

GESTÃO DE PESSOAS, GESTÃO DE CONHECIMENTOS E SISTEMA DE MERITOCRACIA NO ÂMBITO DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E VENCIMENTOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO: APONTAMENTOS SOBRE A EFETIVIDADE NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

Clemilton Ferreira Sousa¹
Lucylea Gonçalves França²

RESUMO

O presente trabalho pretende analisar o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão implementado através da Lei nº 8.715 de 19 de novembro de 2007 e, estudar e compreender a eficácia do sistema de Gratificação de Atividade Judiciária, de acordo com as metas e necessidades estabelecidas no marco do Poder Judiciário. A abordagem compreende verificar através de relatórios, dados e pesquisas, a necessidade de um mapeamento da cultura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão e suas possíveis implicações práticas em cada unidade administrativa e jurisdicional. Seguindo esse contexto, discorre-se sobre a Gestão de Pessoas e Gestão de Conhecimentos, visando a necessidade de subsidiar a formulação de políticas que contemplem servidores qualificados no desenvolvimento das atividades individuais de acordo com as necessidades dos setores específicos, vislumbrando a produtividade por meio da gratificação em percentual adequado ao resultado final. Ademais, na forma da Lei n. 8.715/2007, aborda-se sobre a reorganização do PCCV como instrumento de regularização e reestruturação do sistema de Gestão de Competências e Meritocracia do Poder Judiciário Estadual do Maranhão. Portanto, o fomento que visa alcançar, será uma reorganização e ampliação de importante mecanismo de qualificação, progressão e promoção de servidores, por meio de um sistema de meritocracia profissional, de acordo com as atividades exercidas, atrelados ao novo projeto de lei que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Poder Judiciário do Maranhão.

Palavras-chave: gestão; competências; meritocracia; produtividade; qualificação.

ABSTRACT

This present work intends to analyze the Civil Servants Plan of Positions, Careers and Dues of the Maranhão State Court of Justice implemented through the law num. 8.715 of November 19 of 2007 and study and comprehend the Gratification through Judicial Activity system, according to the goals and necessities established on the Judicial Power

1 Aluno do Curso de Pós-graduação em Gestão Judiciária pela UFMA, graduado em Ciências Contábeis pelo CEUMA, graduando em Direito pela Faculdade Pitágoras, servidor público/auxiliar judiciário do TJMA e-mail: cfsousa@tjma.jus.br

2 Advogada, professora do Curso de Pós-graduação pela UFMA. Prof. assistente do curso de Direito da UFMA.

framework. The approach grasps to verify, through reports, data and research the necessity of a organizational culture mapping of the Maranhão State Court of Justice and its possible practical implications on each jurisdictional and administrative unit. Following the context, about the People and Information Management, aiming the necessity to subsidize the making of policies that contemplate qualified servants in the development of individual activities according to specific sectors' necessities, aiming for productivity through gratification in a percentage that is adequate to the final result. Furthermore, in the form of the law num. 8.715/2007, the reorganization of the PCCV as an instrument to regulate and restructure the Maranhão State Competency and Meritocracy Management of the Judiciary Power. Therefore, the promotion that is aimed to be reached will be a reorganization and enlargement of the important mechanism of servants qualification, progression and promotion through a professional meritocracy system according to the activities performed, attached to the new law project that describes the Civil Servants Plan of Positions, Careers and Dues of the Maranhão State Court of Justice.

Keywords: management; skills; meritocracy; productivity; qualification.

1 INTRODUÇÃO

Entre os anos de 2017 e 2021, o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão vem implementando ações voltadas a análise das competências e gestão de pessoas, decorrentes de diversas ações implementadas pelo Recursos Humanos Estratégico e Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão. Esse avanço, tem permitido aos gestores detectarem demandas e gargalos no desempenho periódico das atividades desenvolvidas nas unidades de trabalho, proporcionando um desenvolvimento de planejamentos estratégicos com objetivo de melhorar a gestão dos conhecimentos e competências e, por consequência, considerável aumento na produtividade.

Primeiramente o trabalho visa abordar a necessidade atual que as organizações buscam com uma visão estratégica, no qual o processo da produtividade, resulta na meritocracia e reconhecimento, incluídos no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, através da Gratificação de Atividade Judiciária (GAJ) e Gratificação de Produtividade Judiciária (GPJ). Além dos gestores das unidades administrativas e jurisdicionais, servidores contribuem com conhecimentos, competências e proporcionam decisões e ações que dinamizam a organização, proporcionando inúmeras contribuições as organizações, como: celeridade, economicidade, tecnologia, comunicação, saúde, bem-estar, benefícios à sociedade, transparência, infraestrutura etc.

Não obstante a permanente discussão, almeja-se alcançar uma perspectiva que possa contribuir nas práticas de qualificação e incentivo aos servidores, pela busca de conhecimentos, resultando não apenas na produtividade organizacional, mas também resultando na produtividade individual e seu reconhecimento meritocrático. Nesse con-

texto, diante de inúmeras dificuldades e controvérsias no que se refere a finalidade de algumas ferramentas de Gestão de Pessoas, Gestão de Conhecimentos e Gestão de Competências, bem como suas teorias, conceito e elementos, visa-se influências na demanda do Poder Judiciário Estadual, por meio do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, principalmente através da Gratificação de Atividade Judiciária, Gratificação de Produtividade Judiciária e Adicional de Qualificação.

Em seguida aborda-se a importância da pesquisa de cultura organizacional, avaliação de potencial e Gestão por Competências dos servidores, como instrumentos que permitem identificar o potencial do conhecimento e as diversas habilidades do perfil traçado. As habilidades adquiridas, experiências profissionais, atitudes comportamentais e formações acadêmicas acumuladas, devem culminar na meritocracia, reconhecimento e valorização profissional, pois agregam ao adequado contexto organizacional do judiciário, proporcionando em suas especificidades, como resultado final uma prestação de serviço célere a toda sociedade.

Seguindo essa relação de simbiose entre as organizações e a força de trabalho desenvolvida por pessoas, as ferramentas utilizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão através do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, pretendia alcançar extremamente a produtividade e celeridade processual, além da qualificação dos servidores. Essa troca mútua, depende de vários aspectos situacionais e contingenciais, como: estrutura organizacional, cultura organizacional, tecnologia utilizada, processos internos, modalidades de gestão e outras variáveis.

