no trabalho, e com o trabalho em si e as condições para que seja executado, menor vai ser a intenção de saída. Para se verificar a satisfação dos questionados com seu trabalho, foi proposto a eles que avaliassem cinco afirmações a respeito de pontos específicos de seu trabalho, e essas afirmações foram avaliadas da seguinte forma:

Quadro 4 - Em relação ao meu trabalho, sinto-me satisfeito com

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente
Relacionamento com meus colegas de trabalho	1		2	17	18
A interação com meus superiores	1	4	8	12	13
Minhas condições de trabalho, materiais e instalações		3	3	15	17
Minha possibilidade de progressão na carreira	6	11	9	10	2
As tarefas que executo	4	6	10	13	5

Fonte: Dados da pesquisa

Ao propor a afirmação “em relação ao meu trabalho, sinto-me satisfeito com o relacionamento com meus colegas”, chegou-se aos seguintes resultados:

Gráfico 17 - Satisfação com o relacionamento com colegas

Fonte: Dados da pesquisa

Os servidores se mostraram satisfeitos, quase em sua totalidade, no que diz respeito ao relacionamento com seus colegas de trabalho, visto que 95% dos respondentes terem concordado com a afirmação, e esse resultado expressivo é corroborado pelos entrevistados quando questionados acerca do tema. O entrevistado Pessoa diz que “Acho bom, muito bom. (...) é raro de ter um servidor que, digamos, desuna a equipe, que acabe pesando o ambiente”, e Franco, um técnico que ingressou muito recentemente, ressalta a receptividade dos colegas: “todo mundo aqui me recebeu super bem, todo mundo contribuiu já pra me ajudar em alguma coisa”. Já Ferro acredita que o bom relacionamento se deve ao fato de os servidores do Tribunal, em sua grande maioria, ingressarem na carreira por concurso público, porque “isso acaba criando uma certa afinidade, um respeito”, e Souza destaca a educação dos colegas e o bom relacionamento, assim como Carlo, que diz que não há nada a reclamar. O entrevistado Silva traça um paralelo com sua experiência em outra instituição do serviço público, onde havia “um certo ranço por parte de alguns servidores mais antigos, que se sentiam até melindrados pela atuação dos servidores mais novos” e destaca que nunca sentiu isso no Poder Judiciário, pelo contrário, visto que “os servidores antigos são super receptivos em relação aos novos, nos dão feedbacks positivos da nossa atuação, e com os colegas que convivem diretamente conosco, a relação é excelente”.

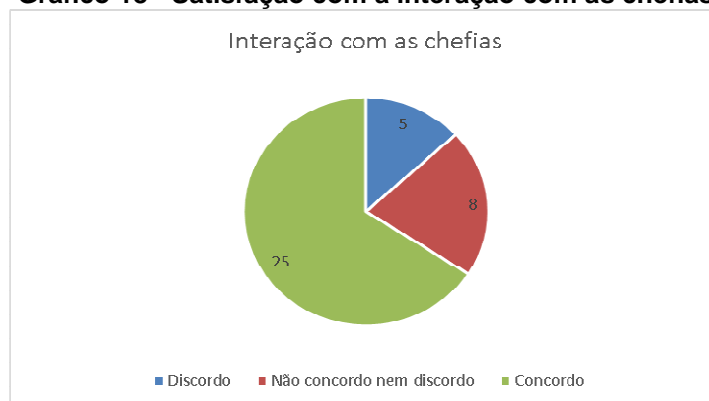
Também se perguntou aos entrevistados sobre a integração da equipe de trabalho que estão inseridos, ao que Ferro respondeu que acha ótima e atribui isso ao fato de serem “várias equipes pequenas, acho que (...) o ambiente fica mais agradável, o pessoal se ajuda mais, fica um clima bom”. Souza diz que sua

equipe é bem integrada e trabalha muito bem em conjunto, e Franco ressalta novamente a ajuda que seus colegas prestam para seu crescimento. O entrevistado Pessoa salienta a preocupação de todos com o bem estar dos colegas, “do pequeno ao maior problema, a gente pensa no outro”. Já Silva acredita que este é um ponto a ser melhorado, devido a fragmentação e a divisão de tarefas:

(...) eu sinto falta de uma integração maior, entre os membros da equipe, que essa integração seria positiva, no sentido de agregar outras visões a tarefa que eu desempenho, assim como eu também agregar uma visão diferenciada no trabalho que eles desempenham e, quando a equipe estivesse totalmente integrada, todos dominariam a tarefa de todos, e com isso os afastamentos legais e eventuais seriam bem mais facilitados (SILVA)

Na afirmação proposta “em relação ao meu trabalho, sinto-me satisfeito com a interação com meus superiores”, foram obtidas as seguintes respostas:

Gráfico 18 - Satisfação com a interação com as chefias



Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito à interação com os superiores, se observa uma diminuição no número de satisfeitos, porém, continua se apresentando alta, visto que 66% dos respondentes se manifestaram como satisfeitos, e somente 13% se posicionaram de forma contrária.

No sentido de complementar os dados obtidos, foi perguntado, aos entrevistados, como vêem o reconhecimento pelo trabalho que executam. O entrevistado Silva destaca o feedback recebido das chefias, o que considera muito positivo, e acredita ter atingido o reconhecimento que busca na instituição, e Souza acredita que há abertura para trazer ideias novas ao seu setor e que há o

