



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA**

**ANGELA MARIA BATISTA RAMALHO**

**ANÁLISE DO NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS  
SERVIDORES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
DA PARAÍBA (TJPB)**

**João Pessoa - PB  
Junho - 2014**

**ANGELA MARIA BATISTA RAMALHO**

**ANÁLISE DO NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS  
SERVIDORES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
DA PARAÍBA (TJPB)**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Especialização em Planejamento e Gestão  
Pública da Universidade Estadual da  
Paraíba, para obtenção do título de  
Especialista.**

**Orientador: Prof. Anielson Barbosa da Silva, Doutor.**

**João Pessoa - PB  
Junho - 2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

R165a Ramalho, Ângela Maria Batista

Análise do nível de desenvolvimento das competências dos servidores da área de gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) [manuscrito] : / Ângela Maria Batista Ramalho. - 2014.

94 p. : il.

Digitado.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva, Departamento de Administração".

1. Competências 2. Gestão de Pessoas 3. Servidores Públicos I. Título.

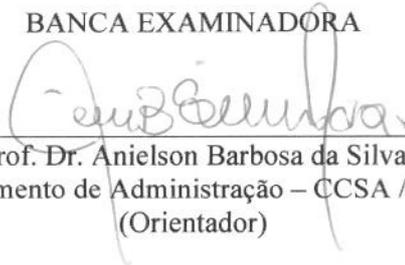
21. ed. CDD 658.3

ANGELA MARIA BATISTA RAMALHO

**ANÁLISE DO NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS  
SERVIDORES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA  
PARAÍBA (TJPB)**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em 06 / 06 /2014.

**BANCA EXAMINADORA**



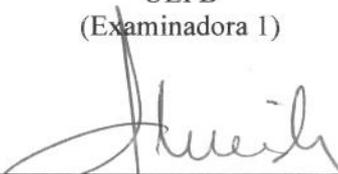
---

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva  
Departamento de Administração – CCSA / UFPB  
(Orientador)



---

Prof. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos  
UEPB  
(Examinadora 1)



---

Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis  
UEPB  
(Examinador 2)

*Com imensa saudade, dedico este trabalho à memória dos meus amados pais Geralda e Alvino por todo o amor, esforço e dedicação que em vida conferiram a mim, sendo eles os pilares fundamentais para minha formação tanto pessoal quanto profissional. Com demasiado afeto, dedico ao meu estimado esposo Júnior e aos meus queridos filhos Nicolas e Nicole por fazerem parte da minha existência, compartilhando sempre carinho e atenção.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Deus pelo dom da vida e por todas as oportunidades concedidas por Ele a mim para a consolidação dos meus objetivos, ao meu Senhor Jesus Cristo que em sua infinita misericórdia se faz presente em todos os momentos de minha vida, conduzindo-me sempre em busca da direção certa e colocando em meu caminho pessoas maravilhosas que sempre se dispõem a ajudar-me e ao Espírito Santo que com seu ânimo inspira-me, ampara-me e consola-me, fazendo com que eu permaneça firme mesmo diante das circunstâncias mais adversas.

Ao Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva pela sua aceitação em se dedicar a esta pesquisa como orientador responsável, destacando sua incrível paciência ao auxiliar-me nos obstáculos enfrentados na preparação deste trabalho. Por ter demonstrando pleno conhecimento ao empregar diretrizes seguras e esclarecedoras que possibilitaram sanar dúvidas e adquirir novas ideias a fim de serem postas no papel. Por ser um exímio e talentoso profissional, pela excelente atuação junto aos alunos, bem como por ser detentor de um senso humanizado no trato com as pessoas, mostrando-me por meio de seus preceitos que para conseguirmos alcançar resultados satisfatórios em nossas vidas não devemos nos dar por vencidos diante das dificuldades. Muito obrigada pelas observações, recomendações, paciência, apoio, estímulo e compreensão.

Ao Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, principalmente, a todos os servidores que compõem a área de Gestão de Pessoas que voluntariamente contribuíram direta ou indiretamente para a execução deste trabalho e sem os quais não haveria possibilidade de ter sido realizado.

A todo o corpo docente desta especialização pelos ensinamentos compartilhados em sala de aula.

A todos os meus colegas de curso que dividiram comigo os sucessos e fracassos no tempo em que estivemos juntos neste curso de especialização.

Por fim, aos meus familiares, amigos íntimos e parceiros profissionais pela constante torcida e colaboração para que eu pudesse realizar mais esta etapa de minha existência.

*Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.*

***Charles Chaplin***

RAMALHO, Angela Maria Batista. **Análise do Nível de Desenvolvimento das Competências dos Servidores que atuam na da Área de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB)**. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão pública). Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

## RESUMO

A gestão por competências tem despontado no mundo contemporâneo como alternativa para que o gerenciamento de pessoas seja articulado com a estratégia da organização. O presente estudo objetivou analisar o nível de desenvolvimento das competências profissionais dos servidores atuantes na área de gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB). Com vistas ao alcance desse escopo, produziu-se um referencial teórico abrangendo tópicos concernentes ao constructo competências relativos aos seus conceitos, métodos e perspectivas que podem concomitantemente impactar positivamente outros pontos inerentes à gestão organizacional (estratégia, cultura, liderança, clima entre outros) e contribuir para a melhoria do desempenho da instituição em estudo. Para viabilizar o alcance do objetivo, foi realizado um estudo de caso, de natureza quantitativa e descritiva, em que se utilizou um questionário para coleta dos dados. Tal instrumento incluiu itens relacionados a variáveis sócio – profissionais e um conjunto de assertivas descritoras de competências, que foram subdivididas em cinco dimensões, a saber: funcional, técnico-profissional, social, comportamental e política e que objetivavam analisar o nível de domínio das competências individuais dos servidores na prática do seu contexto profissional e o grau de estímulo por parte pelo TJPB para o fomento ao desenvolvimento dessas competências. O resultado auferido constatou que a partir da concepção dos partícipes, estes denotaram possuir um domínio das competências elencadas consideravelmente superior ao incentivo propagado pelo Tribunal de Justiça para o desenvolvimento dessas competências no âmbito institucional. Enseja-se, portanto, que os resultados obtidos nesta monografia possibilitem a iniciativa de implantação de um sistema de gestão voltado a tendências modernizadas que busque enaltecer as qualificações tanto técnicas quanto interpessoais dos servidores para fomentar o desenvolvimento de competências essenciais ao melhor desempenho da organização em um processo de aprimoramento contínuo com a finalidade precípua de estabelecer estratégias de gestão de pessoas que agreguem valor ao TJPB e com isso viabilize uma prestação de serviços adequada ao cidadão, mas também promova a satisfação do servidor no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Competências. Gestão de Pessoas. Servidores Públicos. Estratégias de Desenvolvimento.

**RAMALHO, Angela Maria Batista. Analysis of Development Level of Competences from Servants that work in the People Management area of the Court of Paraíba (TJPB).**

Monograph (Specialization in Planning and Public Management). Universidade Federal of Paraíba, João Pessoa, 2014.

**ABSTRACT**

Competency management has emerged in the contemporary world as an alternative for the management people and is being linked to the organization's strategy. The present study aimed to analyze the level of development of professional competence of servants that work in the personnel management area of the Court of Paraíba (TJPB). In order to attain this scope, produced a theoretical framework covering topics concerning the construct competence related to their concepts, methods and perspectives that can concurrently positively impact other points inherent in organizational management (strategy, culture, leadership, climate, etc.) and contribute to improving the performance of the institution under study. To facilitate the achievement of the objective, a case study was realized, across a quantitative and descriptive nature, which used a questionnaire for data collection. This instrument included items related to socio - professional variables and a set of assertive descriptors of competence, which were subdivided into five dimensions, namely: functional, technical and professional, social, behavioral and policy that aimed to analyze the domain level of individual competence from servants in the practice of their professional context and the degree of stimulation by the TJPB to foster the development of these competences. The results indicate that from the conception of the participants, they consider that have a domain of competence listed considerably higher than the incentive propagated by the TJPB to the development of these competence within the institutional context. It entails, therefore, that the results obtained in this research enable the initiative to implement a management system oriented trends that seeks to exalt modernized both technical and interpersonal competences of servants to support the development of essential competences to improve the performance of the organization a process of continuous improvement with the primary aim of establishing strategies for management people who add value to TJPB and thus make possible the provision of appropriate services to citizens, but also promotes the servants satisfaction in the work environment.

**Keywords:** Competence. People Management. Public Servants. Development Strategies.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 1ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	46
Gráfico 2: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 2ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	49
Gráfico 3: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 3ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	50
Gráfico 4: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 4ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	51
Gráfico 5: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 5ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	52
Gráfico 6: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 6ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	54
Gráfico 7: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 7ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	55
Gráfico 8: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 1ª competência técnico-profissional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	59
Gráfico 9: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 2ª competência técnico- profissional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	60
Gráfico 10: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 3ª competência técnico-profissional grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	61
Gráfico 11: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 4ª competência técnico-profissional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	62
Gráfico 12: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 5ª competência técnico-profissional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	63
Gráfico 13: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 1ª competência social e grau de encorajamento do TJPB ao desenvolvimento dessa competência.....	65
Gráfico 14: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 2ª competência social e grau de encorajamento do TJPB ao desenvolvimento dessa competência.....	67
Gráfico 15: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 3ª competência social e grau de encorajamento do TJPB ao desenvolvimento dessa competência.....	68
Gráfico 16: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 4ª competência social e grau de encorajamento do TJPB ao desenvolvimento dessa competência.....	70

Gráfico 17: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 1ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB ao desenvolvimento dessa competência.....	72
Gráfico 18: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 2ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB ao desenvolvimento dessa competência.....	74
Gráfico 19: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 3ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB ao desenvolvimento dessa competência.....	75
Gráfico 20: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 4ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	76
Gráfico 21: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 5ª competência Comportamental e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	78
Gráfico 22: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 6ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	79
Gráfico 23: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 7ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	81
Gráfico 24: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 1ª competência política e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	83
Gráfico 25: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 2ª competência política e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.....	85

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Dimensões de análise do desenvolvimento das competências profissionais.....32

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Descrição da amostra, por características sócio – demográficas, mensuração da variável gênero.....	40
Tabela 2: Descrição da amostra, por características sócio – demográficas, mensuração da variável estado civil .....	41
Tabela 3: Descrição da amostra, por características sócio – demográficas, mensuração da variável faixa etária.....	41
Tabela 4: Descrição da amostra, por características sócio – demográficas, mensuração da variável escolaridade .....	42
Tabela 5: Descrição da amostra, por características sócio – demográficas, mensuração da variável estado tempo de serviço.....	43
Tabela 6: Descrição da amostra, por características sócio – demográficas, mensuração da variável vínculo .....	43
Tabela 7: Descrição da amostra, por características sócio – demográficas, mensuração da variável cargo exercido no TJPB.....	44
Tabela 8: Descrição da amostra, por características sócio – demográficas, mensuração da variável cargo ou função de gestão.....	44
Tabela 9: Nível de domínio dos servidores para a 1ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	46
Tabela 10: Nível de domínio dos servidores para a 2ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	48
Tabela 11: Nível de domínio dos servidores para a 3ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	50
Tabela 12: Nível de domínio dos servidores para a 4ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	51
Tabela 13: Nível de domínio dos servidores para a 5ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	52
Tabela 14: Nível de domínio dos servidores para a 6ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	53
Tabela 15: Nível de domínio dos servidores para a 7ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	54
Tabela 16: Competências Funcionais .....	56
Tabela 17: Nível de domínio dos servidores para a 1ª competência técnico – profissional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	59
Tabela 18: Nível de domínio dos servidores para a 2ª competência técnico – profissional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	60
Tabela 19: Nível de domínio dos servidores para a 3ª competência técnico – profissional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	61
Tabela 20: Nível de domínio dos servidores para a 4ª competência técnico – profissional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	62
Tabela 21: Nível de domínio dos servidores para a 5ª competência técnico – profissional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	63
Tabela 22: Competências Técnico – profissionais .....	64

Tabela 23: Nível de domínio dos servidores para a 1ª competência social e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência .....	65
Tabela 24: Nível de domínio dos servidores para a 2ª competência social e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência .....	66
Tabela 25: Nível de domínio dos servidores para a 3ª competência social e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência .....	68
Tabela 26: Nível de domínio dos servidores para a 4ª competência social e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência .....	69
Tabela 27: Competências Sociais .....	71
Tabela 28: Nível de domínio dos servidores para a 1ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	72
Tabela 29: Nível de domínio dos servidores para a 2ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	73
Tabela 30: Nível de domínio dos servidores para a 3ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	74
Tabela 31: Nível de domínio dos servidores para a 4ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	76
Tabela 32: Nível de domínio dos servidores para a 5ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	77
Tabela 33: Nível de domínio dos servidores para a 6ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	79
Tabela 34: Nível de domínio dos servidores para a 7ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.....	80
Tabela 35: Competências Comportamentais .....	82
Tabela 36: Nível de domínio dos servidores para a 1ª competência política e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência .....	83
Tabela 37: Nível de domínio dos servidores para a 2ª competência política e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência .....	84
Tabela 38: Competências Políticas.....	86

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	14
1.2 PROBLEMAS E PREMISSAS .....	15
1.2.1 <b>Problema de Pesquisa</b> .....	16
1.3 OBJETIVOS .....	18
1.3.1 <b>Objetivo Geral</b> .....	18
1.3.2 <b>Objetivos Específicos</b> .....	18
1.4 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	21
2.1 CONSTRUINDO A CONCEITUAÇÃO SOBRE COMPETÊNCIA .....	21
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO MODELO ESTRATÉGICO .....	23
2.3 NOÇÃO SOBRE O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	25
2.4 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO .....	26
2.5 VISÃO HOLÍSTICA DO COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO .....	28
2.6 SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	30
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	33
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	33
3.1.1 <b>Quanto à natureza</b> .....	33
3.1.2 <b>Quanto aos fins</b> .....	33
3.1.3 <b>Quanto aos meios</b> .....	34
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	34
3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	35
3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	37
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	39
4.1 PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DOS RESPONDENTES DA PESQUISA.....	39
4.1.1 <b>Características de cunho social pertinente à amostra</b> .....	40
4.1.2 <b>Características ocupacionais da amostra</b> .....	42
4.2 ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS SERVIDORES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TJPB.....	44
4.2.1 <b>Características de cunho social pertinente à amostra</b> .....	45
4.2.2 <b>Competências existentes na dimensão técnico-profissional</b> .....	58
4.2.3 <b>Competências atinentes à dimensão social</b> .....	64
4.2.4 <b>Competências demonstráveis na dimensão comportamental</b> .....	71
4.2.5 <b>Competências situadas na dimensão política</b> .....	82
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	87
5.1 RECOMENDAÇÕES.....	89
REFERÊNCIAS .....	91
APÊNDICE 1 - Questionário de Pesquisa.....	93

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito sobre a gestão por competências adquiriu um caráter de extrema importância no mundo contemporâneo dos negócios tanto na esfera privada quanto pública, em virtude das constantes modificações enfrentadas pelos diferentes segmentos organizacionais, como também pelos diversos benefícios que a aplicação prática do mesmo pode acarretar às instituições que optam por adotá-lo.

Devido às crescentes transformações desencadeadas, principalmente, pela alta competitividade corporativista, a maneira como as instituições tem buscado gerir seus colaboradores ganhou uma nova aparência, mais direcionada às expectativas individuais e em consonância com a finalidade propagada pelos níveis superiores e estratégicos no âmbito organizacional.

Paulatinamente, práticas obsoletas e antigos protótipos administrativos estão sendo substituídos por mecanismos mais versáteis, inovadores, flexíveis e participativos capazes de agregar demasiado valor às empresas, haja vista que, o enaltecimento do capital intelectual e a inclusão deste na tomada de decisões corroboram para o progresso de todos, inclusive dos servidores.

Atualmente, as pessoas são consideradas o mais valioso e imprescindível dos bens organizacionais, isto porque é através delas que toda e qualquer organização consegue evoluir, são elas quem propulsionam e dinamizam o processo produtivo e principalmente, no sentido de possibilitar um crescimento de natureza continuada, transpõem obstáculos e mantêm o bem-estar organizacional.

Ressalte-se, ainda, que o cenário globalizado e a complexidade pertinente à série de acontecimentos que viabilizaram o desenvolvimento contínuo do trabalho, suscitaram a procura obstinada das instituições pela aquisição, em termos absolutos, da eficiência e da eficácia. Portanto, o vigor de qualquer instituição e em qualquer escala ou porte é estritamente dependente da atuação de seus membros, sendo estes determinantes em lograr tanto o sucesso quanto o fracasso das instituições das quais fazem parte.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A presente pesquisa discorre sobre o aprimoramento dos servidores, na esfera da Gestão por Competências, apresentadas no tocante à área de Gestão de Pessoal do Tribunal de

Justiça da Paraíba (TJPB), órgão do Poder Judiciário estadual, com vistas a formular o perfil adequado do servidor para o sucesso da referida instituição perante os anseios organizacionais e, primordialmente, da sociedade.

É válido ressaltar igualmente que tal abordagem versa especificamente a cerca do constructo Competências com ênfase na análise do nível de domínio das competências profissionais dos servidores efetivos (distribuídos nos cargos de Analista, Técnico e Auxiliar Judiciários), requisitados e comissionados que compõem à área de Gestão de Pessoas do referido órgão, como também do grau de estímulo (encorajamento) ao desenvolvimento dessas competências por meio de processo de aprendizagem formal ou informal no Tribunal de Justiça.

## 1.2 PREMISSAS E PROBLEMAS

Considerando que o custeio do Estado parte do pagamento das taxas e impostos pela população, seja diretamente ou indiretamente, e a incumbência daquilo que é público permeia em acatar as conveniências mais básicas que envolvem a coletividade (tais como: saúde, educação, segurança, resolução de conflitos entre tantos outros) é que o regime governamental deve se preocupar ainda mais com o quesito qualidade relativo à prestação de seus serviços.

Se por sua vez, o ambiente que envolve à iniciativa privada tem de estar disponível para atender as necessidades de consumo individual das pessoas de forma comercializável da melhor e mais satisfatória maneira possível, não obstante a sociedade passou a exigir do poder público um posicionamento similar na prestação dos seus serviços aos habitantes da nação de que fazem parte. Destarte, habilitar e incrementar as equipes que compõem a atividade pública também se faz plausível, uma vez que são os integrantes delas os responsáveis em executar as ações que fomentarão significativas melhorias ou não na relação existente entre Estado e cidadão.

Em decorrência de vicissitudes tanto políticas quanto éticas, que afetam o setor público há séculos e, conseqüentemente, prejudicam a credibilidade de seus órgãos e entidades, sabe-se que isso tem contribuído para que a imagem desse segmento seja abalada e alvo de profundas críticas no que se trata ao evidente descaso convencional da administração pública para com os seus contribuintes.

Ao que se depreende, isso é proveniente da pouca motivação propiciada pelas atuais formas de gestão pública: política de pessoal sem conexão com a realidade sócio-cultural-

econômica, autoritarismo das categorias superiores, corrupção, malversação dos recursos públicos, enriquecimento ilícito, má-administração envolvendo enfoques, tais como: nepotismo e clientelismo, em suma, demais problemas conjunturais.

Em face de tais razões, as diversas áreas que compõem a grande máquina estatal têm se deparado com um forte sentimento de descrédito por parte da sociedade em geral. Logo, notamos que os modelos tradicionais de gestão pública acabam esquecendo-se de considerar o elemento humano nas organizações como componente crucial para conduzir dinamicamente o processo produtivo.

Conforme a elucidação dos pontos supracitados, como consequência, observa-se os altos níveis de descomprometimento, absenteísmo, indisciplina, insatisfação e, principalmente, a precariedade de ferramentas que estimulem a disseminação de ideias, da criatividade e da inovação na maior parte das organizações estatais. Observa-se também que os sistemas, por muitas vezes engessados, cerceiam a valorização dos indivíduos, relativizam os critérios atinentes às competências comportamentais e desarticulam a captação de talentos.

### **1.2.1 Problema de pesquisa**

No setor público, a área de gestão de pessoas possui algumas peculiaridades, pois ao invés de o gestor poder admitir pessoas que expressem atributos vantajosos para a empresa, como ocorre no setor privado, na esfera pública a lei determina que as contratações sejam realizadas mediante concursos públicos. É por essa razão que no âmbito do setor público ações de desenvolvimento profissional são primordiais, visto que os indivíduos poderão aprender a avançar na carreira, e não simplesmente descobrirem o melhor modo de executar as suas ocupações para serem mais produtivos.

Isto posto, a área de gestão de pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) é responsável principalmente pelo controle, acompanhamento e formação dos servidores atuantes na referida instituição com a finalidade de desenvolver e assim colaborar para o crescimento tanto institucional quanto dos referidos profissionais, contudo percebe-se que instituição em estudo enfrenta em seu contexto de trabalho atual uma série de empecilhos que inviabilizam o alcance do desenvolvimento das competências profissionais em consonância com as estratégias organizacionais estipuladas e interferem diretamente para a consolidação da gestão por competência nessa instituição.

Baseando-se no âmbito do serviço público de uma forma mais abrangente, foi com a publicação do Decreto nº 5.707/2006 (o qual instaurou a Política de Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal e agregou a concepção de gestão por competências na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional) que certos entes públicos federais, tais como: instituições educacionais, tribunais, bancos e agências reguladoras passaram a contar com a efetivação deste recente protótipo de gestão.

Em nível estadual, mais precisamente na esfera do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB), percebe-se que o referido modelo de gerenciamento não tem encontrado espaço suficiente para ser instaurado e, nem muito menos, incrementado por meio da atuação da gestão de pessoas ou dos projetos ora apresentados pela alta cúpula dessa entidade. Embora, por determinação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a organização em estudo já tenha estipulado as suas estratégias e tenha evidenciado formalmente em seu plano de ação quais seriam as suas competências organizacionais, não há disseminação em ampla escala sobre quais as características dos serviços prestados para, a partir de, então serem delineadas as dimensões de competências necessárias a qualquer atribuição típica por parte dos servidores.

Portanto, é um relevante desafio para essa instituição a criação e, principalmente, o desenvolvimento de estratégias que enalteçam a valorização dos servidores por meio de suas competências individuais e que estejam em harmonia com os objetivos organizacionais, é por isso que o modelo de gestão por competências poderá admitir um posicionamento pertinente por assegurar ao TJPB relações entre “a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas” (ZARIFIAN, 2001, p. 11).

As dificuldades de implantação de mudanças em decorrência da cultura presente na instituição investigada, revela a dificuldade de implantação de processos de modernização de algumas políticas de gestão por competências, a exemplo do mapeamento e avaliação das competências. Promover um processo de revitalização da cultura por meio da gestão por competências pode ser um caminho para fomentar transformações nas políticas de gestão de pessoas, mas principalmente no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

A área de gestão de pessoas ainda não possui uma proposta concreta de investimento do seu capital intelectual no tocante à gestão por competências com vistas a alavancar a prestação de seus serviços e assim atingir positivamente os objetivos organizacionais. Portanto, identifica-se a necessidade de análise de competências.

Enfim, mediante ao que foi exposto acima, tal análise se defronta e objetiva em atender a seguinte indagação: **como se configura o Nível de Desenvolvimento das**

## **Competências dos Servidores que atuam na da Área de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB)?**

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar o nível de desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB).

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar o perfil sócio-demográfico dos servidores da área de Gestão de Pessoas do TJPB.
- Caracterizar as competências profissionais para atuação da área de Gestão de Pessoas do TJPB.
- Identificar o nível de domínio das competências profissionais dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas do TJPB.
- Identificar o nível de estímulo, fortalecimento e apoio proporcionado pelo TJPB no desenvolvimento das competências profissionais dos servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas do TJPB.
- Propor estratégias para o desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas do TJPB.

### **1.4 JUSTIFICATIVA**

A abordagem em questão é importante devido à necessidade de desenvolver competências que permitam aos servidores responder, de forma dinâmica e satisfatória, os objetivos estabelecidos pela instituição. Ressaltando-se ainda que ao se identificar as competências atinentes ao desencadeamento das atividades dos servidores da área de Gestão de Pessoas, estes poderão ser alocados adequadamente, como também poderão ser

implementadas políticas que incrementem a valorização dos indivíduos no meio organizacional.

A escolha do tema considerou o aprimoramento da relação existente entre os talentos ora existentes (neste caso os servidores potencialmente capacitados) e o Tribunal de Justiça, bem como os aspectos positivos resultantes da implementação do Conceito de Gestão por Competências na área de Gestão de Pessoas, além de ser uma fonte motivacional para a pesquisadora. A Gestão por Competências no âmbito do serviço público possui o papel estratégico de conduzir decisões e ações, no que tange ao desempenho eficiente das atribuições delegadas aos servidores, para obter o meio de sinalizar os órgãos e entidades a atingir seus principais objetivos e metas; estabelecendo-se de forma satisfatória na sociedade, conquistando a credibilidade dos usuários e expandindo-se em um contexto organizacional variável.

Uma das ferramentas utilizadas na acepção estratégica organizacional refere-se aos indicadores de desempenho que se definem como guias precisos que favorecem o alcance de metas de longo prazo nas organizações. O mais intrigante é que precisamente existem indicadores corporativos, financeiros, de eficiência e eficácia, táticos, funcionais entre outros, contudo dificilmente encontramos na vasta literatura em Administração referente à abordagem do indicador humano que é de fundamental influência dentro das organizações, pois para surtirem efeitos satisfatórios, os indicadores de desempenho devem atuar conjuntamente com a gestão de pessoas para conquistar o tão esperado êxito.