O plano de aperfeiçoamento e construção de um novo perfil dos servidores judiciários será abordado diante das políticas públicas implantadas pela Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão, que tem almejado uma qualificação meritocrática por meio de cursos e treinamentos específicos, o que proporciona aos servidores uma formação adequada e reconhecimento das atividades realizadas no âmbito administrativo e jurisdicional.

Em suma, buscando a se dedicar em alcançar as metas e objetivos da organização, através da qualificação e gestão organizacional, atrelados ao sistema de valorização e recompensa meritocrática, capazes de aumentar o comprometimento recíproco das pessoas e organizações, o presente artigo aborda um fenômeno sinérgico e emergente sistêmico, aperfeiçoado e reestruturado no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão pelo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores.

2 OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ASSOCIADOS AS GRATIFICAÇÕES POR MERITOCRACIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

Os princípios básicos da administração pública estão expressamente previstos no art. 37, caput, da Constituição Federal de 1988 e, pelo art. 2º da Lei Federal 9.784/1999. Constituem, por assim dizer, os fundamentos da ação administrativa, zelando sempre pelos interesses sociais, que estão consubstanciados na: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público. Destacando-se os princípios básicos que se relacionam ao debate em questão, correlacionando-os a produtividade, eficácia, meritocracia e prestação de serviços efetivos na gestão do judiciário maranhense, sendo eles: legalidade, moralidade, eficiência, proporcionalidade, motivação e supremacia do interesse público (BRASIL, 1999).

Primeiramente, vale-se contextualizar os princípios da legalidade e moralidade, no qual o administrador público deve atender o primeiro sem sucumbir com o segundo, para dar plena legitimidade à sua atuação, atendendo as exigências da lei com os preceitos da instituição pública.

Nesse sentido, frisa-se os ensinamentos que Meirelles (2020, p. 79-80), apresenta sobre os dois princípios:

A eficácia de toda atividade administrativa está condicionada ao atendimento da Lei e do Direito. É o que diz o inc. I do parágrafo único do art. 2º da Lei 9.784/99. Com isso, fica evidente que, além da atuação conforme à lei, a legalidade significa, igualmente, a observância dos princípios administrativos.

[...]

A moralidade administrativa constitui, hoje em dia, pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública (CF, art. 37, caput). Não se trata – diz Hauriou, o sistematizador de tal conceito – da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como “o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração.”

Seguindo as ideias do autor, a moralidade do ato administrativo e a sua legalidade e finalidade, não se separam, pois, são pressupostos da validade de toda atividade pública legítima. A moralidade está ligada a boa-fé objetiva, no qual o bom administrador, deve ser conhecedor da lei e seguir os princípios éticos regentes da função administrativa, com uma conduta honesta, leal e íntegra, indispensavelmente interligados.

Em seguida, ressalta-se a importância dos princípios da eficiência, proporcionalidade e motivação, que estão correlacionados com a produtividade, celeridade e prestação de serviços efetivos à sociedade, contemplados pelo sistema de Metas do Poder Judiciário que foram estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça a partir de 2010,

representando então, o compromisso dos tribunais em melhorar os serviços prestados com maior eficiência e qualidade, na busca dos reais interesses da coletividade e o pleno afastamento dos interesses pessoais dos administradores públicos.

Meirelles (2020, p. 80, 84 e 88) leciona sobre os três princípios:

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. O princípio deve ser atendido e aplicado no sentido de que a atividade administrativa (causa) deve buscar e produzir um resultado (efeito) razoável em face do atendimento do interesse público visado.

[...]

A Lei nº 9.784/99 também prevê os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade. Assim, determina nos processos administrativos a observância do critério de “adequação entre os meios e fins”, cerne da razoabilidade, e veda “imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público”, traduzindo aí o núcleo da noção da proporcionalidade (cf. art. 2º, parágrafo único, VI). Em suma, na sua atuação, o agente deve observar e usar os meios na devida proporcionalidade com a finalidade da lei que está executando.

[...]

Pela motivação o administrador público justifica sua ação administrativa, indicando os fatos (pressupostos de fato) que ensejam o ato e os preceitos jurídicos (pressupostos de direito) que autorizam sua prática. Claro está que em certos atos administrativos oriundos do poder discricionário a justificação será dispensável, bastando apenas evidenciar a competência para o exercício desse poder e a conformação do ato com o interesse público, que é pressuposto de toda atividade administrativa. Em outros atos administrativos, porém, que afetam o interesse individual do administrado, a motivação é obrigatória, para o exame de sua legalidade, finalidade e moralidade administrativa.

Os três princípios buscam a produtividade e economicidade, exigindo-se principalmente reduzir desperdícios de recursos públicos na execução dos serviços com rendimento funcional. É desejável que a qualidade e celeridade caminhem simultaneamente, alcançando-se os resultados preestabelecidos pela Administração Pública.

Ademais, ressalta-se o princípio fundamental para Administração Pública, justificado pela busca do interesse geral da coletividade, sendo indisponível ao administrador público. Frisado muito bem por Celso Antônio Bandeira de Mello (2004, p. 99), como o princípio geral da Administração Pública “o princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado é princípio geral de Direito inerente a qualquer sociedade. É a própria condição de sua existência”.

Com a vênua, invocando a mesma passagem, Carvalho Filho (2018, p. 34), expõe

sobre o princípio da supremacia do interesse público:

[...] não é o indivíduo em si o destinatário da atividade administrativa, mas sim o grupo social num todo. Saindo da era do individualismo exacerbado, o Estado passou a caracterizar-se como o Welfare State (Estado/bem-estar), dedicado a atender ao interesse público. Logicamente, as relações sociais vão ensejar, em determinados momentos, um conflito entre o interesse público e o interesse privado, mas, ocorrendo esse conflito, há de prevalecer o interesse público.

Seguindo todos os princípios citados, a Resolução nº 59/2010 e Lei nº 9.326/2010, incluíram na Lei nº 8.715/2007, o art. 7º-D, que instituiu a Gratificação de Atividade Judiciária – GAJ e Gratificação de Produtividade Judiciária – GPJ, visando alavancar a produtividade no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, que no contexto da primeira trata-se de uma medida que visa ampliar um regime de trabalho na execução de atividades diferenciadas das funções dos servidores, com a concessão mensal da gratificação por meritocracia, e a título da segunda, trata-se do alcance de metas de produtividade fixadas pelo Tribunal de Justiça do Maranhão, com a concessão anual da gratificação por meritocracia (MARANHÃO, 2007).