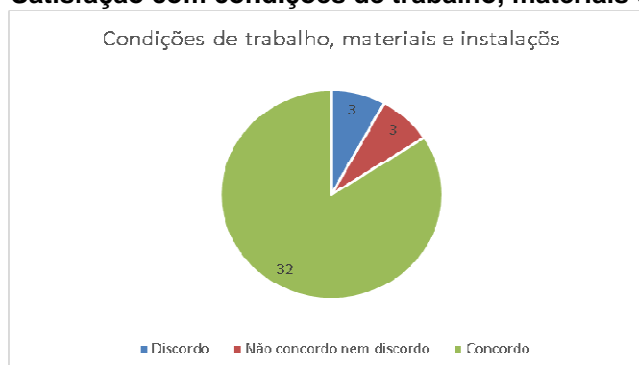
reconhecimento por isso. Consoante a isso, Ferro pensa que o reconhecimento reflete nas expectativas que cria em torno do seu trabalho, nas metas e responsabilidades confiadas a ele, e no papel crescente que tem em sua equipe. Quando questionados sobre como participam das decisões nos setores que atuam, Souza e Carlo respondem que não há abertura para tanto, pela estrutura e tipo de trabalho que executam, ao que Carlo diz que sua participação é obedecê-las. Já Pessoa se posiciona de forma diferente:

Acho que a gente tem espaço pra sugerir mudanças no trabalho, aqui no setor pelo menos. O chefe é bem mente aberta, nos deixa opinar, aí a gente faz uma reunião e decide se vale à pena investir na sugestão. Mas, acho que a tomada de decisões é uma coisa que eu não posso me queixar, acho que a gente tem liberdade pra fazer isso. (PESSOA)

O servidor inclusive relatou que, por uma sugestão sua, foi realizada uma mudança em um processo em sua equipe, que proporcionou economia de tempo e recursos no trabalho dele e de seus colegas. O técnico Ferro vai ao encontro disso, dizendo que tem abertura com sua chefia para conversar sobre o trabalho executa e dar sugestões. Por ter criado uma imagem de credibilidade junto a suas chefias, Silva disse que quanto “as matérias que são mais diretamente relacionadas as minhas atribuições, as chefias dentro do possível sempre procuram a minha opinião.”

Quando deparados com a afirmação “em relação ao meu trabalho, sinto-me satisfeito com minhas condições de trabalho, materiais e instalações”, os servidores se posicionaram conforme os dados contidos no gráfico a seguir:

Gráfico 19 - Satisfação com condições de trabalho, materiais e instalações

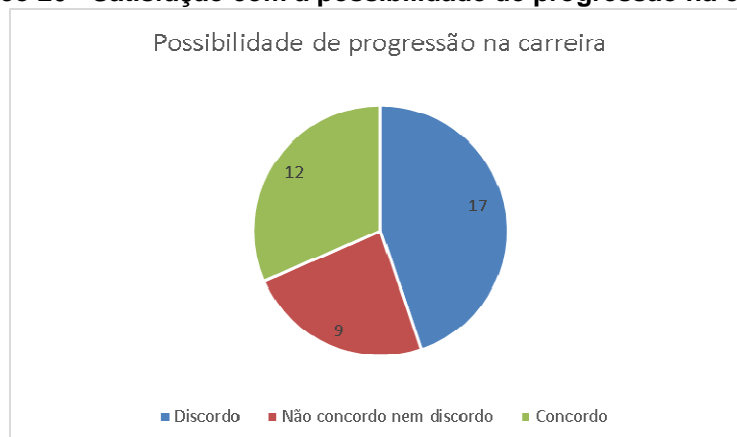


Fonte: Dados da pesquisa

No que tange às condições de trabalho oferecidas aos técnicos, também se nota um elevado número de servidores satisfeitos, 84% se posicionando de forma positiva ao questionamento, e somente 8% de forma negativa. Quando questionados nas entrevistas, houve também, dos pesquisados, um posicionamento neste sentido. Os entrevistados Pessoa e Ferro se mostram satisfeitos e ressaltam a troca de equipamentos conforme estes ficam obsoletos, e Carlo qualifica os equipamentos como perfeitos, fazendo uma ressalva aos softwares utilizados pra executar suas tarefas que, a seu ver, poderiam ser aperfeiçoados. Souza e Silva comparam com outras experiências profissionais que tiveram, e se mostraram satisfeitos com suas condições e recursos oferecidos atualmente. Silva diz que, por já ter trabalhado no Poder Executivo, pode dizer que o Judiciário é muito melhor no que diz respeito a estrutura oferecida pra desempenhar suas tarefas. Disse que as acomodações são excelentes e que “nós temos computador que é de excelente desempenho. Em outros órgãos do poder executivo, as máquinas são bem inferiores ao que nos é ofertado no Poder Judiciário”. Somente Franco está tendo algumas dificuldades com seu equipamento, e espera que seja corrigido em breve, porém as dificuldades não prejudicam a execução de seu trabalho, por enquanto.

Quanto a afirmação “em relação ao meu trabalho, sinto-me satisfeito com a minha possibilidade de progressão na carreira, os técnicos responderam da seguinte forma:

Gráfico 20 - Satisfação com a possibilidade de progressão na carreira



Fonte: Dados da pesquisa

Nesse ponto, uma boa parte dos respondentes se posicionou discordando da afirmação, 45%, enquanto 32% concordaram e 23% não se posicionaram concordando ou discordando. Em comparação aos resultados dos outros itens de satisfação, nota-se que há um decréscimo significativo no número de satisfeitos.

A partir desse quadro, foi feita perguntou-se aos entrevistados: “dentre os Técnicos que responderam a pesquisa, uma boa parte se mostrou insatisfeito com a possibilidade de progressão de sua carreira. Compartilha dessa opinião? A que se deve isso?” Aqui há uma certa divisão de opiniões, como também se observa nos resultados do questionário. O entrevistado Ferro acredita que há, sim, incentivo para o crescimento do indivíduo e oportunidades de crescimento, porém não pode haver acomodação por parte dele, já Carlo acredita que deve-se analisar este ponto se valendo de comparação com outras carreiras. Se a carreira dos técnicos for comparada com um banco privado, por exemplo, é bem pior, porém não haverá estabilidade. Disse que “se tu comparar a Justiça com o Detran, com o IPE, com o Ministério Público, que é o que bate um pouco, eu acho boa, boa ou regular, no mínimo regular. Depende do referencial”.