O corrente estudo é relevante pelo fato de tratar-se de um tema presente no contexto organizacional e imprescindível para a adequação dos postos de trabalho quanto para a inserção de melhorias na prestação de serviços e os mais amplos aproveitamentos funcionais dentro da organização. Além do que, tal trabalho apresenta uma aplicação viável no sentido das perspectivas institucionais, sendo por esta razão totalmente exequível.

Levando-se em consideração ainda que todas as organizações, independente do seu tamanho ou natureza, para atingirem seus objetivos de forma otimizada e eficiente precisam estar atentas aos seus partícipes e os resultados positivos alcançados derivam do quanto elas estão dispostas a investir em prol de capital humano incluso na organização. Finalmente, denota-se que os impactos não se tornarão perceptíveis tão somente nas atividades-meio, mas serão refletidas também na área fim, isto é, na prestação de serviços ao jurisdicionado.

De forma consensual, à conjuntura contemporânea das organizações, esta investigação tem o propósito de colaborar primordialmente para a prática profissional dos servidores da área de gestão de pessoas do TJPB e, conseqüentemente, possibilitar uma prestação de

serviços mais eficiente e que atenda as reais necessidades dos clientes internos, concomitantemente com os jurisdicionados.

Pondera-se como aporte para o órgão em estudo a alternativa de empregar os informes obtidos por meio dos resultados em projetos voltados à de capacitação dos servidores da área envolvida, conforme o diagnóstico das competências manifestadas pelos mesmos, tal como, o grau de incentivo propiciado pela organização em questão. Assim, os resultados da pesquisa podem ajudar o Tribunal de Justiça no cometimento de planos distintos para o incremento das competências individuais e o desenvolvimento da organização em pauta.

No que tange à sociedade, uma vez que o TJPB é um órgão do poder judiciário cuja missão persiste em “concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva” e a sua visão procura “alcançar, até o ano de 2018, o grau de excelência na prestação dos seus serviços a ser reconhecido pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social” é que a instigação do referido processo de uma forma interna por meio da gestão por competências, conseqüentemente, o alcance dessas duas vertentes torna-se plausível e capaz de trazer benefícios concretos à evolução coletiva, por isso o aprimoramento dos seus servidores incentivará a prestação serviços com mais qualidade e eficiência a sociedade paraibana.

Quanto à autora, ser servidora em uma organização pública na área de gestão de pessoas implica em um estímulo para aprender o assunto atinente às competências profissionais e auxiliar rumo ao avanço da área de gestão de pessoas na instituição em que atua.

Finalmente, no que concerne à colaboração científica, a análise poderá reduzir o gap entre a composição, a prática e o estímulo das competências profissionais, enquanto poderá promover ideias e questões atuais sobre esse assunto. Assim, a sondagem do tema das competências profissionais oportuniza averiguá-las e, dessa forma, mapear caminhos para o incremento dos servidores da área de gestão de pessoas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 CONSTRUINDO A CONCEITUAÇÃO SOBRE COMPETÊNCIA

Os recentes protótipos direcionados à gestão, especialmente, de pessoas estão se apoderando mais tanto da flexibilidade quanto da humanização de suas etapas. Tal dinâmica evidencia que o homem é a porção mais relevante de um todo, passando este a ser avaliado em termos cognitivos-comportamentais, como também a partir disso o mesmo está sendo considerado um propulsor do sucesso organizacional (FRAGOSO, 2009).

A mesma autora ainda evidencia que organizações mais avançadas já conseguem enxergar as pessoas como um fator estratégico e essencial para a tomada de decisões. Como os talentos são o principal ativo das empresas é preciso fomentar a promoção e o desenvolvimento dos mesmos por meio de um gerenciamento de competências com foco nos resultados, portanto os novos modelos gerenciais tendem a ser mais atuantes e humanizados, estimulando assim a participação direta dos colaboradores.

Para Brandão (2012) no decorrer do século anterior, mediante o progresso das conjecturas administrativas, o termo competência foi incluso no contexto organizacional, desencadeando-se usualmente em ser a aptidão de um indivíduo de exercer adequadamente certa atribuição ou uma característica peculiar de desempenho da pessoa frente a uma circunstância inerente ao trabalho. Pereira (2010, pág. 35) afirma que:

“as competências podem ser compreendidas como a ação profissional baseada numa compreensão cognitiva, prática e afetiva do contexto de trabalho expressa no equilíbrio e satisfação entre indivíduos e organizações”.

O vocábulo competência pode admitir muitos sentidos é o que afirmam Fleury e Fleury (2001), existem os mais inerentes aos traços pessoais que são denominados variáveis de inputs e mais conhecidos como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes e aqueles que são vinculados à ocupação e aos resultados os quais são denominados de variáveis de output. O que implica afirmar que o termo competência pode referir-se em dois graus distintos, porém complementares entre si: individual e organizacional. Apesar disso, nosso enfoque neste módulo deter-se-á ao nível individual.

A partir das observações de Fleury e Fleury (2001) percebe-se que, junto dos especialistas em gestão de pessoas há a incidência de restringir a conceituação de competência

ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que atingem considerável parcela do ofício atinente a cada um dos indivíduos. Note-se ainda que mesmo com as abordagens contemporâneas sobre o assunto, Ruas (2001) igualmente considera predominar diante de qualquer temática os três elementos clássicos para o conceito de competência, quais sejam: conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir), porém Fleury e Fleury chegam a ressaltar o seguinte:

“o conceito de competência só revela seu poder heurístico, quando apreendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades”.

Segundo Dutra (2004), a construção mais conveniente para a concepção de competência em termos mais efetivos perante as corporações, permeia a definição averiguada por alguns estudiosos que vinculam o constructo competência **à noção de acrescentar valor e entrega de iniciativa do próprio ser a uma situação específica independentemente do cargo que o mesmo exerça** (grifo nosso).

Em consonância com a visão do referido autor percebe-se que, embora, um número significativo de indivíduos e certos investigadores atine para a competência como sendo o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis à pessoa para expansão de suas funções e incumbências, tal perspectiva não assegura que mesmo estando providos da referida tríade (que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes), os indivíduos ficarão dispostos a agregar valor às organizações. Contudo, faz-se mister debater sobre o conceito de entrega a fim de interpretar a definição de competência individual de forma mais plausível.

Deste modo, Dutra (2004) entende que, tomando como pressuposto a conceituação atinente ao cargo, a ordem formal vislumbra os colaboradores por meio daquilo que eles executam, todavia, convencionalmente a tomada de decisão pertinente às pessoas no âmbito organizacional se faz consoante aquilo que elas entregam, ficando latente a desarmonia entre a prática e norma tradicional de gestão.

Vale lembrar ainda que na concepção de Fleury e Fleury (2001, pág. 19) “a competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa”, o que nos leva a refletir claramente que as pessoas são reconhecidas por meio de seus feitos e não pelo esboço taxativo de seu serviço, porém a pressão que o sistema formal e os hábitos gerenciais adeptos da delimitação formal exercem sobre os seus agentes ocasionam deturpações na apreensão daquilo que é realmente vivenciado pelas pessoas em suas unidades de trabalho. Portanto,

valorizar os colaboradores por sua possibilidade de entrega gera uma compreensão mais apropriada para avalia-los, conduzir seu aprimoramento e estipular compensações.

Por conseguinte, Dutra (2004) também nos revela que a competência entregue assinalada por agregação de valor como sendo alguma coisa que o indivíduo oferta à instituição de maneira estável, isto é, que é definitiva mesmo com o afastamento da pessoa do seu ambiente de trabalho. Destarte, agregação de valor não se consubstancia em somente atingir metas institucionais de qualquer forma, mas principalmente otimizar procedimentos ou implementar meios tecnológicos para o alcance das mesmas.

Conforme os autores Fleury e Fleury (2001) a competência individual constitui uma gama de comportamentos desencadeados a partir do saber agir que permite ao indivíduo sentir-se comprometido e a adotar um posicionamento estratégico, além de provocar o impulsionamento, a incorporação e a transmissão de variados conhecimentos, recursos e capacidades humanas que, por sua vez, devem agregar valor econômico à instituição e valor social às pessoas. Nesse mesmo sentido, podemos mencionar o seguinte pensamento:

“O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, rotineiro”(FLEURY; FLEURY, 2001, pág. 20).

Já Zarifian (2001, pág.72) relata que “competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. A Competência pode ser tida como a aplicação daquilo que se sabe em um contexto específico, definido usualmente pelos relacionamentos profissionais, cultura empresarial, restrições temporárias e de recursos, eventualidades entre outros aspectos. (LE BOTERF *apud* DUTRA, 2004, pag. 30)

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO MODELO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem sido equiparado a uma operação instrutiva, extensiva e lógica do ponto de vista tradicional. Ao passo que a estratégia estabelecida é revisada no transcorrer de sua efetuação (por causa de episódios imprevisíveis, antagonismos, alternância de ideias entre outros) inúmeros envolvidos nesse processo de planejamento passam a se tornarem céticos.

A gestão por competências trata-se de um modelo de gestão que aplica a definição de competência para a condução das várias práticas institucionais, essencialmente aquelas concatenadas com a gestão de pessoal. Amparada por mecanismos e estratégias distintos, pretende reconhecer, aprimorar e instigar as competências indispensáveis ao alcance dos propósitos organizacionais.

As práticas precípuas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, educação corporativa e remuneração) destacam-se na gestão por competências, de forma a instigar ou fomentar sem desvios o aprimoramento de competências. (BRANDÃO, 2012)

Brandão e Bahry (2005) afirmam que em se fundamentando por componentes efetivos da estratégia organizacional, seria provável, portanto, estipular tanto indicadores de desempenho quanto os objetivos correspondentes. Fleury e Fleury (2001, pág.20), baseando-se no pensamento de Zarifian, denotam ainda que:

“no passado, a visão estratégica era privilégio da minoria pensante, situada na cúpula da organização. Hoje essa visão tem que estar presente em todos os níveis (com diferentes ponderações e significações), fazendo parte das competências do indivíduo”.

Para Guimarães (1998 *apud* Brandão 2012) a *performance* organizacional relativa ao alcance de suas finalidades pode ser mensurada por meio de indicadores os quais formam especificações quantificável. Logo, reporta-se a uma variante apreciável cuja finalidade é mostrar por meio de determinadas séries distintivas uma etapa de melhoria necessária para um segmento organizacional ou a organização como um todo. O autor ainda destaca que aos indicadores são relacionadas às concepções de índice e de padrão, sendo aquele usado a fim de quantificar o indicador, retratando o efeito numérico de uma correlação matemática, à medida que este institui o parâmetro de desempenho esperado, isto é, o objetivo a ser atingido.

A segunda fase do procedimento firma-se no diagnóstico ou mapeamento de competências e é viabilizado para consecução ao se estabelecer a estratégia organizacional. O mapeamento visa essencialmente apontar o chamado *gap* de competências, ou seja, o contraste existente entre as competências primordiais para consubstanciar a estratégia criada e as competências intrínsecas à organização (IENAGA,1998 *apud* BRANDÃO e BAHRY, 2005).

### 2.3 NOÇÃO SOBRE O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento integra fase relevante da gestão por competências, uma vez que, norteia a dinâmica organizacional a fim de obter, como também aprimorar as competências apontadas como pertinentes à organização. Para tanto, a efetuação do mesmo deve ocorrer de maneira exata, deve ser metodologicamente categórico e com o uso de práticas e mecanismos próprios. Em havendo imprecisão ou falhas, as demais fases de captação, desenvolvimento e avaliação de competências ficarão comprometidas (BRANDÃO, 2012).

Segundo Brandão e Guimarães (2001) a captação reporta-se à escolha de competências exteriores e a associação das mesmas ao âmbito organizacional. As fontes iniciais para captá-las em termos individuais são ações de recrutamento e seleção de profissionais no mercado profissionais que detenham o perfil de competências conveniente à organização. Já na condição organizacional a interceptação pode acontecer através de fusões, aquisições, parcerias, *joint ventures* e alianças estratégicas, ou seja, uma empresa se alia a outra para ganhar ou partilhar suas competências organizacionais.

O desenvolvimento relaciona-se ao aperfeiçoamento interno das competências acessíveis na organização. Os métodos de aprendizagem formais ou informais são as principais fontes da referida fase. Sob o aspecto cognitivo a aprendizagem é normalmente compreendida como um procedimento psicossocial em que o indivíduo obtém conhecimentos, habilidades e atitudes (GONCZI, 1999 *apud* BRANDÃO, 2012).

Brandão (2012) conceitua o método de aprendizagem formal como sendo aquele que se desdobra em trabalhos estruturados, ostensivamente planejados para suscitar o desenvolvimento de competências, por exemplo, cursos, seminários, orientação formal (*coaching*), rodízio de atividades (*job rotation*) entre outros. O método informal acontece por meio da postura do próprio colaborador, amparado ou não pela instituição.

A próxima fase denominada acompanhamento e avaliação opera como feedback conforme o reconhecimento dos resultados obtidos vai acontecendo, estes são confrontados com aqueles que eram almejados. Aqui, controlam-se a realização das atividades e os devidos indicadores de desempenho para a retificação de erros ocasionais. Posteriormente, ocorrem as avaliações a fim de se certificar se houve eficácia das ações implementadas para o incremento da competência ou se a referida competência corresponde ao que era aguardado.

No âmbito de um estudo sistêmico, tal avaliação de desempenho cria referências que auxiliam os estágios prévios do método, impelindo verificações na estratégia organizacional,

no mapeamento de competências e nos processos de captação e desenvolvimento, dentro de uma abordagem sistêmica (BRANDÃO, 2012).

Por fim, o momento de redistribuição, sugere que a organização poderia valorizar, contemplar e gratificar peculiarmente, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais colaboraram para o alcance dos resultados projetados, isso ajudaria a entusiasmar à conservação de competências pretendidos e à revisão de equívocos relativos (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Como foi apresentada anteriormente, para Brandão (2012) a explicação de uma competência individual figura uma atuação ou um comportamento desejado, necessitando pontuar nitidamente o que o empregado deve ser habilitado a executar em seu serviço. A mencionada *performance* é caracterizado pelo uso de um verbo e um objeto de ação.

Em suma, o passo a passo do processo de mapeamento de competências ocorrerá da seguinte maneira: a priori, constata-se as competências (organizacionais e profissionais) básicas para o alcance das metas organizacionais por meio, habitualmente, de uma averiguação documental sobre a missão, visão, objetivos e outros arquivos de cunho estratégico pertinentes à organização (CARBONE et al., 2009).

Em seguida, o recolhimento de dados poder feito tanto com pessoas-chave da organização, como também pode-se utilizar outras ferramentas e práticas de pesquisa, tais como a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação, como sugere Santos (2001). Um alerta importante diz respeito à discussão de cada um dos métodos e técnicas aplicados ao mapeamento de competências, antes de fazê-lo é preciso agir com cautela metodológica, verificando itens que devem ser apreciados para a exposição de competências os quais devem possuir uma descrição clara, concisa e objetiva a fim de evitar interpretações diversas e equivocadas sobre o assunto (CARBONE et al., 2009).

## 2.4 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Como podemos perceber a conceituação sobre competência também se faz presente no setor público brasileiro. Brandão (2012) denota que a competência no trabalho é regida pelo decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual formula diretrizes para o aprimoramento de pessoal da Administração Pública Federal.

Para que as metas organizacionais sejam atingidas, o mesmo autor reporta-se aos três elementos (conhecimentos, habilidades e atitudes) vitais para os servidores desempenharem suas atribuições, lembrando que a competência é realçada no momento em que a pessoa

mobiliza e emprega em seu serviço a tradicional tríade que compreende conhecimentos, habilidades e atitudes focando a conciliação do desempenho individual aos anseios organizacionais (BRANDÃO, 2012).

O desafio preponderante para a efetivação do modelo de Gestão por Competências no âmbito público de acordo com Vargas e Cagol (2012) persiste no incremento de critérios, práticas e instrumentos gerenciais voltados às singularidades culturais e responsabilidades peculiares. Ainda que o ingresso à esfera pública siga padrões severamente fechados, outras alternativas devem haver para trazer profissionais com a índole adaptável ao cargo. Com as brechas de competências presentes, é preciso formular o recrutamento a fim de selecionar e aproximar pretendentes que esteja de acordo com as condições estabelecidas.

Os mencionados autores conotam que os certames públicos já se utilizam de provas e títulos como fase melhor seleciona candidatos com o perfil e as competências mais adequadas à investidura de determinado cargo, contudo sempre existem maneiras de se aprimorar tais concursos por meio da inserção de outros mecanismos, tais como: cursos de formação objetivando tanto a observação quanto à identificação das competências individuais, estratégicas e gerenciais de um profissional o que não seria possível analisar por meio de uma mera prova escrita de conhecimentos técnicos.

O estabelecimento do diferencial remuneratório dos servidores na esfera pública é configurado pelo tempo de serviço, como também sua carreira igualmente está sujeita a tal realidade, sem que existam significativas modificações relativas à qualificação, conhecimentos compartilhados ou produção de conhecimento.

Outra dificuldade enfrentada relaciona-se a uma firme inclinação no serviço público de que as nomeações para cargos de chefia e assessoramento aconteçam única e exclusivamente por indicações político partidário, ou seja, relações de confiança, sem se levar em conta as competências procedentes dos servidores.

Conforme Vargas e Cagol (2012) a adesão de um protótipo de gestão por competências postula uma atenuação dos cargos ocupados por ligações de familiaridade, sendo os referidos cargos editados ao contemplarem as competências ajustados à função. Como consequência o serviço público adquire qualidade extremamente positiva, levando à valorização e reconhecimento dos servidores que, por sua vez, poderão colaborar de forma mais eficiente com a organização.

Deste modo, a área que envolve a Gestão de Pessoas do setor público precisa inteirar-se sobre as buscas dos servidores, averiguando constantemente as melhores práticas para o

bom desempenho dos profissionais, portanto, é necessário também existam pontos de controle absoluto na efetivação de um servidor um cargo específico.

Destarte, os traços comportamentais dos servidores devem destacar-se perante a organização que deve adaptar as competências individuais aos cargos e estabelecer que o procedimento forneça consonância entre as aspirações organizacionais e individuais. Ressalve-se ainda que a legislação passa a atuar como um entrave quando exige-se dos candidatos recrutados, além de todo o seu saber teórico, a comprovação da aptidão para desenvolver habilidades e atitudes adequadas ao ofício que eles precisarão desempenhar.

Logo, verifica-se a indispensabilidade da expansão de metodologias apropriadas ao diagnóstico das competências organizacionais, como por exemplo, o mapeamento de competências dos servidores que é urgente e pertinente para desenvolvimento satisfatório do trabalho de gestão de pessoas no setor público. Encontra-se, portanto a necessidade de se adquirir um mapeamento de competências dos servidores para subsidiar a inserção do modelo de gestão por competências na esfera em questão (VARGAS e CAGOL, 2012).

## 2.5 VISÃO HOLÍSTICA DO COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO

A sociedade comporta uma enorme influencia sobre as organizações através dos seus costumes, regras e paradigmas, desencadeando assim a cultura organizacional. As relações interpessoais nas organizações reportam-se ao nível de formalidade e informalidade existentes nos ambientes culturais instaurados na organização, portanto a simultaneidade de esforços depositados em prol de uma mesma meta dependerá das conexões semeadas por esse sistema. Tais conexões quando intercaladas nos ambientes resultam em relações cooperativistas, colaborativas e participativas. Deste modo, o bom êxito decorre do elo das relações interpessoais concomitantemente com os papéis desenvolvidos pelos indivíduos, grupos e equipes inseridos no meio organizacional.

Dentre os elementos organizacionais mais representativos podemos dar destaque ao clima e à cultura organizacionais. Kanaane (1994) nos ensina que a organização pode ser caracterizada como um sistema integrado de subsistemas que dependem mutuamente uns dos outros, estabelecendo-se trocas constantes dos conjuntos de elementos que a constituem

O contexto organizacional também reúne fatores estruturais entrelaçados ao poder e a autoridade exercidos nas relações entre as diversas situações hierárquicas e fatores dinâmicos nos quais ocorre o funcionamento dos subsistemas através dos muitos processos existentes, como por exemplo, a liderança e a comunicação. Quando difusos esses fatores, conseguem

obter o conteúdo necessário para desenvolver tanto os mesmos quanto a organização por completo e o identificamos como sendo a missão, a tecnologia, as atitudes, os objetivos, a estrutura em si e os membros inseridos nela.

Chiavenato (1999) expõe a situação insinuando que um grande esboço de dificuldades enfrentadas nas organizações deriva da ausência ou, até mesmo, falhas nos sistemas comunicativos, isso denota o quanto as habilidades relativas à comunicação são imprescindíveis a qualquer tarefa administrativa. Para agilizar e fornecer maior precisão em todo o ciclo de informações, não podemos restringi-lo unicamente a expedição de documentos escritos ou meramente formais. Podemos dizer que o processo de comunicação está intimamente ligado a uma série de considerações percebidas pelo indivíduo que as divulgará de maneira peculiar no ambiente em que estão envolvidos.

Percebe-se que o processo de mudanças influenciou, e muito, a comunicação no campo das organizações. Atualmente vemos que a ampla utilização dos canais verticais, horizontais e informais gera um maior tramite informativo, resultando num maior desempenho e satisfação das equipes, por causa da descentralização das informações que possibilita um alcance mais proveitoso dos resultados almejados.

Mas, devemos ressaltar que, quando a comunicação é utilizada somente em prol da obtenção de vantagens e interesses próprios, concretizando-se na utilização de meios que proporcionem a manipulação ou prejuízo de outrem, o processo da comunicação passa a ser deturpado acarretando sérios conflitos, desgastes e danos emocionais, afetando a organização por inteiro (GRAHAM, HAYS, 1994).

No âmbito sociocultural, a organização apresenta o grupo de papéis sociais inter-relacionados por meio de trocas e divulgação das informações que podem facilitar ou dificultar o dinamismo existente entre os relacionamentos interpessoais que compreendem a organização. Desta maneira é notório sabermos que a congruência entre os objetivos da organização e dos trabalhadores é quem determina o entusiasmo dos mesmos em conseguir superar as barreiras e atingir as metas da organização e Graham e Hays (1994) consideram que esta interação resulta na sinergia entre os indivíduos e todos saem, ao mesmo tempo, ganhando com as metas encontradas.

Robbins (2002, p. 75) diz que “embora não possamos dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas”. Quando o trabalhador apresenta um aumento no seu nível de desempenho, isto implica salientar que sua satisfação é condizente com o resultado de seu trabalho é a sua tendência e de fortalecer a organização. Isso ocorre por causa dos estímulos que recebem, como por exemplo,

enaltecimento de sua autoestima, gratificações variáveis e recompensas salariais, daí parte a vontade de se desenvolver no emprego.

Porém o lado contrário à referida perspectiva pode resultar em sérios danos tanto para a organização quanto para as pessoas que fazem parte dela. Ademais, os trabalhadores podem expressar de várias formas sua insatisfação, podendo estas interferir drasticamente ou de forma mais neutra no rendimento da empresa.

Para isso vamos nos ater a quatro dessas formas: a) o comportamento é direcionado para a saída da organização; b) o comportamento volta-se para o debate, a sugestão e a discussão em torno das adversidades para se encontrarem as soluções cabíveis; c) o comportamento é voltado para a resignação na espera que as coisas melhorem em seu devido tempo e d) o comportamento é em torno da negligência na qual os indivíduos colaboram para que a organização continue passando por momentos de crise.

Diante do cenário individualista e competitivo em que nos inserimos os componentes das organizações crescentemente se deparam com dilemas éticos, situações nas quais precisam definir a conduta correta e errada. A função maior do executivo contemporâneo é de criar um clima eticamente salutar para seus membros, “no qual eles possam realizar seu trabalho com produtividade e confrontando um grau mínimo de ambiguidade em relação ao que são comportamentos certos ou errados” (ROBBINS, 2002, p.19).

Podemos então, visualizar o quanto a satisfação exerce um papel imprescindível aos indivíduos, bem como na organização como um todo. É ela quem é a propulsora das atitudes dos trabalhadores, pois quando estes estão satisfeitos as chances de fazerem sempre algo a mais pelos outros, pela equipe e, conseqüentemente, pela organização tornam-se maiores. Por esta razão, as organizações devem estar atentas para as questões da transparência e sinceridade de suas ações para que assim os funcionários possam contribuir de fato com a organização (ROBBINS, 2002).

## 2.6 SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A competência não está fadada a uma aglomeração de conhecimentos teóricos e empíricos apreendidos pelo indivíduo, muito menos está sujeita tão somente as atividades e atribuições. A mesma é apreciada como sendo o discernimento sustentado em circunstâncias práticas que versam sobre a perspicácia dos conhecimentos auferidos, convertendo-os principalmente na multiplicidade conjuntural proporcionalmente a sua complexidade (ZARIFIAN, 2001).

Tal pluralidade de saberes admite: descobrir novos aspectos institucionais, avaliar os episódios, visando reconhecer elementos internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) à organização a fim de criar estratégias convenientes a desenvolver os procedimentos de trabalho, oferecer o aprimoramento do servidor, entre outras ações (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2001; ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2004).