Diante do período se instaurou plausível medida de aperfeiçoamento e integração dos servidores as atividades estabelecidas nas unidades de trabalho, verifica-se a ausência de uma Gestão de Competências que pudesse auferir as ferramentas necessárias para estabelecer e mensurar as atividades diferenciadas de cada cargo e função, nas diferentes unidades administrativas e jurisdicionais, possibilitando assim, relacionar o aumento da produtividade, ao reconhecimento profissional e valorização individual de cada servidor inserido no sistema de gratificação meritocrática.

O setor público tem sofrido intensas mudanças diretamente ligadas ao planejamento estratégico, gerenciamento de custos, inovações tecnológicas, novas relações de trabalho e diversos fatores que possam aprimorar a prestação de serviço com qualidade, além de proporcionar uma produtividade e celeridade com a finalidade de abordar uma nova organização relacionada aos aspectos produtivos individuais e coletivos. Com as transformações ocorridas no cenário atual, o setor público vem buscando o contingenciamento de despesas, na tentativa de reduzir custos e conseqüentemente aplicar recursos que proporcionem maior efetividade aos objetivos desejados pelo público interno e externo, atendendo as expectativas da sociedade e, principalmente, na aplicação dos recursos e tecnologia necessária para atingir-se as metas desejadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

A Gestão por Competências e Gestão de Qualidade representam modelos de organização que eliminam a repetição de erros e o retrabalho, proporcionando ao servidor fazer a coisa certa, no tempo certo e ao menor custo, dominando os melhores conheci-

mentos para as atividades desenvolvidas no órgão. Devendo-se levar em consideração que a produtividade é a eficiência na qual os recursos humanos, estrutura e insumos são transformados em produção contínua, tendo como maior insumo demandado no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão o conhecimento.

Como justificativa da alavancagem na produtividade do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão e alcance de metas estabelecidas pelo CNJ, as políticas públicas de qualificação, treinamentos e aperfeiçoamento dos servidores desenvolvidas pela Escola Superior da Magistratura do Maranhão, vem ganhando extrema importância pelo investimento no conhecimento entre os anos de 2015 e 2021.

Nesse sentido, colhe-se o ensinamento de Maria Rita Gramigna (2017, p. 55):

A ação integrada que leva em consideração as diversas interfaces setoriais tem como resultado o cumprimento das atividades dentro dos prazos e o andamento dos processos de forma harmoniosa.

Este resultado é garantido quando os profissionais envolvidos no contexto compreendem seu entorno como parte de um todo maior, superando a visão departamentalizada.

É essencial o desenvolvimento da competência visão sistêmica de forma a estimular o pensamento estratégico e, conseqüentemente, a capacidade de fazer conexões.

Então, conforme descrito, a necessidade do mapeamento de competências nas unidades administrativas e jurisdicionais da organização, tem como propósito identificar as lacunas, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional e as competências internas exigidas para cada profissional, direcionadas a produção contínua e à consecução dos objetivos da organização. Identificando-se por meio de pesquisa documental, que inclui análise do conteúdo da missão, da visão futura, objetivos e estratégias setoriais, por meio de coleta de dados com servidores-chaves da organização, além de questionários, relatórios e inventários estruturados, com escalas periódicas de avaliação de métodos, técnicas e práticas aplicadas a cada unidade.

3 A CULTURA ORGANIZACIONAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO E UMA PROPOSTA DE MÉTODO DE ANÁLISE E MUDANÇA DE PROCESSOS CICLO PDCA

A missão, visão, valores da organização devem estar bem claras a todos os envolvidos, sendo eles gestores, servidores, comissionados, terceirizados, estagiários ou colaboradores, para que crenças e valores dispersos, não possam ser acreditados e absorvidos inconscientemente por quem trabalha na organização. Por isso, a percepção dos membros internos do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão não pode ser seletiva,

sendo a identificação dos elementos culturais obrigatoriamente completa.

A atuação dentro do órgão por seus membros, não deverá ocorrer de modo natural, espontâneo ou inconsciente, pois a existência das regras deve ser perceptível e clara. A cultura organizacional de uma organização é um conjunto composto pela missão, visão e valores, bem como as normas e os comportamentos adotados dentro dela e que devem ser reproduzidas pelos *stakeholders*. O objetivo é alinhar o desenvolvimento com aquilo que a organização acredita, direcionando o trabalho dos colaboradores e levando-os a se engajarem e se relacionarem mais entre si.

Fernando Lanzer bem difere a cultura de clima organizacional “a cultura é o conjunto de valores que rege o comportamento de um grupo e clima é dos efeitos causados pela cultura”. Então podemos concluir, que o clima organizacional é o resultado da cultura organizacional, podendo ter efeitos positivos ou negativos, de acordo com a percepção e absorção dos *stakeholders*.

Vejam como Fernando Lanzer (2018, p. 21) prossegue definindo cultura e clima organizacional, com a definição e exemplo citado:

A cultura organizacional, por sua vez, na minha própria definição, é o conjunto de valores e normas escritas e não escritas que dão a um grupo de pessoas a noção do que é certo e errado, do que é aceito e não aceito naquele grupo. A cultura é mais perene, muda mais devagar e é menos suscetível à influência imediata do líder.

Se o chefe chega de manhã, de mau humor, pode com isso criar um clima pesado durante o dia todo na equipe. A cultura da equipe, entretanto, somente mudará após meses de comportamento repetido do chefe e dos seus integrantes. Se a equipe tem uma cultura de estímulo às brincadeiras e ao bom humor, um dia de clima pesado não mudará a cultura. Entretanto, se todos os dias, durante meses, o chefe estiver de mau-humor, isso pode fazer com que, aos poucos, o grupo todo acabe por não mais estimular brincadeiras e a cultura do grupo eventualmente mudará.

Diante dessa perspectiva, fica claro entender a relação da cultura organizacional, com o clima organizacional e os resultados alcançados, ou não, por meio dos sistemas de gratificações por atividade desempenhada e produtividade. O que nos interessa, é mudar o comportamento dos servidores para alcançar o melhor desempenho em todas as unidades do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, de acordo com a missão, visão e valores estabelecidos e direcionado a todos os componentes da organização. Nesse sentido, a importância das informações sobre quaisquer fatores que influenciam no desempenho das equipes, deve buscar positivamente o desempenho de cada *stakeholders*.