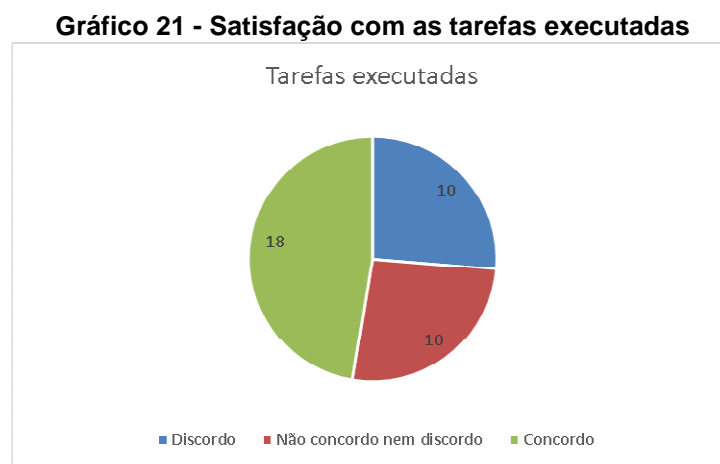
Por outro lado, Souza não sente-se satisfeito, pois vê a carreira como de lenta e difícil progressão, e os valores atribuídos à essas progressões não são atrativos. Ao encontro disso, Silva relata que há um “achatamento da tabela de valores, especialmente nos níveis finais, (...) a tabela achata ao invés de aumentar o interstício entre os níveis”. O entrevistado acredita que esse fato não incentiva o servidor a buscar qualificar-se para progredir dentro de sua carreira. Continua sua análise sobre a carreira de técnico:

(...) mesmo no último nível da carreira dele, ele não vai atingir o inicial do analista, coisa que em outras carreiras, tanto do Executivo Federal, quanto da própria Justiça Federal, o que se vê é que, o último nível da carreira de nível médio é igual, ou até um pouco superior, a carreira de nível superior, o que de certa forma, psicologicamente, passa a mensagem pro servidor que, pelo menos no fim da carreira, ele vale tanto quanto um analista. Pelo menos no fim da carreira dele, ele vai ter um reconhecimento idêntico a um profissional de nível superior. (SILVA)

Esta abordagem adotada pelo entrevistado é muito importante, principalmente quando se leva em consideração que somente um número limitado de formações em nível superior é aceito para a investidura no cargo de analista, o que priva uma grande parte dos técnicos de almejem esta colocação na

instituição. Silva acrescenta que “a carreira de técnico tem essa distorção, que eu considero grave, e deveria ser sanada se a Administração pretende reduzir a rotatividade dos técnicos, que é alta”. Aqui o entrevistado, inclusive, menciona e correlaciona a rotatividade da carreira de técnico ao tópico da pergunta, mesmo sem ser provocado.

Sobre sentirem-se satisfeitos com as tarefas que executam, os técnicos proporcionaram a seguinte análise:



Fonte: Dados da pesquisa

Novamente se observa descontentamento, com 48% não concordando com a afirmação de sentirem-se satisfeitos, 26% concordando, e 26% furtando-se em se posicionar. Ao encontro disso, Carlo mostra-se insatisfeito com as suas atividades atualmente, por encará-las como repetitivas e porque acredita que “com tecnologia em cima, não iria ser mais necessário o meu trabalho ali. Eu vejo que o meu trabalho não tem muita utilidade, até não tem muito crescimento pra própria pessoa”. Disse não ver, também, possibilidade de poder almejar uma posição de chefia em seu departamento desempenhando as atribuições que tem atualmente. Em outro momento, disse também que não vê “estímulo interno de desenvolvimento pessoal ali, entendeu? O sistema já é todo pronto, é só tu ir no embalo. Eu vejo que não tem uma valorização de currículo, assim, de desenvolvimento da pessoa no trabalho”.

Os entrevistados Souza e Ferro sentem-se satisfeitos apesar de ressaltarem a falta de experiência na área, e Pessoa diz que sente-se satisfeito,

especialmente por se tratar de tarefas administrativas, que tem aptidão para fazer. Silva disse que gosta das atividades que desenvolve, e “as chefias têm confiança e credibilidade no meu trabalho” e está “sempre buscando agregar qualidade e novos conhecimentos”.

Foi perguntado também, aos entrevistados, se tinham autonomia para realizarem as suas tarefas, ao que Ferro respondeu que existe autonomia desde que o servidor tenha responsabilidade na execução de suas atribuições. Silva responde que sim, que:

Não existe um direcionamento prévio das tarefas, no sentido de que sou eu que vou construir o raciocínio, e desenvolver a pesquisa necessária pra cumprir a atividade, e sempre dentro de uma margem razoável, sempre que percebo que a chefia ou aquele que pediu a tarefa para a minha chefia, está equivocado ou não detém a informação completa, dentro de uma margem razoável eu sempre tenho a possibilidade de sugerir e melhorar aquilo que me foi solicitado. (SILVA)

O entrevistado Pessoa acredita que sim e que “a gente têm autonomia (...) pra fazer as coisas, e consultar com o chefe só em um caso excepcional, uma situação atípica”. Já Carlo acredita não ter autonomia alguma para desempenhar seu trabalho, que é só “seguir a pauta”, e Souza disse que detém uma certa autonomia, porém qualquer alteração no processo de execução da tarefa precisa passar pelo crivo de sua chefia.

Acerca das diversas dimensões estudadas sobre satisfação no trabalho, Parnaíba (2014) destaca que as que ainda persistem são a satisfação com os colegas de trabalho, com a chefia, com o salário e com as promoções e com o próprio trabalho. De forma geral, os participantes desta pesquisa se mostraram satisfeitos quanto ao seu ambiente, instalações, recursos físicos e tecnológicos para executarem suas tarefas e com suas tarefas em si, o que foi corroborado pelos entrevistados, inclusive citando experiências em organizações que trabalharam anteriormente. Também se mostraram, em sua maior parte, satisfeitos no que tange ao relacionamento com seus colegas e com suas chefias, o que demonstra um ótimo quadro quando se leva em consideração as dimensões citadas por Parnaíba.

