

CENTRO PAULA SOUZA



**Faculdade de Tecnologia de Americana
Curso GESTÃO EMPRESARIAL**

**ESTRATÉGIAS PARA REDUÇÃO DE
TURNOVER E RETENÇÃO DE TALENTOS NO
SETOR PÚBLICO**

UM ESTUDO DE CASO NO FÓRUM DE AMERICANA

CLAUDINEI ROTA

**Americana, SP
2013**

CENTRO PAULA SOUZA



**Faculdade de Tecnologia de Americana
Curso GESTÃO EMPRESARIAL**

ESTRATÉGIAS PARA REDUÇÃO DE *TURNOVER* E RETENÇÃO DE TALENTOS NO SETOR PÚBLICO

UM ESTUDO DE CASO NO FÓRUM DE AMERICANA

CLAUDINEI ROTA

Rotaforum@yahoo.com.br

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área: Gestão de Pessoas

**Americana, SP
2013**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

Professor:

Professor

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar Agradeço a Deus pelas infinitas bênçãos, forças e proteção que derramou sobre mim nestes três anos de curso.

A minha família, especialmente os meus filhos pelo incentivo, o auxílio, a ajuda, pelo carinho e amor, além de estarem sempre ao meu lado.

Aos meus colegas de classe, especialmente àqueles que me acolheram e que tanto contribuíram na execução dos trabalhos em grupo.

A Faculdade de Tecnologia de Americana, pelo ensino de extrema qualidade, pelo profissionalismo e incentivo aos estudos.

A todos os excelentes professores, bibliotecários e funcionários em geral durante estes três anos que tanto somaram para meu crescimento intelectual, pessoal e profissional.

E ao meu orientador Dr. Carlos Augusto, que foi essencial ao desenvolvimento deste trabalho, trazendo-me sempre palavras de profissionalismo e motivação, e me ensinando aspectos da vivência profissional, acadêmica e pessoal.

“A educação faz um povo fácil de ser liderado, mas difícil de ser dirigido; fácil de ser governado, mais impossível de ser escravizado.”

HENRY PETER

RESUMO

O trabalho visa esclarecer sobre *turnover* no Tribunal de Justiça, e retenção de talentos, pois muito embora o tema seja de extrema importância em todos os setores, tanto privado como público, não foi possível localizar em livros ou internet nenhum estudo sobre o caso sobre o setor público.

O estudo apoiou-se em entrevistas com cinco servidores buscando respostas e possíveis soluções a estas questões, pois com o nível de desemprego baixo, o setor perdeu o seu principal atrativo, que é a estabilidade e com a saída do funcionário, perde-se também todo o seu conhecimento e treinamento e no Tribunal de Justiça, o serviço é específico, e o aprendizado é demorado. E como a contratação somente pode ser feita através de concursos públicos, e muitas vezes isso pode demorar até um ano, o departamento ficará desfalcado. Isso faz com que os demais funcionários fiquem sobrecarregados e o atendimento à população prejudicado, manchando a imagem do departamento.

E ainda assim, mesmo depois da contratação, teremos ainda o tempo necessário para o treinamento do novo funcionário.

Tendo demonstrado a pesquisa que o *turnover* realmente existe, já inclusive reconhecido pelo próprio Tribunal de Justiça. E àqueles que saem já são treinados e também são os mais qualificados. E que a organização que os estão levando é a Justiça Federal.

O Tribunal de Justiça está preocupado em diminuí-lo, tanto que já encaminhou para a Assembleia Legislativa um projeto de lei para alterar o Plano de Cargos e Salários.

Palavras-chave: *Turnover*; Funcionários; Retenção; Talentos; Tribunal

ABSTRACT

The work aims to clarify about turnover at the Court of Justice, and retaining talent, because even though the topic is of utmost importance in all sectors, both private and public, could not find in books or internet any study on the case of the public sector.

The study relied on interviews with five servers seeking answers and possible solutions to these issues, because with the low level of unemployment, the sector lost its main attraction, which is the stability and with the employee's departure, also lost all their knowledge and training, and in the Court of Justice, the service is specific, and the learning is time consuming. And as hiring can only be made through public tenders, and often this can take up to a year, the Department will be shorn. This causes the other employees are overworked and the attendance to the population affected, tarnishing the image of the Department.

And yet, even after hiring, we have the time needed for training the new employee.

Having demonstrated the research that the turnover actually exists, I even recognized by the Court of Justice. And to those who come out are already trained and are also the most qualified. And the organization that they're taking is the Federal Court.

The Court of Justice is concerned to reduce it, so much that I sent to the Legislative Assembly a Bill to amend the plan of jobs and salaries.

Keywords: *Turnover. Employees. Retention. Talents. Court.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1	EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	16
2.3	CAPITAL INTELECTUAL.....	17
2.4	<i>TURNOVER</i>	18
	2.4.1 Causas do <i>turnover</i>	19
	2.4.2 Consequências do <i>turnover</i>	20
2.5	RETENÇÃO DOS TALENTOS E SEUS FATORES DE INFLUÊNCIA	21
	2.5.1 Clima Organizacional	23
	2.5.2 Motivação	24
	2.5.3 Remuneração	24
	2.5.4 Remuneração estratégica	25
	2.5.5 Programa de Benefícios	25
	2.5.6 Plano de cargos e salários	26
3	METODOLOGIA	28
4	ESTUDO DE CASO	30
4.1	TRIBUNAL DE JUSTIÇA	30
	4.1.1 Clientes	30
	4.1.2 Histórico	31
	4.1.3 Fórum de Americana	32
	4.1.4 Cargos e Funções dos Entrevistados	32
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	34
5.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	34
5.2	<i>TURNOVER</i> VERIFICADO	34
5.3	ENTREVISTAS	34
	5.3.1 Descrição	35

6	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
6.1	<i>TURNOVER</i> E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	38
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 E-mail do Setor de Recursos Humanos	46
Anexo 2 – Projeto de Alteração do Plano de Cargos e Salários.....	47
Anexo 3- Questionário da entrevista	55

1 INTRODUÇÃO

O objetivo geral desta pesquisa é fazer um estudo do setor público, com relação às medidas adotadas para a retenção de talentos e diminuir o *turnover* e para se obter êxito e poder atingir os objetivos especificados por ela foi necessário:

1. Fazer uma pesquisa bibliográfica sobre retenção de talentos;
2. Relacionar os efeitos negativos do *turnover*;
3. Fazer uma pesquisa de campo sobre o assunto em um órgão público;
4. Discutir a importância da retenção de talentos;
5. Levantar alternativas para a retenção de talentos e diminuir o *turnover*.

Sendo que nos dias de hoje, em um cenário no qual a estrutura de recursos humanos se insere, observa-se constante mudança organizacional, muitas delas trazidas pela globalização.

Há muito tempo os profissionais de recursos humanos procuram vários conceitos para poder explicar e legitimar sua atuação no ambiente organizacional.

De acordo com Marras (2009 p.21), “O RH começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto”.

Se o foco da área de recursos humanos passou a ser as pessoas, nasce então o conceito de Retenção de Talentos, sendo que seus principais objetivos são o comportamento das pessoas, suas atitudes, e seus talentos. A melhor forma de fazer com que um indivíduo produza com qualidade é tratando-o como pessoa e não como recurso.

E o presente trabalho de conclusão de curso tem como finalidade, identificar os impactos causados na instituição pesquisada com o *turnover* e através das entrevistas poder identificar se a organização está retendo os seus talentos, com possíveis sugestões.

Segundo a pesquisa em material teórico, o *turnover* é o funcionário sair da empresa, podendo ser através de demissão compulsória, aposentadoria ou demissão voluntária. Esse *turnover* pode afetar a organização através de consequências positivas ou negativas.

E quanto à retenção de talentos, segundo o material teórico, o trabalhador almeja não só um bom salário, mas também melhor expectativa de vida e também poder visualizar crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dentro da empresa.

O referencial teórico é composto de um capítulo que se subdivide em aspectos ligados à rotatividade e à retenção de talentos.

Após a formulação de referencial teórico, será apresentado o estudo de caso junto ao Fórum de Americana-SP, com o intuito de analisar o possível *turnover*, quais são as expectativas dos servidores e também o que a organização está fazendo para poder reter os talentos.

Este estudo provavelmente será muito útil, pois muito embora o tema seja de extrema importância em todos os setores, tanto privado como público, não foi possível localizar em livros ou internet nenhum estudo sobre o caso.

O *turnover* é muito prejudicial para o setor público e uma maneira de diminuí-lo é através da retenção de talentos, pois com o nível de desemprego baixo, o setor perdeu o seu principal atrativo, que é a estabilidade.

Com a saída do funcionário, perde-se também todo o seu conhecimento e treinamento, e no Tribunal de Justiça, o serviço é específico, e o aprendizado é demorado. E como a contratação somente pode ser feita através de concursos públicos, e muitas vezes isso pode demorar até um ano, o departamento fica desfalcado. Isso faz com que os demais funcionários fiquem sobrecarregados e o atendimento à população prejudicado, manchando a imagem do departamento.

E mesmo depois da contratação, teremos ainda o tempo necessário para o treinamento do novo funcionário.

Segundo consta no planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do período de 2010/2014, os pontos fracos com relação ao funcionalismo, são: quadro

de pessoal reduzido; baixa motivação dos servidores; pulverização física do órgão; insatisfação dos servidores com a atual política salarial, em especial pela falta de reposição das perdas inflacionárias havidas e a deficiência na área de comunicação.