Esses conhecimentos são incrementados através dos métodos de aprendizagem, concebendo novas competências ou aperfeiçoando as já estabelecidas, de forma tal a intensificar um espaço organizacional que favoreça o aprendizado para a concepção de competências fundamentais ao alcance dos objetivos organizacionais. Os processos de aprendizagem organizacional constituem ferramentas adequadas viabilizando a formação de novas competências e o fortalecimento daquelas existentes. Isso tornando possível o aperfeiçoamento dos servidores, das organizações e dos serviços prestados à sociedade, na medida em que as competências individuais mobilizadas em ação formarão competências organizacionais, aportando um diferencial econômico e social as essas instituições. (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2001).

Considerando ainda essa conceituação mais dinâmica sobre o constructo competências é que Zarifian (2001) delinea as seguintes competências atinentes à organização, a saber: a) competências sobre processos: os conhecimentos específicos sobre processo de trabalho; b) competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; c) competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho; d) competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final? e e) competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

O referido autor também formulou competências individuais que englobam a vinculação da pessoa com a organização de uma forma geral, classificando-as em três amplos grupos, quais sejam: a) competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos com a relação no mercado, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social; b) competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade e c) competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas.

Uma análise dos autores que abordam a gestão por competências indicam que existem um conjunto de dimensões que podem ser utilizadas para análise o nível de desenvolvimento das competências. O quadro a seguir indica um conjunto de dimensões e indicadores de competências na percepção de vários autores.

DIMENSÃO	INDICADORES DE COMPETÊNCIA	AUTOR(ES)
FUNCIONAL	...Utilizo o conhecimento da legislação Geral do TJPB e específica da área de Gestão de Pessoas (Leis, Regimentos, Resoluções, entre outros) na prática profissional.	Bruno-Faria, Brandão (2003); Dutra (2004) Brandão (2012); e Pereira (2010).
	...Conheço o planejamento estratégico, a visão e a missão tanto da unidade principal (Diretoria de Gestão de Pessoas) quanto do TJPB a fim de atingir os objetivos e metas estipulados pela instituição.	
	...Formulo planos e estratégias de ação no ambiente de trabalho; especificando objetivos, atribuições, prazos e prioridades a fim de otimizar os recursos e o tempo.	
	...Programo ações adequadas para corrigir problemas nos processos de trabalho.	
	...Gerencio as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.	
	...Realizo atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados aos usuários.	
	...Transmito informações de forma objetiva e clara para os usuários.	
TÉCNICO – PROFISSIONAL	...Conheço programas específicos de edição de texto, criação/exibição de apresentações gráficas, elaboração de planilhas etc.	Bruno-Faria, Brandão (2003) e Dutra (2004).
	...Utilizo de sistemas de informação (Tecnologia da Informação) no desenvolvimento das atividades.	
	...Redijo textos sem erros gramaticais.	
	...Realizo a tramitação de processos de acordo com os procedimentos administrativos (fluxo do processo).	
	...Elaboro instruções adequadas, procurando seguir os padrões, no tocante aos processos e outros documentos (Relatórios, Atas, Portarias, Memorandos, Ofícios etc) de cunho administrativo.	
SOCIAL	...Organizo o trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade.	Fleury, Fleury (2001); Bruno-Faria, Brandão (2003) e Pereira (2010).
	...Contribuo para o fortalecimento da equipe, buscando estabelecer um clima favorável de trabalho comum a todos.	
	...Reconheço com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.	
	...Mantenho as pessoas informadas sobre planos e processos.	
COMPORTAMENTAL	...Estimulo os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.	Bruno-Faria, Brandão (2003) e Pereira (2010);
	...Utilizo a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita.	
	...Mantenho o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades.	
	...Supero situações de frustração, estresse e pressão por resultados.	
	...Estabeleço relações pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade no trabalho com a equipe.	
	...Apresento um estado de espírito positivo e equilibrado no ambiente de trabalho.	
	...Adapto-me a novas situações sem apresentar resistência.	
POLÍTICO	...Pratico valores e princípios éticos na relação tanto com os servidores atuantes na equipe quanto com os que utilizam os serviços prestados pelo setor.	Bruno-Faria, Brandão (2003) e Pereira (2010)
	...Assumo a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.	

Quadro 01: Dimensões de Análise do Desenvolvimento das Competências Profissionais  
Fonte: Elaborado pela Autora, 2014.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que os resultados desta investigação fossem alcançados, fez-se mister a utilização de determinados procedimentos que levaram em consideração os seguintes fatores: o tipo de pesquisa (a natureza, os fins e os meios); população e amostra da pesquisa; elaboração do instrumento da pesquisa; a coleta e o tratamento dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

##### 3.1.1 Quanto à natureza

O enfoque desta abordagem é de uma pesquisa **quantitativa**, uma vez que busca revelar em termos numéricos as opiniões e informações das pessoas participantes para deste modo obter a verificação dos dados e, em seguida, alçar uma solução. Para tanto, essa modalidade requer o uso de estatísticas e de recursos, tais como: porcentagens, média, mediana, coeficiente de correlação, entre outros, devido à pretensão que a mesma possui de apurar as opiniões explícitas dos respondentes.

Segundo Diehl (2004) a pesquisa quantitativa prima pela utilização da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança.

##### 3.1.2 Quanto aos fins

A pesquisa é de caráter descritivo. Para Gil (2002, p. 42), “as **pesquisas descritivas** são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. O mesmo autor ainda salienta que “são incluídas neste grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população”. Portanto, a pesquisa descritiva permite caracterizar determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis, possibilitando a explicação das relações de causa e efeito, analisando o papel das variáveis que influenciam ou causam o aparecimento do fenômeno sem manipular. (GIL, 2002; OLIVEIRA, 1997)

Tomando como base o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2004), tal abordagem consiste também em uma pesquisa **exploratória e aplicada**.

Exploratória porque, embora haja diversos trabalhos relativos a tal esfera, não se verificou nenhuma pesquisa com a finalidade de analisar o nível de domínio das competências atinentes aos servidores do TJPB e o grau de encorajamento transmitido por esse Poder frente à utilização das mesmas no contexto organizacional.

Aplicada em razão de o presente estudo possuir uma finalidade prática, que ajudará a resolver um problema imediato da organização em estudo.

### 3.1.3 Quanto aos meios

Em nossa investigação, inicialmente, foram utilizados os recursos da **pesquisa bibliográfica e documental**, com aplicação da técnica de observação e do instrumento de pesquisa. A pesquisa bibliográfica fez-se por meio de consultas a livros, sites, publicações em jornais e revistas especializados, trabalhos acadêmicos (artigos, teses e dissertações) que continham dados sobre o assunto. Já a pesquisa documental foi feita por meio dos arquivos existentes no próprio Tribunal.

Tomando como pressuposto a conceituação proposta por Vergara (2004) afirmamos que nosso estudo versa, simultaneamente, sobre uma **pesquisa de campo** (porque foi realizada em local específico escolhido para a obtenção dos dados) e um **estudo de caso** (pois se refere à realidade de apenas uma organização). Deste modo, é que, posteriormente, a pesquisa de campo foi executada por meio da observação participante e aplicação do instrumento de pesquisa. Segundo Vergara (2004, p. 55) a observação participante consiste quando o pesquisador está engajado ou se engaja no cotidiano ou na situação do grupo, portanto o pesquisador torna-se um espectador interativo.

## 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Em face do dimensionamento de pessoal existente no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB) ser visto como significativamente elevado e objetivando viabilizar a presente pesquisa é que universo da pesquisa constituiu-se mais precisamente na Sede do referido órgão, denominada Secretaria do TJPB, sendo regida pelo 2º grau de jurisdição, porém com abrangência não somente na grande João Pessoa, mas em todas as comarcas que

compreendem o Estado, visto que se pretendeu realizar um estudo de caso nesta determinada instituição.

Já a população do estudo aplicado, no entanto, compreende a área de Gestão de Pessoas da instituição supracitada, situada no Anexo Administrativo Arquimedes Souto Maior e contemplou exclusivamente os servidores da Diretoria de Gestão de Pessoas e mais quatro Gerências a ela vinculadas (quais sejam: Gerência de Controle e Acompanhamento, Gerência de Capacitação, Gerência de Desenvolvimento de Pessoas e Gerência de Qualidade de Vida).

O quadro de pessoal da respectiva unidade é composto atualmente por um total de 68 pessoas, distribuídos nas três categorias, explicitadas a seguir:

1º Grupo: **Servidores com vínculo efetivo com o TJPB**; composto por Analistas, Técnicos e Auxiliares Judiciários;

2º Grupo: **Servidores Requisitados**; composto por servidores provenientes de outros Poderes (Executivo e Legislativo), em quaisquer esferas (municipal, estadual e federal); e

3º Grupo: **Servidores unicamente com cargos comissionados**, composto por aqueles que não possuem vínculo efetivo com o poder público.

Observando que 57 pessoas estão incluídas no 1º grupo, correspondendo a 84% do total, 07 servidores fazem parte do 2º grupo equivalendo ao percentual de 10% e 04 indivíduos enquadram-se no 3º grupo equiparando-se uma porcentagem de 6%.

Para o presente estudo, escolheu-se a amostra probabilística aleatória simples na qual, segundo Vergara (2004, p.50), “cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionado”. A mesma autora ainda comenta que (2004, p.50) em geral, atribui-se a cada elemento da população um número e depois faz-se a seleção aleatoriamente, casualmente. A amostra da pesquisa compreendeu 43 servidores da área de Gestão de Pessoas, o que correspondeu a 58,9% da população.

### 3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Em atenção aos propósitos do referido estudo, utilizamos o instrumento de pesquisa a seguir: um questionário estruturado cujas hipóteses levantadas são claras e objetivas no intuito de obtermos os dados pretendidos, o qual se encontra no apêndice 1 deste trabalho. Tal instrumento formulado para a pesquisa apresenta-se dividido em duas partes:

Na primeira parte o que se debate é o mapeamento com foco em competências individuais, de equipes ou organizacionais relevantes para a prática do contexto organizacional com vistas à consecução do planejamento no âmbito do Tribunal de Justiça e a relação estabelecida pelo encorajamento que é atribuído pelo TJPB em decorrência da utilização das mesmas pelos servidores ao executarem suas atribuições, portanto a variável dependente de cada uma das competências em análise está voltada ao estudo das cinco dimensões que abrangem o comportamento organizacional as quais foram classificadas como: cognitivas, funcionais, sociais, comportamentais e políticas. Deste modo, salientamos que o nosso questionário foi demarcado a partir de instrumentos já aplicados em outros exames.

Tal instrumento é composto por 25 afirmações divididas em cinco partes para avaliar os componentes funcionais, técnicos, sociais, comportamentais e políticos, ou seja, existem sete afirmações indicativas do componente funcional que mensuram o domínio das competências dos servidores no tocante ao conhecimento que os mesmos detêm sobre os processos de trabalho, a visão estratégica e a organização como um todo; mais cinco afirmativas indicativas do componente técnico-profissional que medem o domínio dos colaboradores quanto a tarefas básicas e mais elementares que os mesmos deveriam possuir no exercício do cargo; outras quatro afirmativas indicativas do componente social que mensuram o domínio dos indivíduos frente às relações com a equipe e outras pessoas; ainda aparecem sete assertivas que versam sobre o componente comportamental que denota o domínio individual relativo a situações inusitadas ou do cotidiano no ambiente do trabalho; além disso, aparecem dois enunciados que tratam da competência no componente político a fim de avaliar o domínio dos servidores frente a questões éticas, morais e de responsabilidade. Todas apresentadas no quadro 01 indicada no final do referencial teórico.

O questionário foi aplicado no contexto do Tribunal de Justiça, e tal questionário foi aplicado utilizando-se uma escala tipo *Likert* de 05 pontos, variando de NÃO DOMINO a DOMINO PLENAMENTE e de NÃO ESTIMULA O DESENVOLVIMENTO a ESTIMULA PLENAMENTE O DESENVOLVIMENTO.

A segunda parte, nomeada de Dados de Caracterização do Respondente, abarcou as demais variáveis de caracterização, sociais e ocupacionais: gênero, estado civil, faixa etária, tempo de serviço, vínculo, tipo de cargo efetivo, tipo de cargo comissionado ou função de confiança (caso exercesse e em qual nível), escolaridade, sendo as escalas de resposta específicas para cada variável.

Destacamos que antes da aplicação dos referidos questionários foi realizado um pré-teste com cinco pessoas na intenção de assegurarmos sobre a consistência do instrumento para

posteriormente a essa avaliação ser devidamente aplicado aos servidores públicos que contemplam o espaço da população da presente investigação.

### 3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Objetivando conseguir alcançar o quantitativo esperado de voluntários para responder nosso instrumento, deixamos evidente que em nenhum momento haveria identificação dos respondentes nos resultados da pesquisa e a estratégia de aplicação consistiu na entrega e coleta individual do questionário pela própria pesquisadora. Esse procedimento possibilitou a explicação não somente do questionário, mas também o propósito da pesquisa.

A atual formação do quadro de pessoal da Diretoria e setores a ela vinculados em estudo conta com um total de 68 servidores atuando na esfera da Gestão de Pessoas. Devido a questões como licenças e faltas, no momento da aplicação da pesquisa a transmissão do questionário englobou uma população de 50 servidores que receberam os questionários impressos (frente e verso) em mãos, precedidos de uma breve elucidação sobre o tema e o objetivo da propositura, como também os possíveis benefícios que o estudo poderia acarretar aos profissionais e ao Tribunal como um todo. Mediante a isso, foi-lhes solicitando a participação na pesquisa, entretanto, destes apenas 43 (58,9%) atenderam prontamente o pedido e cooperaram com a pesquisa respondendo de imediato o instrumento, com a finalidade de evitar lacunas nos campos do instrumento, a pesquisadora ao recolher os questionários verificava minuciosamente e na presença do próprio pesquisado o preenchimento correto de absolutamente todos os itens, caso o respondente houvesse se esquecido de completar algum ponto, o mesmo era imediatamente comunicado e convidado a preencher a questão em aberto. Isso evitou que formulários fossem preenchidos de forma incompleta. Os demais tomaram o seguinte posicionamento: 03 pessoas desistiram, alegando que não queriam mais participar e 04, embora estivessem interessados em contribuir, não puderam responder por estarem bastante atarefados na ocasião.

Dentre os questionários impressos para serem distribuídos com os sujeitos da pesquisa, alguns foram substituídos em atendimento aos respondentes para que os mesmos passassem a limpo devido a existência de rasuras e outros foram extraviados pelos funcionários que desistiram e/ou se omitiram em contribuir com a pesquisa.

Antes de o questionário ser distribuído com os sujeitos da pesquisa houve a realização de um pré-teste com 05 voluntários que se dispuseram a avaliar a compreensão, como

também fornecer sugestões para a devida adequação do instrumento. Houve uma aceitação unânime quanto ao entendimento e algumas recomendações foram acatadas a fim de corrigir falhas existentes, como também para acrescentar elementos que facilitavam ainda mais a assimilação das pessoas.

Após a coleta dos dados quantitativos, estes foram tabulados pelo *software* SPSS, versão 20.0 e as técnicas estatísticas (atinentes à média, mediana, desvio padrão) para analisar os dados foram essencialmente: quadros e gráficos de frequência. Com base nas informações obtidas por meio do referido programa é que a interpretação foi sendo construída, descrevendo-se os efeitos constatados e o diagnóstico relativo à percepção dos servidores quanto às afirmações propostas, uma vez que, as respostas do questionário não podiam ser consideradas como certas ou erradas, pois se tratavam de opiniões.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O diagnóstico dos resultados auferidos nesse estudo foi elaborado por meio da apreciação de um conjunto de dados ora aparelhados e distribuídos em dois segmentos. No primeiro fragmento se encontra a caracterização da amostra pelos informes sócio-demográficos dos partícipes que é constituído por 09 (nove) quesitos objetivos. Já a segunda parte contempla 25 assertivas que versam sobre a identificação das competências profissionais dos servidores da área de gestão de pessoas do TJPB, destinando-se averiguar a concepção dos mesmos perante o nexos existente entre o nível de domínio de competências profissionais deles no seu contexto de trabalho e o grau de estímulo do TJPB quanto ao uso dessas competências, ou seja, com que intensidade a organização inquirida tem se mobilizado internamente para fomentar a utilização dessas competências no tocante ao processo de aprendizagem formal ou informal inserido nessa instituição.

Destarte, foram definidas duas escalas tipo *likert* de cinco pontos cada um cujos *score* para a avaliação do nível de domínio da competência foi definido como: 01 para não domino, 02 para domino pouco, 03 para domino medianamente, 04 para domino muito e 05 domino plenamente. Partindo do mesmo pressuposto, o nível de incentivo ao desenvolvimento da competência por parte do TJPB foi formulado, sendo estipulado da seguinte forma: 01 para não estimula o desenvolvimento da competência, 02 - estimula pouco o desenvolvimento da competência, 03 - estimula medianamente o desenvolvimento da competência, 04 - estimula muito o desenvolvimento da competência e, por fim, 05 - estimula plenamente o desenvolvimento da competência.

Destacando-se, enfim, que o referido quantitativo dos enunciados elencados foi dividido em cinco fatores que acercam o constructo competências denominados aqui de dimensões, ficando assim classificados: cognitivo, englobando 04 afirmações; técnico-profissional envolvendo 05 frases; social, contendo 06 assertivas; comportamental, incluindo 08 afirmações e político, incorporando 02 declarações.

### 4.1 PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Em uniformidade com as características encontradas nessa amostra percebemos que o perfil dos respondentes da organização foi definido na pesquisa interna como: em sua grande maioria composto por pessoas do gênero feminino, com faixa etária acima de 40 anos, em maior parte com pós-graduação *latu sensu* em nível de especialização, com uma média de

permanência que varia de 04 a 14 anos na instituição em questão e predominância do vínculo efetivo em que parte significativa dos participantes desempenha cargo de nível médio.

#### 4.1.1 Características de cunho social pertinente à amostra

Em nossa pesquisa verificou-se a preponderância do sexo feminino que corresponde a 81,4% do total da amostra de pesquisa ou 35 mulheres, com a participação apenas de 18,6% do público masculino, ou seja, apenas 08 homens. Conforme se percebe na tabela 1, a seguir:

**Tabela 1: Descrição da amostra por características sócio-demográficas e ocupacionais, mensuração da variável gênero.**

VARIÁVEL	CARACTERIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA	PERCENTAGEM
GÊNERO	Feminino	35	81,4%
	Masculino	08	18,6%
<b>Total:</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Pode-se dizer que isso ocorre justamente porque a própria conduta feminina denota mais afabilidade que a masculina e, em nosso caso, por se tratar de uma área pertencente predominantemente ao campo das ciências sociais, que diretamente está voltada a políticas que visam atender as necessidades da força de trabalho, ou seja, do capital humano pertencente ao Tribunal, priorizando essencialmente os fenômenos de interação entre os indivíduos, os conflitos e as formas de cooperação criadas por meio das relações sociais enfrentadas pelos servidores é que as mulheres, por possuírem mais destreza com a subjetividade e por serem mais habilidosas neste aspecto preferem estar inclusas em tal ramo de atuação.

Portanto, seria interessante que os dirigentes da entidade em estudo procurassem criar e aplicar projetos e políticas mais direcionados ao referido público interno, buscando formas inovadoras para estimular a satisfação destas, pois sabemos que a mulher, na diversificação de papéis que lhe são conferidos pela dinâmica do mundo moderno, além de se dedicar ao trabalho, ainda precisa atender outros compromissos externos à organização e essenciais a sua vida, como por exemplo, cuidar do lar e gerenciar a família de forma mais ativa.

Outra variante que foi examinada diz respeito ao estado civil da pessoa. Tomando como base a postura tomada pela maioria que compõem um determinado grupo de indivíduos, mesmo que muitos estudiosos afirmem que pessoas casadas apresentam a particularidade de primar mais pelo senso de responsabilidade na perspectiva de galgar bons resultados a assim

adquirirem postos de trabalho mais vantajosos que acarretem em uma melhor qualidade de vida aos entes que estão sob o sustento ou na companhia de pessoas nessas condições, o que pode implicar em uma necessidade constante deles quererem e buscarem se aprimorar, a variável estado civil inclui-se neste estudo apenas com a finalidade descritiva, pois tem mostrado uma pequena relação positiva com competências. Por esta razão constatamos que não foram encontradas relações importantes entre estado civil e competências em nossa investigação. A tabela 2 serve para ilustrar essa constatação:

**Tabela 2: Descrição da amostra por características sócio-demográficas e ocupacionais, mensuração da variável estado civil.**

VARIÁVEL	CARACTERIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA	PERCENTAGEM
ESTADO CIVIL	Solteiro (a)	10	23,3%
	Casado (a)	30	69,8%
	Divorciado (a)	03	7%
<b>Total:</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Quanto à faixa etária dos pesquisados verificamos que maior número possui idade superior a 41 anos, sendo descrito por 29 colaboradores o que corresponde a 67,4% do total. Entre faixa de 26 até 30 anos estão 09 servidores ou 20,9% da amostra e dos 31 a 40 anos encontram-se 05 pessoas, isto é, 11,6% do todo correspondente à amostra. Por conseguinte, a tabela 3 representa a variável faixa etária:

**Tabela 3: Descrição da amostra por características sócio-demográficas e ocupacionais, mensuração quanto a faixa etária.**

VARIÁVEL	CARACTERIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA	PERCENTAGEM
FAIXA ETÁRIA	De 26 a 30 anos	9	20,9%
	De 31 a 40 anos	5	11,6%
	Acima de 41 anos	29	67,4%
<b>TOTAL:</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Embora, empregados de idade mais avançada, por razões empíricas ou tácitas adquiridas com o passar dos anos, possam vir a ser mais eficientes na realização de suas atividades, a grande maioria, seja por resistência em aceitar o que é inusitado; por receio de enfrentar mudanças; por desagrados absorvidos em decorrência de um sistema fechado que privilegia a poucos ou até mesmo por estarem perto de se aposentar e encontrar, deste modo, entraves ao alcance de uma ascensão profissional, os mesmos tendem a estagnar ou a manter-se, simplesmente, inseridos exclusivamente em sua zona de conforto por acreditarem que não

terão a possibilidade de auferir perdas ou ganhos. Entretanto, os mais jovens, por terem a convicção de que possuem um longo caminho a trilhar e além de poderem estar enfrentado uma fase de inúmeros e significativos processos de aprendizagem, encontram mais entusiasmo para procurar seguir as novas tendências, buscando a atualização e a qualificação como principais recursos para enfrentar os novos e constantes desafios da atualidade e assim conseguirem o crescimento que tanto necessitam.

Ao mencionarmos o nível de escolaridade, observamos que a predominância dos respondentes já possui pós-graduação em curso *latu senso* (especialização) com um total de 21 pessoas, ou seja, 48,8%. Os demais ficaram assim divididos: 19 pessoas ou 44,2% têm graduação (nível superior completo), 02 servidores ou 4,6% concluíram o ensino médio e 01 participante ou 2,3% terminou o ensino fundamental. A tabela 4 discorre sobre o item escolaridade:

**Tabela 4: Descrição da amostra por características sócio-demográficas e ocupacionais, mensuração da variável escolaridade.**

VARIÁVEL	CARACTERIZAÇÃO	FREQUENCIA	PERCENTAGEM
ESCOLARIDADE	Ensino Fundamental	01	2,3%
	Ensino Médio	02	4,6%
	Ensino Superior	19	44,2%
	Pós-graduação/Especialização	21	48,8%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Geralmente, indivíduos com grau elevado de educação possuem mais expectativas em relação à organização, bem como buscam mais opções de crescimento tanto pessoal quanto profissional, por isso estão mais abertos a assimilarem novos conhecimentos e a aprimorar aqueles já existentes.