Porém, há também que se considerar o número elevado de técnicos que se posicionaram como insatisfeitos quanto a sua possibilidade de progressão na

carreira. Como se tratam de, em sua grande maioria, jovens que são mais qualificados do que as exigências do cargo, e que ainda estão iniciando suas carreiras profissionais, esse fato pode levar que estes servidores insatisfeitos desejem se recolocar em outras organizações para satisfazerem os seus anseios de progressão profissional.

4.5 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

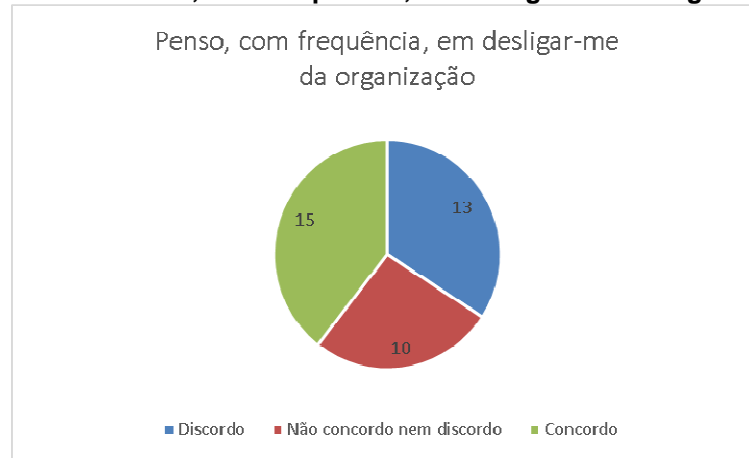
Buscou-se verificar a intenção de rotatividade dos técnicos judiciários por meio de três afirmações, onde pode se verificar se pensam em se desligar da instituição, se pretendem fazer isso e se já buscam fazer isso. As afirmações e os resultados são os que seguem:

Quadro 5 - Considerando minha intenção de permanecer na organização que trabalho

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente
Penso, com frequência, em desligar-me da organização	2	11	10	9	6
Pretendo desligar-me, em breve, da organização	4	9	13	8	4
Eu já busco recolocar-me em outro emprego	10	10	5	8	5

Fonte: Dados da pesquisa

Consultou-se então os respondentes, por meio da afirmação, “penso, com frequência, em desligar-me da organização”, ao passo que foram obtidos os seguintes dados:

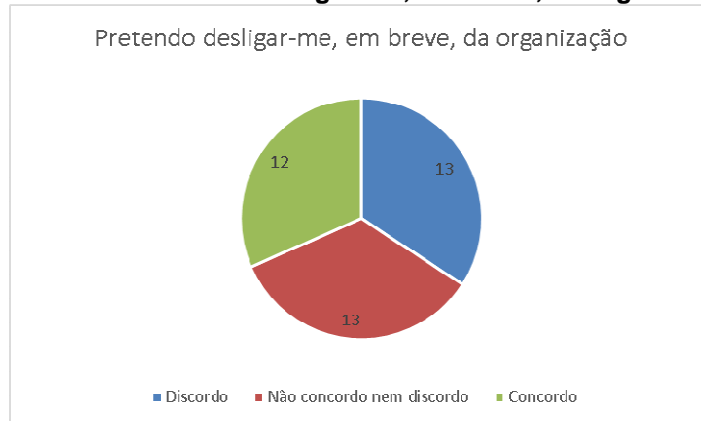
Gráfico 22 - Penso, com frequência, em desligar-me da organização

Fonte: Dados da pesquisa

Dos questionados, 40% concordaram que pensam, com frequência, em desligar-se da organização em que trabalham, enquanto 34% discordaram e 26% não se posicionaram de maneira alguma. Quando perguntados se já pensaram em deixar a instituição e o motivo, se obteve respostas variadas. O entrevistado Ferro disse que não pensou, porque no momento está satisfeito com seu cargo. Já Carlo disse que já pensou, porém no momento não pensa em deixar seu cargo, porque não há alternativas satisfatórias para ele no mercado de trabalho. Disse que “a gente está numa crise enorme, tenho que levantar as mãos pro céu por estar na Justiça. Eu vejo assim, por mais que eu critique tanta coisa (...)”. O entrevistado Pessoa também disse que já pensou sobre o assunto, inclusive em fazer concursos para outros órgãos, porém no momento está focando em terminar a sua graduação e pelos próximos anos pretende continuar em seu cargo. Souza relata que pensa sobre se desligar da instituição, em busca de uma remuneração maior, inclusive já tendo prestado concursos para outros órgãos públicos. O técnico Silva descreve algumas carreiras que consideram de “topo de linha”, e diz que sim, cogita a possibilidade de prestar concursos para essas carreiras, porém se lhe for proporcionado a possibilidade de fazer concurso para o cargo de analista do próprio Poder Judiciário, priorizaria essa opção dentre as demais. Mas, disse ele, “a Administração teria que corrigir o que eu considero uma distorção, a questão de não aceitar qualquer nível superior no cargo de analista administrativo, uma vez que o cargo de analista administrativo é multidisciplinar”.

A próxima afirmação foi feita no sentido de descobrir se os técnicos pretendiam efetivamente deixar seus cargos. A afirmação a ser avaliada foi “pretendo desligar-me, em breve, da organização que trabalho”, e as respostas foram estas:

Gráfico 23 - Pretendo desligar-me, em breve, da organização



Fonte: Dados da pesquisa

Aqui nota-se um grande equilíbrio entre as respostas, sendo que 34% dos técnicos respondentes responderam que não concordam com a afirmação, 34% não concordaram nem discordaram, enquanto 32% concordaram no todo ou em parte.