Fernando Lanzer (2018) destaca a importância do líder na influência da cultura das organizações, uma vez que o clima organizacional é mais suscetível à influência dos gestores, e completa “o estilo participativo tem um impacto positivo na dimensão recom-

pensas, bastante positivo na dimensão clareza e positivo nas dimensões responsabilidade, compromisso e impacto geral”.

As diretrizes estratégicas, a missão, a visão e os valores, devem ser de pleno conhecimento em todo Poder Judiciário Estadual, por isso, a pesquisa sobre a cultura organizacional e o clima organizacional deve ser realizada no âmbito de todas as unidades do Tribunal de Justiça do Estado, não apenas com o propósito de obter informações as Diretorias, se trata de uma interação entre gestores e o quadro geral de servidores e funcionários.

Com os ensinamentos de Chiavenato (2020, p. 70-71), fica mais claro a importância da missão, visão e valores nas organizações:

A missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores por meio de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve valores e crenças centrais que representam os princípios básicos da organização e que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente. Os valores e crenças centrais devem focalizar todos os stakeholders direta ou indiretamente envolvidos no negócio e traduzir a filosofia em metas tangíveis e que orientem a organização para um desempenho excelente. A missão é o ponto de partida da estratégia organizacional e indica o caminho a ser seguido pela organização. E ela precisa ser conhecida e apoiada por todas as pessoas.

[...]

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no tempo futuro. É o ato de ver a si própria projetada no tempo futuro. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos necessários, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus stakeholders e mercados, de como irá atingir seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que enfrenta, quais as forças que a impelem e em que condições ela opera. A visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que com aquilo que ela realmente é. Nessa perspectiva, muitas organizações colocam a visão como o projeto que elas gostariam de ser dentro de certo prazo de tempo e qual o caminho futuro que pretende adotar para chegar até lá.

[...]

Os valores organizacionais decorrem de certas pressuposições básicas – como o respeito à natureza humana –, que funcionam como o núcleo da cultura organizacional. Embora provoquem forte tendência à conformidade nas pessoas, funcionam como princípios políticos de consistência que dão direção, integridade e autodisciplina às pessoas.

Ressaltando a percepção dos magistrados e dos servidores a respeito do seu ambiente de trabalho e as respectivas influências no comportamento profissional e desempenho da organização, o Tribunal de Justiça do Maranhão elaborou uma pesquisa de Clima Organizacional em 2017. Os resultados levantam informações de acordo com as temáticas: ambiente e condições de trabalho, relação institucional e, gestão de pessoas e

liderança.

Com relação ao perfil dos colaboradores que participaram da pesquisa, os índices de participação em 2017 registraram maior participação que a primeira pesquisa, que foi realizada em 2016, alcançando 48,15% de servidores efetivos e 47,40% de servidores comissionados, no total de 2.305 participantes, dentro de um universo de pesquisa de 5.170 servidores e magistrados.

O índice geral de satisfação dos servidores em 2017 foi classificado como “bom”, sendo uma mudança positiva, em relação ao resultado “razoável” da pesquisa de 2016.

A temática que engloba o estudo em análise é Gestão de Pessoas e Liderança, que mediram grau de satisfação dos colaboradores com a política de gestão implantada e a atuação das chefias de nível estratégico e imediato. Registrando o índice de satisfação do servidor em 66,45% em 2017, portanto, evidente a necessidade de serem promovidas melhorias nessa relação entre gestores e colaboradores, o que pode ser alcançado por meio de ações de treinamento e capacitação voltadas para os líderes e colaboradores.

Continuando com a mesma temática, a categoria que trata de questões que busca verificar o grau de reconhecimento dos colaboradores pelo bom desempenho e esforço individual apresentados no desenvolvimento de suas atividades, o resultado obtido em 2017 foi 61,68%, apresentando uma percepção avaliada com o conceito “razoável” de satisfação.

Na categoria que trata sobre o ambiente de trabalho, o quantitativo de servidores na unidade para realização dos trabalhos registrou índice de 45,44% em 2017, sendo classificado como “ruim”, além da questão relacionada ao volume de trabalho realizado que registrou o índice de 68,65% em 2017, classificado como razoável. Tal resultado demonstra a insatisfação dos colaboradores que consideram como sendo insuficiente a quantidade de pessoas existentes para realização das atividades nas suas unidades, observa-se com isto ainda existir entre os colaboradores a percepção de que se tem pouco pessoal para uma alta demanda de trabalho a ser realizado.

Entretanto, apesar desses resultados, os servidores sentem-se fortemente comprometidos com a realização das suas atividades profissionais, tendo em vista o percentual de 93,93% em 2017, obtendo o conceito “ideal” para temática. Os servidores também manifestaram um maior contentamento com relação ao planejamento das tarefas nas unidades e cumprimento dos prazos para realização das tarefas, respectivamente, 76,77% e 71,50%, alcançando o conceito “bom”.

Sobre o assunto vale ressaltar, que trata da Gestão de Pessoas, que Chiavenato (2014, p. 6) discorre:

O contexto geral da GP é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. De outro lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer nelas. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Seguindo a necessidade de um engajamento como desafio de gestão, sendo que os líderes almejam um quadro pessoal capacitado e motivado para atingir os objetivos organizacionais, com esforço discricionário para superar as dificuldades em relação ao déficit de servidores e a prerrogativa de alcançar o melhor nível nas atividades diferenciadas, que são atribuídas aqueles servidores atrelados ao sistema de Gratificação de Atividade Judiciária e, percentuais que se enquadram a Gratificação de Produtividade Judiciária, além da importância da cultura organizacional que define seus membros, propõem-se o método de análise e mudança de processos em inovação Ciclo PDCA:

PDCA	FLUXO	FASE	OBJETIVO
P	1	Identificar	Definir quais atividades diferenciadas estão sendo aplicadas em cada unidade jurisdicional e administrativa, por cargo (auxiliar, técnico e analista)
	2	Observar	Definir o fluxograma de todas as unidades jurisdicionais e administrativas, com as atividades definidas de cada função e cargo.
	3	Análise	Verificação minuciosa dos setores que necessitam da GAJ e da quantidade de servidores que atuarão no trabalho periódico de 8 horas, de acordo com a demanda e necessidades estruturais.