#### 4.1.2 Características ocupacionais da amostra

Em relação ao tempo de serviço, o quantitativo de pessoal, bem como seu percentual equivalente e o período de tempo em que estão atuando junto ao TJPB, encontra-se ordenados da seguinte maneira: 23 servidores (4,7% do total da amostra) estão no período de 04 a 14 anos de serviço, 11 pessoas ou 25,6% estão acima de 25 anos desempenhando suas funções, 07 indivíduos ou 16,3% prestam seus serviços no período compreendido entre 15 a 25 anos e

somente 02 participantes encontram-se no período de até 03 anos. Com a tabela 5 podemos visualizar melhor tais indicadores:

**Tabela 5: Descrição da amostra por características sócio-demográficas e ocupacionais, mensuração da variável tempo de serviço.**

VARIÁVEL	CARACTERIZAÇÃO	FREQUENCIA	PERCENTAGEM
TEMPO DE SERVIÇO NO TJPB	Até 03 anos	02	4,7%
	De 04 a 14 anos	23	53,5%
	De 15 a 25 anos	07	16,3%
	Acima de 25 anos	11	25,6%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Outro tópico abordado foi o vínculo existente entre os respondentes e o TJPB, constatando-se que 36 servidores exercem cargo efetivo, 05 pessoas ou 11,6% são servidores requisitados de outros órgãos e 02 ou 4,7% exercem unicamente cargo comissionado no TJPB. Tais dados ficaram representados na tabela 6, logo abaixo:

**Tabela 6: Descrição da amostra por características sócio-demográficas e ocupacionais, mensuração da variável vínculo.**

VARIÁVEL	CARACTERIZAÇÃO	FREQUENCIA	PERCENTAGEM
VÍNCULO	Efetivo	36	83,7%
	Requisitado	5	11,6%
	Comissionado	2	4,7%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Cada participante respondeu em qual categoria funcional pertinente ao quadro de pessoal atinente à estrutura organizacional do TJPB encontram-se alocados, ou seja, qual é o cargo que ocupam no TJPB, sendo 21 ou 48,8% titular do cargo de Técnico Judiciário, outros 11 ou 25,6% Analistas Judiciários, mais 04 ou 9,3% Auxiliares Judiciário, ressalvando-se que os três cargos anteriormente mencionados são destinados a servidores efetivos; 02 ou 4,7% apenas com cargo comissionado e 05 sem cargo algum com o Tribunal, por se tratarem de servidores lotados em outros entes e que possuem seus cargos específicos em seus órgãos de origem, consoante ao que exhibe a tabela 7 subsequente:

**Tabela 7: Descrição da amostra por características sócio-demográficas e ocupacionais, mensuração da variável cargo exercido no TJPB.**

VARIÁVEL	CARACTERIZAÇÃO	FREQUENCIA	PERCENTAGEM
CARGO EXERCIDO NO TJPB	Analista Judiciário	11	25,6%
	Técnico Judiciário	21	48,8%
	Auxiliar Judiciário	04	9,3%
	Comissionado	02	4,7%
	Não Possui	05	11,6%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

A variante cargo ou função de gestão do TJPB refere-se aos cargos comissionados que tanto servidores efetivos quanto profissionais sem vínculo estável podem exercer e as funções de confiança que devem ser contempladas exclusivamente por servidores efetivos. Dentre os quais 31 ou 72,1% não desempenham nenhum dos dois tipos supracitados, 05 ou 11,6% exercem o cargo comissionado de supervisor, seguidos 03 ou 7% que atuam como gerentes e, finalmente, 04 ou 9,3% encontram-se inseridos em outras categorias. A tabela 8 manifesta os referidos dados:

**Tabela 8: Descrição da amostra por características sócio-demográficas e ocupacionais, mensuração da variável cargo ou função de gestão.**

VARIÁVEL	CARACTERIZAÇÃO	FREQUENCIA	PERCENTAGEM
CARGO OU FUNÇÃO DE GESTÃO DO TJPB	Gerente	03	7%
	Supervisor	05	11,6%
	Outras categorias	04	9,3%
	Não exerce	31	72,1%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

#### 4.2 ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS SERVIDORES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TJPB

Nessa fase a avaliação tem o intuito de apresentar, por meio dos resultados, alcançados como se encontra o grau de domínio dos servidores concernente à utilização de competências específicas no ambiente de trabalho, como também mostrar o nível de incentivo promovido pelo TJPB ao desenvolvimento das aludidas competências.

Brandão (2012) discute que nível de domínio refere-se ao grau em que o servidor público manifesta certa competência em sua atuação profissional, e como grau de estímulo a

intensidade de encorajamento, fortalecimento ou apoio que é proporcionado como suporte pela instituição quando da utilização e/ou desenvolvimento de determinada competência.

Em vista disso, foi executada uma análise fatorial a fim de determinar a análise de cargas fatoriais atinentes a cada variável inseridas nas suas respectivas dimensões.

Portanto, fez-se imprescindível buscar correlacionar os métodos preparados a partir da análise fatorial com a revisão de literatura incursa na presente obra para a possível obtenção das competências profissionais essenciais aos servidores da área em estudo e, assim, poder inseri-las no protótipo das cinco dimensões aqui propostas.

A dimensão funcional está representada por 07 variáveis, a técnico-profissional acha-se interpretada por meio de 05 variantes, já a social foi montada através de 04 condicionantes, seguida da comportamental que é demonstrada por intermédio de 07 variáveis e, por fim, a política a qual se mantém evidenciada por 02 variantes.

#### **4.2.1 Competências presentes na dimensão funcional**

Tomando como pressuposto o enunciado por Fleury e Fleury (2001) a dimensão ora exibida vincula-se à gestão da prática de serviço; à estipulação de definição de planos estratégicos com vistas ao ambiente; às técnicas de tomada de decisão; a combinação dos prazos objetivando atingi-los com qualidade; primazia da clientela; concentrar mais na eficiência que na eficácia e administrar a complexidade inerente ao cenário contemporâneo.

Pereira (2010) menciona nesta dimensão o aprimoramento do servidor por meio do nivelamento de suas expectativas com as estratégias organizacionais; atendimento de qualidade as demandas sociais pautado na celeridade; estratégias formuladas a partir das orientações organizacionais; provocação de posicionamentos proativos rumo às metas institucionais e mediação de conflitos interpessoais.

Cada vez mais relações imprevisíveis e arrojadas estão adentrando o cenário dos sistemas organizacionais que alcançam diretamente a ação política, cultural e dos grupos de todos os recursos disponíveis (PEREIRA, 2010). Neste trecho da análise mostraremos, por meio dos resultados alcançados, como se encontram os atuais níveis de domínio das competências funcionais dos servidores da área em estudo ao executarem suas atividades e de encorajamento propiciado pelo TJPB para o desenvolvimento de cada competência pertinente ao campo funcional.

Para a análise da primeira assertiva enquadrada nas competências da dimensão funcional, visualizemos a seguinte tabela:

**Tabela 9: Nível de domínio dos servidores para a 1ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*...Utilizo o conhecimento da legislação Geral do TJPB e específica da área de Gestão de Pessoas (Leis, Regimentos, Resoluções, entre outros) na prática profissional.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	Percentual
Não Domina	02	4,7%	Não Estimula	10	23,3%
Domina Pouco	08	18,6%	Estimula Pouco	13	30,2%
Domina Medianamente	12	27,9%	Estimula Medianamente	10	23,3%
Domina Muito	13	30,2%	Estimula Muito	8	18,6%
Domina Plenamente	08	18,6%	Estimula Plenamente	2	4,7%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Logo, constatou-se que a maioria composta por 13 pessoas ou 30,2% declararam possuir muito domínio para o exercício da competência em pauta, já no tocante ao nível de estímulo, um quantitativo equivalente que perpez o maior número de indivíduos dessa mesma amostra investigada, ou seja, 13 servidores (30,2)% mencionou que o TJPB estimula pouco o desenvolvimento dessa competência.

Ainda para efeito de ilustração segue o gráfico 1 equivalente aos dados contidos na tabela supracitada:

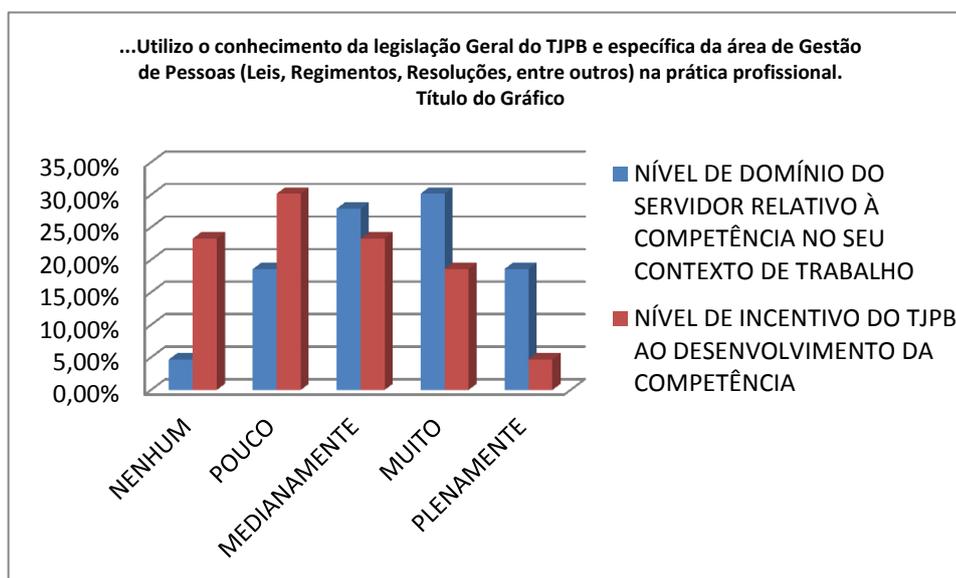


Gráfico 1: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 1ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

O setor público ao realizar suas atividades se depara constantemente com certas limitações provenientes de dispositivos legais, disfunções burocráticas, amplitude na interação com o segmento externo; critérios governamentais mal deliberados para a esfera pública e articulações de *Stakeholders* no processo decisivo.

Logo, preconiza-se que nessa técnica de avaliação os servidores carecem de usar esquemas mentais e conhecimentos compartilhados a fim de reproduzir uma melhor apreensão dos anseios internos da organização, como também o impacto dos serviços de um setor sobre os demais (PEREIRA, 2010).

O resultado adquirido sobre a assertiva supracitada implica dizer que parte significativa dos pesquisados têm o sentimento de possuírem de forma considerável o conjunto de atributos (conhecimento, habilidade e atitude) para realizar suas atividades amparando-se, especialmente, em respaldo legal, uma vez que se para os membros do TJPB é incoerente a inobservância das leis, como também não é admissível ao jurisdicionado usar como justificativa, para livrar-se de medidas preventivas ou coercitivas do Direito, o desconhecimento do mesmo é que cabe ao servidor, enquanto cidadão comum e componente do Poder Judiciário, adequar seu contexto de trabalho ao efetivo cumprimento das normas, rotinas e, principalmente, da legislação, seja geral ou específica, que compreende o universo dessa instituição e, conseqüentemente, seu ambiente de atuação.

Pereira (2010) evidencia que quando se tratam de entidades públicas, o Estado exerce o ofício regulamentador sobre a legislação vigente em tais instituições. Diante disso, implica-se que o Poder Judiciário também deve estar perfeitamente adaptado à jurisprudência, assim como todos os outros órgãos. Seguindo o enfoque das competências profissionais inclusas no âmbito da dimensão funcional frisamos que o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba é regido, sobretudo, pela Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010 (Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado), Lei nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010 (Estrutura Organizacional Administrativa do TJPB) e pela Lei nº 9.586, de 14 de dezembro de 2011 (Plano de Cargos e Carreiras e Remuneração dos Servidores do Poder Judiciário).

É notório também mencionarmos que o fato de o TJPB relativizar o estímulo do desenvolvimento dessa competência se faz inoportuno, isto porque pode comprometer de forma negativa o andamento adequado dos procedimentos, haja vista que em um contexto dinâmico e complexo no qual a organização está inserido e cujas determinações se modificam constantemente faz-se imprescindível uma atuação mais concreta e permanente que seja advinda da cúpula, delegada aos seus dirigentes e disseminada por meio destes entre os demais servidores no intuito de aprimorar o capital intelectual existente na organização, apresentando-lhes as novas abordagens existentes sobre os métodos formais que envolvem o funcionamento do TJPB e todas as atualizações que forem acontecendo para, então, padronizar os seus mecanismos de acordo com a lei.

Lembramos ainda que qualquer servidor diante de tais condições ao dedicar seus esforços para a realização de um trabalho congruente por iniciativa própria pretende não somente servir a contento as expectativas dos usuários ou da organização, mas procuram obter possibilidades de atender suas reais necessidades de realização e crescimento.

Para tanto, objetivando não haver um desequilíbrio maior com relação aos interesses dos colaboradores do Tribunal de Justiça é preciso que o TJPB construa um sistema de gestão de pessoas voltado ao encorajamento de competências profissionais, mesmo que pareçam ser a primeira vista elementares, por meio de práticas que viabilizem uma maior valorização dos indivíduos enquanto prestadores de serviços.

Um bom exemplo disso seria a aplicação de políticas de treinamento e carreira, pois assim os servidores estariam mais atentos aos valores e normas da instituição, seriam capacitados para melhor desenvolver suas funções e atenderiam seus objetivos de forma mais eficiente, consoante com os objetivos e metas estipulados pela organização.

Outro item a ser examinado é sobre a segunda assertiva contida nas competências da dimensão funcional, portanto, observemos a seguinte tabela:

**Tabela 10: Nível de domínio dos servidores para a 2ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*...Conheço o planejamento estratégico, a visão e a missão tanto da unidade principal (Diretoria de Gestão de Pessoas) quanto do TJPB a fim de atingir os objetivos e metas estipulados pela instituição.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	Percentual
Não Domina	08	18,6%	Não Estimula	16	37,2%
Domina Pouco	11	25,6%	Estimula Pouco	13	30,2%
Domina Medianamente	12	27,9%	Estimula Medianamente	4	9,3%
Domina Muito	10	23,3%	Estimula Muito	9	20,9%
Domina Plenamente	02	4,7%	Estimula Plenamente	1	2,3%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

A referida tabela mostrou que a maioria 12 ou 27,9% dos respondentes dominam medianamente a competência e que quanto ao grau de incentivo a maioria 16 ou 37,2% pessoas registraram que não há estímulo por parte do TJPB para o desenvolvimento da mesma.

O gráfico 2 também serve para retratar essa situação:

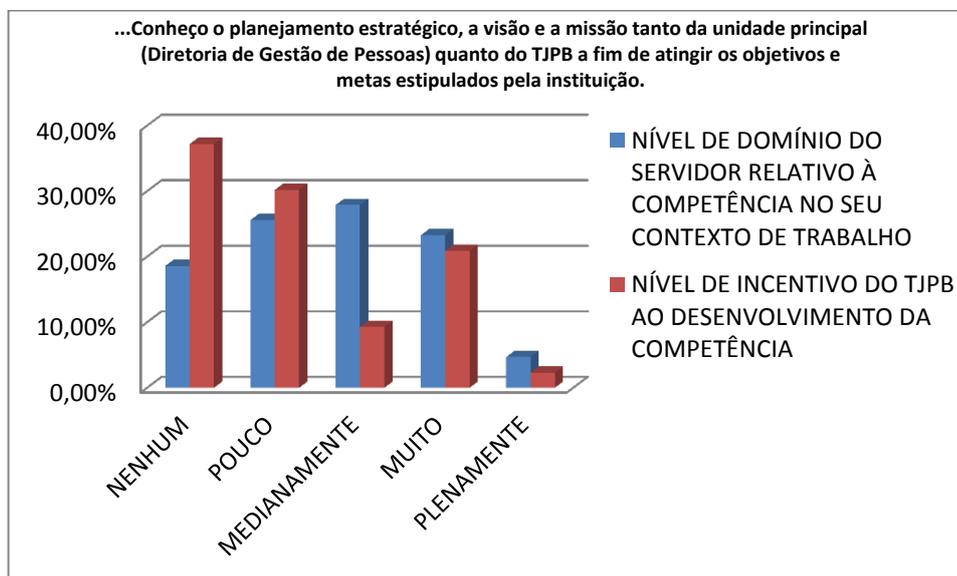


Gráfico 2: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 2ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.  
Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

De um modo geral, o que se depreende desse gráfico é que o grau de domínio dos servidores a respeito da competência relativa ao conhecimento estratégico dessa unidade jurisdicional é mediano, posto que o TJPB como formulador dos planos responsáveis em nortear a sua própria estruturação, opta por não disseminar os preceitos incutidos na estratégia com os seus principais interessados que se concentram, em sua maior parte, na força de trabalho; de tal forma que se constatou a ausência de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento da competência que versa sobre o conhecimento do planejamento estratégico da instituição. Apesar disso, podemos ver que os profissionais da área de gestão de pessoas mesmo sem o apoio institucional tentam de forma precária, hipotética e bem mais genérica contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Ulterior análise foi feita a respeito da terceira assertiva inclusa nas competências da dimensão funcional, consoante ao que nos apresenta a próxima tabela:

**Tabela 11: Nível de domínio dos servidores para a 3ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*...Formulo planos e estratégias de ação no ambiente de trabalho; especificando objetivos, atribuições, prazos e prioridades a fim de otimizar os recursos e o tempo.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	06	14%	Não Estimula	13	30,2%
Domina Pouco	08	18,6%	Estimula Pouco	11	25,6%
Domina Medianamente	10	23,3%	Estimula Medianamente	09	20,9%
Domina Muito	16	37,2%	Estimula Muito	07	16,3%
Domina Plenamente	03	7%	Estimula Plenamente	03	7%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

O equivalente a 37,2% dos servidores (16 pessoas), que é condizente com a maioria dos respondentes da amostra concordam que dominam muito a competência exposta na tabela acima, entretanto sobre o nível de estímulo predominou entre os respondentes, 13 pessoas ou 30,2%, a ausência de encorajamento do TJPB a competência. Apresentaremos, mais adiante, o gráfico 3 para uma melhor visualização dos resultados percebidos nessa variável:

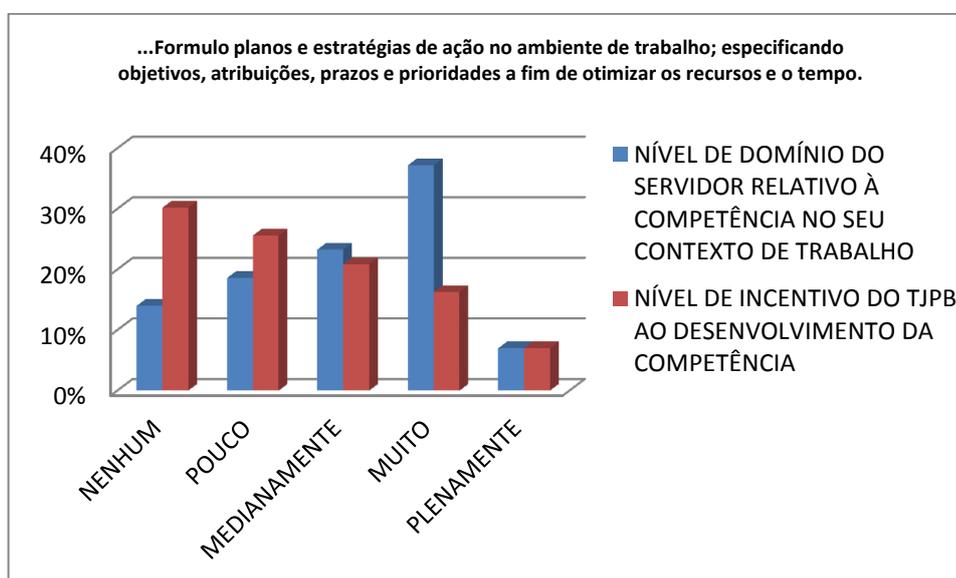


Gráfico 3: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 3ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Infere-se que a maioria dos servidores declara possuir muito domínio sobre a competência discutida, não havendo estímulo do TJPB para tanto. É, portanto, uma iniciativa individual que colabora para o cumprimento das tarefas de forma sistematizada, articulada e estruturada, com o interesse de gerenciar bem tanto o tempo quanto os recursos disponíveis,

evitando assim desperdícios e retrabalhos. Percebe-se, então, que o TJPB ainda não deu espaço para uma gestão mais voltada à eficiência dos procedimentos internos.

Na quarta assertiva compreendida na dimensão funcional, na tabela abaixo relacionada, percebemos o seguinte:

**Tabela 12: Nível de domínio dos servidores para a 4ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*...Programo ações adequadas para corrigir problemas nos processos de trabalho.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	07	16,3%	Não Estimula	15	34,9%
Domina Pouco	03	7%	Estimula Pouco	12	27,9%
Domina Medianamente	14	32,6%	Estimula Medianamente	11	25,6%
Domina Muito	10	23,3%	Estimula Muito	03	7%
Domina Plenamente	09	20,9%	Estimula Plenamente	02	4,7%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Há a preponderância de um domínio mediano, conforme denotam 14 pessoas (32,6%) maioria da amostra e novamente quanto ao grau de estímulo houve o predomínio do não encorajamento do desenvolvimento dessa competência pela instituição, conforme afirmação de 15 pessoas ou 34,9%. Com a finalidade de transmitir esses dados, segue abaixo o gráfico 4:

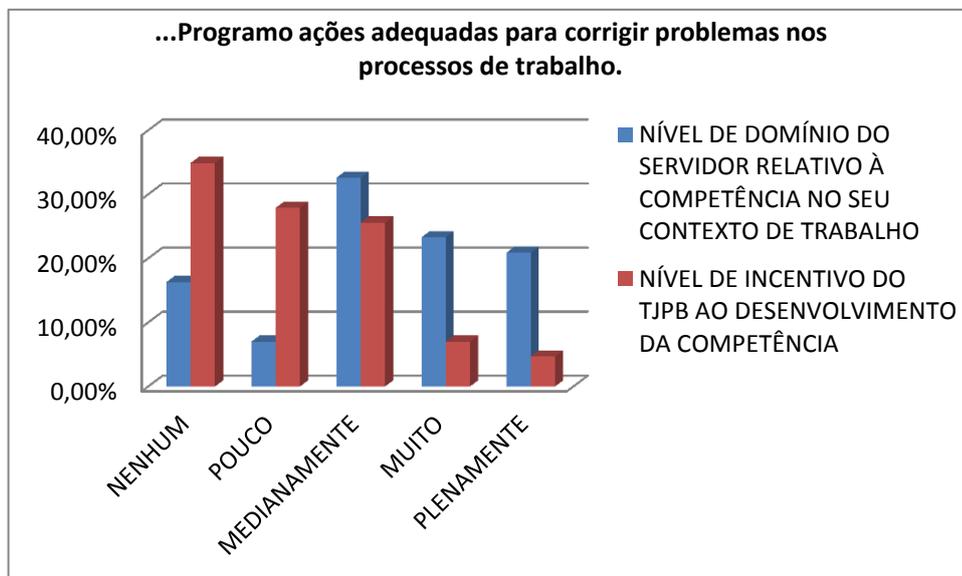


Gráfico 4: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 4ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Outra competência equivale à quinta assertiva integrante a dimensão funcional a qual está denotada na tabela abaixo:

**Tabela 13: Nível de domínio dos servidores para a 5ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*... Gerencio as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	02	4,7%	Não Estimula	17	39,5%
Domina Pouco	05	11,6%	Estimula Pouco	11	25,6%
Domina Medianamente	17	39,5%	Estimula Medianamente	04	9,3%
Domina Muito	10	23,3%	Estimula Muito	10	23,3%
Domina Plenamente	09	20,9%	Estimula Plenamente	01	2,3%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Apuramos que quanto ao domínio a maior parte dos servidores, ou seja, 17 pessoas ou 39,5% se enquadra na faixa mediana, enquanto que quantitativo similar a este salientam que não existe estímulo proporcionado pelo TJPB para essa competência ser desenvolvida.

Segue gráfico 5 para explicitar os mencionados dados:

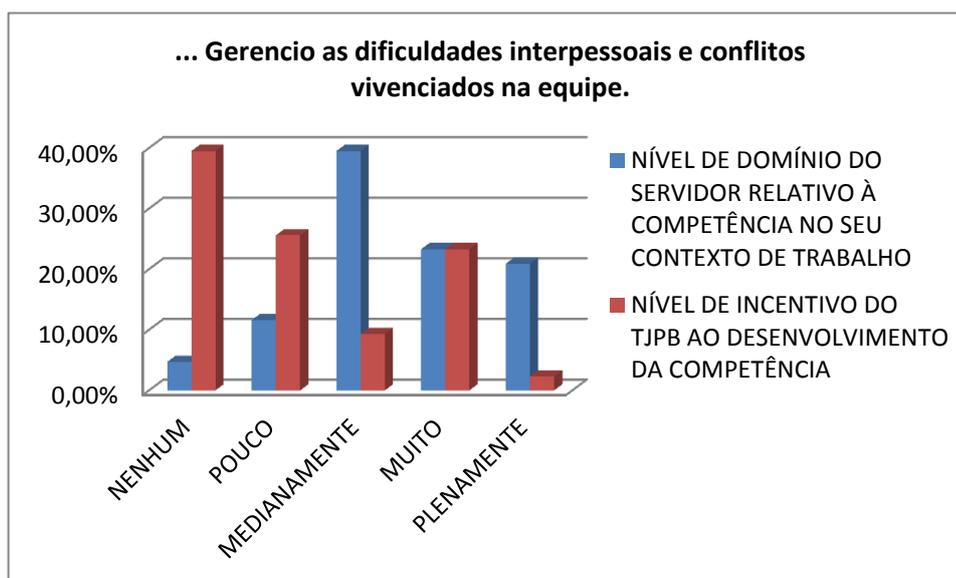


Gráfico 5: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 5ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

A prática de lidar com conflitos exige do indivíduo diversas características, tais como: capacidade de compreender o outro, maleabilidade e persuasão. Considerando que conviver com pessoas é algo complexo a utilização dessa competência torna-se importante.

A empatia referente aos colegas e equipe passa a ser definida quando há a compreensão dos aspectos humanos e subjetivos inerentes à determinada circunstância, enfatizando características peculiares e emocionais das pessoas. Portanto, é preciso sensibilidade para se colocar no lugar do outro e equilíbrio para conseguir harmonizar desavenças e tensões (ZARIFIAN, 2001).

Para Robbins (2002), um melhor entendimento sobre os conflitos existentes nas organizações acontece quando primeiramente temos a concepção de que estes podem ocorrer de maneira tanto benéfica quanto prejudicial aos membros inseridos nela. Sabemos o quanto é dificultoso acharmos um nível ótimo em meio aos dois extremos - negativo e positivo - inerentes aos conflitos, mas é somente evitando que tais desvios ocorram demasiadamente que conseguiremos encontrar um ponto comum a todos para que assim não exista interferência no desempenho. Esse autor também informa que:

O nível ótimo seria aquele em que houvesse conflito suficiente para evitar a estagnação, estimular a criatividade, permitir que as tensões fossem liberadas e iniciasse o processo de mudanças, mas fosse insuficiente para ser destrutivo ou prejudicar a coordenação das atividades (ROBBINS, 2002, p. 393).