No próximo gráfico estão representadas as respostas dos servidores para a terceira afirmação acerca do tema, que é “eu já busco recolocar-me em outro emprego”, e foram as seguintes:

Gráfico 24 - Eu já busco recolocar-me em outro emprego



Fonte: Dados da pesquisa

Agora, 53% discordaram da afirmação de já estarem buscando ativamente se recolocar no mercado de trabalho, enquanto 34% concordaram com ela e 13% não se posicionaram. Quando questionados se estão procurando se recolocar em outro emprego, os entrevistados não se mostraram dispostos a deixar seu cargo em um futuro próximo, apesar de cogitar a possibilidade, como Ferro, que disse somente deixará a instituição se uma oportunidade muito boa aparecer. Franco acredita que “a gente nunca deve parar de procurar um salário cada vez maior. Por mais que tu esteja ganhando, tu deve procurar melhorar. Então eu não vou deixar de fazer concurso pra outros órgãos públicos”. Souza pretende fazer concursos para outras instituições, porém prevê que só surgirão estas possibilidades daqui a alguns anos. Atualmente, Silva não está procurando recolocar-se, porque, segundo ele, existe um momento de crise no país e é um momento ruim para os concursos públicos. Porém, se surgisse a oportunidade de prestar concurso para uma das carreiras que ele definiu anteriormente como de “topo de linha”, começaria a se preparar desde já, mas aguarda e tem expectativa quanto a abertura do edital para o cargo de analista do próprio Poder Judiciário, visto que novamente ressalta sua intenção de permanecer na instituição, dependendo da “possibilidade do cargo de analista aceitar qualquer nível superior ou dentro de uma gama de cursos que o meu curso está contemplado, aí então eu vou priorizar o preparo pro cargo de analista, para permanecer na instituição”.

Perguntado se os sentimentos que tem pela organização influenciam em sua intenção de permanecer ou deixá-la, Silva afirmou que não há dúvida disso. Ressalta o que chama de “blindagem de interferência política”, que considera um fator fundamental, onde há a segurança de que não haverá interferência política em seu trabalho. Relatou uma experiência pessoal:

Isso eu acho um dos pontos mais positivos. Justamente ser um órgão blindado de interferência política, e isso pesa sim, e muito, na minha intenção de permanecer na instituição. Eu vivi na prática o que é um CC com apadrinhamento político, sem conhecimento técnico nenhum, e ter poder de mando sobre servidores técnicos altamente qualificados, e quanto isso é nocivo. E a começar que isso gera um sentimento de ojeriza por parte dos servidores que, muitos deles estariam mais preparados que aquele apadrinhado político, mas nunca vão chegar naquela função, porque é assim que a coisa funciona. (SILVA)

Consoante a isso, disse que há a possibilidade de exercer chefias e Cargos em Comissão sem necessariamente ter filiação partidária, o que não observa em outros poderes. Acha muito boa também a estrutura física e considera positiva a preocupação da Administração com seu corpo técnico. Considera o Poder Judiciário um dos melhores lugares para se trabalhar, e ressalta novamente seu desejo de permanecer na instituição, que está vinculado ao fato de poder prestar concurso para o cargo de analista e que, se não ocorrer isso, o forçará a buscar melhores oportunidades em outro órgão que aceite sua formação superior para investidura em um cargo de nível superior. Carlo também acredita que os sentimentos que uma pessoa nutre pela instituição podem ser muito importantes para definir a sua permanência e, por vezes, vai além da questão financeira. Pensa que “se a pessoa consegue se manter com aquilo ela busca a felicidade de estar na organização, e ela investe o maior tempo da vida dela ali”. E continua:

Eu acho que o fato de ela se sentir bem na organização, de abraçar a causa da organização, de ela se sentir valorizada pela organização, de ela ser reconhecida pela sociedade de estar na organização, eu acho que faz ela ficar, por mais que ela receba 20% a mais em outro lugar, 10% a mais. (CARLO)

O entrevistado Pessoa vai ao encontro disso ao dizer que não trocaria seu cargo por outro com uma remuneração que não fosse expressivamente maior, porque “o ambiente é legal, me sinto acolhido pelo Judiciário. Teria que ser uma coisa muito melhor pra trocar”. Já Souza acredita que a questão financeira é muito importante na decisão, apesar de se tratar de uma instituição com condições muito boas, o tipo de trabalho é semelhante ao que seria atribuído a ela em outras organizações. Visto isso, a questão financeira pesaria mais em seu desejo de permanecer ou não na instituição. Ferro acredita que os sentimentos de segurança e estabilidade que tem, de confiança na instituição e de se sentir valorizado por ela, são muito importantes.

No que diz respeito a outros motivos para não se desligar da instituição, Silva também salienta a questão da reposição inflacionária, que ocorre com periodicidade anual, geralmente, e isso não ocorre em muitas carreiras do Executivo, o que pesa de maneira positiva em sua decisão. Ressalta também a previdência dos servidores, que sofreu alteração recentemente, e disse sobre isso

que sua “previdência é melhor que a previdência complementar da União, por exemplo. Então, eu não faria concursos da União se eu for vinculado à previdência complementar”. Porém, faria para outro que não pratica a previdência complementar.

O servidor Ferro considera que não há a possibilidade de se recolocar em um posto de trabalho melhor no momento, ao menos em curto prazo, e isso o motiva a continuar em seu cargo. Isso é para Carlo o único motivo que não o leva a deixar o seu cargo no momento. Segundo ele, o mercado de trabalho não está oferecendo alternativas interessantes no momento, e se sente seguro pela estabilidade que o Poder Judiciário lhe proporciona. Para Franco, um fator que o levaria a pensar seriamente em deixar a instituição seria voltar a trabalhar na área em que se formou.