Embora o Tribunal de Justiça não faça nada de concreto para saber o motivo dos desligamentos, quando do pedido de demissão, conforme e-mail recebido do Setor de RH, anexo 1, ele já reconhece que a maioria dos que pedem demissão vai para o Poder Judiciário Federal, causando um incômodo, pois já saem treinados.

E nesta pesquisa, buscou-se oferecer possíveis respostas concretas a estas questões e possíveis soluções.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Marras (2011), a necessidade da existência de um RH surgiu para contabilização de horas trabalhadas, atrasos e descontos dos trabalhadores. No início do século XIX, as características que definiam um chefe de pessoal era de um sujeito inflexível, seguidor das leis, e frio na hora da demissão, tanto que ser chamado para o Departamento Pessoal, já era sinônimo de demissão.

Ainda no século XIX, com o surgimento das escolas administrativas, a administração de pessoal era tão somente voltada para atingir objetivos de resultados organizacionais, uma busca constante do empresário a obtenção de lucro. De acordo com Marras (2011, p.07), “o que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias”.

O modelo começou a mudar no século XX, em meados da década de 20, com o movimento das relações humanas. O chefe de pessoal passou a ter a necessidade de administrar conflitos e custo visando o aumento da produtividade. Para Marras (2011), isso gerou a necessidade de uma mudança de perfil, passando este a ter a responsabilidade de motivar pessoas, ganhando status de gerência.

Segundo Marras (2011), em meados dos anos 40 é que surgem os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana. Na época também teve o início do acompanhamento dos sindicatos.

Daquela época em diante, a gerência de pessoal não teve mudança apenas na nomenclatura, mas também em diversas subáreas, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Áreas de responsabilidade da função de pessoal

Áreas de responsabilidade da função de pessoal		
Chefe de pessoal	Gerente de Relações Industriais	Gerente de Recursos Humanos
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 a 1999

Controles da Frequência	Controles da Frequência	Controles da Frequência
Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT ¹	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contenciosos Trabalhista	Contenciosos Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de Vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento Operacional
		Estrutura Organizacional

Fonte: MARRAS, (2009, p. 25)

Conforme mostra o quadro 1, os anos 90 foram responsáveis por diversas mudanças no contexto organizacional. O RH procura encontrar espaço nesse ambiente e vem conseguindo se legitimar, em grande parte devido à globalização, que é o processo que conduz a uma integração cada vez mais estreita das

economias e das sociedades, no que diz respeito à produção e troca de mercadorias e de informação. De acordo com Trasatti & Costa (1999), ficou claro para os empresários e seus clientes internos que essa atividade é fundamental e importante. Porém, deve ser realizado com ética e resultados mensuráveis. Ou seja, a área de recursos humanos só sobreviverá se conseguir mostrar e agregar valor à empresa e às pessoas que nela trabalham. (Trasatti & Costa, 1999 *apud* NEVES, 2003)

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), em um mundo globalizado como hoje, a competitividade pode surgir em qualquer local. As empresas não se prendem mais a determinados clientes e vêm sendo quebrados obstáculos que dividiam os setores econômicos e, relativamente a empresas que nela atuam. A gestão de pessoas atualmente refere-se a um método de gestão disseminado entre líderes responsáveis, cada um em sua área.

Segundo os mesmos autores acima, na realidade de hoje estão sendo cada vez mais necessárias formas de gestão e meios de medir interesses da organização e pessoas. O comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, competência e conhecimento na era da globalização mostram que vieram para converter a tradicional administração de recursos humanos. A gestão de pessoas desligada da realidade poderá enfrentar grandes obstáculos ou até mesmo causar danos à organização.

Para Dutra (2002), o termo “gestão de pessoas” não é apenas uma tentativa de substituir a desgastada noção de Administração de RH, mas um conjunto de políticas, práticas, padrões, ações e instrumentos aplicados por uma empresa, com a intenção de orientar as características humanas na organização.

Para Mascarenhas e Vasconcelos (2004), o setor de RH foi se modificando, passando a ser visto como potencial estratégico no desenvolvimento da empresa, através da inovação e do melhor aproveitamento dos recursos do trabalhador. Ele enfrenta novos desafios e para superá-los. Ele tem que ser mais negociador, tem boa liderança, habilidade de comunicação, resumindo, ser um bom político.

Os mesmos autores acima conceituam que a gestão de pessoas nos dias atuais tem um papel muito importante nas grandes organizações, devendo ser compreendida pela capacidade de produzir e aumentar competências estratégicas tornando as organizações mais estáveis e flexíveis ao longo prazo.

Com isso, as novas funções do setor passam a ser a integração do trabalhador, aumento de sua produtividade, planejar a sua promoção; e vendo o trabalhador como um investimento, exigindo dele maior dinamismo, flexibilidade, responsabilidade, especialização e disciplina.

Todas as empresas, por si só, não sobreviveriam se não fosse pelas pessoas que a compõe. Dentro dessa ótica, o RH precisa desenvolver estratégias unindo as pessoas às organizações. A gestão de pessoas precisa estar alinhada a estratégia organizacional, para que assim ambos estejam falando a mesma “linguagem”.

2.3 CAPITAL INTELECTUAL

O conhecimento vem impactando valor para as organizações, pois a utilização desse recurso somado à tecnologia, se empregado de forma adequadas, para atuar em um mercado globalizado, geram bens intangíveis que agregam valor a elas.

Friedman, Hatch & Walker (2000), afirmam que devido à globalização e o avanço tecnológico, as empresas estão desenvolvendo e buscando inovar e manter o seu capital humano, com o objetivo de possuir um patrimônio inovador de talentos. Elas precisam de eficácia e para isso busca manter produtos e serviços de qualidade, com valor agregado, ser inovadora, ter flexibilidade, agilidade e velocidade. A diferenciação das empresas, atualmente, perante seus concorrentes, está na forma como elas utilizam a informação e conhecimento de seus colaboradores. (Friedman, Hatch & Walker, 2000 *apud* FERRI, 2006, p.33)

Segundo Ferri (2006, p.34),”... a consultoria Grotius Capital Intelectual (2006), o Capital Intelectual inclui além da capacidade intelectual humana, os nomes de produtos e marcas registradas, e até mesmo, ativos contabilizados a custo histórico, que se transformaram ao longo do tempo em bens de grande valor”. São eles:

Recursos Humanos = Know-How; Conhecimentos; Criatividade; Competências; Habilidades; Relacionamentos; Experiência; Grupos de Trabalho etc.

Ativos Intelectuais = Documentos; Projetos; Dados; Invenções; Processos etc.

Propriedade Intelectual = Patentes; Copyrights; Marcas registradas; Segredos de mercado etc. (FERRI, 2006, p.34)

Para Ferri (2006, p.34), “O Capital intelectual tem sido visto como a união de três principais componentes”:

- O capital humano, ou seja, a qualificação, as habilidades e conhecimentos, e a capacidade de geração de ideias e de inovação da força de trabalho;
 - O capital estrutural, a parte do capital intelectual que realmente pertence à empresa, os bancos de dados, os manuais de procedimento, enfim, tudo aquilo que não pode ser levado embora, quando um funcionário deixa a empresa;
- O capital representado pela clientela, o valor da franquia da empresa, do relacionamento com os clientes, a lealdade à marca da empresa e, a capacidade de a empresa conhecer as necessidades de seus clientes e antecipar soluções para seus problemas futuros. (FERRI, 2006p. 34)

Sendo o Capital Intelectual um recurso obtido somente dos seres humanos, para que uma empresa tenha sucesso com seus produtos e serviços ela deverá possuir qualidade em seu capital intelectual, ou seja, utilizando da experiência das pessoas para alcançar seus objetivos.

2.4 TURNOVER

A palavra *turnover* ou rotatividade de pessoal é o movimento de entradas e saídas dos funcionários de uma empresa, tanto as saídas voluntárias, que é o pedido de demissão, falecimento ou a aposentadoria, quanto a saída compulsória, que é a demissão efetuada pela empresa.

Segundo Mobley (1992), a rotatividade é um dos fenômenos mais importantes de uma empresa, podendo gerar muitos impactos, tanto negativos quanto positivos, podendo afetar tanto o empregador, quanto o próprio empregado e os demais funcionários da empresa.

A demissão a pedido do funcionário, de acordo com Mobley (1992), pode ser por vários motivos: por uma remuneração melhor; desenvolvimento pessoal ou de

carreira, procura por um melhor clima organizacional, adaptação à carreira do cônjuge ou mudança para outras cidades.

Altos índices de *turnover* afetam a produtividade, comprometendo os resultados da empresa. Por isso as empresas devem gerenciar o nível de *turnover*, de acordo com o ramo de atividade da organização, pois o índice para ser considerado bom ou ruim, depende do tipo de serviço prestado e do mercado em que a empresa atua.

A rotatividade faz parte do mundo dos negócios, contudo é preciso fazer um estudo sobre o assunto para que ela não prejudique a empresa, pois os empregados devem ser tratados como ativos que dão lucro à empresa.

2.4.1 Causas do *turnover*

O alto índice de *turnover* de uma empresa pode ter várias causas. A primeira é a contratação de forma equivocada do funcionário, sem que ele tenha a especificação, habilidades e atitudes necessárias para preenchimento do cargo, não podendo ser inferior e nem muito superior.

Outra causa, segundo Mobley (1992), é a falta de perspectiva na empresa, o salário pode ser bom, mas outra empresa oferece mais significado ao cargo, maior oportunidade de crescimento, promoções, flexibilidade no horário e melhor condições de trabalho e dá um exemplo de um caso interessante de um empregado que está há doze anos na empresa, que recebeu sempre as classificações mais altas em desempenho e potencial e ter ganho bons aumentos salariais, mas ele não vê chances de ser promovido, por não haver *turnover* entre os mais velhos em seu estágio de carreira.