PDCA	FLUXO	FASE	OBJETIVO
D	4	Plano de ação	Realizar um levantamento da formação acadêmica, treinamentos, cursos de aperfeiçoamento, realizados por todos os servidores, identificando as habilidades relacionadas ao desenvolvimento diferenciado das atividades externas a sua função.
C	5	Verificação	Estipular modelo de relatório mensal a ser emitido por cada servidor inserido no sistema GAJ, passando por avaliação periódica da chefia imediata da unidade, setor de recursos humanos e acompanhamento e desenvolvimento da carreira. Elaborar sistema de requalificação profissional e reenquadramento de servidores que deixaram o sistema GAJ devido não alcançarem as metas e índice de produtividade estabelecido.
A	6	Padronização	Implantar sistema de selo prata (20%), ouro (30%) e diamante (40%), como forma de estímulo adicional (percentual dos valores da gratificação) ao crescimento da produtividade e alcance de metas.
	7	Conclusão	Setor de Recursos Humanos, ESMAM, Coord. de Acompanhamento e Desenv. na Carreira, Assessoria de Gestão Estratégica e Modernização, realizando análise e estudos científicos para melhoria das unidades administrativas e judiciais, proporcionando o controle de resultados.

O método PDCA busca estar plenamente direcionado a atuação preventiva e estratégica, como missão, aprimorar os mecanismos de controle, objetivando uma prestação de serviço eficiente, através da visão, e, finalmente, seguindo os valores da agilidade, inovação, prestação de contas, ética, governança, participação, orientação e controle do TJMA.

Definir metas, objetivos, comportamentos e ações, são providências orientadoras que a organização deve oferecer aos seus colaboradores para alcançar resultados e garantir a participação, engajamento e direcionamento. Esse ajustamento constante à cultura organizacional, é imprescindível.

4 OS SISTEMAS DE MERITOCRACIA INSERIDOS NO PCCV E SUAS INFLUÊNCIAS NAS METAS E PRODUTIVIDADE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO

Segundo Maranhão (2007) a Lei nº 8.715, de 19 de novembro de 2007 define em seu artigo 2º, inciso IV, cargo público como “o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”, e em seu inciso V, classe “é o conjunto de cargos de mesma natureza funcional e semelhante quanto ao grau de complexidade e nível de responsabilidade”.

Para cargo público, Meirelles (2020, p. 450) conceitua “é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em lei”. Para tanto, os cargos distribuem-se em classes e carreiras, tendo as classes definida por Meirelles (2020, p. 450) como “agrupamento de cargos da mesma profissão, e com idênticas atribuições, responsabilidades e vencimentos”. Os cargos de carreiras se escalonam em classes, que constituem os degraus de acesso na carreira. A classificação de cargos é o processo de comparar o valor relativo dos cargos a fim de coloca-los em uma hierarquia de classes que possam ser utilizados como base para a estrutura de vencimentos, enquanto a avaliação de cargos busca fixar o valor relativo de cada cargo na organização, a classificação organiza os vencimentos em classes em uma estrutura integrada e coesa, em ordem gradativa.

A avaliação dos cargos enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos, não as características das pessoas que os ocupam. Para tanto, fundamenta-se nas informações oferecidas pela descrição e análise de cargos sobre que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz (atribuições).

Com as definições esclarecidas, distingue-se a destinação dos processos de recompensa implantados através do PCCV, como processo de desenvolver pessoas e enga-

jar os servidores aos resultados, sendo elementos fundamentais para o incentivo e motivação funcional.

Sobre o sistema de recompensas, Chiavenato (2014, p. 237) define:

A palavra “recompensa” significa retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização. Deve funcionar como um reforço positivo ao elevado desempenho e sustentar, na medida possível, a permanência e o engajamento das pessoas na organização.

Os programas de recompensa e incentivo nas organizações passaram por importantes mudanças, deixando de lado processos genéricos, padronizados e tradicionais, para processos mais avançados e sofisticados, buscando intensificar a motivação. A remuneração de recompensa não levava em consideração as diferenças individuais de desempenho, obedecendo a padrões rígidos e imutáveis, em uma política de generalização que se aplica a todos os servidores, indistintamente. Com as alterações no Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, através da Lei nº 9.326, de 30 de dezembro de 2010, instituiu-se os sistemas de meritocracia e recompensa por meio da Gratificação de Atividade Judiciária – GAJ e Gratificação de Produtividade Judiciária - GPJ, em função das posições ocupadas, em função do tempo na organização, em função do desempenho alcançado ou das metas e resultados cumpridos. O primeiro implicará na “obrigatoriedade ao regime de trabalho de oito horas diárias ou sete horas ininterruptas e execução de atividades diferenciadas de suas funções”, conforme o §1º, do art. 7º-D, enquanto o segundo é regido sobre “vigência das metas de produtividade, na razão direta e proporcional ao alcance dos resultados e nos limites fixados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão”, conforme o §2º, do art. 7º-D (BRASIL, 2010)

De acordo com a legislação, a recompensa/incentivo da Gratificação de Atividade Judiciária estabelece uma remuneração por competências e qualificação profissional, relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação técnica e comportamentais para desenvolvimento de atividades específicas. Sendo a remuneração desligada das exigências do cargo, mas com qualificações de quem desempenha as tarefas por competências, atendendo vários atributos, como: capacidade técnica, criatividade, inovação, conhecimentos, relações interpessoais, experiência profissional e personalidade. Entende-se que o objetivo do sistema de recompensa meritocrático é remunerar de maneira personalizada cada servidor, de acordo com a suas competências profissional.

Com um sistema adequado como este, visa-se suprimir as fragilidades e intensificar as potencialidades, em programação conjunta entre gestores e servidores. Cada servidor se torna o responsável pelo seu autodesenvolvimento e qualificação profissio-

nal, sendo a motivação envolvida para o esforço e colaboração com a organização. Fazendo-se assim da GAJ, uma remuneração personalizada, com a contribuição de cada indivíduo aos objetivos e resultados atrelados as respectivas unidades de trabalho. Chia-venato (2014, p. 280) confirma com o seguinte propósito:

A remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar funcionários com habilitações diversas. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade e com a extinção de níveis intermediários e cargos, pessoas com habilitações desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico. O novo conceito resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabem e pela colaboração no sucesso da “organização”.