O técnico Silva deixa bem claro que deseja permanecer na instituição, mas não no cargo que ocupa atualmente. Por estar se qualificando, cursando uma Pós-Graduação, e por executar tarefas cada vez mais complexas e acumular responsabilidades, não se sente motivado a permanecer no cargo, visto que a remuneração atribuída a outros cargos é muito superior a sua. O entrevistado expõe sua opinião sobre ser mais bem remunerado em carreiras de nível médio, em outros órgãos, que tem uma progressão de remuneração maior que a de técnico judiciário:

(...) psicologicamente, é um recado que a Administração passa pro servidor: olha, se tu permanecer aqui trinta anos da tua vida, tu vai ser tão reconhecido, ou tão valorizado quanto um servidor de nível superior. Então isso incentiva a permanência do servidor. Agora, quando tu necessita passar, talvez trinta anos da tua vida profissional, e tu não vai chegar nem ao inicial de nível superior, o que resta é, ou buscar concursos em outros órgãos, ou, dentro da possibilidade da formação do servidor, tentar passar pro cargo de analista. Porque a permanência no cargo de técnico, a longo prazo, ela não é incentivada. (SILVA)

A intenção de rotatividade não é o mesmo que a rotatividade em si, visto que são conceitos diferentes, porém não se pode negar a relação entre a intenção subjetiva de deixar a organização com a saída de fato. Gomide Jr (1999 apud FERREIRA E SIQUEIRA, 2005, p. 57) diz que “já se demonstraram altas correlações entre a intenção de deixar a empresa e a consumação do ato”. Altos

índices desta intenção devem ser motivo de preocupação das organizações porque, segundo Franco e Matos (2010):

Um fator muito valioso a se considerar sobre *turnover* diz respeito à perda de *know-how*, de conhecimento, da visibilidade técnica ou metodológica alcançada pelas pessoas que realizam um trabalho, especialmente quando vêm sendo feitos investimentos sobre elas. Um funcionário que deixa a empresa seja por sua iniciativa ou da organização, leva com ele informações, conhecimentos, detalhes metodológicos e tecnológicos, percepções construídas sobre os processos de trabalho, nuances relativas a fluxos, conexões com clientes, modos particulares de executar uma tarefa ou de se alcançar mais rapidamente um objetivo. Com o desligamento de pessoas não se perde apenas o funcionário: perde-se parte da organização e de sua custosa e trabalhosa evolução, que vai junto com ele. (FRANCO e MATOS, 2010, p. 12)

Quando a organização investe tempo e recursos no treinamento de um funcionário, e este procura recolocar-se em outro emprego, leva junto consigo o investimento feito nele. Quando observa-se que, dos participantes, 40% dizem pensar, com frequência, em deixar a instituição, 32% dizem pretender se desligar em breve e 34% dizem já estar procurando se recolocar em outro emprego, deve-se pensar em formas de reter estes profissionais visto que, como exposto, são sujeitos qualificados e, em sua grande maioria, são servidores comprometidos afetivamente com a instituição, e estão satisfeitos com suas condições de trabalho.

Porém, o que se percebe ao analisar os dados e as entrevistas, é que há uma certa insatisfação com as recompensas remuneratórias atribuídas aos servidores, e a possibilidade de progressão na carreira é questão de desconforto para uma grande parte deles. Ou seja, apesar de sentirem-se satisfeitos com suas condições de trabalho, seus relacionamentos e experiências, e se sentirem comprometidos com sua instituição, em um longo prazo estes servidores que se manifestaram no sentido de deixar a instituição não sentem incentivo de permanecer em seus cargos no longo prazo.

Esta questão deve ser motivo de atenção para Administração, à medida que, de certo, pensa em contar com profissionais qualificados para executar suas atividades. Apesar de o número de técnicos judiciários ainda ser pequeno, visto que é uma carreira nova, o planejamento a longo prazo estabelece que esta

carreira substitua todas as carreiras de nível médio do Poder Judiciário, ou seja, técnicos judiciários serão a maior parte da força de trabalho.

Então, para que haja a possibilidade de reter profissionais qualificados e diminuir a intenção de rotatividade dos servidores alvos desta pesquisa, seria interessante que se tomasse uma atitude de não só incentivar a qualificação destes profissionais, como se percebe que ocorre, mas, também, retê-los após se tornarem qualificados, visto que, segundo Amaral e Lopes (2005 apud DUTRA, 2004, p. 11) “as pessoas tornam-se estratégicas exatamente porque elas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa”, e, conforme o que pensa Franco e Matos (2010, p. 19), nenhuma organização “conseguirá ser maior ou melhor do que os profissionais que nela trabalham”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar e analisar a intenção de rotatividade dos técnicos judiciários e por meio de uma pesquisa quanti-qualitativa. Para tanto, foram aplicados questionários a uma amostra de servidores, os lotados no Palácio da Justiça – Prédio I, e, posteriormente, foram desenvolvidas entrevistas para aprofundar os dados obtidos através das respostas destes questionários. Para tal, primeiramente se buscou fundamentar a pesquisa com o que se apresenta na literatura de gestão de pessoas sobre o assunto, o que foi feito na revisão teórica, e serviu de alicerce para produzir o questionário e o roteiro das entrevistas e, posteriormente, analisar os dados obtidos. Por meio desta revisão teórica, foram verificados os antecedentes da intenção de rotatividade e os argumentos que os fundamentam como tal. Os antecedentes, tais como descritos por alguns autores, mas principalmente Ferreira e Siqueira (2005), são: a percepção de justiça de remuneração, o comprometimento organizacional afetivo e a satisfação no trabalho.

Então, seguindo os objetivos específicos deste trabalho, buscou-se identificar o posicionamento dos técnicos judiciários quanto a esses antecedentes e quanto a intenção de rotatividade em si, lançando-se de mão da estrutura metodológica e ferramentas propostas na metodologia deste trabalho. Após identificados e tabulados, os dados foram confrontados com as respostas das entrevistas, conduzidas com seis técnicos judiciários.