Nesse quesito destaca-se também que quando a autoridade é exercida coercitivamente contra o servidor, este pode expressar sua reação nas formas de receio, ansiedade, revolta ou desdém. Portanto, para as coisas se manterem em ordem é necessário que haja disciplina, mas esta deve ser conseguida em meio a um processo paulatino de conscientização do empregado para que assim ela se estabeleça de uma forma mais abrangente e longa.

Segundo Lucena (1995, p. 57), “as confrontações e os conflitos consequentes entre capital e trabalho são inevitáveis. Apenas poderão ser administradas”, também as constantes evoluções das ações administrativas mostram que para solucionarmos o quanto antes alguma divergência é essencial recorrermos às próprias equipes inseridas na organização a fim de evitarmos problemas mais graves.

Para a análise da sexta assertiva enquadrada nas competências da dimensão funcional, visualizemos a seguinte tabela:

**Tabela 14: Nível de domínio dos servidores para a 6ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*... Realizo atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados aos usuários.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	00	0%	Não Estimula	12	27,9%
Domina Pouco	04	9,3%	Estimula Pouco	05	11,6%
Domina Medianamente	08	18,6%	Estimula Medianamente	12	27,9%
Domina Muito	16	37,2%	Estimula Muito	10	23,3%
Domina Plenamente	15	34,9%	Estimula Plenamente	04	9,3%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Como visualizamos na tabela 14 a maioria, ou seja, 16 pessoas ou 37,2% dos respondentes dizem que dominam muito a competência, havendo duplicidade de respostas

com percentuais similares, porém com opiniões distintas quanto ao estímulo, pois 12 (27,9%) da amostra responderam que o TJPB não estimula ou estimula medianamente a fomentação da competência. O Gráfico 6 nos remete o que fora exposto anteriormente:

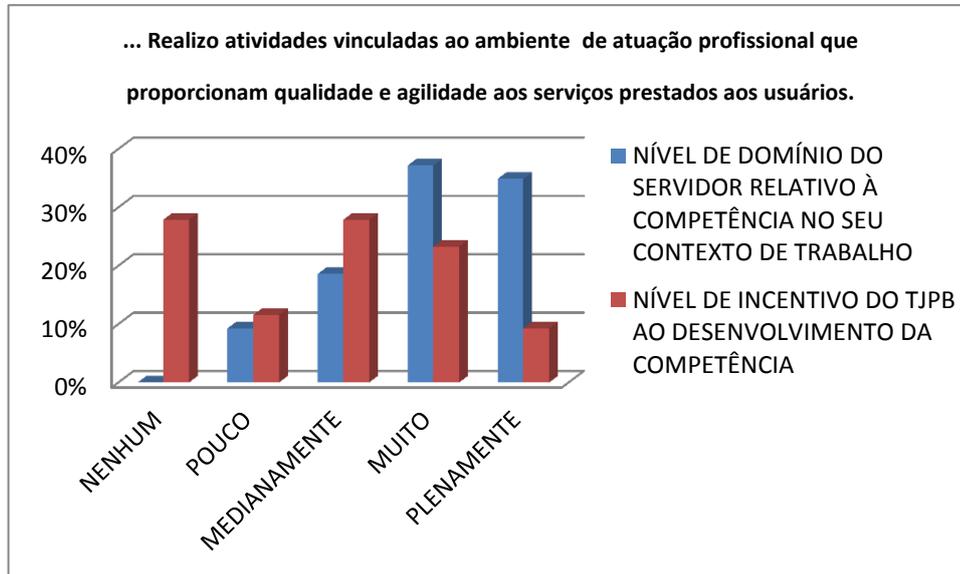


Gráfico 6: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 6ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.  
Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Por última análise da dimensão funcional veremos da sua sétima assertiva na tabela abaixo:

**Tabela 15: Nível de domínio dos servidores para a 7ª competência funcional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

**... Transmito informações de forma objetiva e clara para os usuários.**

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	00	0%	Não Estimula	11	25,6%
Domina Pouco	02	4,7%	Estimula Pouco	06	14%
Domina Medianamente	03	7%	Estimula Medianamente	13	30,2%
Domina Muito	16	37,2%	Estimula Muito	05	11,6%
Domina Plenamente	22	51,2%	Estimula Plenamente	08	18,6%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Temos mais da metade 51,2% ou 22 pessoas participantes dessa pesquisa confirmando que dominam plenamente a competência, enquanto que para o estímulo a maior quantidade, 13 ou 30,2% de sujeitos da amostra, concluiu que o TJPB encoraja medianamente o desenvolvimento da competência. Eis que para elucidar ainda mais ao que fora encontrado, observemos o gráfico 7:

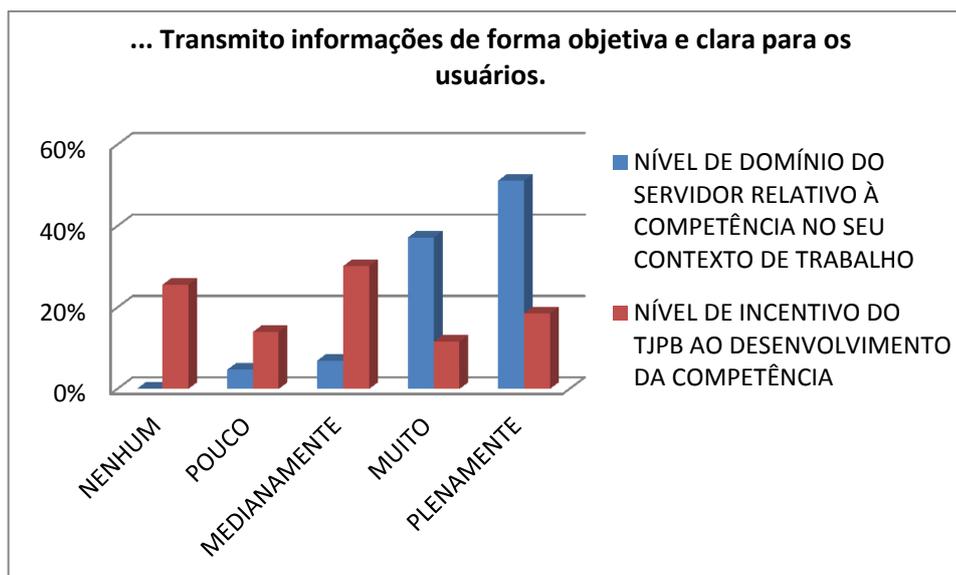


Gráfico 7: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 7ª competência funcional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Refletindo sobre o comportamento mais enérgico da sociedade contemporânea que exige uma prestação de serviços pelo setor público de forma a atender suas reais expectativas é que as atividades públicas devem estar em consonância com as práticas sociais em que pese cidadania, democracia e valorização das pessoas, incorporando valores inerentes ao interesse público, sendo pautadas particularmente pelos preceitos do novo serviço público que propõe que os serviços ofertados pelo Estado gerem a satisfação dos utilizadores e adequação dos custos a fim de articular ações e políticas que mobilizem maior rapidez no atendimento de seu público (PEREIRA, 2010). Assim sendo, os servidores da área de gestão de pessoas do TJPB têm procurado atuar de forma a atender as duas competências voltadas ao atendimento dos usuários.

Como vimos, *a priori*, buscou-se examinar cada uma das sete assertivas relativas às competências compreendidas nesse fator de forma singular. Uma segunda descrição no âmbito do nível de domínio e de estímulo na dimensão de competências funcionais foi assinalada através da disposição das frequências das competências no tocante à média e ao desvio-padrão de domínio e estímulo de cada competência, bem como o *gap* (diferença entre domínio e estímulo), conforme tabela 16 que se encontra descrita abaixo.

Precipualemente, essa análise levantou a concepção sobre a relação de força encontrada entre os graus de domínio e estímulo, explorando a harmonia entre a exteriorização dos servidores concernente às competências conhecidas em seu contexto profissional e o

posicionamento do TJPB para consolidar a fomentação de competências no ambiente de trabalho deste.

Na tabela 16 estão demonstradas as médias dos níveis de domínio e estímulo para cada competência atinente à dimensão funcional, o *gap* (diferença entre ambas as médias: domínio e estímulo) e o teste de significância (t) para averiguar se estatisticamente existiu uma diferença relevante entre os graus de domínio e estímulo.

Para um melhor entendimento sobre o teste-t devemos levar em consideração o seguinte: quando o nível de significância do teste-t equivaler a um valor que alterne entre 0,00 a 0,05 constata-se que há uma diferença significativa forte entre os níveis de domínio e encorajamento. Se esse valor do teste-t corresponder a um valor que vai de 0,06 a 0,09 há uma diferença significativa marginal entre os níveis de domínio e encorajamento e, por fim, não há como dizer se existe uma diferença considerável entre os níveis de domínio e incentivo se acaso o resultado do teste-t for maior do que 0,10.

**Tabela 16: Competências Funcionais**

DESCRITORES	Nível de Domínio		Nível de Encorajamento		Gap	Teste t	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		t	Sig.
...Utilizo o conhecimento da legislação Geral do TJPB e específica da área de Gestão de Pessoas (Leis, Regimentos, Resoluções, entre outros) na prática profissional.	3,4	1,14	2,51	1,18	0,88	3,91	0,00
...Conheço o planejamento estratégico, a visão e a missão tanto da unidade principal (Diretoria de Gestão de Pessoas) quanto do TJPB a fim de atingir os objetivos e metas estipulados pela instituição.	2,7	1,17	2,21	1,23	0,49	1,97	0,05
...Formulo planos e estratégias de ação no ambiente de trabalho; especificando objetivos, atribuições, prazos e prioridades a fim de otimizar os recursos e o tempo.	3,05	1,19	2,44	1,28	0,60	2,67	0,01
...Programo ações adequadas para corrigir problemas nos processos de trabalho.	3,26	1,33	2,19	1,14	1,07	4,28	0,00
...Gerencio as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.	3,44	1,10	2,23	1,27	1,21	5,11	0,00
...Realizo atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados aos usuários.	3,98	0,96	2,74	1,35	1,23	5,41	0,00
...Transmito informações de forma objetiva e clara para os usuários.	4,35	0,81	2,84	1,43	1,51	6,05	0,00

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Por meio da tabela descrita acima, constatamos que pelos valores obtidos através teste-t sinalizam em todas as variáveis que os *gaps* (a diferença existente entre o nível de domínio e de estímulo) foram positivos, sendo o nível de domínio sempre maior que o de estímulo.

Entretanto, esse contraste não se apresenta de forma tão elevada. O teste-t indicou também que estatisticamente, há uma diferença significativa entre o nível de domínio e de incentivo. Isso significa que estatisticamente o nível de domínio dos servidores é sempre maior que o de encorajamento.

Portanto, a avaliação das médias entre o nível de domínio e o de incentivo para a dimensão das competências funcionais evidenciou que na percepção dos servidores a aptidão de impulsionar e de explicitar suas competências na atuação do cenário de trabalho é maior que o incentivo propiciado pela instituição estudada. Possivelmente, tal circunstância acontece devido às práticas sobre gestão de pessoal ainda serem aplicadas de forma inadequada, capenga e obsoleta; sem a preocupação de se estabelecer mecanismos de valorização do ser humano enquanto profissional.

Desta maneira, o TJPB necessita introduzir nos seus próprios gestores a capacidade de potencializar as competências dos seus colaboradores a fim de atingir o desenvolvimento institucional, por meio de ações que viabilizem a capacidade da organização de se moldar às transformações culturais, sociais e políticas que permeiam o universo das relações hierárquicas de trabalho.

Surgem como desafios para o TJPB a implantação de novas práticas, a saber: fomentação de comportamentos equânimes, pró-ativos e éticos no trato com os seus servidores em geral; revigorar a cultura preponderante na organização, estabelecendo um modelo mais flexível; a inserção da gestão por competências e consolidação da aprendizagem organizacional.

Endossando que todas essas técnicas anteriormente elencadas desenvolvem competências profissionais à medida que reforçam as competências efetivas ou contribuem para o desenvolvimento e a construção de outras, corroborando assim o crescimento organizacional para aumentar o seu prestígio perante a sociedade (ZARIFIAN, 2001; PEREIRA 2010).

Diante do exposto, na relação existente entre os profissionais que integram a área de gestão de pessoas e o Tribunal de Justiça, constatamos em linhas gerais que há um significativo nível de domínio profissional em relação às competências por eles desempenhadas em detrimento do grau de estímulo propiciado pelo TJPB para a fomentação das variáveis que indicam a predominância das competências pertinentes à dimensão funcional.

#### 4.2.2 Competências existentes na dimensão técnico-profissional

A existência das organizações visa à produção de produtos ou de serviços e para que isso possa ocorrer, usam de energia humana para transformar *inputs* em produtos acabados ou serviços prestados. As organizações são constituídas, por pessoas, estruturas, tecnologias e ambientes (interno ou externo) e elas só conseguem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho sendo capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas (CHIAVENATO,1997; STONER, 1985).

O mercado mudou e conseqüentemente a reação das pessoas seguiu essa tendência. Na sociedade contemporânea predomina a concepção de que para ampliar a produção não podemos nos reportar as pessoas apenas como seres autômatos, desprovidos de qualquer senso crítico e desejos. O século passado destacou bem esse processo de evolução do comportamento humano no trabalho e mostrou que para ser competitivo foi preciso reavaliar certos conceitos relativos ao trato com os funcionários dentro das organizações (DAVIS, NEWSTON, 1994).

Segundo Kanaane (1994, p. 85), “a repetição automática de atividades gera no indivíduo o descompromisso para com o processo global de trabalho, tornando-o alheio às manifestações originadas no ambiente de trabalho”. Diante de um contexto sócio-cultural dinâmico no qual permeiam inúmeras transformações, faz-se mister a elaboração e implantação de estudos que desenvolvam técnicas eficazes para instigar os gerentes a motivarem seus funcionários a fim de obterem os altos padrões produtivos e de melhor qualidade tão desejados.

As competências de natureza técnica, de acordo com o que preceituam tanto Zarifian (2001) quanto Fleury e Fleury (2001), referem-se propriamente a alçada dos métodos vinculados às tarefas do campo de atuação dos indivíduos. Neste estudo as competências técnico-profissionais foram assinaladas fundamentando-se em afazeres básicos que são produzidos de forma mais abrangente pelos servidores da área de gestão de pessoas os quais estão divididos em diversos setores distintos, porém que se inter-relacionam intrinsecamente entre si. Essa dimensão é composta por cinco assertivas as quais ao serem averiguadas obtiveram os resultados elencados a seguir.

Para a análise da primeira assertiva enquadrada nas competências da dimensão técnico-profissional, visualizemos a tabela a seguir:

**Tabela 17: Nível de domínio dos servidores para a 1ª competência técnico-profissional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*...Conheço programas específicos de edição de texto, criação/exibição de apresentações gráficas, elaboração de planilhas etc.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	04	9,3%	Não Estimula	11	25,6%
Domina Pouco	10	23,3%	Estimula Pouco	18	41,9%
Domina Medianamente	09	20,9%	Estimula Medianamente	03	7%
Domina Muito	11	25,6%	Estimula Muito	07	16,3%
Domina Plenamente	09	20,9%	Estimula Plenamente	04	9,3%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Por meio dos valores obtidos percebe-se que a maioria composta por 11 pessoas ou 25,6% pontuaram que dominam muito a competência em questão, enquanto que com relação ao incentivo a maior parte das pessoas (18 ou 41,9%) considera que o TJPB estimula pouco o desenvolvimento da mesma. Ainda para efeito de ilustração segue o gráfico 8 equivalente aos dados contidos na tabela supracitada:

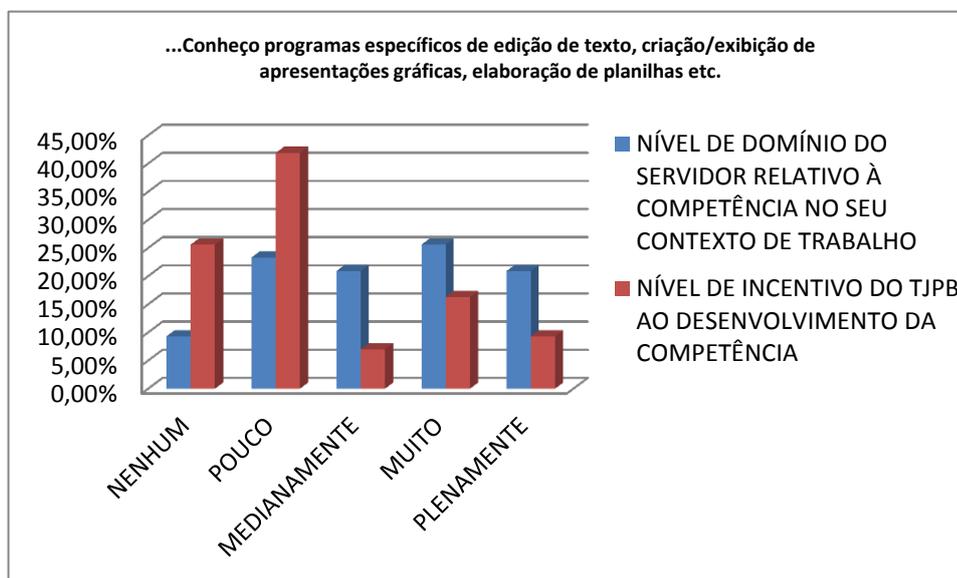


Gráfico 8: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 1ª competência técnico-profissional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Outro item examinado é sobre a segunda assertiva contida nas competências da dimensão técnico-profissional, portanto, observemos a seguinte tabela:

**Tabela 18: Nível de domínio dos servidores para a 2ª competência técnico-profissional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*...Utilizo de sistemas de informação (Tecnologia da Informação) no desenvolvimento das atividades.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	02	4,7%	Não Estimula	08	18,6%
Domina Pouco	04	9,3%	Estimula Pouco	07	16,3%
Domina Medianamente	08	18,6%	Estimula Medianamente	11	25,6%
Domina Muito	13	30,2%	Estimula Muito	08	18,6%
Domina Plenamente	16	37,2%	Estimula Plenamente	09	20,9%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

A grande maioria dos pesquisados da amostra, representada por 16 pessoas ou 37,2% do total, afirmam que dominam plenamente a utilização de tecnologia da informação na sua ação profissional, ao mesmo tempo em que, segundo o nível de incentivo, maior número (11 ou 25,6%) dos respondentes confirma que o TJPB estimula medianamente o desenvolvimento da referida competência. Apresentaremos, mais adiante, o gráfico 9 para uma melhor visualização dos resultados percebidos nessa variável:

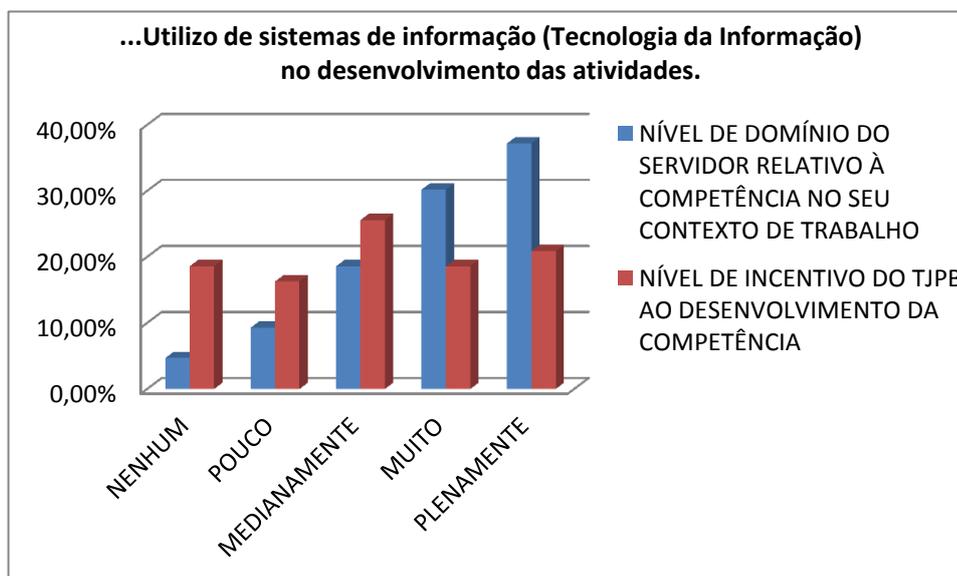


Gráfico 9: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 2ª competência técnico-profissional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Ulterior análise foi feita a respeito da terceira assertiva inclusa nas competências da dimensão técnico-profissional, consoante ao que nos apresenta a próxima tabela:

**Tabela 19: Nível de domínio dos servidores para a 3ª competência técnico-profissional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

... Redijo textos sem erros gramaticais.

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	03	7%	Não Estimula	07	16,3%
Domina Pouco	02	4,7%	Estimula Pouco	11	25,6%
Domina Medianamente	07	16,3%	Estimula Medianamente	10	23,3%
Domina Muito	21	48,8%	Estimula Muito	08	18,6%
Domina Plenamente	10	23,3%	Estimula Plenamente	07	16,3%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

21 participantes ou 48,8% da amostra total consideram que dominam muito a competência referente à redação textos sem erros gramaticais. Já no tocante ao nível de incentivo 11 pessoas ou 25,6% da maioria dos respondentes julgam que o TJPB estimula pouco essa competência. O gráfico 10 também serve para retratar a realidade ora percebida:

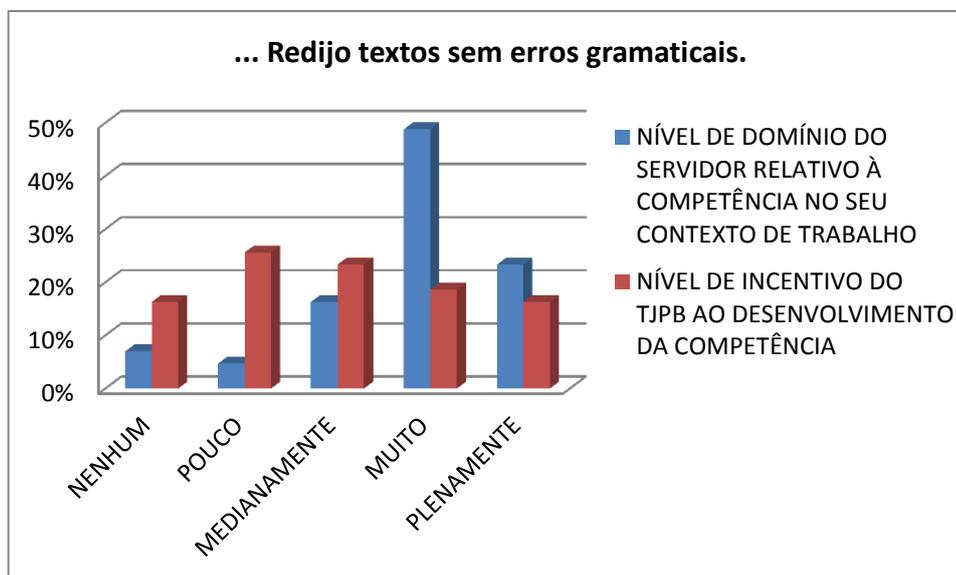


Gráfico 10: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 3ª competência técnico-profissional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Na quarta assertiva compreendida na dimensão técnico-profissional, na próxima tabela, percebemos o seguinte:

**Tabela 20: Nível de domínio dos servidores para a 4ª competência técnico-profissional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*...Realizo a tramitação de processos de acordo com os procedimentos administrativos (fluxo do processo).*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	09	20,9%	Não Estimula	11	25,6%
Domina Pouco	04	9,3%	Estimula Pouco	10	23,3%
Domina Medianamente	00	0%	Estimula Medianamente	11	25,6%
Domina Muito	18	41,9%	Estimula Muito	05	11,6%
Domina Plenamente	12	27,9%	Estimula Plenamente	06	14%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Exatamente 41,9% dos pesquisados (18 pessoas), ou seja, a maior parte deles concorda que domina muito a realização adequada do fluxo dos processos, sendo que em relação ao nível de incentivo, duas suposições distintas, porém de percentual idêntico sobre as respostas (11 pessoas ou 25,6% cada um) dizem que o TJPB não estimula ou estimula medianamente tal competência. Com a finalidade de transmitir esses dados, segue logo abaixo o gráfico 11:

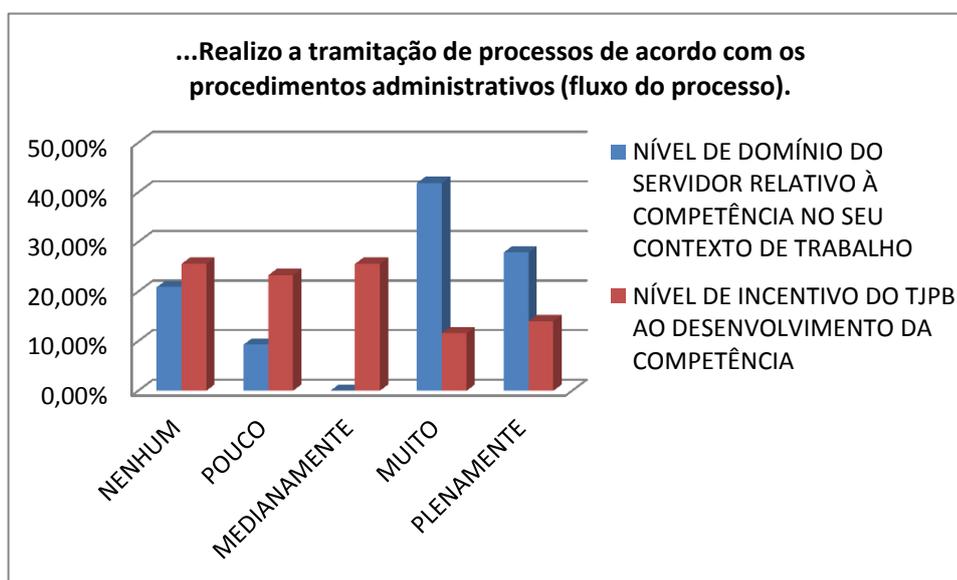


Gráfico 11: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 4ª competência técnico-profissional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Ao final da análise da dimensão técnico-profissional temos a quinta assertiva que está denotada na tabela abaixo:

**Tabela 21: Nível de domínio dos servidores para a 5ª competência técnico-profissional e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*...Elaboro instruções adequadas, procurando seguir os padrões, no tocante aos processos e outros documentos (Relatórios, Atas, Portarias, Memorandos, Ofícios etc) de cunho administrativo.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	06	14%	Não Estimula	11	25,6%
Domina Pouco	07	16,3%	Estimula Pouco	09	20,9%
Domina Medianamente	04	9,3%	Estimula Medianamente	10	23,3%
Domina Muito	13	30,2%	Estimula Muito	10	23,3%
Domina Plenamente	13	30,2%	Estimula Plenamente	03	7%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Podemos constatar que nessa assertiva houve empate entre duas opções, pois 13 pessoas ou 30,2% responderam que dominam muito e o mesmo quantitativo demonstrou que dominam plenamente a competência acima descrita. Já no nível de incentivo a maioria, 11 pessoas ou 25,6% do total da amostra, declaram que o TJPB não estimula o desenvolvimento dessa competência. Segue gráfico 12 para explicitar os mencionados dados:

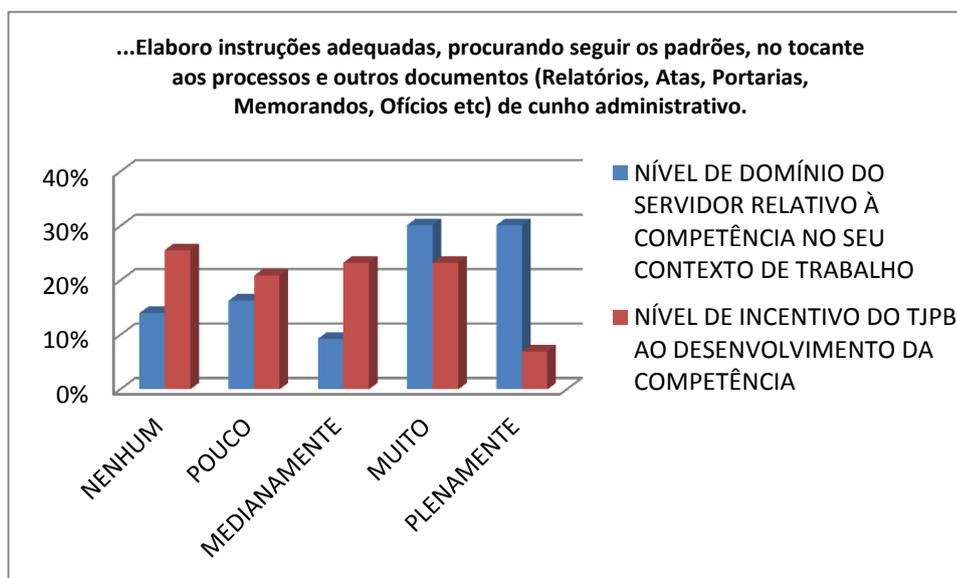


Gráfico 12: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 5ª competência técnico-profissional e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

**Tabela 22 – Competências Técnico-Profissionais**

DESCRITORES	Nível de Domínio		Nível de Encorajamento		Gap	Teste t	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		t	Sig.
...Conheço programas específicos de edição de texto, criação/exibição de apresentações gráficas, elaboração de planilhas etc.	3,26	1,29	2,42	1,29	0,84	2,80	0,01
...Utilizo de sistemas de informação (Tecnologia da Informação) no desenvolvimento das atividades.	3,86	1,17	3,07	1,40	0,79	3,25	0,00
... Redijo textos sem erros gramaticais.	3,77	1,09	2,93	1,33	0,84	3,67	0,00
...Realizo a tramitação de processos de acordo com os procedimentos administrativos (fluxo do processo).	3,47	1,52	2,65	1,36	0,81	2,84	0,01
...Elaboro instruções adequadas, procurando seguir os padrões, no tocante aos processos e outros documentos (Relatórios, Atas, Portarias, Memorandos, Ofícios etc) de cunho administrativo.	3,47	1,44	2,65	1,29	0,81	3,18	0,00

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Por intermédio da tabela supracitada, pelo teste-t descobrimos que os valores apurados no total das variáveis confirmam a existência dos *gaps* (a diferença existente entre o nível de domínio e de estímulo) com o grau de domínio sempre superior ao de estímulo, contudo essa diferenciação não acontece de forma tão expressiva.

Para efeitos estatísticos o teste-t registrou que há uma diferença expressiva entre o nível de domínio dos servidores e de incentivo do TJPB. Consequentemente, a avaliação das médias entre o nível de domínio e o de incentivo para a dimensão das competências técnico-profissionais mostra que os servidores estão mais propensos a utilizarem as competências a eles inerentes no ambiente profissional do que a propositura do TJPB ser concernente ao encorajamento relativo ao desenvolvimento de quaisquer uma dessas competências.

#### 4.2.3 Competências atinentes à dimensão social

Agora passaremos a mensurar os valores obtidos nas próximas quatro afirmações que versam sobre a dimensão social, fundamentando-se nas competências imprescindíveis para integração social ou interação dos indivíduos com os grupos sociais aos quais ela pertença ou esteja permanecendo, desde a ocasião em que os mesmos passam a incorporar a cultura dos referidos grupos sociais.

Para a análise da primeira assertiva enquadrada nas competências da dimensão social, visualizemos a seguinte tabela:

**Tabela 24: Nível de domínio dos servidores para a 1ª competência social e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

<i>...Organizo o trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade.</i>					
SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	01	2,3%	Não Estimula	11	25,6%
Domina Pouco	00	0%	Estimula Pouco	09	20,9%
Domina Medianamente	04	9,3%	Estimula Medianamente	05	11,6%
Domina Muito	18	41,9%	Estimula Muito	08	18,6%
Domina Plenamente	20	46,5%	Estimula Plenamente	10	23,3%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Levando-se em consideração a maioria de cada um dos dois níveis estipulados na tabela 24, verifica-se que 46,5% ou 20 pessoas ratificam o domínio pleno da competência acima citada e 11 respondentes ou 11,6% disseram que o TJPB não estimula o desenvolvimento dessa competência. Eis que para elucidar mais ainda o que foi demonstrado, abaixo encontra-se o gráfico 13:

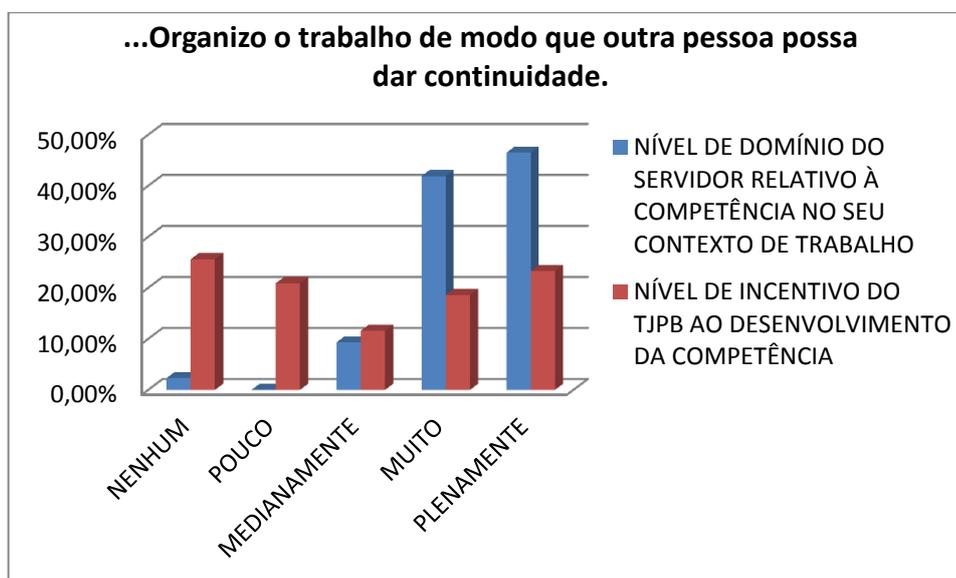


Gráfico 13: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 1ª competência social e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Enfatizamos que o trabalho realizado pelos setores pertencentes à área de gestão de pessoas possui suas peculiaridades, como também que as atividades desencadeadas em suas diversas unidades tende a ocorrer de forma que cada indivíduo venha a se especializar em alguma técnica ou procedimento, ou seja, o trabalho passa a ser subdividido em partes.

Por esta razão, é tão importante que as pessoas tomem a iniciativa de comungarem do pensamento expresso na frase: “Organizo o trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade” a fim de que não haja interrupções desnecessárias ao serviço, como também para que o relacionamento entre os servidores possa fluir de forma positiva em decorrência de um senso de cooperativismo e solicitude que possibilitarão o andamento mais sensato e coeso sobre as técnicas elaboradas no trabalho.

Por isso, compete ao TJPB procurar encorajar os seus servidores nesse aspecto, uma vez refletida sobre eles, por meio do apoio institucional, tal concepção os processos poderão ser mapeados da maneira correta, os padrões poderão ser estabelecidos de uma forma mais eficiente e os objetivos institucionais que abrangem a quebra da morosidade processual poderão se atingidos com sucesso.

Para a análise da segunda assertiva enquadrada nas competências da dimensão social, visualizemos a seguinte tabela:

**Tabela 24: Nível de domínio dos servidores para a 2ª competência social e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*... Contribuo para o fortalecimento da equipe, buscando estabelecer um clima favorável de trabalho comum a todos.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	00	0%	Não Estimula	10	23,3%
Domina Pouco	02	4,7%	Estimula Pouco	11	25,6%
Domina Medianamente	06	14%	Estimula Medianamente	05	11,6%
Domina Muito	15	34,9%	Estimula Muito	12	27,9%
Domina Plenamente	20	46,5%	Estimula Plenamente	05	11,6%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Diretamente 46,5% ou 20 pessoas afirmam que dominam plenamente a competência supracitada, estando o TJPB em um patamar bem parecido segundo a maioria dos participantes, uma vez que 27,9% ou 12 pessoas dizem que a referida instituição estimula muito essa competência. O Gráfico 14 nos remete essa exposição de dados:

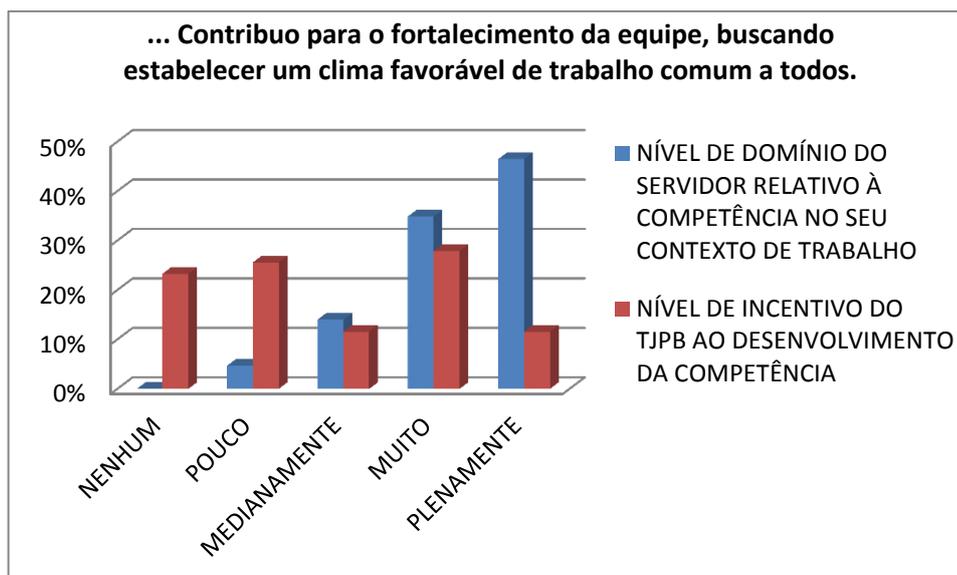


Gráfico 14: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 2ª competência social e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

É válido ressaltar que a visão exposta por esta afirmativa deve ser interpretada a partir das perspectivas de cada indivíduo, pois nela está presente a interação social que em nosso assunto nada mais é do que o convívio entre as pessoas no ambiente de trabalho. Nesse segmento, podemos imaginar que princípios que norteiam a liderança podem se encaixar perfeitamente em determinadas pessoas que integram as equipes.

Isso porque, líderes natos não precisam necessariamente estar exercendo função ou cargo de chefia, pois eles podem naturalmente desenvolver papéis de influência em qualquer lugar, basta que sejam detentores de uma percepção mais aguçada e um poder de persuasão mais eficaz sobre os demais. Trata-se então da liderança de cunho informal, fundamentada especialmente pelas relações de confiança e credibilidade que são compartilhadas entre os membros das equipes profissionais.

Assim sendo, cabe também aos gestores do TJPB estimular mais suas equipes no sentido de viabilizar a obtenção de resultados benéficos nos postos de trabalho, salientado que os líderes formais possuem um papel decisivo e extremamente significativo para a consolidação da interação social positiva entre todos.

Finalmente, acredita-se que a liderança pode vir a ser efetuada por permutas compensatórias, isto é, troca de favores, bem como através de outro padrão bem mais atrativo e coerente com os sistemas de gestão vigentes que é pautada em debates de ideias com vista a interiorização de novos valores que conduzam todo o grupo rumo ao caminho mais apropriado.

Outro item a ser examinado é sobre a terceira assertiva contida nas competências da dimensão social, portanto, observemos a seguinte tabela:

**Tabela 25: Nível de domínio dos servidores para a 3ª competência social e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*... Reconheço com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	00	0%	Não Estimula	09	20,9%
Domina Pouco	01	2,3%	Estimula Pouco	09	20,9%
Domina Medianamente	05	11,6%	Estimula Medianamente	09	20,9%
Domina Muito	15	34,9%	Estimula Muito	06	14%
Domina Plenamente	22	51,2%	Estimula Plenamente	10	23,3%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Como podemos notar mais da metade dos respondentes, ou seja, 51,2% ou 22 pessoas atestam que dominam plenamente a competência descrita acima e referente ao grau de incentivo houve empate em três alternativas com 20,9% ou 09 pessoas cada afirmando que o TJPB não estimula, ou estimula pouco ou estimula medianamente a fomentação dessa competência. Ainda para efeito de ilustração segue o gráfico 15 equivalente aos dados contidos na tabela supracitada:

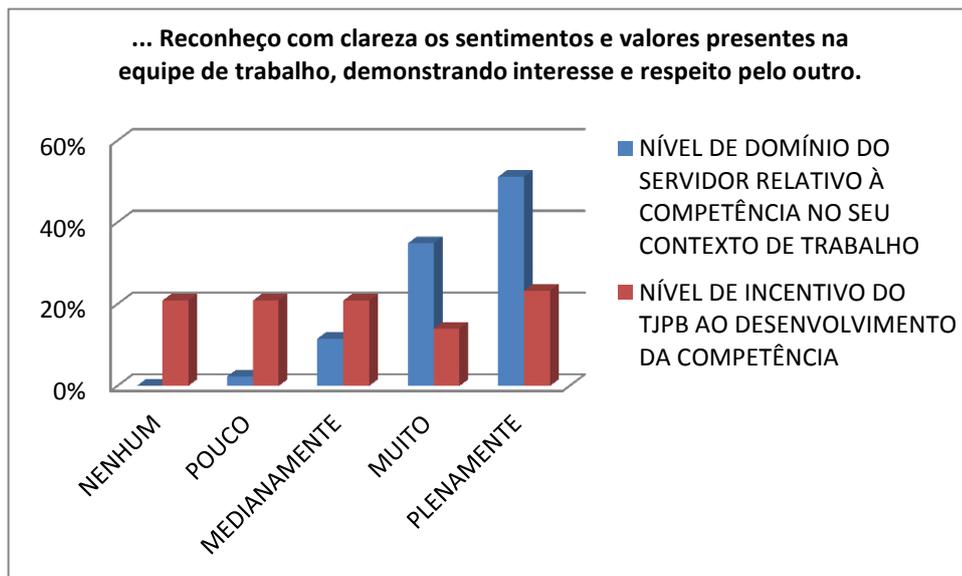


Gráfico 15: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 3ª competência social e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

O enunciado disposto acima se reporta à capacidade de percepção que o indivíduo possui de nitidamente enxergar as emoções e sentimentos que permeiam o ambiente da equipe profissional do qual ele faz parte. Por isso, é preciso que as pessoas se utilizem do fenômeno da empatia a fim de galgar com precisão tal aspecto que envolve o universo da pessoa enquanto seres humanos.

Congruente com o que Pereira (2010) menciona, ao se utilizar da empatia, o indivíduo necessita colocar-se no lugar do outro, ter sensibilidade para adentrar a sua subjetividade sem julgar, deixando de lado valores particulares e percepções de mundo. Segundo esta mesma autora a empatia pode ser classificada como cognitiva ou como afetiva. A primeira, refere-se a aptidão de captar a capacidade de compreender a ótica do outro, levando em consideração suas expectativas psíquicas. Já a segunda, diz respeito a sentir as emoções experimentadas por outra pessoa.

No trabalho de qualquer servidor, seja em qualquer área, especialmente na gestão de pessoal, a empatia é de fato imprescindível para conservar relações sociais salutaras no âmbito organizacional. Para que tal aspecto possa ser desenvolvido é preciso que a pessoa tenha autoconhecimento, isto porque no tocante ao entendimento dos sentimentos de outrem, as pessoas carecem compreender primeiramente as emoções que partem de si mesmas.

Em última análise a respeito das competências da dimensão social encontramos a quarta assertiva, consoante ao que nos apresenta a próxima tabela:

**Tabela 26: Nível de domínio dos servidores para a 4ª competência social e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*...Mantenho as pessoas informadas sobre planos e processos.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	02	4,7%	Não Estimula	14	32,6%
Domina Pouco	01	2,3%	Estimula Pouco	10	23,3%
Domina Medianamente	10	23,3%	Estimula Medianamente	05	11,6%
Domina Muito	11	25,6%	Estimula Muito	08	18,6%
Domina Plenamente	19	44,2%	Estimula Plenamente	06	14%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Dentre os valores existentes no total da amostra de pesquisa os 44,2% ou 19 pessoas que corresponde ao maior número de respondentes deixaram explícito que dominam completamente essa competência e concernente ao grau de estímulo a maior quantidade de

participantes, 14 ou 32,6%, expressou que o TJPB não incentiva a aludida competência. O gráfico 16 também serve para retratar essa situação:

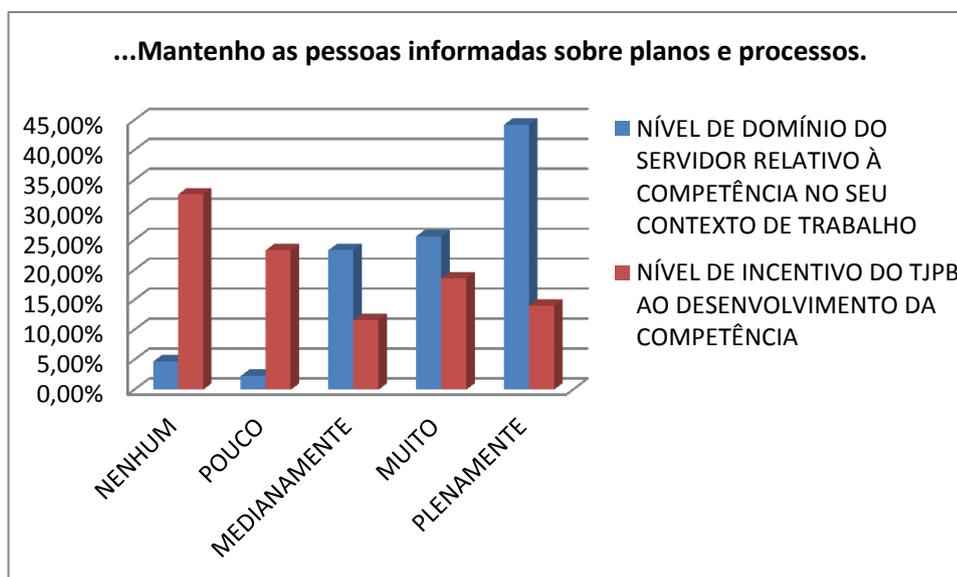


Gráfico 16: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 4ª competência social e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Conforme elucidada Robbins (2002), para que haja uma proeminente relação satisfatória entre a comunicação e os trabalhadores, é preciso que as informações sejam difundidas de forma coesa, evitando em primazia as incertezas atribuídas às referidas mensagens, por esta razão é muito importante sabermos em que consiste o processo comunicativo. Para Chiavenato (1999, p. 518 - 519), o conceito de comunicação se dá da seguinte maneira:

A comunicação é o fenômeno pelo qual um emissor influencia e esclarece um receptor. Mais do que isso, comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento.

Podemos então afirmar que não basta somente divulgar uma informação para que ela seja considerada a comunicação em si, mas o que realmente faz-se necessário é haver uma interação no entendimento da informação entre as partes abrangentes. Por isso, é importante também sabermos ouvir bem para assimilarmos corretamente todas as informações que nos são repassadas.

A relação nível de domínio e encorajamento desta dimensão é apresentada na tabela 27 que se segue descrita abaixo:

**Tabela 27 – Competências Sociais**

DESCRITORES	Nível de Domínio		Nível de Encorajamento		Gap	Teste t	
	Méd.	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		t	Sig.
...Organizo o trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade.	4,30	0,83	2,93	1,55	1,37	6,21	0,00
... Contribuo para o fortalecimento da equipe, buscando estabelecer um clima favorável de trabalho comum a todos.	4,23	0,87	2,79	1,40	1,44	6,11	0,00
... Reconheço com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.	4,35	0,78	2,98	1,47	1,37	5,83	0,00
...Mantenho as pessoas informadas sobre planos e processos.	4,02	1,10	2,58	1,47	1,44	5,49	0,00

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

A verificação do teste-t demonstra que há significância estatística intensa entre domínio e encorajamento. A apreciação das médias entre o nível de domínio e encorajamento dessa dimensão demonstrou que os servidores percebem o apoio do Poder Judiciário em menor grau e se consideram mais capazes de expressar as competências sociais.

Ao se colocar os servidores como agentes de transformação, responsáveis pela consecução direta das estratégias institucionais, o TJPB ao fomentar ações que potencializem nos servidores uma maior compreensão do contexto organizacional permitirão uma gestão pública mais efetiva às demandas internas que serão reproduzidas na sociedade.

#### 4.2.4 Competências demonstráveis na dimensão comportamental

Na dimensão em pauta passará a ser exibida uma série de competências fundamentais à análise do comportamento humano no trabalho, tais como: comunicação, liderança de equipes, sensibilidade para lidar com o outro, capacidade de aprender coletivamente, mudança na perspectiva de significado por meio da experiência e da reflexão, entre outras (FLEURY, FLEURY, 2001).

As características de personalidade dos servidores os tornam pessoas únicas e são reproduzidas em suas atitudes no trabalho. Segundo Amaral (2006) liderança inspiradora, senso de direção, comprometimento e gestão de pessoas são competências requeridas dos servidores públicos na interação social estabelecida no ambiente de trabalho. Em consonância com elas, outras competências destacadas na literatura referem-se a: saber ouvir e a ser responsável (DUTRA, 2004; ZARIFIAN, 2001).