Seguindo esse contexto, o desenho de um plano de incentivos deve levar em conta alguns aspectos fundamentais, que requer os seguintes cuidados: assegurar que esforços e recompensas estejam diretamente relacionados, fazer o plano compreensível e facilmente calculável pelos servidores, formular padrões eficazes, garantir os padrões e proporcionar apoio ao plano. Com base nesses aspectos, há uma variação de método de escalonamento seguindo os respectivos fatores: dificuldade e variedade do trabalho, supervisão recebida e exercida, originalidade requerida, responsabilidade, experiência profissional, conhecimento requerido e propósito das relações interpessoais de trabalho.

A Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014, do Conselho Nacional de Justiça, em seu art. 12, estabelece que o CNJ, por intermédio do CEAJUD, identifique as competências funcionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem desenvolvidas pelos servidores do Poder Judiciário, servindo como um guia de auxílio com orientações aos gestores sobre como deve ser implementada a gestão por competências. O objetivo é subsidiar os gestores no mapeamento e aproveitamento necessários ao alcance dos resultados nos respectivos órgãos. A adoção da gestão por competências, promove a melhoria dos programas de capacitação, seleção interna, de alocação de servidores, de movimentação e de avaliação.

No que se refere a Gratificação de Produtividade Judiciária, obedece ao princípio da justiça distributiva, com a equidade interna, que estabelece recompensa de acordo com as contribuições que os servidores oferecem direta ou indiretamente para o resultado final do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, pelo desempenho no alcance de metas e objetivos predefinidos.

O sistema de recompensa por produtividade foi implantado pelo Núcleo de Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça, para estimular a melhoria dos serviços na justiça estadual, relacionado ao alcance de metas estabelecidas pelo CNJ e TJMA. A gestão por produtividade potencializou os serviços da justiça, formatando indicadores e me-

tas a serem alcançados anualmente, proporcionando agilidade e celeridade na prestação jurisdicional.

O art. 12, §2º da Resolução 61/2011, determina que “só fará jus a gratificação o servidor que apresentar, na última avaliação de desempenho, conceito bom ou excelente, mesmo que sua equipe tenha sido considerada a de melhor desempenho” (MARANHÃO, 2011, não paginado)

Chiavenato eleva tamanha importância da gestão do desempenho:

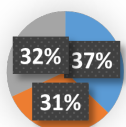
A gestão do desempenho humano constitui a base vital para o relacionamento entre empresa e seus colaboradores. Afinal, eles estão lá para trabalhar, e todo trabalho envolve desempenho. A gestão do desempenho envolve um processo que afeta significativamente o sucesso organizacional, pelo fato de juntar gestores como líderes e colaboradores trabalhando juntos para alcançar expectativas e oferecer resultados concretos. Ela constitui a parte mais intimamente relacionada com a atividade do colaborador na empresa. E traduz a essência pura do seu trabalho e de toda a sua atividade na organização. Na verdade, a gestão de desempenho humano constitui um tema central na moderna Gestão Humana (GH), por lidar com o que há de mais próximo no relacionamento entre colaborador e organização e determinar o sucesso da pessoa no alcance de alvos organizacionais e receber o devido reconhecimento por isso.

Fator esse que proporciona comprometimento e responsabilidade de incrementar o trabalho em equipe, promover justiça equitativa e premiar o desempenho excelente. Uma cultura organizacional que proporciona um referencial de desempenho entre os servidores, influenciando pontualidade, produtividade, e a preocupação com a qualidade dos serviços prestados à sociedade. A Gratificação serve para impregnar boas práticas, perfazendo um sistema coerente de significados que unem todos os membros da equipe em torno dos mesmos objetivos e modo de agir.

Em 2019, através de Relatório de Gestão emitido pelo Recursos Humanos , o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão contemplou 4.546 servidores com a Gratificação de Produtividade Judiciária, alcançando 663 servidores a mais que o ano de 2018. Em relação a Gratificação de Atividade Judiciária, o Tribunal de Justiça do Maranhão recompensa 1.066 servidores que “executam atividades diferenciadas de suas funções”. Divididos de acordo com informações repassadas pelo Recursos Humanos, como segue os gráficos :

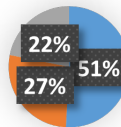
Gráficos 1 e 2 - Gratificação por produtividade judiciária

Gratificação por Produtividade...



■ COMARCAS DO INTERIOR

Gratificação de Atividade Judiciária



■ COMARCAS DO INTERIOR

Fonte: TJMA

Os processos de recompensar servidores constituem elementos fundamentais para incentivar, motivar e engajar os stakeholders, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais, metas e resultados a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais e de equipes a serem satisfeitos. Diante desse contexto, os processos de oferecer recompensa, merece destaque na gestão de pessoas, sendo elemento fundamental na condução dos meios de retribuição, podendo intensificar-se através da gestão de competências como meio de análise e controle dos processos.

5 AS POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS DE INCENTIVOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO NA QUALIFICAÇÃO E FORMAÇÃO DOS SERVIDORES, REALIZADAS NO BIÊNIO 2019-2020

O texto da Constituição Federal de 1988, define algumas situações de aplicação do princípio da eficiência no serviço público. O art. 41 da CF, criou a avaliação periódica de desempenho dos servidores, como clara concretização deste princípio, sendo requisito essencial para aquisição de estabilidade. Tal princípio apresenta aspectos importantes na prestação de serviço do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, relacionado ao modo de atuação do agente público, se esperando o melhor desempenho possível das atribuições aos cargos, ao modo de estruturas, organização e disciplina na Administração Pública, ambos aspectos buscando sempre dirimir os conflitos de forma efetiva e acessível à sociedade.

Desta forma, após aprovação em concurso público o candidato nomeado e com a posse, se tornará efetivo, sendo que a estabilidade não será adquirida imediatamente. Assim, Carvalho (2017, p. 826-827) conceitua a estabilidade:

A estabilidade como uma prerrogativa constitucional atribuída aos servidores públicos, detentores de cargos de provimento efetivo, após aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, de permanência no serviço público desde que não advenha alguma das situações regulamentadas pelo próprio texto da Carta Magna. Com efeito, após a aquisição da estabilidade, o servidor somen-

te perderá o cargo nas hipóteses previamente definidas em disposição constitucional.

[...]