Foi observado por Mobley (1992) que em períodos de crise, quando aumenta o desemprego, o índice de *turnover* diminui e em períodos de desemprego menor, teve um aumento. Também foi observado que o *turnover* é maior nas empresas que pagam menos, em tarefas mais repetitivas, alta centralização e baixo nível de comunicação.

Foi visto também que as expectativas sobre futuros papéis dentro da organização podem desencadear ou inibir o *turnover* pois um funcionário pode estar insatisfeito com o cargo atual, mas não se desliga devido às expectativas de um futuro melhor na empresa e um que está satisfeito com o presente, mas não vê expectativa melhores no futuro pode sair à procura de um outro que lhe ofereça maiores possibilidades de crescimento.

2.4.2 Consequências do *turnover*

Segundo Mobley (1992), o *turnover* pode ter implicações positivas e negativas para o empregado e a empresa, ele afeta os que ficam e os que saem.

Negativos para a organização: Custos (recrutamento, admissão, ajustamento, treinamento), custos de substituição, custos do processo de demissão, abalo nas estruturas social e comunicacional, menor produtividade (durante a procura do substituto e o retreinamento), evasão de empregados de alto desempenho, menor satisfação entre os que ficam, estímulo para uso de estratégias indiferenciadas de controle de *turnover*.

Positivos para a organização: Afastamento de empregados de baixo desempenho, infusão de novas tecnologias/novos conhecimentos via substituição, estímulo para mudanças em práticas e políticas, maiores oportunidades de mobilidade interna, maior flexibilidade estrutural, diminuição de outros comportamentos de afastamento, oportunidades de redução de custos, estabilização e redução de conflitos enraizados.

Negativos para o indivíduo que sai: Perda de condição de empregado antigo e gratificações correlatas, perda de benefícios extraoficiais, abalo nos sistemas de suporte social e familiar, expectativa de melhora e subsequente desilusão, custos referentes à inflação, estresse relacionado à transição, interferência no curso da carreira do cônjuge e regressão no curso da carreira.

Positivos para o indivíduo que sai: Aumento de salários, progresso profissional, melhor compatibilização pessoa-organização e portanto, menos estresse, melhor uso de habilidades, interesses, renovação de estímulos no novo

ambiente, satisfação em relação a valores não ligados ao trabalho e maior percepção da própria eficiência.

Negativos para o indivíduo que fica: Abalo nos padrões social e comunicacional, evasão de colegas de trabalho funcionalmente valorizados, menor satisfação, aumento da carga de trabalho durante e imediatamente após a procura do substituto, menor coesão e menor comprometimento.

Positivos para o indivíduo que fica: Maiores oportunidades de mobilidade interna, estimulação e fertilização em cadeia pela presença de novos colegas de trabalho, maior satisfação, maior coesão e maior comprometimento.

Negativos para a sociedade: Aumento nos custos de produção e inabilidade regional para manter ou atrair indústrias.

2.5 RETENÇÃO DOS TALENTOS E SEUS FATORES DE INFLUÊNCIA

De acordo com uma pesquisa realizada por Reis (2007) na empresa Rhodia, foi constatada que nenhum executivo seria contratado pela multinacional francesa se não fosse uma pessoa flexível, com iniciativa, que tenha impacto, influência e seja orientada para resultados, segundo o autor, para a empresa. Essas competências são mais importantes que conhecimentos técnicos.

No caso acima o autor generaliza as competências necessárias à empresa contratante, porém existem várias situações em que essa realidade pode ser diferente. Por exemplo, se a situação for a contratação de uma pessoa extremamente técnica e que trabalhe com padrões de qualidade e normas, a flexibilidade talvez não seja o fator determinante, mas sua capacidade de se firmar diante de resoluções. Para cada caso é necessário se estabelecer parâmetros que sirvam de diretrizes no processo.

Segundo Marras (2011), até a década de 80 as pessoas acreditavam que o ato de desenvolver e formar talentos eram responsabilidades exclusivas da empresa, ou seja, aguardavam com a certeza de que a organização providenciaria sua ascensão. Embora as empresas cumprissem esse papel até certo ponto, nem sempre era na expectativa do trabalhador. Porém com as mudanças da década de

90, principalmente devido à globalização, o papel do desenvolvimento de talentos passou a ser obrigação de cada indivíduo.

Para Fidelis e Banov (2006), a motivação e o esforço realizado pelo homem na realização do trabalho é um antigo objeto de estudo, a fim de identificar fatores que influenciassem na concretização das metas, não baseado unicamente em recompensa financeira.

O trabalhador, além da recompensa financeira, almeja:

- Percepção de futuro na empresa em termos de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Metas objetivas que representassem aperfeiçoamento das capacidades e habilidades;
- Satisfação plena no cargo;
- Orgulho por trabalhar na empresa;
- Realização pelo trabalho executado e respectivo reconhecimento pelo seu superior imediato;
- Participação nos projetos de melhoria contínua;

“Quando os funcionários acreditam que estão recebendo resultados equivalentes a seus inputs, geralmente ficam satisfeitos. Quando acreditam que estão sendo tratados equitativamente, estão mais dispostos a trabalhar duro. De outro modo, quando acreditam que estão dando mais do que recebendo da organização, um estado de tensão e insatisfação se instala.” (DUBRIN, 2003, p.125 apud FIDELIS E BANOV, 2009)

Segundo uma pesquisa publicada na revista Exame, Ikeda (2013), de cada dez executivos brasileiros, quatro pretendem mudar de empresa nos próximos dois anos, não só por dinheiro, mas também porque buscam um trabalho com propósito. Segundo a pesquisa, feita com mais de 4.000 pessoas, apesar da estabilidade e dos salários dos executivos estarem entre os mais altos do mundo, ainda assim não estão totalmente satisfeitos.

Os funcionários querem, além do salário, líderes mais inspiradores, mais crescimento na carreira, mais equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como querem que a empresa tenha uma cultura corporativa clara e que a coloquem em

prática. Eles alegam que falta coerência entre o discurso de valor da empresa e a prática.

Na matéria de Ikeda (2013), consta que o forte da varejista Whole Foods é vender alimentos e o foco não é atrair executivos superagressivos, mas, sim, aqueles preocupados com o meio ambiente. A Embraer atrai engenheiros mais qualificados do país graças a uma oferta única: fazer aviões inovadores no Brasil e o desafio motiva tanto quanto o dinheiro. E a empresa química Basf quer ser reconhecida pelo bom ambiente de trabalho e, para isso, o bônus anual é distribuído de acordo com a avaliação de clima das equipes.

Segundo outra pesquisa publicada na revista Veja on-line, Maggi (2013), de autoria da companhia de seleção e recrutamento Robert Walters com 9.173 profissionais de cargos de média e alta gerência em dez países, inclusive o Brasil, 29% dos entrevistados apontam que ser defrontado com desafios, como metas de desempenho como razão de motivação no trabalho, depois aparece atingir equilíbrio entre carreira e vida provada com 25%, seguido de ganhar postos de destaque e responsabilidade com 23% e só depois aparece salários e benefícios com 16%.

Segundo a mesma pesquisa, foram entrevistados 773 profissionais que trabalham no Brasil, e entre eles o maior motivador foi harmonia entre trabalho e descanso com 36,6%. Metade dos ouvidos afirmou que deixaria a empresa se percebesse que ela não oferece boas perspectivas, sendo que o dinheiro é um motivador apenas em curto prazo.

Segue abaixo um detalhamento de algumas dos principais fatores de retenção de talentos.

2.5.1 Clima Organizacional

Para Fidelis e Banov (2006), devido às grandes mudanças que estão ocorrendo no mercado consumidor, a empresa precisa ficar cada vez mais estratégica, as decisões estão se centralizando, é necessário maior flexibilidade, agilidade e dinamismo. No entanto, é preciso que o ambiente de trabalho ofereça reconhecimento às pessoas, criando um clima adequado para a implantação de

qualquer planejamento estratégico organizacional, fator crítico numa época de grandes desafios pela conquista do consumidor.

2.5.2 Motivação

A motivação do indivíduo é fator primordial para a nova Gestão de Pessoas. Para Maslow (1954) *apud* MARRAS (2011), as necessidades do ser humano estão dispostas em ordem de importância hierárquica, passando do menor para o maior, após satisfeita o que está em primeiro lugar que são as necessidades fisiológicas, vem a necessidade de segurança, depois, necessidades sociais, depois necessidades de estima e por fim necessidade de auto-realização, conforme tabela abaixo.

Tabela 1: Fatores motivadores, segundo Maslow

Tipo de Necessidade	O que ela representa
Fisiológicas	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade etc.
Estima	O Sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que a rodeiam; sua auto-estima; desejo de sentir-se importante e valorizado.
Auto-realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: Maslow,(1954) *apud* MARRAS (2011, p.34)

Dentro do contexto de Maslow, a forma estratégica de motivação de pessoal para Marras (2011) vem do pressuposto que todas as necessidades primárias ou higiênicas sejam atendidas pela gestão tradicional.

2.5.3 Remuneração

De acordo com Marras, (2002), o que motiva o trabalhador é receber um salário justo como contrapartida do aluguel de sua força de trabalho.

De acordo com Dessler (2003), quando se trata de remuneração, as empresas podem decidir se serão líderes e pagarão os melhores salários da região, independentemente das outras, ou se serão seguidoras e pagarão um salário um pouco abaixo das líderes. Ainda, assim, respeitando alguns fatores de interferência, como por exemplo, a localização. Ao se criar uma política salarial é preciso estar atentos à equidade interna e externa.