Na primeira assertiva compreendida na dimensão comportamental, na tabela abaixo relacionada, percebemos o seguinte:

**Tabela 28: Nível de domínio dos servidores para a 1ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*... Estimulo os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	04	9,3%	Não Estimula	16	37,2%
Domina Pouco	05	11,6%	Estimula Pouco	11	25,6%
Domina Medianamente	14	32,6%	Estimula Medianamente	06	14%
Domina Muito	08	18,6%	Estimula Muito	07	16,3%
Domina Plenamente	12	27,9%	Estimula Plenamente	03	7%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Apreciando-se a maioria de cada um dos dois níveis estipulados na tabela situada acima, verifica-se que 32,6% ou 14 pessoas certificam possuir domínio mediano dessa competência e 16 respondentes ou 32,7% informaram que o TJPB não estimula o desenvolvimento da competência em pauta. Apresentaremos, mais adiante, o gráfico 17 para uma melhor visualização dos resultados percebidos nessa variável:

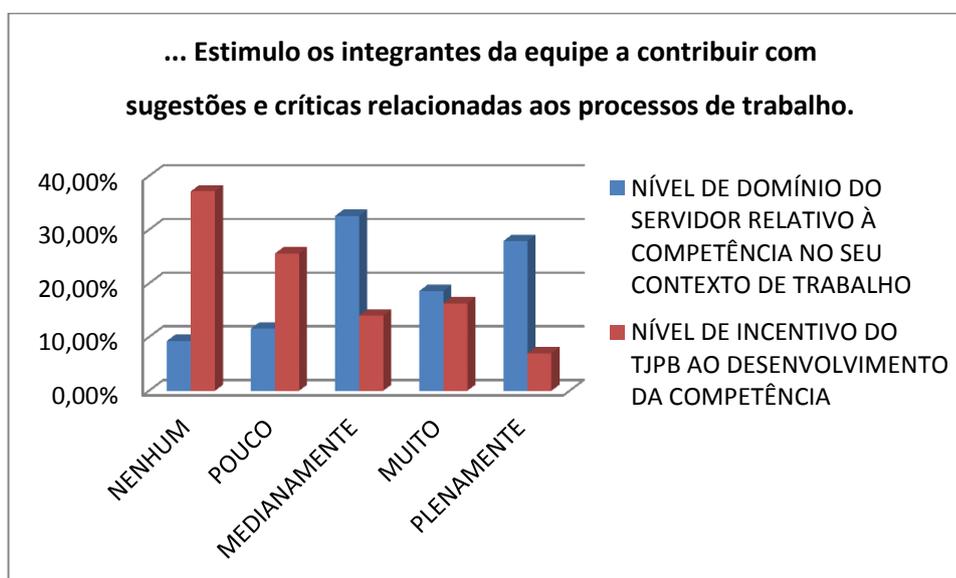


Gráfico 17: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 1ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Dutra (2004) menciona que um dos pontos relevantes para guiar as relações de trabalho está relacionado à conformidade entre os interesses pessoais e organizacionais. Desta

maneira, a competência em pauta apoia-se na capacidade de saber escutar, uma vez que qualquer pessoa precisa estar aberta a receber sugestões, críticas, ideias novas para o aprimoramento de suas próprias funções e assim estimular o crescimento da equipe por meio do alcance de melhorias.

A nível de organização, essa competência está intrinsecamente vinculada à estipulação de relações de trabalho igualitárias, recíprocas e imparciais, na medida em que o gestor ouve os integrantes do seu grupo de trabalho, conhece suas demandas e favorece trocas de conhecimento e experiências. De acordo, com a percepção dos servidores há ausência de estímulo no tocante a esta variável.

Outra competência equivale à segunda assertiva integrante a dimensão comportamental a qual está denotada na tabela abaixo:

**Tabela 29: Nível de domínio dos servidores para a 2ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*... Utilizo a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	01	2,3%	Não Estimula	10	23,3%
Domina Pouco	02	4,7%	Estimula Pouco	08	18,6%
Domina Medianamente	03	7%	Estimula Medianamente	10	23,3%
Domina Muito	17	39,5%	Estimula Muito	10	23,3%
Domina Plenamente	20	46,5%	Estimula Plenamente	05	11,6%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Fundamentando-se em cada um dos dois graus convencionados na tabela supra, confere-se que 46,5% ou 20 pessoas denotam dominar plenamente a competência anteriormente mencionada, havendo três respostas idênticas entre os participantes que esboçam que o nível de incentivo do TJPB para o desenvolvimento da competência não é estimulado, ou é estimulado medianamente ou é estimulado muito. Visando transmitir esses dados, segue o gráfico 18:

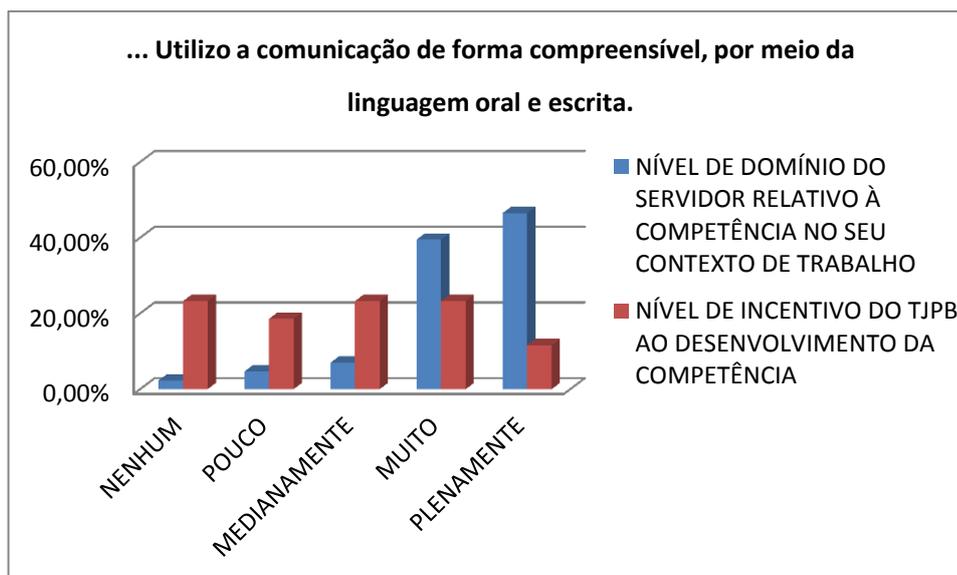


Gráfico 18: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 2ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Fundamental é para os servidores de gestão de pessoal se comunicarem de forma compreensível, uma vez que ele lida diretamente com a prestação de serviços a pessoas que vivem, de certo modo, distantes da realidade enfrentada pelos mesmos as quais precisam de um atendimento adequado e de forma segura para sanar suas dúvidas e assim se sentirem satisfeitos com informações prestadas de acordo com as suas expectativas.

É válido ressaltar que nos papéis desempenhados por esse grupo de profissionais, tornar explícitas as atividades a serem executadas, de forma compreensível, abrange a transmissão de mensagens claras que facilita a gestão dos processos de trabalho e do relacionamento estabelecido com a equipe.

Para a análise da terceira assertiva enquadrada nas competências da dimensão comportamental, visualizemos a seguinte tabela:

**Tabela 30: Nível de domínio dos servidores para a 3ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*... Mantenho o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	01	2,3%	Não Estimula	14	32,6%
Domina Pouco	04	9,3%	Estimula Pouco	09	20,9%
Domina Medianamente	08	18,6%	Estimula Medianamente	08	18,6%
Domina Muito	20	46,5%	Estimula Muito	06	14%
Domina Plenamente	10	23,3%	Estimula Plenamente	06	14%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Levando-se em conta a maioria de cada um dos dois níveis tidos na tabela 30, vemos que 46,5% ou 20 pessoas expressam que dominam muito a competência ora discutida, enquanto que 14 respondentes ou 32,6% afirmam que o TJPB não estimula o desenvolvimento da referida competência. Eis que para elucidar mais ainda o que fora encontrado, observemos o gráfico 19:

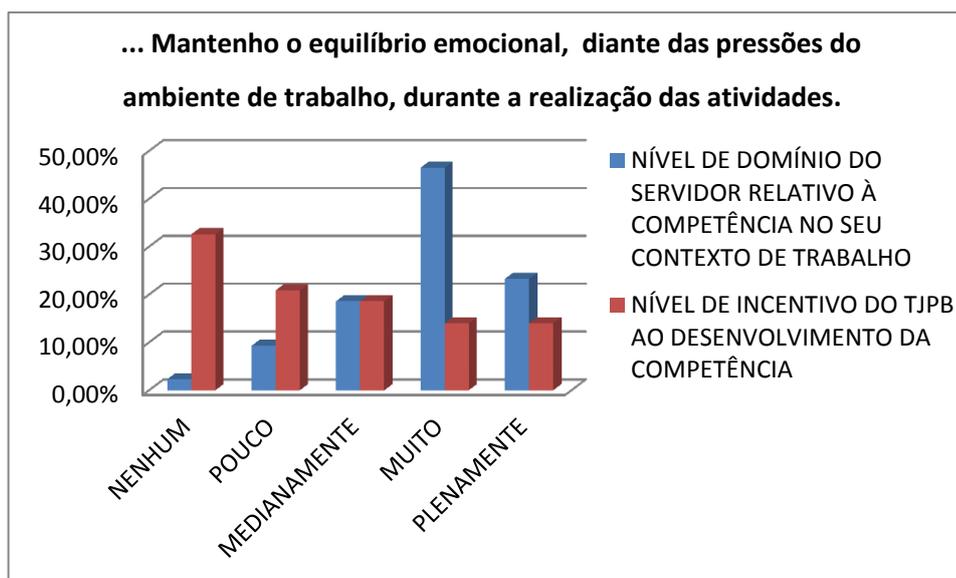


Gráfico 19: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 3ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

O indivíduo encontra-se inserido em uma realidade social, histórica, em constante transformação, compreendendo que a atividade desenvolvida em grupo, especificamente o trabalho, constitui o cenário de processos psicossociais nos quais este construirá sua subjetividade e se desenvolverá como sujeito.

Zarifian (2001) diz que o trabalho coletivo flui cada vez menos de forma mecânica. Passa por mudanças de palavras e pontos de vista, pela comunicação e pelo compartilhamento de informações, por acordos implícitos ou explícitos sobre o que tem de ser feito em conjunto e como fazê-lo e, portanto, envolve as subjetividades dos sujeitos implicados em redes de interação nitidamente mais diversificadas e complexas.

O aumento da complexidade vivenciada nas situações de trabalho exige, portanto, o aumento do equilíbrio por parte dos servidores. Assim, para lidar com pressões relacionadas à quantidade de atividades, jornada de trabalho, atmosfera em que realizam suas atividades (prazo, urgência, pressão, interrupções constantes etc.) é necessário encontrar harmonia entre os vários espaços da vida: trabalho, família, lazer, estudos e espiritualidade, entre outros.

Para a análise da quarta assertiva enquadrada nas competências da dimensão comportamental, visualizemos a seguinte tabela:

**Tabela 31: Nível de domínio dos servidores para a 4ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

... *Supero situações de frustração, estresse e pressão por resultados.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	01	2,3%	Não Estimula	13	30,2%
Domina Pouco	04	9,3%	Estimula Pouco	12	27,9%
Domina Medianamente	11	25,6%	Estimula Medianamente	03	7%
Domina Muito	17	39,5%	Estimula Muito	12	27,9%
Domina Plenamente	10	23,3%	Estimula Plenamente	03	7%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Acatando-se a maioria de cada um dos dois níveis estipulados na anteriormente formulada verifica-se que 39,5% ou 17 pessoas dizem o dominar muito a competência acima citada e 30,2% ou 13 participantes disseram que o TJPB não estimula o desenvolvimento dessa competência. Ainda para efeito de ilustração segue o gráfico 20 equivalente aos dados contidos na tabela supracitada:

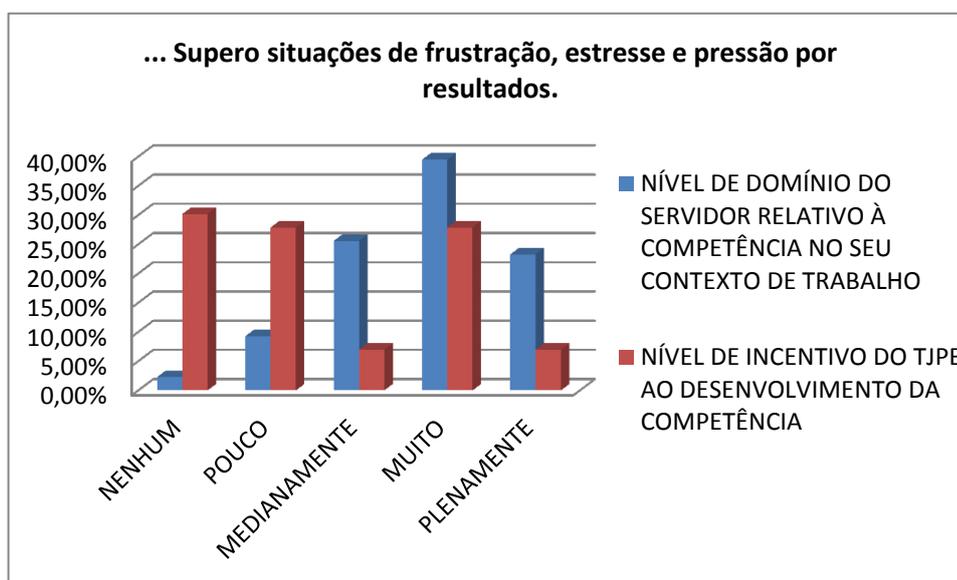


Gráfico 20: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 4ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Segundo Robbins (2002, p. 151) a “Motivação é definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma

determinada meta”. No tocante ao pensamento de Davis e Newstrom (1996) os indivíduos são dotados de uma gama de necessidades, anseios e vontades que instigam os impulsos motivacionais do comportamento. Portanto, quando os valores, expectativas e cultura das organizações interagem adequadamente com os mesmos itens relacionados aos indivíduos, a propensão é para que tenhamos profissionais felizes e motivados que superam os obstáculos e até os seus próprios limites na busca de resultados e metas satisfatórios tanto para ele quanto para a organização.

Outro item a ser verificado é sobre a quinta assertiva contida nas competências da dimensão comportamental, portanto, observemos a seguinte tabela:

**Tabela 32: Nível de domínio dos servidores para a 5ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*...Estabeleço relações pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade no trabalho com a equipe.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	01	2,3%	Não Estimula	15	34,9%
Domina Pouco	02	4,7%	Estimula Pouco	08	18,6%
Domina Medianamente	03	7%	Estimula Medianamente	06	14%
Domina Muito	18	41,9%	Estimula Muito	09	20,9%
Domina Plenamente	19	44,2%	Estimula Plenamente	05	11,6%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Ao se refletir sobre a maioria de cada um dos dois níveis analisados na tabela supracitada, verifica-se que 44,2% ou 19 respondentes confirmam o domínio pleno da competência acima citada, enquanto que 34,9% ou 15 pessoas dizem que o TJPB não estimula o desenvolvimento competência ora debatida. Segue adiante gráfico 21 para explicitar os mencionados dados:

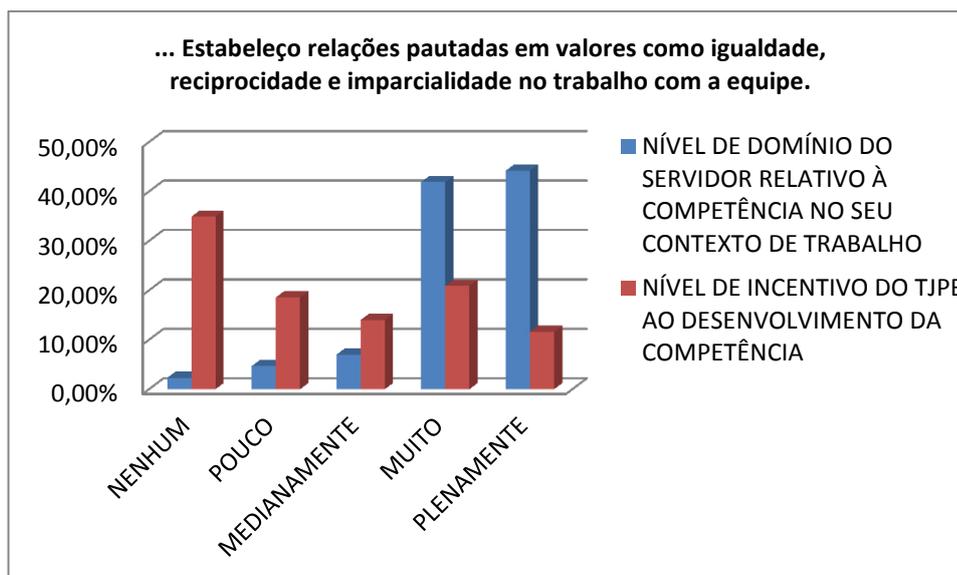


Gráfico 21: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 5ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.  
Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

As relações de trabalho existentes entre os servidores devem ser guiadas, sobretudo, na atenção direcionada ao outro, sendo notório perceber que independentemente das circunstâncias o mais relevante é a certeza que o indivíduo possui de ser aceito e respeitado dentro da instituição.

Assim como os conceitos atuais sobre gestão de pessoas tem impactado a relação dos trabalhadores na iniciativa privada, do mesmo modo os preceitos estipulados de acordo com o novo modelo de serviço público de um modo geral busca dar ênfase a democracia, a valorização das pessoas e os valores ligados interesse coletivo que se consagram especialmente a prestação de serviço ao público em geral. Portanto, a preocupação com a equipe conduzirá os servidores a relações pautadas em igualdade, reciprocidade e imparcialidade.

Zarifian (2001) ressalta que a orientação das atividades só tem sentido se transformar positivamente o destinatário da ação (cliente, usuário). Logo, os primeiros destinatários de uma sequência de atividades que terá como produto final um serviço público são os servidores integrantes da equipe conduzida pelo gestor.

Nesse sentido, os dirigentes do TJPB devem ficar sempre atentos porque certas situações presentes nas instituições podem contribuir para o descontentamento dos colaboradores com a organização e dessa maneira estes podem se descomprometer com os objetivos institucionais. Como foram mostradas na fundamentação teórica dessa investigação,

as relações existentes nessa variável relaciona-se ao sistema de trocas estabelecido, consciente ou inconscientemente pelo indivíduo, com a organização.

Assim, a responsabilidade do TJPB constitui o início desse cuidado, pois está entrelaçada às consequências e a plenitude das suas ações em relação aos servidores e a organização em si mesma.

Na sexta assertiva compreendida na dimensão comportamental, na tabela abaixo relacionada, percebemos o seguinte:

**Tabela 33: Nível de domínio dos servidores para a 6ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*... Apresento um estado de espírito positivo e equilibrado no ambiente de trabalho.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	01	2,3%	Não Estimula	11	25,6%
Domina Pouco	00	0%	Estimula Pouco	10	23,3%
Domina Medianamente	05	11,6%	Estimula Medianamente	05	11,6%
Domina Muito	15	34,9%	Estimula Muito	07	16,3%
Domina Plenamente	22	51,2%	Estimula Plenamente	10	23,3%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Ao considerarmos a maioria de cada um dos dois níveis apresentados na tabela 33, compreende-se que um pouco mais da metade dos respondentes, isto é, 51,2% ou 22 pessoas ratificam dominar plenamente essa competência, enquanto que 25,6% ou 11 servidores dizem que o TJPB não estimula o desenvolvimento competência acima exposta. Segue adiante gráfico 22 para explicitar os mencionados dados:

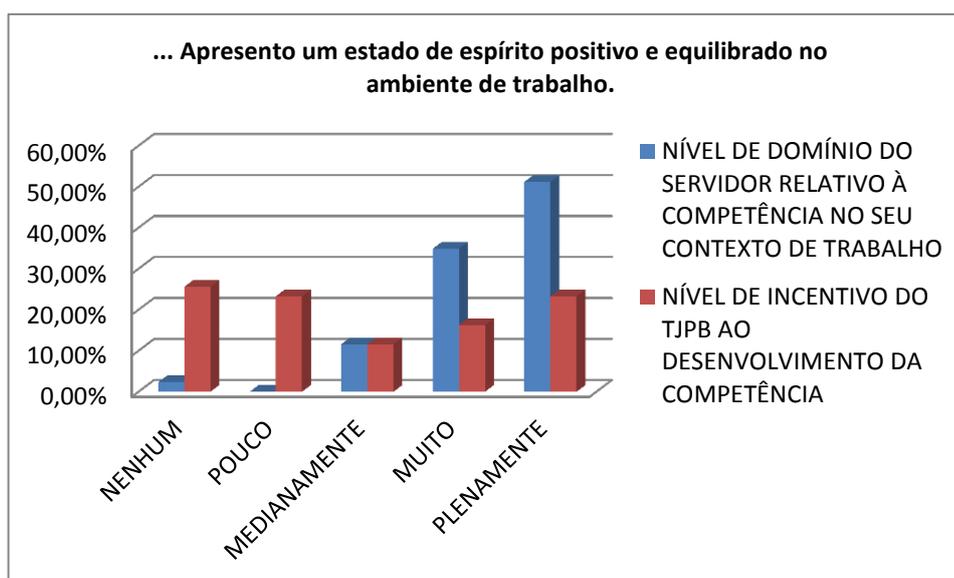


Gráfico 22: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 6ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Notamos que um pouco mais da metade dos servidores consideraram ter domínio pleno no tocante ao fator psicológico considerado relevante para se estipular em qual viés de atuação o indivíduo tenderá a seguir dentro da organização. Essa variável demonstra que o lado psicológico do servidor diante do seu contexto de trabalho apresenta-se em alta, mesmo não havendo da organização o estímulo devido para o desenvolvimento dessa competência.

Sendo esse lado emocional positivo, logo os profissionais procuram desempenhar suas atividades de maneira mais cooperativista e integrada no âmbito dessa instituição, e como podemos verificar não porque sejam estimulados a procederem de tal forma pela mesma, mas simplesmente porque tentam sustentar tais valores em si mesmos ou nas relações com os demais, seja por se identificarem com o que fazem e/ou por se considerarem parte integrante da equipe na consecução dos trabalhos na busca por melhores resultados.

O TJPB deveria explorar mais esse elemento a seu favor, reconhecendo-o como sendo uma prerrogativa viável no sentido de engajar ainda mais o seu pessoal com a finalidade da organização. Seria muito proveitoso, tanto para a instituição quanto para os seus colaboradores, se os gestores investissem mais em práticas que estimulassem a motivação e a satisfação dos funcionários como forma de garantir o comprometimento real dos profissionais por meio do estímulo de suas competências.

Uma tática mais simples seria garantir a valorização humana no trabalho, promover a ética por meio de gestos mais concretos seria outra alternativa, implantar um sistema de Qualidade de Vida no Trabalho, desenvolver programas voltados para a humanização, atender precisamente os direitos dos trabalhadores entre outros. Todas essas práticas por estarem em consonância com as expectativas mais elementares dos funcionários podem perfeitamente vir a incrementar a organização como um todo.

Por última análise da dimensão comportamental veremos da sua sétima assertiva na tabela abaixo:

**Tabela 34: Nível de domínio dos servidores para a 7ª competência comportamental e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*... Adapto-me a novas situações sem apresentar resistência.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	00	0%	Não Estimula	11	25,6%
Domina Pouco	02	4,7%	Estimula Pouco	11	25,6%
Domina Medianamente	07	16,3%	Estimula Medianamente	06	14%
Domina Muito	16	37,2%	Estimula Muito	09	20,9%
Domina Plenamente	18	41,9%	Estimula Plenamente	06	14%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Nessa competência o equivalente a 41,9% ou 18 pessoas, maioria dos respondentes da amostra, dominam plenamente a afirmação contida na tabela 35, em contrapartida 22 pessoas distribuídas em dois grupos exatamente iguais de 25,6% expuseram que o Tribunal não estimula ou estimula pouco o aprimoramento dessa aptidão. A seguir, o gráfico 23 simboliza essa questão:

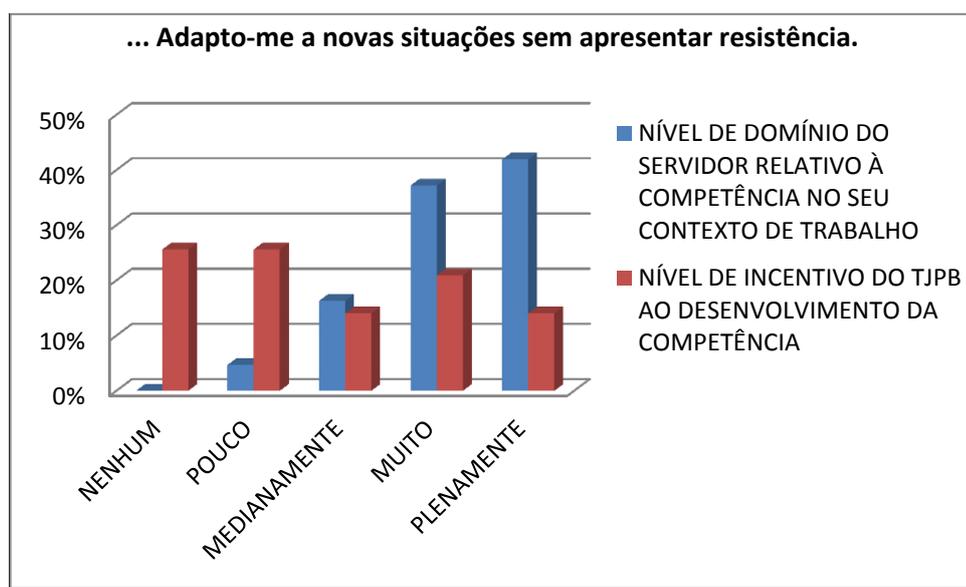


Gráfico 23: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 7ª competência comportamental e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.  
Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Isso denota que os traços culturais peculiares à organização são conhecidos pelos servidores e a relação entre organização e indivíduo, tende a ser marcante, bem conduzida e com um forte senso de cordialidade para assim manter os funcionários aptos a enfrentarem situações inusitadas de forma mais aberta.

A premissa de que há um ajuste natural à multiplicidade de situações ocasiona um forte sentimento de familiaridade e integração dentro da organização e é um ponto que pode ser explorado de maneira favorável pelos principais articuladores estratégicos do Tribunal, pois quando as pessoas tornam-se cúmplices de algo em que elas realmente acreditam certamente produzem resultados mais satisfatórios à instituição e, conseqüentemente, ao público em geral.