A regra foi alterada com o advento da Emenda Constitucional n. 19/98. A modificação constitucional ampliou o prazo de exercício para aquisição da estabilidade de dois para três anos e acrescentou um requisito, até então, inexistente, qual seja a aprovação em avaliação especial de desempenho realizada por uma comissão especialmente constituída com esta finalidade. Ou seja, além de demonstrar o tempo no exercício da função, o servidor deverá ser avaliado com a finalidade de verificar-se a aptidão para o exercício das funções.

Nesse contexto, não apenas remuneração são consideradas como recompensas aos servidores públicos, existem as recompensas menos visíveis, como a garantia de segurança no emprego público, além de transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem ao crescimento profissional, ao desenvolvimento adicional e várias formas de reconhecimento pelo desempenho excelente. Vale ressaltar sobre a recompensa vinculada ao tempo de serviço dos servidores, que são concedidas automaticamente no intervalo de tempo de 5 (cinco) anos, desde que não tenha tido um desempenho insatisfatório.

Todos esses sistemas de recompensas devem contribuir como reforço positivo do comportamento desejado, devendo a realimentação reforçar e fortalecer o desempenho excelente, sempre relacionados com os resultados alcançados.

Seguindo essa premissa, frisa-se um importante sistema de recompensa relacionado ao conceito de reforço positivo de Skinner, no qual todo comportamento é determinado pelas suas consequências. O Adicional de Qualificação – AQ, foi inserido por meio da Lei nº. 8.715/2007, em seu art. 7º, destinado aos servidores que adquirem conhecimentos em ações de treinamentos, títulos, diplomas ou certificados de cursos de pós-graduação, nas áreas de interesse dos órgãos do Poder Judiciário.

O treinamento e desenvolvimento dos servidores vislumbram melhorias no desempenho periódico, proporcionando celeridade e eficiência na prestação de serviços do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, que em contrapartida proporciona o crescimento profissional dos servidores. A necessidade desse incentivo é muito bem destacado por Chiavenato (2014, p. 307):

As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cerne dessa capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar (do latim, educare = extrair, trazer, arrancar) representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades. A palavra “educar” significa a exteriorização dessas latências e do talento criador da pessoa. Todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas

potencialidades, sejam inatas ou adquiridas.

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e, se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

A Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão (ESMAM), destacando o servidor como principal patrimônio da organização, tem preparado continuamente os servidores para os desafios na inovação e produtividade, agregando valores aos servidores e conseqüentemente aos serviços prestados à sociedade. Com os cursos, palestras e treinamentos desenvolvidos na ESMAM, as competências estão sendo desenvolvidas fortemente inclinado a desenvolver as habilidades, atitudes e informações desejadas pela organização, localizando e identificando claramente as competências necessárias que lhe permite alcançar objetivos desejados.

Na gestão do Desembargador Froz Sobrinho (Diretor da ESMAM), foi emitido relatório mostrando transparência na atuação da escola, no biênio 2019/2020³, que destaca:

- Criação do programa de pós-graduação e pesquisa por meio da Portaria-ESMAM nº 14/2019;
- Conselho técnico-científico instituído em 2019;
- Comitê de ética em pesquisa instituído pela Portaria ESMAM nº 15/2019;
- Revista científica, que reúne a produção científica no âmbito da ESMAM;
- Mapeamento das competências acadêmicas no contexto do TJMA para formação de corpo docente;
- Novo regimento interno, através da Resolução GP 21/2020, que reorganiza a estrutura e administração da entidade;
- Criação da turma especial de Doutorado em Direito (15 vagas), com a Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC);
- Convênio que permite a realização de Mestrado Interinstitucional em Direito, junto à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Tais iniciativas resultaram em excelentes resultados, principalmente no desenvolvimento de talento e carreira dos servidores, que significa uma sequência de posições e atividades desenvolvidas pela ESMAM. Vale ressaltar, a necessidade da elaboração de um plano de carreiras para preparar os servidores ao crescimento e desenvolvimento profissional dentro das suas respectivas unidades de trabalho, sendo que as promoções e

³ Relatório de Gestão 2019-2020 da Escola de Magistratura do Maranhão

substituições podem ser feitas horizontalmente, dependendo de competências e oportunidades. Todo esse esforço e trabalho desenvolvido pela Escola Superior da Magistratura do Maranhão, direcionados ao aperfeiçoamento de magistrados e servidores, estão resumidos em números disponibilizados no Relatório de Gestão da ESMAM (2019-2020)⁴:



Mesmo diante da pandemia enfrentada em 2020, a instituição conseguiu adaptar-se rapidamente, disponibilizando cursos, palestras, seminários, webinários e lives. Garantiu o acesso através da modalidade à distância disponível na sua plataforma EAD, viabilizando a participação de magistrados e servidores de todas as comarcas do estado do Maranhão, esforço este que facilitou maior integração entre instrutores, gestores e servidores/alunos.

No biênio 2019-2020, foram ofertadas um total de 22.317 vagas, com um total de 685 formadores e 9.124 horas/aulas. Em 2019 a ESMAM disponibilizou 7.767 vagas, ofertando 98 cursos, sendo que em 2020 esse número dobrou para 190 cursos, disponibilizados principalmente por aula síncronas e ensino à distância, além do canal da ESMAM na plataforma YouTube, este gerido pela Assessoria de Comunicação do Tribunal de Justiça do Maranhão.

Atualmente, o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão dispõe de 1.956 servidores com curso superior, 1.756 servidores com curso de pós-graduação, 95 servidores com mestrado e 14 servidores com doutorado, conforme dados apresentados pelo Recursos Humanos.

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão tem incentivado a qualificação dos servidores, através da bolsa de estudos ofertadas, programas de pós-graduação, au-

⁴ Relatório de Gestão 2019-2020 da Escola de Magistratura do Maranhão

mento nos números de cursos oferecidos pela ESMAM, palestras e seminários pelo canal Youtube, aula magna com profissionais renomados, políticas que englobam a perspectiva da incorporação da Gestão do Conhecimento na organização.

Diante desses números e de tantas políticas públicas, justifica-se a importância de uma Gestão de Pessoas, Gestão de Conhecimentos e Meritocracia no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. A gestão humana tem os seus riscos e precisa se precaver em relação a eles, oferecendo perspectivas de futuro sempre em tempo hábil. O princípio básico é evitar a todo custo perder talentos, por isso a importância da organização e stakeholders em conjunto, para possíveis ajustes as demandas contínuas e exigências de rápida transformação.