2.5.4 Remuneração estratégica

Segundo Marras (2011, pg. 271), “Remuneração estratégica é um modelo de compensação atrelado numa certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazo em que os trabalhadores recebem um *plus* na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio.”

Marras (2011) destaca que existem diversos modelos de remuneração estratégica praticados pelo mercado, sendo elas:

- 1- Remuneração por Habilidade (*Skill based pay –ABP*)
- 2- Participação acionária (*Stock ownership*)
- 3- Distribuição de ganhos (*Gain sharing*)
- 4- Distribuição de lucros (*Profit sharing*)
- 5- Remuneração por resultados (*Pay for performance*)

2.5.5 Programa de Benefícios

Nem sempre apenas o salário propriamente dito, se faz o incentivo essencial ao colaborador, mas o pacote de benefícios que o acompanha.

De acordo com Marras (2011), o programa de benefícios está voltado para dois fatores, a organização e os indivíduos e tem como objetivo satisfazer as necessidades básicas do indivíduo, tendo como contra partida reduzir os índices de rotatividade e insatisfação dentro da organização.

Marras (2011) descreve e subdivide os benefícios da seguinte forma:

1. Benefícios compulsórios: são aqueles oferecidos e que obedecem as exigências da lei ou normas legais, como acordos coletivos ou convenções coletivas de trabalho, com:

- Complemento de auxílio doença
- 13º salário
- Salário família
- Férias
- Salário maternidade etc.

Benefícios espontâneos: são aqueles que a empresa proporciona espontaneamente, buscando atender as necessidades dos empregados e também visa tornar o perfil da remuneração atraente perante o mercado competitivo.

2.5.6 Plano de cargos e salários

Damasceno (2004) conceitua que cargo é aposição de determinada função na organização de pessoal da empresa e que eles podem ser específicos, se de determinada área, ou genéricos, se presentes em diversas áreas. Quanto à remuneração, eles podem ser: mensalista, horista, tarefeiro, comissionado ou misto. De acordo com Linhares e Barba (2009), o plano de cargos e salários pode ser definido como um conjunto de regras em que os colaboradores podem progredir na empresa com relação ao seu salário, devendo deixar transparente para o colaborador as regras de ascensão e política salarial da empresa. Nesse caso fica claro para o colaborador quanto a sua perspectiva de carreira e possibilidades na empresa.

De acordo com Nascimento (2001), o desenvolvimento do plano de cargos e salários tem o propósito de conhecer profundamente cada função dos cargos de uma empresa, e precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado e a política econômica do país e ser estruturado de acordo com a necessidade da empresa, como nível de escolaridade, função e hierarquia.

Linhares e Barba (2009) dizem que, com a implantação de um bom plano, se espera um aumento da satisfação dos colaboradores atuais devido ao senso de justiça criado pelo plano, aumento da produtividade, pois ele entende que para aumentar seu salário depende somente dos seus resultados e a diminuição do “rácio peão”, pois todos sabem quais as possibilidades de ascensão da empresa.

3 METODOLOGIA

Para a elaboração do presente trabalho foi utilizado, além da pesquisa bibliográfica, um estudo de caso no Fórum de Americana, através de entrevista, conforme anexo 3, realizada com cinco funcionários, de vários cargos e também variados tempos de trabalho, entre eles, um com dois meses de trabalho e outro já com 38 anos e com tempo suficiente para aposentadoria.

Sobre pesquisa bibliográfica ou fontes secundárias, Marconi e Lakatos (2011) afirmam que abrange todas as informações já tornadas pública através de publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, além dos meios orais e audiovisuais, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito e filmado.

Segundo Figueiredo e Souza (2010), a entrevista é uma conversa efetuada face a face entre o informante e o entrevistador, com o objetivo de colher dados fidedignos através de uma conversação dirigida ou livre. Ainda, segundo eles, recorre-se à esta técnica sempre que se tem a necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas, o que é o caso desta pesquisa.

A pesquisa pode ser Dirigida ou Não Dirigida, neste caso será a Dirigida, que segundo, Figueiredo e Souza (2010), deverá seguir um roteiro preestabelecido, com perguntas previamente definidas, sendo um diálogo preparado com objetivos definidos e uma estratégia de trabalho definida. Podendo ser fechadas ou semiabertas, e que neste caso serão semiabertas, que de acordo com os mesmos autores acima, são para o caso de se obter informações com certo nível de profundidade.

De acordo com Figueiredo e Souza (2010), para a condução de uma boa entrevista devem ser observados, primeiramente, quais as informações que precisam ser obtidas para que só sejam feitas indagações pertinentes e relevantes ao tema-problema, devendo ser planejadas, delineando cuidadosamente o objetivo pretendido. Tomando o cuidado para não direcionar as perguntas visando satisfazer

curiosidade pessoal, induzir respostas, perguntas que deem margem a equívocos, ambíguas, capciosas, de duplo sentido e perguntas que explorem o emocional do informante. Bem como evitar o uso de termos ou vocabulários rebuscado ou técnico para não dificultar o entendimento do entrevistado. Ao iniciar a entrevista deverá informar os objetivos da pesquisa, justificativas, destino das informações e relatar o que se espera alcançar com a entrevista.

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 20), “existem diversas formas de classificar as pesquisas, porém, as formas clássicas de classificação são: quanto aos objetivos, quanto à forma de abordagem, quanto à natureza e quanto aos procedimentos adotados”.

O presente trabalho pode ser considerado como uma pesquisa aplicada, que visa gerar novos e úteis conhecimentos para o avanço da Ciência, podendo até ser aplicado na prática, caso haja interesse dos responsáveis pela empresa objeto da pesquisa. Porém, como enfatiza Severino (2002), pode haver trabalhos científicos “narrativos, descritivos ou dissertativos”.

Quanto à coleta de dados, para Silva e Menezes (2001, p. 33), “A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado”.

[...] pesquisa bibliográfica de leitura analítica cuja finalidade é a de ordenar e resumir as informações contidas nas fontes, de forma que estas possibilitem a obtenção de respostas ao problema da pesquisa. É de natureza crítica, porém desenvolvida com bastante objetividade. (Gil, 2006, p. 78)

No presente trabalho, também será utilizado a pesquisa documental, que de acordo com Figueiredo e Souza (2010), constitui documentos de fontes primárias, podendo ser de arquivos, fontes estatísticas, escritos oficiais de todos os gêneros, acervos em geral, documentação de imagem, objetos, etc.

4 ESTUDO DE CASO

Sobre estudo de caso, Figueiredo e Souza (2010) dizem que é um estudo profundo e exaustivo de fatos, situações ou objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, sendo de origem remota. Não podendo ser restringido a um único modelo de coleta de dados, podendo ser através da observação do participante e entrevista livre.

Sendo que o estudo de caso do presente trabalho será através de entrevista livre com alguns servidores do Tribunal de Justiça, especificamente do Fórum de Americana-SP, cujo órgão passo a descrever adiante.

4.1 TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Missão: Distribuir Justiça

Visão: Ser reconhecido como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

Valores: Acessibilidade, celeridade, credibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência.

Setor econômico: Prestação de serviço.

O Serviço prestado é o de praticar a justiça, cabe ao advogado e Ministério Público a defesa dos direitos dos cidadãos e ao Cartório e Juiz fazerem com que esses direitos sejam cumpridos.

4.1.1 Clientes

O serviço prestado pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, não tem concorrentes, pode-se dizer que é um monopólio, o cliente não tem opção de escolha, se o serviço é bem prestado ou não, caso queira acionar a justiça deverá socorrer-se do Tribunal de Justiça. E estes clientes são os advogados, representantes do Ministério Público e a população em geral, por exemplo: quando

um advogado distribui um determinado processo de Execução, ele juntamente com o Cartório e o Juiz fazem o que for necessário para que ele e seu cliente recebam o crédito, através de bloqueio de contas, penhora e leilão de bens, e também muitas vezes através de um acordo havido durante a tramitação do processo.

4.1.2 Histórico

O Tribunal de Justiça de São Paulo foi instalado no dia 03.02.1874, sendo denominado Tribunal da Relação de São Paulo e Paraná. Por se tratarem de províncias bastante inexpressivas, foram nomeados apenas sete desembargadores para integrar o Tribunal, que tinha a função de julgar todas as causas em segunda instância, anteriormente julgadas pelo Tribunal de Relação do Rio de Janeiro. As primeiras instalações se deram em casarões situados no centro da capital paulista.

Com a separação judiciária das províncias, em 1.891, surgiu o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, mas foi apenas no ano de 1.911, por conta do crescimento demográfico e econômico de São Paulo e da consequente expansão do Judiciário paulista, que se fez necessária a construção de uma sede para abrigar a Corte. Para tanto, foi contratado o escritório do renomado arquiteto Ramos de Azevedo, que, inspirado no Palácio da Justiça de Roma, criou o projeto do Palácio da Justiça do TJ paulista.

Construído em estilo neoclássico com cunho barroco, o prédio tornou-se orgulho para o Judiciário paulista. A edificação foi inaugurada em duas datas distintas, nos anos de 1.933 e 1.942, quando foi concluído o quinto pavimento, que foi destinado às salas de julgamento e gabinetes do Órgão Diretivo do TJSP, sendo tombado pelo Condephaat em 1.981.