O que se observou quanto a percepção de justiça de remuneração é que, em grande parte, os participantes da pesquisa e os entrevistados percebem como justa a remuneração que recebem quando levam em consideração o cargo que ocupam e a realidade do mercado de trabalho, porém isso não se verifica quando o foco é a política salarial da organização, as tarefas que executam e sua qualificação. Como exposto quando fez-se a análise de perfil, a maioria dos técnicos que responderam a pesquisa são jovens, solteiros, que tem idade entre 21 e 30 anos, e que tem uma formação superior as exigências para investidura no cargo, e o fato de não perceberem com justiça a remuneração que recebem

quando levam em consideração as suas habilidades, conhecimento e qualificação, pode ser creditado a isso.

Os técnicos judiciários se mostraram, em sua grande maioria, comprometidos com a instituição, aceitando seus valores e objetivos, estando dispostos a se esforçar para que a organização os alcance, e sentindo-se integrados e leais à instituição.

Quanto a satisfação no trabalho, o que se verificou é que, em sua maioria, os técnicos participantes da pesquisa se demonstraram satisfeitos com suas condições de trabalho, estrutura e recursos oferecidos, com as interações com seus colegas e com seus superiores. Porém, existe um sentimento de insatisfação manifestado por uma parte significativa dos respondentes, no que tange a possibilidade de progressão na carreira.

Quando provocados a manifestarem-se sobre sua intenção de permanecer ou deixar a organização que trabalham, 40% dizem pensar, com frequência, em deixar a instituição, 32% pretendem desligar-se em breve e 34% já procuram se recolocar em outro emprego. Ao se analisar esses dados em conjunto com os obtidos a partir dos antecedentes da intenção de rotatividade e as entrevistas, chega-se a conclusão que essa alta intenção de deixar a organização se deve a percepção de que, a longo prazo, não é incentivada a permanência dos servidores no cargo de técnico judiciário, visto que grande parte dos respondentes se mostrou insatisfeito com a possibilidade de progressão na carreira.

Ao ser levada em consideração a informação de que mais da metade dos técnicos podem concorrer em concursos com exigência de nível superior, e a grande maioria dos que ainda não são graduados estão cursando ensino superior, pode-se pensar em estudar algumas medidas para diminuir o índice verificado de intenção de rotatividade. Uma medida que poderia ser tomada é a maior abrangência na aceitação de graduações de nível superior para a investidura no cargo de analista administrativo do Poder Judiciário, visto que muitos técnicos são formados em áreas que não são aceitas atualmente. Essa medida poderia diminuir a intenção de rotatividade destes técnicos, já que, ao invés de serem obrigados a prestarem concurso para outras instituições, poderiam investir para outro cargo no próprio Poder Judiciário. Além disso, o investimento feito pela

instituição no aprendizado e qualificação desse servidor não seria perdido para o mercado de trabalho.

Outra medida, que poderia incentivar a permanência de técnicos judiciários na instituição, seria a premiação aos servidores por qualificarem-se e permanecerem na organização, através de um adicional de qualificação, como existe em outros órgãos públicos, principalmente no âmbito do serviço público federal.

Como sugestão para estudos futuros, acredito que um estudo de intenção de rotatividade de servidores que integram uma carreira que oferece adicional de qualificação pode ser útil para, com os resultados obtidos, verificar se este adicional realmente é um fator importante no que pesa a redução da intenção de rotatividade.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Lenita Almeida; LOPES, Silvia Marise Araújo. **Rotatividade de Pessoal no Serviço Público Federal: um estudo de caso na UFPE.**
- BERGUE, S. T. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: Teorias e Tecnologias para Análise e Transformação Organizacional.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- COSTA, Luciano Venelli; DUTRA, Joel. ReCaPe – **Revista de Carreiras e Pessoas.** São Paulo, V. 01, n.01 Mai/Jun/Jul/Ago 2011
- DRIES, N.; PEPERMANS, R.; CARLIER, O. Career success: Constructing a multidimensional model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas articulada por meio de competências.** São Paulo, SP: FIA/USP, 2012.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 2009, 10(1), pp. 55-70.
- GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo: Avercamp, 2005
- GREENHAUS, J.H.; PARASURAMAN, S.; WORMLEY, W.M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *The Academy of Management Journal*, v. 33, n. 1, p. 64-86, mar., 1990.
- FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi; SIQUEIRA, Marilene Maria Matias. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, 2005.
- FRANCO, Eliane Soares Mendes; MATOS, Ângelo Braz de. **Turnover e a Gestão Estratégica de Pessoas: Superando a Cultura da rotatividade de Pessoal..** 2011. (Apresentação de trabalho/seminário)

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004.

NICOLETI, Gerson Gilberto; ANDRADE, Hélio Alves de. Rotatividade de pessoal: estudo de caso na empresa Cooper - cooperativa de produção e abastecimento do vale do Itajaí - filial Omino setor de frente de caixa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.2, n.2, p.01-25, Sem I. 2008

PARNAIBA, Nadia Ferreira. **Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade de Servidores das Carreiras de uma Autarquia Federal**. Brasília-DF: ENAP, 2014.

PELLISSARI, Anderson Soncini ; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso; DELLOVO, Márcio; SIQUEIRA, Demerston Diniz; BARUSSO, Emerson; ALMEIDA, Leandro Aparecido de. Fatores que podem influenciar na rotatividade de pessoal: um estudo de caso na rede de supermercados de Londrina. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v.16, n.2, p. 355-388, set./dez. 2011.

SANTOS, Angelino Rabelo. **Sistemas de Remuneração, Justiça e Suporte Organizacional**. Brasília-DF: ENAP, 2010.

SILVA, Karina de Vasconcellos. **Percepção de Justiça Organizacional de Sistema de Remuneração no Ministério da Cultura**. Brasília-DF: ENAP, 2010.

SIQUEIRA, M.M.M.. **Análise de um modelo póscognitivo para intenção de rotatividade**. In: CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA, 26. São Paulo: PUC/SP, 1995.