5 CONCLUSÃO

Os resultados demonstrados na pesquisa, demonstram que a gestão de pessoas e valorização contínua dos servidores, tem sido uma questão de extrema importância no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, que merece passar por constantes melhorias que desenvolvam consequentemente o clima organizacional e a percepção dos servidores, conforme foi demonstrado nos resultados de relatórios institucionais.

A análise dos resultados coletados através da Diretoria de Recursos Humanos, demonstra, de um modo geral, que o sistema de meritocracia, tem alcançado expressiva melhora, auferindo na produtividade e índice de satisfação dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, podendo ser reestruturada para aprimorar os processos de gratificação.

Vale destacar que o perfil dos servidores efetivos foi indispensável na aplicação da pesquisa, com o intuito de demonstrar a real necessidade de intensificar a gestão de conhecimento, que tem sido desenvolvido pela Escola da Magistratura do Maranhão de forma contínua, que paralelamente proporciona a organização maior produtividade e um sistema de meritocracia adequado a atual dinâmica das tarefas desenvolvidas nas diversas unidades de trabalho do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. Destacando os seguintes aspectos que na percepção dos que fazem a justiça no estado, servidores e magistrados, demandam melhorias a fim de continuar potencializando a produtividade para que possam realizar um trabalho satisfatório e reconhecido aos anseios da sociedade.

A adoção da gestão por competências como modelo de capacitação pode gerar inúmeros benefícios ao setor público. Para os servidores, por exemplo, o modelo promove a melhoria dos programas de capacitação, de seleção interna, de alocação de pessoas, de movimentação e de avaliação desempenho. Pode contribuir, também, para a adequa-

ção das atividades exercidas pelo servidor às suas competências e para o aumento da motivação intrínseca, promovendo resultados organizacionais mais efetivos.

Por fim, o aperfeiçoamento e integração dos servidores na atual conjuntura que englobam a gestão de conhecimento, gestão por competência e sistema de meritocracia, devem desenvolver-se paralelamente, que demonstrados através dos números, alavancam a produtividade da organização resultando no bem-estar do servidor público e consequentemente a satisfação da sociedade pela excelência dos serviços prestados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*, de 05 de outubro de 1988. Brasília, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 dez. 2020.

BRASIL. Lei Complementar nº 014, de 17 de dezembro de 1991. *Dispõe sobre o Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão*. Maranhão, Disponível em: <http://www.seap.ma.gov.br/files/2013/12/Lei-Complementar-133.2012-divis%C3%A3o-e-organa%C3%A7%C3%A3o-judici%C3%A1rias-do-Estado-do-Maranh%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2020.

BRASIL. Lei Federal nº 9.326, de 30 de dezembro de 2010. *Altera a redação dos arts. 10-A e 22 da Lei n. 8.032, de 10 de dezembro de 2003; altera a redação do art. 3 e dos anexos I e II, todos da Lei n. 8.727, de 07 de dezembro de 2007; altera a redação do art. 7-A da Lei nº. 8.715, de 19 de novembro de 2007; acrescenta o art. 7-D a essa mesma Lei; cria e extingue cargos efetivos no quadro do Poder Judiciário e dá outras providências*. Maranhão, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm. Acesso em: 15 dez. 2020.

BRASIL. Lei Federal nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. *Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm. Acesso em: 15 dez. 2020.

CARVALHO, Matheus. *Manual de Direito Administrativo*. 4. ed. Bahia: Editora JusPODIVM, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014.

FERNANDES, Bruno Rocha. *Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências*. 1. ed. São Paulo: Editora Gen Atlas, 2020.

FILHO, João Eudes Bezerra. *Contabilidade Pública*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Gestão por Competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis*. 1. ed. São Paulo: Editora Alta Books, 2017.

GREGÓRIO, Alvaro; LIMA, Caio Moysés de; CESTARI, Elaine Cristina. *Inovação no Judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário*. 1. ed. Maranhão: Blucher Open Access, 2019.

MARANHÃO. Lei nº 8.715, de 19 de novembro de 2007. *Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Poder Judiciário do Maranhão*. Maranhão. Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/legislacao/tj/geral/150967/171/pnao#:~:text=Reorganiza%20o%20Plano%20de%20Cargos,e%20d%C3%A1%20outras%20provi%2D%20d%C3%AAsncias>. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Portaria nº 14, de 01 de abril de 2019. *Cria o Programa de Pós-Graduação e Pesquisa (PPGP), no âmbito da Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão (ESMAM) e dá outras providências*. Maranhão. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/resol_gp-372014_-_adicional_de_qualificacao_07012015_0904.pdf. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Portaria nº 15, de 01 de abril de 2019. *Cria o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) no âmbito da Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão e dá outras providências*. Maranhão. Disponível em: <https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/portarias/546bc6a903bda9b468929c47f49502d3.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Portaria nº 4980, de 22 de dezembro de 2020. *Dispõe sobre as metas de desempenho e indicadores de produtividade para as unidades judiciais, gabinetes de Desembargador e unidades administrativas, para fins de obtenção da Gratificação por Produtividade Judiciária - GPJ, para o ano-base de 2021*. Maranhão. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/resol_gp-372014_-_adicional_de_qualificacao_07012015_0904.pdf. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Resolução nº 192, de 08 de maio de 2014. *Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário*. Maranhão. Disponível em: < <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2012> >. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Resolução nº 37, de 15 de dezembro de 2014. *Critérios e procedimentos para a concessão do Adicional de Qualificação*. Maranhão. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/resol_gp-372014_-_adicional_de_qualificacao_07012015_0904.pdf. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Resolução nº 61, de 01 de dezembro de 2011. *Altera os artigos 7º, 8º, 9º, 12, 14 e 16 e cria o artigo 5º na Resolução nº. 05/2011, de 17 de fevereiro de 2011, que regulamenta a Gratificação por Produtividade Judiciária - GPJ, criada pela Lei nº. 9.326, de 03 de dezembro de 2010, e dá outras providências*. Maranhão. Disponível em: https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/06112012_1522_2.pdf. Acesso em: 15 dez. 2020.

MARANHÃO. Resolução nº 70, de 19 de novembro de 2008. *Institui a Política de Avaliação, Acompanhamento, Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão*. Maranhão. Disponível em: <https://sistemas.tjma.jus.br/sentinela/login.jsp>. Acesso em: 15 dez. 2020.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 26. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2008.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. *Curso de Direito Administrativo*. 6. ed. Rio De Janeiro: Editora Forense, 2018.