Hoje, o Tribunal de Justiça é composto por 360 (trezentos e sessenta) desembargadores e nos órgãos de cúpula estão o presidente, o vice-presidente, o corregedor-geral da Justiça, o decano e os presidentes das seções de Direto Criminal, Direito Público e Direito Privado. Eles integram o Conselho Superior da Magistratura. Também, há o Órgão Especial, composto por 25 (vinte e cinco) desembargadores: o presidente, 12 (doze) mais antigos e 12 (doze) eleitos.

4.1.3 Fórum de Americana

Localização



Foto do Fórum de Comarca de Americana – SP- pelo autor

Avenida Brasil, Sul, 2669 - 1º andar, sala 41 - Residencial Nardini -
Americana/SP. CEP.: 13465-000 Fone:(0xx)19 3406-1709, CNPJ :
51.174.0001/0008-60

4.1.4 Cargos e Funções dos Entrevistados

As funções e as atividades dos cargos objeto da pesquisa são:

DIRETOR ou OFICIAL MAIOR: Supervisionar e coordenar as tarefas previstas para sua unidade e as executadas pelos seus subordinados, manter atualizada a legislação necessária ao bom andamento dos trabalhos de sua área e assistir ao seu superior.

Pré-requisito: Ensino Superior Completo.

CHEFE DE SEÇÃO JUDICIÁRIO: Supervisionar e coordenar as tarefas previstas para sua unidade e seus subordinados; manter atualizada a legislação necessária ao bom andamento dos trabalhos de sua área e assistir ao seu superior.

Pré-requisito: Ensino Médio Completo.

ESCREVENTE TÉCNICO JUDICIÁRIO: Executar atividades relacionadas à organização dos serviços que envolvam as funções de suporte técnico e administrativo às unidades do Tribunal de Justiça, dar andamento em processos judiciais e administrativos, atender ao público interno e externo, elaborar e conferir documentos, controlar a guarda do material de expediente, atualizar-se quanto à legislação pertinente à área de atuação e normas internas.

Pré-requisito: Ensino Médio Completo

AGENTE ADMINISTRATIVO: Executar os serviços necessários que envolvam aspectos operacionais como atividades de recebimento, transporte, armazenamento, conservação e entrega de documentos, processos, livros, mobiliários, equipamentos e outros.

Pré-requisito: Ensino Fundamental Completo.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça referente ao período de 2010/2014, o mesmo já demonstrava preocupação e mencionava como pontos fracos, entre outros, variáveis que provocam situações desfavoráveis ao ambiente de trabalho, que são: um quadro de pessoal reduzido; baixa motivação dos servidores; inadequação do espaço físico, sistemas informatizados insuficientes, ausência de uma lei que regule cargos e carreiras dos servidores e insatisfação dos servidores com a atual política salarial, em especial pela falta de reposição das perdas inflacionárias havidas.

5.2 TURNOVER VERIFICADO

Pesquisando, obtivemos informações junto aos superiores de dois Cartórios no Fórum de Americana-SP, sendo que no Segundo Ofício Cível, que já conta com mais de 50 anos de existência, de um total de 19 servidores, nos últimos 4 anos, houve 3 desligamentos, todos de maneira voluntária sendo decididos por parte dos servidores para fins de aposentadoria.

Quanto ao Quarto Ofício Cível, instalado no ano de 2005, de 19 servidores, nos últimos 4 anos houve 4 desligamentos também voluntários, mas decididos por parte dos servidores para assumirem cargos públicos no Judiciário Federal.

5.3 ENTREVISTAS

Agora, apresentaremos a descrição das respostas obtidas através das entrevistas realizadas com cinco servidores, que serão numerados por tempo de serviço, do mais antigo até o contratado recentemente, sendo o entrevistado um do sexo masculino, com 38 anos de trabalho com cargo de Oficial Maior, possuindo nível médio de instrução; a entrevistada dois, do sexo feminino com 29 de trabalho

com nível médio de instrução e curso técnico com cargo de Agente Administrativo; o terceiro possui 7 anos de trabalho, do sexo masculino e curso superior; a quarta possui dois anos de trabalho, sendo do sexo feminino e com curso superior; e tendo o quinto, apenas dois meses de trabalho, sendo do sexo masculino e possuindo o curso superior incompleto com previsão de término no final do ano de 2014, sendo estes três últimos Escreventes Técnicos Judiciários.

Sendo eles de diversos departamentos, o primeiro e o quinto de Cartórios Cíveis, o terceiro do Cartório Distribuidor, a quarta do Cartório de Família e a segunda da área administrativa.

Inicialmente, foi explicado ao entrevistado que o material obtido serviria como base para um estudo de conclusão de curso superior, cujo sigilo das respostas seria mantido.

A descrição da entrevista será feita pergunta por pergunta, de forma que possibilite comparar as respostas dos cinco servidores. As respostas serão apresentadas de forma concisa, ressaltando somente as informações relevantes para a análise do *turnover* e a retenção de talentos.

5.3.1 Descrição

Quando perguntado sobre os motivos que os levaram a trabalhar no Fórum, o primeiro servidor respondeu que foi sem concurso e por influência de seu pai, sendo o seu único emprego, quanto aos demais, todos foram através de concurso público, e porque o salário era melhor do que os empregos anteriores, o terceiro entrevistado alegou ainda que além do salário, outro motivo é que se identificava com a área de atuação, pois era investigador de polícia.

Com relação ao local de trabalho e as tarefas, todos disseram que gostam, sendo que o primeiro alegou que os equipamentos melhoraram muito nos últimos anos e que não é um serviço repetitivo. A segunda disse estar há pouco tempo na área administrativa e que agora está gostando por ter pouco serviço e que trabalha com mais tranquilidade. O terceiro alegou que tem equipamentos bons e sala com ar condicionado, que faz cálculos e gosta disso. A quarta alegou que gosta dos colegas de trabalho e das suas tarefas, embora as considere repetitiva. Quanto ao último,

que possui apenas dois meses de trabalho, disse que por enquanto está gostando do local e das tarefas, alegando que a experiência o está ajudando a adquirir conhecimento na área, pois está cursando Faculdade de Direito.

Todos estão satisfeitos com salários e benefícios, embora três deles digam que poderia melhorar, equiparando com os servidores do Judiciário Federal. Enquanto que a segunda disse que poderia melhorar, pois está fazendo o mesmo serviço dos Escreventes Técnicos, mas recebendo salário de Agente Administrativo, cuja remuneração é menor.

Quando perguntado sobre o Plano de Cargos e Salários, três disseram que estão satisfeitos, um razoavelmente e o outro não está satisfeito, e sobre o que poderia ser melhorado, o primeiro alegou que não espera mais nada dele. A segunda reclamou que seu cargo está sendo extinto e o plano não trouxe expectativas de melhoria e uma possível melhora seria a equiparação de seu cargo com o de Escrevente Técnico. O terceiro sugeriu promoção por mérito e mais recompensas financeiras por cursos. A quarta sugeriu que ficará satisfeita caso as mudanças sejam implementadas, que segundo ela já foram encaminhadas para a Assembleia Legislativa. O quinto alegou não ter lido o plano inteiro, mas sugeriu redução da jornada de trabalho.

Sobre o reconhecimento ao trabalho, o primeiro e a quarta alegaram que querem recompensas financeiras com aumento salarial. A segunda que seria a oportunidade de subir na carreira, pois o seu cargo não dá essa oportunidade. O terceiro quer prêmios ou bônus financeiros por estar desenvolvendo bem o seu trabalho e o quinto alegou que mantendo o mesmo nível que recebe hoje e não atrasando o seu salário, por enquanto está bom.

Todos disseram que mantem um bom relacionamento tanto com os líderes ou colaboradores.

Os três mais antigos gostam da estabilidade, tendo a segunda prestado concursos para o cargo de Escrevente Técnico, mas sem êxito e nunca tentou em outros locais, sendo que o terceiro pretende sair nos próximos anos, se conseguir passar em outro concurso, principalmente no Judiciário Federal.

Sobre os outros dois que ainda possuem menos de dois anos trabalhando no Fórum, ambos estão prestando concursos e que desistiriam dessa ideia caso houvesse equiparação com o Judiciário Federal.

A respeito das expectativas dentro do Fórum, os dois mais antigos não possuem mais nenhuma, a não ser que se mantenha o mesmo nível salarial após a aposentadoria, que já está próxima. O terceiro almeja promoção para cargos superiores ou então ser valorizado financeiramente pelo Tribunal e os demais por enquanto só pretendem exercer a suas funções com eficiência e ajudar no bom funcionamento do Fórum.

Quando perguntados onde pretendem estar em cinco anos, a aposentadoria é o que almejam os dois mais antigos. Os demais estão prestando concursos Federais, sendo que terceiro ainda pretende ter um cargo de direção, alegando, porém, que pouco depende dele para atingir esse objetivo, uma vez que não existe promoção por prova e ou merecimento, sendo por tempo de serviço e indicação.

E finalmente, após a realização das entrevistas, para poder auxiliar na feitura dos trabalhos foi pesquisado e localizado as alterações ao Plano de Cargos e Salários enviado à Assembleia Legislativa sob Projeto de Lei Complementar nº. 29/13, conforme anexo 2.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 TURNOVER E RETENÇÃO DE TALENTOS

Com exceção do servidor mais antigo, que foi por indicação, todos os demais entraram na organização através de concurso público, que sabemos estar cada dia mais competitivo. Podemos, inclusive, observar que os contratados mais recentes possuem um grau de instrução superior aos demais, muito embora o cargo não exija tal graduação.

Analisando os cargos da pesquisa, conforme mencionado no item 4.1.4, constatamos que os únicos cargos que exigem o ensino superior completo são os de Diretor e Oficial Maior, curiosamente o primeiro entrevistado alegou não possui-lo, mas segundo ele, por ter sido promovido ao cargo antes da promulgação do Plano de Cargos e Salários.