STURGES, J. What it means to succeed: personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. **British Journal of Management**, v. 10, n. 3, p. 239- 252, 1999.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SALOMÃO, Sérgio Mattoso. **Visão Sistêmica e Gestão de Pessoas**. São Paulo, SP: FIA/USP, 2012.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SALOMÃO, Sérgio Mattoso. **Um modelo para compreender as possibilidades de desenvolvimento dos gestores públicos**. São Paulo, SP: FIA/USP, 2012.

APÊNDICE A - Questionário

Apresentação

Prezado Servidor,

Meu nome é Marcos César Lapolli, sou Técnico Judiciário, estudante de Administração, e estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão de curso.

Neste momento, está recebendo uma mensagem eletrônica convidando-o a participar de uma pesquisa que busca conhecer a intenção de rotatividade dos Técnicos Judiciários do Tribunal de Justiça.

Não existem respostas certas ou erradas, o que importa é a sua opinião sincera. Sua participação é imprescindível para a execução do trabalho.

O levantamento dos dados por questionário não possibilita sua identificação e os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos, pois trata-se de pesquisa para trabalho de conclusão de curso em Administração.

O questionário é curto, com tempo médio de preenchimento de 10 minutos. Por gentileza, não deixe questões em branco.

Obrigado por colaborar!

Marcos César Lapolli

Técnico Judiciário

Nas questões abaixo, assinale o item que melhor caracteriza o seu perfil. As informações não permitirão a sua identificação.

Gênero

- feminino
 masculino

Idade:

- de 18 a 20 anos
 de 21 a 25 anos
 de 26 a 30 anos
 de 31 a 35 anos
 de 36 a 40 anos
 de 41 a 45 anos
 de 46 a 50 anos
 acima de 51

Escolaridade:

- Ensino médio completo
 Superior incompleto
 Superior Completo
 Pós graduado – especialista
 Mestrado
 Doutorado

Tempo de exercício neste cargo:

- () até 1 ano
 () de 1 a 2 anos
 () de 2 a 3 anos
 () mais de 3 anos

Exerce Função Gratificada:

- () sim
 () não

Estado Civil:

- () solteiro
 () casado
 () divorciado
 () viúvo
 () separado
 () outro

P1 Acredito que a remuneração que recebo é justa, quando levo em consideração:

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente
O cargo que ocupo					
Minhas qualificações, habilidades e conhecimentos					
As tarefas que executo e minhas responsabilidades					
A remuneração de meus colegas de trabalho					
O mercado de trabalho					

P2 A respeito da organização em que trabalho:

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente
Eu aceito e acredito em seus valores e objetivos					
Estou disposto a me esforçar para que alcance seus objetivos					
Eu me sinto integrado à organização					
A organização significa muito para mim					
Nutro um sentimento de lealdade pela organização					

P3 Em relação ao meu trabalho, sinto-me satisfeito com:

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente
Relacionamento com meus colegas de trabalho					
A interação com meus superiores					
Minhas condições de trabalho, materiais e instalações					
Minha possibilidade de progressão na carreira					
As tarefas que executo					

P4 Considerando minha intenção de permanecer na organização que trabalho:

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente
Penso, com frequência, em desligar-me da organização					
Pretendo desligar-me, em breve, da organização					
Eu já busco recolocar-me em outro emprego					

APÊNDICE B – Termo de Consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável o aluno de graduação Marcos César Lapolli, do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que pode ser contatado pelo e-mail marcos.lapolli@hotmail.com e pelo telefone (51) 92222479. Tenho ciência de que o estudo faz parte do trabalho de conclusão de curso do referido aluno, e tem como objetivo identificar a intenção de rotatividade dos técnicos judiciários do Tribunal de Justiça.

Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. O aluno providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Assinatura

Porto Alegre, ____ de _____ de 2016

APÊNDICE C – Roteiro das Entrevistas

1. A quanto tempo está no cargo de Técnico Judiciário?
2. Trabalhou em outras organizações? Quais?
3. Qual sua escolaridade? Curso?
4. Estado civil?

5. Como você se sente em relação as atividades que desempenha atualmente? Exemplifique/Comente
6. Como você percebe a oportunidade de crescimento profissional no TJ? Comente.
7. Como você percebe a oportunidade de capacitação no TJ? Exemplifique.
8. Como você é reconhecido pelo trabalho que executa? Exemplifique
9. Como você percebe os recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física) para realização destas atividades? Exemplifique.
10. E quanto a autonomia para realizar seu trabalho, como você a percebe? Comente/ Exemplifique
11. De que forma você participa das decisões tomadas no setor em que você atua? Exemplifique.
12. Acredita que a remuneração que recebe é compatível com seu cargo e com as tarefas que executa? Por quê?
13. De uma forma geral como você percebe o relacionamento entre os servidores do TJ?
14. E quanto a integração da equipe de trabalho?
15. Como você percebe o modelo de gestão adotado?
16. Como vê os objetivos da organização? Se identifica com eles? Por quê?
17. Atualmente sente-se como parte da organização que trabalha?

18. E Sente lealdade por ela? Exemplifique
19. Você sente-se realizado profissionalmente? Por quê?
Comente/exemplifique.
20. Muitos Técnicos responderam na pesquisa que percebem a remuneração que recebem como injusta comparada com seus colegas de trabalho. Compartilha dessa opinião? A que se deve isso, na sua opinião?
21. Acredita que um profissional com sua formação e experiência é, geralmente, melhor remunerado no mercado de trabalho? Por quê?
22. Dentre os Técnicos que responderam a pesquisa, uma boa parte se mostrou insatisfeito com a possibilidade de progressão de sua carreira. Compartilha dessa opinião? A que se deve isso?
23. Em algum momento você já pensou em deixar o Órgão? Por quê?
Pretende deixá-lo em breve?
24. E recentemente você está procurando recolocar-se em outro emprego? Por quê?
25. No momento os sentimentos que têm pela organização influenciam em sua intenção de deixar ou permanecer na organização? De que forma? Comente.
26. Há algo mais importante que influencia essa intenção (de desejo de permanência ou não)?
27. Gostaria de comentar algo que eu não tenha lhe perguntado?