O que é preciso neste momento é o despertar dos dirigentes no intuito de estabelecer diretrizes que acentuem ainda mais essa variável entre os servidores. Uma alternativa para

este fator seria a inclusão de metas e objetivos baseados nos anseios dos integrantes organizacionais.

Em referência à relação entre o nível de domínio e o de encorajamento, a tabela 35 mostra os resultados para a dimensão de competências comportamentais:

**Tabela 35 – Competências Comportamentais**

DESCRITORES	Nível de Domínio		Nível de Encorajamento		Gap	Teste t	
	Méd.	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		t	Sig.
... Estimulo os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.	3,44	1,28	2,30	1,32	1,14	4,63	0,00
... Utilizo a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita.	4,23	0,95	2,81	1,35	1,42	6,01	0,00
... Mantenho o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades.	3,79	0,99	2,56	1,44	1,23	5,73	0,00
... Supero situações de frustração, estresse e pressão por resultados.	3,72	1,01	2,53	1,37	1,19	5,03	0,00
... Estabeleço relações pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade no trabalho com a equipe.	4,21	0,94	2,56	1,45	1,65	6,89	0,00
... Apresento um estado de espírito positivo e equilibrado no ambiente de trabalho	4,33	0,86	2,88	1,55	1,44	5,53	0,00
... Adapto-me a novas situações sem apresentar resistência.	4,16	0,87	2,72	1,42	1,44	5,99	0,00

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

A apreciação do teste-t demonstra que há significância estatística entre domínio e encorajamento. Os valores elucidam que essa dimensão incorpora maior nível de domínio do que de encorajamento. Isso demonstra que a expressão e o desenvolvimento das competências comportamentais envolvem elementos subjetivos e peculiares a cada servidor e ultrapassam o espaço do trabalho para outras áreas da vida.

#### 4.2.5 Competências situadas na dimensão política

Estas competências refletem o agir do servidor público, já que suas ações expressam seus pensamentos e valores. Desse modo, as Competências de Gestão Políticas perpassam pela compreensão dos interesses relacionados a atitudes frente à instituição enquanto servidor público. Entre as suas peculiaridades, destacam-se: a) ética e b) interesse público. Com o

intuito de subsidiar a compreensão das competências de cada fator, passa-se para o processo de análise descritiva das mesmas.

Para a análise da primeira assertiva enquadrada nas competências da dimensão política, visualizemos a seguinte tabela:

**Tabela 36: Nível de domínio dos servidores para a 1ª competência política e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*... Pratico valores e princípios éticos na relação tanto com os servidores atuantes na equipe quanto com os que utilizam os serviços prestados pelo setor.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	00	0%	Não Estimula	08	18,6%
Domina Pouco	00	0%	Estimula Pouco	08	18,6%
Domina Medianamente	04	9,3%	Estimula Medianamente	09	20,9%
Domina Muito	15	34,9%	Estimula Muito	06	14%
Domina Plenamente	24	55,8%	Estimula Plenamente	12	27,9%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Considerando a maioria de cada um dos dois níveis analisados na tabela supracitada, averigua-se que mais da metade dos servidores, ou seja, 55,8% ou 24 respondentes afirmam ter o domínio pleno da relativa competência. Seguindo a mesma tendência 12 pessoas ou 27,9% acreditam que o TJPB também estimula plenamente a fomentação da competência em pauta. Eis que para elucidar mais ainda os dados obtidos, observemos o gráfico 24:

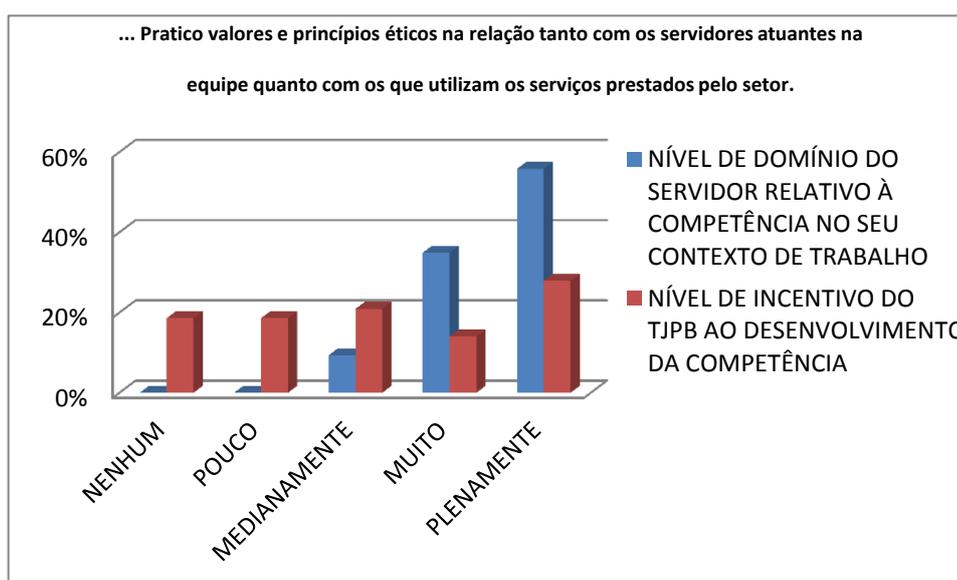


Gráfico 24: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 1ª competência política e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Ao tomar qualquer decisão na organização é importante que o indivíduo utilize o critério da imparcialidade em suas ações. A Ética caminha junto com a Moral, lançando regulamentos sobre esta para que assim possa se criar um ambiente harmônico e respeitoso dentro da instituição.

Para Robbins (2002) diversos empregadores estão lançando inúmeras investidas no que diz respeito à condução da ética no ambiente organizacional. Dentre as quais podemos dar ênfase ao registro e distribuição de códigos de ética para os trabalhadores, a realização de eventos para tentar aperfeiçoar o comportamento ético, a contratação de aconselhadores para dar suporte às questões de dilemas éticos e por fim a criação de modos de resguardar os funcionários que delatam hábitos antiéticos.

Essa competência contempla a iniciativa e a responsabilidade como o cerne da sua estrutura, pois só existe competência em ação. Logo, procura-se no repertório das possibilidades de ação existentes a que melhor administra aquela situação, observando sua especificidade e imprevisibilidade. O ator da ação deve exceder o prescrito, ao agir usando sua capacidade de invenção e imaginação aplicada ao contexto. (ZARIFIAN, 2001)

A última análise da dimensão política reporta-se a sua sétima assertiva que está exposta na tabela abaixo:

**Tabela 37: Nível de domínio dos servidores para a 2ª competência política e Grau de estímulo do TJPB para o desenvolvimento da competência.**

*...Assumo a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.*

SEQUÊNCIA	Nível DOMÍNIO		SEQUÊNCIA	Nível INCENTIVO	
	frequência	percentual		frequência	percentual
Não Domina	00	0%	Não Estimula	10	23,3%
Domina Pouco	03	7%	Estimula Pouco	06	14%
Domina Medianamente	01	2,3%	Estimula Medianamente	10	23,3%
Domina Muito	16	37,2%	Estimula Muito	05	11,6%
Domina Plenamente	23	53,5%	Estimula Plenamente	12	27,9%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Ao argumentarmos sobre a maioria de cada um dos dois níveis apresentados na tabela 37, visualizamos que um pouco mais da metade dos partícipes, correspondente a 53,2% ou 23 pessoas expressam dominar plenamente tal competência e seguindo essa mesma linha 27,9% ou 12 servidores afirmam que o TJPB igualmente estimula plenamente o

desenvolvimento da competência ora comentada. Segue adiante gráfico 25 para explicitar os mencionados dados.

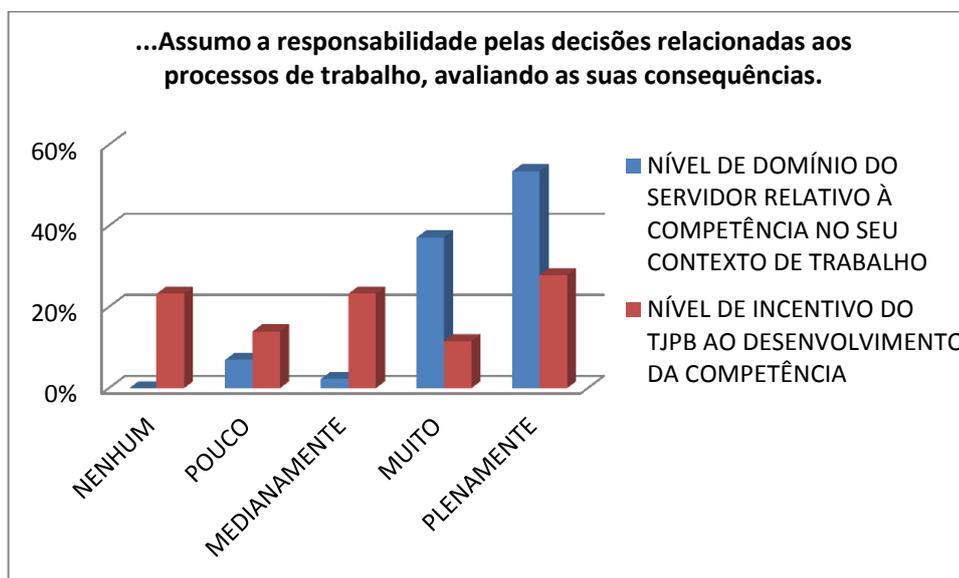


Gráfico 25: Mensuração do nível de domínio dos servidores para a 2ª competência política e grau de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento dessa competência.

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Tal constatação denota que as pessoas que trabalham nessa instituição assumem responsabilidades e riscos inerentes ao contexto organizacional e por esta razão elas se tornam componentes indispensáveis para a resolução de situações que possam prejudicar a organização como um todo.

A implantação de ferramentas de administração que propiciem uma maior liberdade e exposição de ideias entre os colaboradores é uma excelente alternativa para, em conjunto, se detectar e sanar qualquer tipo de dificuldade que possa interferir na realização dos processos relativos ao Tribunal.

Outro fator positivo que promove ainda mais o fortalecimento da competência do servidor é a delegação de autonomia para que os indivíduos tomem suas próprias decisões a fim de encontrar a maneira mais viável para solucionar os problemas, bem como a implantação de um sistema de informações eficiente que possibilite o envio de informações exatas e verídicas para evitar falhas na continuidade dos procedimentos ou interrupções na prestação do serviço.

O crescimento da entidade depende necessariamente dos indivíduos que constituem essa organização, por isso quando os gestores percebem que tais aspectos possibilitam o

crescimento do potencial de seus talentos e implantam projetos voltados para essa variável, certamente a instituição tende a se lapidar gerando um desenvolvimento significativo e com qualidade na prestação de serviços à população.

A relação estabelecida nesse fator entre o nível de domínio e encorajamento demonstrou uma expressão um pouco maior do domínio, mas com uma diferença de menos de 1,00 entre os dois níveis. A apreciação do teste-t revelou um nível de domínio maior do que o encorajamento, podendo esses valores ser visualizados na tabela 38.

**Tabela 38 – Competências Políticas**

DESCRITORES	Nível de Domínio		Nível de Encorajamento		Gap	Teste t	
	Méd.	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		t	Sig.
... Pratico valores e princípios éticos na relação tanto com os servidores atuantes na equipe quanto com os que utilizam os serviços prestados pelo setor.	4,47	0,67	3,14	1,49	1,33	5,77	0,00
...Assumo a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.	4,37	0,85	3,07	1,54	1,30	5,56	0,00

Fonte: Pesquisa aplicada, 2014.

Essa proximidade entre as médias relata um cenário de participação política tanto dos servidores quanto do TJPB o que explica a proximidade entre os dois níveis nesse fator. O TJPB que nessa dimensão busca fomentar discussões e a participação mais ativa dos servidores e o nível de domínio anuncia a receptividade dos servidores à inserção nos processos políticos.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Inicialmente, esta pesquisa se propôs a alcançar o seguinte objetivo: analisar o nível de desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB), objetivando assegurar uma otimização tanto do trabalho quanto da prestação de serviços dessa instituição.

Este foi contemplado a partir dos objetivos específicos. O primeiro objetivo consistiu em: identificar o nível de domínio das competências profissionais dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas do TJPB, emergindo cinco dimensões (Competências Funcionais, Competências Técnico-profissionais, Competências Sociais, Competências Comportamentais e Competências Políticas). O segundo objetivo almejou: caracterizar as competências profissionais para atuação da área de gestão de pessoas. O terceiro objetivo pretendeu: identificar o nível de estímulo, fortalecimento ou apoio proporcionado pelo TJPB no desenvolvimento das competências profissionais dos servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas do TJPB e o quarto objetivo buscou: propor estratégias para o desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas do TJPB.

Realizado o estudo foram constatados os seguintes resultados:

- Conforme a escala de nível de domínio utilizada como instrumento de pesquisa os profissionais do TJPB possuem altas e positivas taxas de domínio das competências inerentes as cinco dimensões estudadas (funcional, técnico-profissional, social, comportamental e política).
- O nível de estímulo ao desenvolvimento de todas as competências propiciado pelo TJPB foi considerado insignificante, pois na maior parte das assertivas a organização não encoraja a fomentação das competências dos seus servidores.
- Os resultados da pesquisa revelaram que em todas as variáveis os gaps, ou seja a diferença entre o nível de domínio e de encorajamento foram positivos. O nível de domínio é sempre maior que o de encorajamento, sendo tal diferença não muito intensa. O teste t indicou que estatisticamente, há uma diferença significativa entre o nível de domínio e de encorajamento. Isso significa que estatisticamente o nível de domínio dos servidores é sempre maior que o de encorajamento.

- Detectamos ainda a carência de capacitação, treinamento e carreira dos colaboradores, bem como a ausência de um sistema de humanização integrado, de qualidade vida no trabalho e de uma remuneração que atenda as reais expectativas dos colaboradores.
- Vimos ainda que é preciso reformular cultura, o clima a política de pessoal adotada na instituição a fim de atualizá-la e assim proporcionar mais comodidade e praticidade aos funcionários.
- Os reais causadores de questões como insatisfação e conflitos é a forma como são conduzidas às diretrizes e metas do Tribunal de Justiça, como também a maneira pela qual a alta cúpula e seus gestores conduzem a instituição e como lidam com os servidores, relativizando as competências e, conseqüentemente, acarretando a desvalorização dos seus servidores.

Como vimos introdutoriamente e ao longo da revisão literária deste estudo, o capital humano tem sido cada vez mais valorizado pelas organizações, pois tais entidades hoje já atinam que ao disponibilizar o aparato preciso para que os indivíduos aprimorem novas aptidões, bem como aperfeiçoem competências que já detenham e se as pessoas inseridas nas organizações tiverem chance de progredirem por meio de seus próprios esforços e méritos, elas poderão dedicar o melhor delas, acarretando resultados positivos para a organização de que elas fazem parte.

Uma gestão apropriada dos elementos de uma organização propicia um crescimento contínuo em que todos auxiliam para um ambiente de eficiência e eficácia, então a alta cúpula e os responsáveis pela gestão de pessoas do TJPB devem buscar saber motivar os servidores, com o propósito de que tais liderados se enxerguem como sendo um elemento relevante perante a instituição, pois caso isto venha a sobrevir, certamente eles vivenciarão uma *performance* ainda mais aprimorada no trabalho. Ademais, tanto os altos escalões gerenciais quanto a área de gestão de pessoas do Tribunal possuem igualmente a incumbência de realizar técnicas de gerenciamento, planejamento, avaliação e recompensas, gerando e preservando um espaço competente e assertivo nessa organização.

## 5.1 Recomendações

As recomendações permeiam estratégias que deveriam ser providenciadas pela alta cúpula da administração, bem como pelos diretores e gerentes diretos dos servidores a fim de otimizar tanto o trabalho quanto a prestação de serviços:

- Identificar características que a *priori* possam influir na formulação das competências dos colaboradores, tais como: características organizacionais, características pessoais do trabalho, relações interpessoais e status da função;
- Dentro dos aspetos da cultura organizacional (estrutura organizacional, sistema de recursos humanos e valores da organização) proporcionar aos funcionários um ambiente mais voltado para a valorização humana;
- Promover práticas organizacionais que estimulem o comprometimento, como por exemplo: treinamento e qualificação, política de reconhecimento e recompensas;
- Nomeação de novos servidores concursados para que o quadro do Tribunal seja composto com profissionais vinculados à instituição, como forma de revigorar a força de trabalho e sanar os déficits de pessoal;
- Redesenhar o protótipo de gestão desenvolvido pelos gestores almejando buscar uma maior interação entre chefe e subordinados;
- Substituir as técnicas arcaicas de gestão, baseadas nos custos, por práticas mais modernas que invistam no potencial humano da organização;
- Modificar o sistema de informação existente, sofisticando – o para uma maior eficiência no fluxo das informações;
- Implantar programas como: programa de educação continuada, qualidade vida no trabalho, humanização, qualidade total, 5S entre outros;
- Avaliar constantemente a satisfação dos funcionários com a organização;

- Disseminar de forma mais aberta os valores da instituição a fim de todos se tornem conhecedores e possam contribuir para alcançar as metas do TJPB;
- Instituir a promoção dos servidores por critérios de merecimento e, não somente por questões de tempo, a fim de alavancar a gestão por competências nessa organização.
- Realizar descrição de funções e responsabilidades; mapeamentos das rotinas e processos de trabalho; redimensionamento de pessoal; avaliação de desempenho (por competências) e pesquisa de Clima Organizacional anualmente”.
- Atender prontamente as necessidades dos funcionários em quaisquer segmentações.

Recomendamos também que outras pesquisas deste porte sejam aplicadas nessa ou em outras organizações públicas existentes em nosso estado, pois pouco tem se avaliado o comportamento humano no trabalho dos profissionais que permeiam os setores governamentais. Com relação ao estudo da gestão por competências sugere-se a utilização de pesquisas que possam enfatizar o mapeamento de competências, como também estabeleça avaliação de desempenho por competências.

Acreditamos que medidas mais enérgicas e um senso de cooperação presente entre todos os que fazem a organização podem gerar resultados satisfatórios para ambas as partes envolvidas, isto porque quando as organizações investem em seus talentos, estes por sua vez, geram retornos substanciais que consubstanciam resultados positivos e, muitas vezes, além do esperado.

Estimular o desenvolvimento de competências é, portanto uma via de mão dupla, pois quando a instituição colabora no sentido de fomentar as competências pertinentes ao seu capital intelectual, todos crescem e a população com certeza sentirá os benéficos trazidos por tal iniciativa.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_; BARHY, Carla Patricia. **Gestão por competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público – RSP, v.56, nº 2, p.179-194, 2005.

\_\_\_\_\_; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas – RAE, v.41, n.1, p. 8-15, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Joel Dutra. **Competência**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Ed. Esp., p.183-196, 2001.

\_\_\_\_\_, **Estratégias Empresariais e Formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FRAGOSO, Samaria de Araújo. Gestão estratégica de Pessoas como fonte de vantagens competitivas na organização. **Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE**, v.2, n.3, p.307-315, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAHAM, Cole Blease Jr ; HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEREIRA, Aline Lucena Costa. **De lagarta a borboleta**: as competências em ação dos gestores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do Nordeste brasileiro. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M. T. L. e Oliveira Jr. M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração – RAUSP**, v.36, n. 2, p.25-32, 2001.

STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Hall do Brasil, 1985.

VARGAS, Cesar Sperlin; CAGOL, Fernanda. Gestão por competências no serviço público. *Revista conhecimento online*, v.1, ano 4, 2012. Acessado em 29/12/2013.

Disponível em:

<http://www.feevale.br/site/hotsite/default.asp?intIdHotSite=86&intIdSecao=5480&intIdConteudo=50291>

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

ZARIFIAN, Phillipe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001

## APÊNDICE 01 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### “Análise do nível de domínio das competências profissionais no âmbito da Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB)”.

Para responder a presente pesquisa, considere os seguintes conceitos:

- ✚ **Competência:** capacidade que o indivíduo possui de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atitudes na prática profissional a fim de atingir ou superar desempenhos estipulados nas atribuições de cada função ou cargo.
- ✚ **Domínio:** nível em que você consegue manifestar expressamente determinada competência no seu contexto de trabalho, estando esta vinculada necessariamente à ação profissional.
- ✚ **Incentivo:** intensidade de estímulo ao desenvolvimento da competência por meio de processo de aprendizagem formal ou informal no TJPB.

### PARTE I – ASPECTOS RELACIONADOS ÀS COMPETÊNCIAS DESEMPENHADAS PELOS SERVIDORES.

Na descrição das competências indicadas abaixo, escolha a alternativa que corresponde a sua opinião com base na seguinte escala:

Score	NÍVEL DE DOMÍNIO	Score	NÍVEL DE INCENTIVO AO DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA
1	Não domina a competência	1	Não estimula o desenvolvimento da competência
2	Domina Pouco	2	Estimula pouco o desenvolvimento da competência
3	Domina medianamente	3	Estimula medianamente o desenvolvimento da competência
4	Domina muito	4	Estimula muito o desenvolvimento da competência
5	Domina Plenamente	5	Estimula Plenamente o desenvolvimento da competência

COMPETÊNCIAS	Nível de Domínio	Nível de Incentivo
...Utilizo o conhecimento da legislação Geral do TJPB e específica da área de Gestão de Pessoas (Leis, Regimentos, Resoluções, entre outros) na prática profissional.		
...Conheço o planejamento estratégico, a visão e a missão tanto da unidade principal (Diretoria de Gestão de Pessoas) quanto do TJPB a fim de atingir os objetivos e metas estipulados pela instituição.		
...Formulo planos e estratégias de ação no ambiente de trabalho; especificando objetivos, atribuições, prazos e prioridades a fim de otimizar os recursos e o tempo.		
...Conheço programas específicos de edição de texto, criação/exibição de apresentações gráficas, elaboração de planilhas etc.		
...Programo ações adequadas para corrigir problemas nos processos de trabalho.		
...Utilizo de sistemas de informação (Tecnologia da Informação) no desenvolvimento das atividades.		
... Redijo textos sem erros gramaticais.		
...Realizo a tramitação de processos de acordo com os procedimentos administrativos (fluxo do processo).		
...Elaboro instruções adequadas, procurando seguir os padrões, no tocante aos processos e outros documentos (Relatórios, Atas, Portarias, Memorandos, Ofícios etc) de cunho administrativo.		
... Gerencio as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados na equipe.		
... Estimulo os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.		
...Organizo o trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade.		
... Realizo atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionam qualidade e agilidade aos serviços prestados aos usuários.		
... Contribuo para o fortalecimento da equipe, buscando estabelecer um clima favorável de trabalho comum a todos.		
...Mantenho as pessoas informadas sobre planos e processos.		

... Utilizo a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita.		
... Transmito informações de forma objetiva e clara para os usuários.		
... Mantenho o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades.		
... Supero situações de frustração, estresse e pressão por resultados.		
... Estabeleço relações pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade no trabalho com a equipe.		
... Apresento um estado de espírito positivo e equilibrado no ambiente de trabalho		
... Reconheço com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.		
... Adapto-me a novas situações sem apresentar resistência.		
... Pratico valores e princípios éticos na relação tanto com os servidores atuantes na equipe quanto com os que utilizam os serviços prestados pelo setor.		
... Assumo a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.		

## PARTE II - DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

<p>Gênero:</p> <p>a) Masculino b) Feminino</p> <p>Estado civil:</p> <p>a) Solteiro(a) b) Casado(a) c) Separado/Divorciado(a) d) Viúvo(a) e) Outro(a)</p> <p>Faixa Etária:</p> <p>a) de 18 a 21 anos b) de 22 a 25 anos c) de 26 a 30 anos d) de 31 a 40 anos e) Acima de 40 anos</p> <p>Tempo de Serviço no TJPB:</p> <p>a) até 03 anos b) de 04 a 14 anos c) de 15 a 25 anos d) Acima de 25 anos</p> <p>Vínculo com o TJPB:</p> <p>a) Servidor Efetivo b) Servidor Comissionado c) Servidor Requisitado</p> <p>Cargo Efetivo no TJPB:</p> <p>a) Analista Judiciário b) Técnico Judiciário c) Auxiliar Judiciário d) Não Possui</p>	<p>Se for servidor efetivo, exerce também cargo comissionado ou função de confiança?</p> <p>a) Não b) Sim.</p> <p>Se sua resposta ao item anterior foi sim, marque uma das opções abaixo:</p> <p>( ) Em nível de Direção                      ( ) Em nível de Supervisão ( ) Em nível de Gerência                      ( ) Demais categorias</p> <p>Escolaridade: (assinalar somente uma opção)</p> <p>a) Ensino Fundamental Completo b) Ensino Médio Completo c) Superior Incompleto* d) Superior Completo* e) Pós-graduação**</p> <p>* <b>Informar Graduação:</b> _____</p> <p>** <b>Informar tipo de curso de pós-graduação:</b> ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado</p> <p><b>ESPAÇO LIVRE – UTILIZE O ESPAÇO ABAIXO PARA COMENTÁRIOS, SUGESTÕES E CRÍTICAS:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
---	---

Agradecemos a sua valiosa colaboração!

Att,

**Angela Maria Batista Ramalho**

Pós-graduanda do curso de Planejamento e Gestão Pública – ESMA/UEPB.