Nas questões relacionadas ao local de trabalho, tarefas, relacionamento com os líderes ou colaboradores, embora conste no Planejamento Estratégico uma preocupação com a insatisfação dos servidores com relação aos equipamentos e o ambiente de trabalho, na pesquisa constatou-se que houve melhoras, tanto que todos alegaram estar gostando, havendo um respeito mútuo entre os líderes e colaboradores, sendo que o servidor mais antigo disse que os equipamentos melhoraram muito nos últimos anos. Havendo uma divergência somente quanto às tarefas serem repetitivas ou não, pois um considera que sim e outro que não. O clima organizacional da mesma forma que a remuneração é um fator determinante na retenção dos talentos na organização, ou seja, o funcionário quando se sente bem com o que faz e se dá bem com seus colegas de trabalho e seus superiores, provavelmente não se sentirá motivado a se desligar da empresa.

O Plano de Cargos e Salários, que não existia quanto da feitura do Planejamento Estratégico já mencionado, foi aprovado e promulgado no final do ano de dois mil e dez, e como já conceituado, de acordo com Linhares e Barba (2009) o plano de cargos e salários pode ser definido como um conjunto de regras em que os colaboradores podem progredir na empresa com relação ao seu salário, devendo

deixar transparente para o colaborador as regras de ascensão e política salarial da empresa. Nesse caso fica claro para o colaborador quanto a sua perspectiva de carreira e possibilidades na empresa.

E nas entrevistas ficou claramente constatado uma insatisfação com ele, tendo como sugestão de melhoria, regras de promoção por prova e ou merecimento, e também uma valorização financeira por nível de instrução e cursos. E ainda a insatisfação da Agente Administrativa que alega estar executando as tarefas de Escrevente Técnico, sem ser remunerada para isto.

De acordo com Marras, (2002), um dos fatores que motivam o trabalhador é receber um salário justo como contrapartida do aluguel de sua força de trabalho, não sendo diferente do que pensam os servidores entrevistados, pois a recompensa financeira foi a mais citada quando perguntados sobre as formas de reconhecimento para o trabalho.

As empresas esperam que seus colaboradores realizem as suas atividades com competência e que demonstrem bons resultados, enquanto que os colaboradores esperam crescer profissionalmente e financeiramente, recebendo aquilo que é justo.

A estabilidade e os salários, de acordo com os entrevistados, foi o motivo da permanência e da entrada dos novos servidores, mas curiosamente três dos cinco entrevistados ainda pretendem prestar novos concursos, e só desistirão caso haja uma equiparação com o Judiciário Federal, que segundo eles oferece um salário maior, sendo este o principal motivo do *turnover* como já explanado acima.

Como já conceituado, de acordo com Dessler (2003), quando se trata de remuneração, as empresas podem decidir em serem líderes, pagar os melhores salários da região, independentemente das outras, ou serem seguidoras, pagar um salário um pouco abaixo das líderes. E neste trabalho podemos verificar que embora o salário do Tribunal de Justiça de São Paulo seja bom, reconhecido inclusive por todos os entrevistados, provavelmente o pago pelo Judiciário Federal seja maior, tanto que há uma busca em prestar estes concursos.

Analisando o contexto da teoria de Maslow, conforme item 2.5.2, de acordo com as entrevistas, percebe-se que o principal fator de satisfação dos servidores é com relação à parte financeira, que é capaz de satisfazer as necessidades físicas, tais como: bebida, comida, sono etc. Percebe-se também uma satisfação com a estabilidade no emprego, que seria a necessidade de segurança. Logo depois vem a necessidade social, onde eles alegam gostar do ambiente e dos colegas de trabalho.

Embora não esteja explícita nas entrevistas, podemos verificar também uma satisfação com a necessidade de auto-estima, pois realizam tarefas que são importantes para a sociedade, conforme consta na Missão e Visão da organização, e o único motivo que os levaria a sair, seria ir para o Judiciário Federal, com serviços semelhantes. Estando também de acordo com a profissão que escolheram, pois a maioria fez ou está fazendo a Faculdade de Direito.

Com relação ao topo da pirâmide, que é a auto-realização, não foi encontrada uma satisfação, pois foi alegado que não há uma política clara de promoção para cargos superiores. Possivelmente haverá uma melhora, quando for aprovada a alteração do Plano de Cargos já mencionada, onde consta adicional por qualificação, podendo o servidor se sentir mais valorizado e também buscar se renovar e reciclar.

De acordo com a pesquisa acima descrita, notamos que o *turnover* existe, não em grau alarmante, mais existe, principalmente entre àqueles que têm menor tempo na organização e possuem nível superior de instrução.

No recente pedido de alteração do Plano de Cargos e Salários, enviado para aprovação na Assembleia Legislativa em agosto passado, o próprio Tribunal de Justiça reconheceu a rotatividade, conforme anexo 2, de cerca de oito mil e cem desligamentos nos últimos cinco anos, esclarecendo que o mesmo possui em torno de quarenta e três mil servidores na ativa.

Isto demonstra, que embora o Tribunal de Justiça não faça questionários quando do desligamento de seus servidores, ele tem conhecimento de quem é que está levando a sua mão de obra, demonstrando uma preocupação, pois os servidores que se desligam, além de serem os mais qualificados, segundo ele também já saem treinados.

Segundo Mobley (1992) já conceituado acima, o *turnover* pode ter implicações positivas e negativas para o empregado e a empresa, ele afeta os que ficam e os que saem. E os custos para a organização, que são novo recrutamento, admissão, ajustamento, treinamento, custos de substituição, abalo nas estruturas social e comunicacional, menor produtividade (durante a procura do substituto e o retreinamento), evasão de empregados de alto desempenho, menor satisfação entre os que ficam, pois certamente ficarão sobrecarregados, além também de incentivá-los na procura de novos horizontes.

Mas no Tribunal de Justiça só vemos consequências negativas, pois os que permanecem são provavelmente àqueles que estão acomodados ou que tentaram e não conseguiram obter notas suficientes em outros concursos.

A preocupação existe, há interesse em reter os talentos, mas o órgão também depende da Assembleia Legislativa e do Executivo Estadual para implementá-las, caso contrário ficará o Tribunal de Justiça de São Paulo com os servidores menos qualificados e com baixo desempenho, se tornando a segunda opção, prejudicando com isso a eficiência dos serviços prestados e conseqüentemente deixando mais distante o cumprimento com excelência da sua Missão que é Distribuir Justiça e da sua Visão, que diz “Ser reconhecido como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início do século passado as pessoas eram vistas como meros recursos de produção, em busca de recompensas financeiras. Com o passar dos anos foram surgindo novas abordagens e o setor de recursos humanos para a ver o trabalhador como parte de um sistema e também como um capital intelectual, através de sua competência e conhecimento.

O que antes era simplesmente o cumprimento de tarefas cotidianas, ora ligadas a necessidades de sobrevivência ou de remuneração das pessoas, passa a ser considerada uma troca de oportunidades, onde pessoas vendem seus conhecimentos, habilidades e atitudes para as empresas e essas aumentam seu portfólio de competências, garantindo assim crescimento e permanência no mercado. E levando em consideração as mudanças decorrentes no ambiente corporativo e nas relações entre empresa e funcionário, as organizações passam a definir estratégias claras, sustentadas por uma gestão participativa, ou seja, uma gestão voltada a pessoas.

Em virtude da globalização que fomenta a concorrência, as organizações se deram conta que seu meio para o fim, são as pessoas que trabalham para que o seu produto ou serviço chegue ao cliente. É de responsabilidade das pessoas a qualidade do serviço que está prestando, porém a responsabilidade do empregador é conseguir manter esse colaborador o mais entusiasmado possível, fazendo com que ele próprio compre a ideia da organização.

Conforme detalhamento histórico desse projeto pode-se observar que a emancipação foi mútua, tanto empresa quanto colaborador entenderam juntos que um depende do outro para obter sucesso profissional e social. Dentro desse mesmo contexto, foi analisada a evolução da compreensão quanto à importância essencial do trabalhador para com a organização. O que antes era tratado como mão-de-obra mecânica e braçal, hoje é reconhecido como parceiro e um ativo essencial e diferenciador de qualquer atividade, sugerindo que as organizações dêem maior importância a eles, desenvolvendo estratégias para mantê-los e eliminar assim a rotatividade, por menor que seja.

Entende-se através do estudo e compreensão da evolução da Gestão de Pessoas que as empresas ao longo do tempo precisaram mudar a estratégia de gerir seus colaboradores para aumentar seu poder de competitividade. Isso vem ocorrendo com eficácia principalmente nas organizações mais estruturadas e flexíveis, pois estão abertas a novas filosofias e formas de compreensão sistêmica do ambiente. Levando em consideração essas mudanças surge uma preocupação com índices de *turnover* e como fazer para reter talentos.

A alta rotatividade possui um alto custo para a organização, sendo assim as técnicas de agregar e manter pessoas necessita ser estruturada para evitar essa prática. Uma ferramenta eficaz na retenção dos verdadeiros talentos é um Plano de Cargos e Salários bem elaborado, que tenha o propósito de conhecer profundamente cada função dos cargos de uma organização, acompanhando o avanço tecnológico, as mudanças de mercado e a política econômica do país e ser estruturado de acordo com a necessidade da organização, como nível de escolaridade, função e hierarquia.

Além disso, o servidor almeja receber um salário justo como contrapartida do aluguel de sua força de trabalho e quer um bom clima organizacional, pois é um fator determinante na retenção dos talentos na organização, ou seja, o funcionário quando se sente bem com o que faz e se dá bem com seus colegas de trabalho e seus superiores, provavelmente não se sentirá motivado a se desligar da empresa.

Através do estudo de caso do Tribunal de Justiça, foi possível confirmar todas estas teorias, levando-se em consideração as respostas obtidas.

De maneira geral foi encontrado um bom índice de satisfação de todos os entrevistados, quanto ao local de trabalho, tarefas, líderes, colaboradores e salário recebido.

Com relação às insatisfações, o Tribunal de Justiça de São Paulo, demonstrou ter conhecimento das mesmas, tanto que já propôs junto à Assembleia Legislativa alterações ao Plano de Cargos e Salários, pois segundo ele, são os servidores que dão suporte aos magistrados no enfrentamento da preocupante massa de processos à espera de distribuição e julgamento. Estas mudanças são:

Adicional de Qualificação, Gratificação para o Agente Administrativo, Progressão Anual e o segundo nível na tabela de vencimentos para os cargos em comissão.

Quando surgiu a ideia da presente pesquisa há um ano atrás, o resultado final poderia ter sido bem diferente deste, inclusive no Planejamento Estratégico já mencionado, já era do conhecimento da organização a insatisfação dos servidores. Contudo ao longo desse período houve melhorias, faltando ajustes que possivelmente com a aprovação do Plano acima mencionado deixará os servidores ainda mais satisfeitos.

O objetivo desta pesquisa foi atingido e ficou demonstrado, que apesar de ser um órgão público, o Tribunal de Justiça de São Paulo, através do seu Planejamento Estratégico de 2010/2014 quer ser gerido como uma grande empresa, que está preocupado com o *turnover* e que está tentando reter seus talentos para assim poder cumprir com excelência sua Missão e Visão.

E para sugestão de pesquisa futura, fica a feitura de uma de caráter quantitativa, abrangendo uma quantidade maior de Comarcas, caso seja sancionada as alterações do Plano de Cargos e Salários já mencionado, e assim, poder verificar se surtiu o efeito esperado.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDIA, Marina Aparecida. **As Consequências da Rotatividade nas Organizações**. Americana, 2011 (Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia- Fatec- Campus de Americana, para obtenção do título de Gestora Empresarial)

CAMILLO, Anne Katarine Barros. **Valorização do Capital Humano como Fator de Retenção de Talentos no Pólo Comercial de Caruaru-PE**. Caruaru, 2011 (Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à FAVIP- Campus Caruaru, para obtenção do título de Administrador).

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**, 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003

DUTRA, Joel Souza. **Gestão com Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica**: 1ª ed. São Paulo: Érica, 2006

FIGUEIREDO, Antonio M; SOUZA, Soraia R. G. **Como Elaborar Projetos, Monografias, Dissertações e Teses**: 3ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

FRIEDMAN, B., HATCH, J. & WALKER, D., **Capital humano**: Como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. São Paulo: Futura, 2000.

IKEDA, Patricia. A Era do Executivo Infiel, **Revista Exame**, São Paulo, nº. 1040, p. 88-90, 01/mai/2013.

LINHARES, Maria C; BARBA, Paula Galvão. **Introdução à planos de cargos e salários**. Kombo, 2009. Disponível em: <http://Kombo.com.br/downloads/pdf/KOMBO_cargos_salarios.pdf>. acesso em: 17 maio 2013.

MAGGI, Lectícia. **Profissionais querem bons salários e felicidade**, disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/profissionais-querem-bons-salarios-e-felicidade>>. acesso em: 19 set. 2013

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**: 13 ed. São Paulo. Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**: 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, André O.; VASCONCELOS, Flávio C. **Tecnologia na Gestão de Pessoas: Estratégias de auto-atendimento para o novo RH.** – São Paulo, Thomson, 2004.

MOBLEY, Willian H. **Turnover- Causas, Consequências e Controle.** Porto Alegre-RS: Ortiz, 1992.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Cargos e Salários.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2009. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. acesso em: 17 mai. 2013.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 21 ed. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: UFSC/LED, 2001.

REIS, Valéria D. A **Entrevista de Seleção com Foco em Competências Comportamentais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SILVEIRA, Cibele Cardoso. **Análise de Turnover na Química Brasil Ltda.** Porto Alegre-RS, 2011 (Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Campus Porto Alegre, para obtenção do título de Administrador)

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P. e FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** - 5° ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAKEDA, Roberta. **Retenção de Talentos: um estudo de caso na Softplan/Poligraph.** Florianópolis-SC, 2009 (Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Florianópolis, para obtenção do título de em Administração).

TRASATTI, Sidney R. e COSTA, Maria I. **Administração de Recursos Humanos por Competências: A gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio** (1999).

<http://www.tjsp.jus.br> <acesso em 10 abr.2012>

Anexo 1 e-mail do Setor de Recursos Humanos

Boa noite,

Não há nenhuma declaração oficial que o servidor que está se desligando tenha que responder.

Att

Lilian Salvador Paula
Secretária de Planejamento
de Recursos Humanos
Tel: 11/3231 1188

De: CLAUDINEI ROTA

Enviado: quinta-feira, 11 de abril de 2013 14:55

Para: SRHTJ

Assunto:

Boa tarde

Estou fazendo um trabalho de conclusão de curso de graduação e gostaria de fazer algumas perguntas:

1. Quando do pedido de demissão de algum funcionário, se o Tribunal faz algum ato para saber o motivo do pedido, se sim, qual?
2. Se existe um questionário para ser respondido pelo funcionário, por telefone, ou impresso; e se existe quais são?

Obrigado pela atenção

Claudinei Rota
2º Ofício Cível de Americana-SP

AVISO - O remetente desta mensagem é responsável por seu conteúdo e endereçamento. Cabe ao destinatário dar a ela tratamento adequado. Sem a devida autorização, a reprodução, a distribuição ou qualquer outra ação, em desconformidade com as normas internas do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), são proibidas e passíveis de sanções. Se eventualmente aquele que deste tomar conhecimento não for o destinatário, saiba que a divulgação ou cópia da mensagem são proibidas. Favor notificar imediatamente o remetente e apagá-la. A mensagem pode ser monitorada pelo TJSP.

AVISO - O remetente desta mensagem é responsável por seu conteúdo e endereçamento. Cabe ao destinatário dar a ela tratamento adequado. Sem a devida autorização, a reprodução, a distribuição ou qualquer outra ação, em desconformidade com as normas internas do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), são proibidas e passíveis de sanções. Se eventualmente aquele que deste tomar conhecimento não for o destinatário, saiba que a divulgação ou cópia da mensagem são proibidas. Favor notificar imediatamente o remetente e apagá-la. A mensagem pode ser monitorada pelo TJSP.

Anexo 2 – Projeto de Alteração do Plano de Cargos e Salários**PROJETO DE LEI COMPLEMENTAR Nº 29, DE 2013**

OFÍCIO Nº 455/13-SEMA 1.1.3
PROTOCOLO Nº 139.259-1/2

São Paulo, 06 de agosto de 2013.

Senhor Presidente,

Tenho a honra de encaminhar a Vossa Excelência, para apreciação dos ilustres integrantes dessa Augusta Assembleia Legislativa, o incluso Projeto de Lei Complementar que altera e acrescenta dispositivos na Lei Complementar nº 1.111, de 25 de maio de 2010.

Aproveito a oportunidade para apresentar a Vossa Excelência protestos de elevada estima e distinta consideração.

IVAN RICARDO GARISIO SARTORI
Presidente do Tribunal de Justiça

A Sua Excelência o Senhor
Deputado SAMUEL MOREIRA
DD. Presidente da Assembleia Legislativa
Avenida Pedro Álvares Cabral, nº 201
SÃO PAULO / SP - CEP 04097-900
ass/vcma

PROJETO DE LEI COMPLEMENTAR Nº DE DE 2013

Altera e acrescenta dispositivos na Lei Complementar nº 1.111, de 25 de maio de 2010.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO:

Faço saber que a Assembleia Legislativa decreta e eu promulgo a seguinte lei:

Artigo 1º - O inciso III do artigo 3º, o inciso I do artigo 14, o artigo 16 e o artigo 22 da Lei Complementar nº 1.111, de 25 de maio de 2010 passam a vigorar com a seguinte redação:

“III – Escala de Vencimentos – Cargos em Comissão, constituída de 2 (dois) níveis de 14 (quatorze) referências, representadas por algarismos romanos de “I” a “XIV”, na conformidade do Anexo IV desta lei complementar.

(...)

I – tenha cumprido, no mesmo cargo efetivo e grau, o interstício mínimo de 1 (um) ano de efetivo exercício; e.

(...)

Artigo 16 – A Progressão somente poderá ocorrer se o servidor tiver obtido resultado final positivo no processo anual de Avaliação de Desempenho.

(...)

Artigo 22 – Poderá participar da Promoção o servidor que tenha cumprido, no último grau do nível em que se encontrar, o interstício mínimo de 1 (um) ano de efetivo exercício.”

Artigo 2º - Ficam acrescentados os seguintes artigos à Lei Complementar nº 1.111, de 25 de maio de 2010:

“Artigo 37-A - É instituído o Adicional de Qualificação – AQ destinado aos servidores do Tribunal de Justiça, em razão dos conhecimentos adicionais adquiridos,

comprovados por meio de títulos, diplomas ou certificados de cursos de graduação, pós-graduação, em sentido amplo ou estrito.

§ 1º *O adicional de que trata este artigo não será concedido quando o curso constituir requisito ou estiver no mesmo nível de escolaridade para ingresso no cargo efetivo ou em comissão.*

§ 2º *Para efeito do disposto neste artigo, serão considerados somente os cursos e as instituições de ensino reconhecidos pelo Ministério da Educação, na forma da legislação.*

§ 3º *Serão admitidos cursos de pós-graduação **lato sensu** somente com duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas.*

§ 4º *O adicional de que trata este artigo não se incorporará para nenhum efeito e sobre ele não incidirá vantagem de qualquer natureza.*

§ 5º *O adicional contemplará os aposentados somente se o título ou o diploma forem anteriores à data da inativação.*

Artigo 37-B - O Adicional de Qualificação – AQ incidirá sobre os vencimentos brutos equivalentes à base de contribuição previdenciária do cargo em que o servidor estiver em exercício, da seguinte forma:

I - 12,5% (doze vírgula cinco por cento), em se tratando de título de Doutor;

II - 10% (dez por cento), em se tratando de título de Mestre;

III - 7,5% (sete vírgula cinco por cento), em se tratando de certificado de Especialização;

IV – 5% (cinco por cento), em se tratando de diploma de graduação em curso superior;

§ 1º *Em nenhuma hipótese o servidor perceberá cumulativamente qualquer percentual dentre os previstos nos incisos I a IV do **caput** deste artigo.*

§ 2º *O Adicional de Qualificação será devido a partir do protocolo no Tribunal do diploma, certificado ou título, devidamente registrado.*

§3º *O servidor do Quadro de Pessoal do Tribunal de Justiça cedido a outros órgãos da Administração Pública não perceberá, durante o afastamento, o adicional de que trata este artigo, salvo na hipótese de cessão sem prejuízo de vencimentos e demais vantagens ou afastamento para exercício de mandato classista nos termos da Lei Complementar nº 343/84, mandato eletivo ou para campanha eleitoral.”*

Artigo 3º - O Adicional de Qualificação instituído no artigo anterior somente surtirá efeito pecuniário a partir da publicação da concessão expressa, com base nesta lei complementar.

Artigo 4º - Os valores dos anexos III e IV da Lei Complementar nº 1.111, de 25 de maio de 2010 passam a vigorar com os valores reajustados de acordo com os percentuais aplicados sobre vencimentos entre 2010 e 2013, nos termos dos anexos I e II que fazem parte integrante da presente lei complementar.

Artigo 5º - Em razão das revisões implementadas nos termos do art. 37, X, da Constituição Federal e do art. 52 da Lei Complementar nº 715/93 e da adequação prevista no artigo anterior, o anexo IX da Lei Complementar nº 1.111, de 25 de maio de 2010, a partir de 1º de março de 2013, com os ajustes necessários para preservar a remuneração final e absorver parte de seu valor no padrão de vencimento, passa a vigorar nos termos do anexo III que faz parte integrante da presente lei complementar.

Artigo 6º - A Gratificação pelo exercício de Atividades Especiais de “Pesquisador” e “Estenotipista”, instituída pelo artigo 36 da Lei Complementar nº 1.111, de 25 de maio de 2010, com redação dada pelo artigo 1º da Lei Complementar nº 1.137/2011, em razão das revisões implementadas na presente lei complementar e mantido o seu valor atual, passa a vigorar na seguinte conformidade:

I – Gratificação de Pesquisador – 66,3% (sessenta e seis inteiros e três décimos por cento);

II– Gratificação de Estenotipista – 139,6% (cento e trinta e nove inteiros e seis décimos por cento).

Artigo 7º - Para os cargos em comissão a alteração do nível I para o nível II prevista no anexo IV da Lei Complementar nº 1.111, de 25 de maio de 2010, em conformidade com o anexo II desta lei complementar, dependerá do preenchimento cumulativo dos seguintes requisitos:

I - 10 anos de exercício em cargo em comissão;

II - resultados positivos nas 5 (cinco) últimas avaliações de desempenho.

Artigo 8º - Quando da aplicação dos dispositivos da presente lei complementar observar-se-á o artigo 3º das Disposições Transitórias da Lei Complementar nº 1.111, de 25 de maio de 2010.

Artigo 9º - Ficam extintos, na vacância, os cargos de Agente de Serviços Judiciário e de Agente Operacional Judiciário.

Artigo 10 - Fica alterado o Anexo VII – SUBANEXO I – CARGOS EFETIVOS da Lei 1.111/2010, na parte relacionada à sumária de atribuições para o cargo de Agente Administrativo Judiciário, como segue:

“AGENTE ADMINISTRATIVO JUDICIÁRIO

Sumária: prestar todo tipo de serviço administrativo e de apoio às Administrações de Prédio, Secretarias e aos Ofícios Judiciais, atendendo servidores e cidadãos nas unidades do Tribunal de Justiça, podendo numerar processos e efetuar lançamentos do local físico dos processos judiciais, proceder ao encarte de documentos para posterior termo de juntada pelo responsável e gerar documentos no sistema digital que não dependam de interpretações técnicas, com prévia orientação e posterior assinatura pelo responsável.

Pré-requisito: Ensino Fundamental Completo.”

Artigo 11 – Fica concedida aos servidores ocupantes dos cargos de Agente Administrativo Judiciário, Agente Operacional Judiciário e Agente de Serviços Judiciário em exercício nas Unidades Judiciais de Primeiro e Segundo Grau, Gratificação pelo Desempenho de Atividades Cartorárias, correspondente a 65% (sessenta e cinco por cento) calculada com base no Padrão 1-A da Escala de Vencimentos - Cargos Efetivos, na jornada de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais, constante do Anexo III da Lei Complementar nº 1.111, de 25 de maio de 2010.

§ 1º A gratificação prevista no “caput” será regulamentada por Resolução do Tribunal de Justiça, observada a disponibilidade orçamentária.

§ 2º Sobre a gratificação ora criada deverá incidir o adicional por tempo de serviço e a sexta parte.

Artigo 12 - As despesas decorrentes da aplicação desta lei complementar correrão à conta das dotações próprias consignadas no orçamento programa vigente, suplementadas se necessário.

Artigo 13 - Esta lei complementar entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Palácio dos Bandeirantes, aos

GERALDO ALCKMIN
Governador do Estado de São Paulo

JUSTIFICATIVA

A proposta legislativa, ora submetida à Augusta Casa de Leis, objetiva aperfeiçoar o Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores do Tribunal de Justiça, de modo a reduzir o êxodo sistemático de funcionários, que, muitas vezes, preferem abraçar outras carreiras do serviço público (cerca de 8.100 desligamentos nos últimos 5 anos).

Assim, é sugerida a redução do lapso temporal para a evolução funcional, de modo a se abreviar o tempo para a elevação de grau, bem como a criação de adicional de qualificação, a premiar aqueles servidores que procuram se desenvolver academicamente com vistas à melhora da prestação jurisdicional.

Note-se que o adicional mencionado já é previsto na esfera do Poder Judiciário Federal, setor que vem recepcionando grande parte dos servidores que se desligam do Tribunal de Justiça do Estado (já treinados por esta Corte, diga-se).

É criado, ainda, um segundo nível na tabela de vencimentos de cargos em comissão, de modo a manter atrativa a carreira, mesmo após a incorporação total dos décimos respectivos nos termos do art. 133 da Constituição Estadual e da Lei Complementar nº 924/02.

A proposta contempla, também, a incorporação de parte da Gratificação Judiciária ao padrão de vencimento dos servidores, compensando-se as revisões implementadas naquela parcela salarial nos termos do art. 37, X, da Constituição Federal e do art. 52 da Lei Complementar nº 715/93, sem qualquer reflexo na remuneração final.

A alteração da sumária de atividades referentes ao cargo de Agente Administrativo Judiciário, por seu turno, visa atualizar as atribuições funcionais respectivas, máxime diante da implantação do processo judicial eletrônico no Poder Judiciário Bandeirante, prevendo-se contrapartida pecuniária.

Note-se que a proposição determina a extinção, na vacância, dos cargos de Agente Operacional Judiciário e de Agente de Serviços Judiciário, circunstância a compensar, em parte, o impacto financeiro da proposta.

Observa-se, por fim, ser imprescindível a manutenção, no Tribunal de Justiça, dos servidores que dão suporte aos magistrados no enfrentamento da preocupante massa de processos à espera de distribuição e julgamento.

São Paulo, 06 de agosto de 2013.

IVAN RICARDO GARISIO SARTORI

Anexo 3- Questionário da entrevista

Identificação: _____ Data : _____
Cargo: _____ Nível de Instrução: _____

1. Há quanto tempo você trabalha no Fórum?

Resp. _____

2. Por quê você veio trabalhar no Fórum?

Resp. _____

3. Você gosta do seu local de trabalho?

Resp. _____

4. Você gosta das suas tarefas?

Resp. _____

5. Você está satisfeito com o salário e benefícios? O que poderia melhorar?

Resp. _____

6. Você está satisfeito com o plano de cargos e salários? O que pode ser feito para melhorar?

Resp. _____

7. Quais seriam as melhores formas de reconhecimento para o seu trabalho?

Resp. _____

8. Como você define o seu relacionamento com seu líder ou com seus colaboradores?

Resp. _____

9. (Se tem muito tempo de Fórum) O que segurou você no Fórum?

Resp. _____

10. Você pretende sair nos próximos anos?

Resp. _____

09. (Se tem pouco tempo) Você pretende ficar muito tempo ou não?

Resp. _____

10. Se não, o quê o faria mudar de idéia?

Resp. _____

11. Quais são as suas expectativas dentro do Fórum?

Resp. _____

12. Onde você pretende estar daqui a cinco anos? O que precisa fazer para atingir esses objetivos?

Resp. _____

Pelo autor