



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

HIGOR RODRIGUES LEAL

**DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA GERÊNCIA
DE FINANÇAS E CONTABILIDADE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA
PARAÍBA**

João Pessoa – PB

Junho de 2014

HIGOR RODRIGUES LEAL

**DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA GERÊNCIA
DE FINANÇAS E CONTABILIDADE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA
PARAÍBA**

Monografia apresentada à Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade Estadual da Paraíba, convênio UEPB-TJPB, para obtenção do título de Especialista em Planejamento e Gestão Pública.

Orientador: Prof. Anielson Barbosa da Silva, Doutor.

João Pessoa – PB

Junho de 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.

L433d Leal, Higor Rodrigues

Diagnóstico das competências dos servidores da gerência de finanças e contabilidade do Tribunal de Justiça da Paraíba [manuscrito] : / Higor Rodrigues Leal. - 2014.
47 p.

Digitado.

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

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

1. Competências profissionais 2. Gestão pública 3. Gestão por competências I. Título.

21. ed. CDD 658.3

HIGOR RODRIGUES LEAL

**DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA GERÊNCIA
DE FINANÇAS E CONTABILIDADE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA
PARAÍBA**

Aprovada em 06/06/14

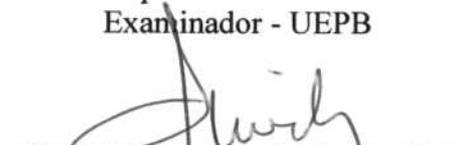
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Orientador – UFPB



Prof. Dr.ª. Jacqueline Echeverria Barrancos
Examinador - UEPB



Prof. Dr. Jimmy de Almeida Lellis
Examinador - IFPB

Dedico este trabalho a minha amada esposa
Noêmia Leal, por seu amor e cumplicidade.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao meu gracioso Deus, razão de tudo, por ter me encontrado e me acolhido em seus braços de amor eterno.

Agradeço à minha querida esposa, Noêmia Leal, por seu carinho, amor e compreensão, sem os quais jamais poderia alcançar este objetivo.

Aos meus pais, Alcides e Maria das Dores, pelos valores que me foram transmitidos e pelo incentivo permanente ao meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos meus irmãos, Thiago e Talita, por estar sempre ao meu lado me dando apoio e força.

Ao professor Dr. Anielson Barbosa da Silva, por sua valiosa orientação e conhecimentos transmitidos.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão desta etapa da minha vida.

“Ó profundidade da riqueza da sabedoria e do conhecimento de Deus! Quão insondáveis são os seus juízos, e inescrutáveis os seus caminhos! Quem conheceu a mente do Senhor? Ou quem foi seu conselheiro? Quem primeiro lhe deu, para que Ele o recompense? Pois dele, por Ele e para Ele são todas as coisas. A Ele seja a glória para sempre. Amém!”

Romanos 11: 33 – 36

Leal, Higor Rodrigues. DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DA GERÊNCIA DE FINANÇAS E CONTABILIDADE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA. 47f. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública), Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

Resumo

O objetivo central deste estudo é analisar o nível de desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na Gerência de Finanças e Contabilidade do Tribunal de Justiça da Paraíba, e os objetivos específicos: a) identificar o nível de domínio das competências dos servidores que atuam na gerência e b) identificar o nível de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na Gerência de Finanças e Contabilidade. A fundamentação teórica foi dividida em três partes: (i) o conceito de competência, (ii) competências gerenciais e (iii) competências profissionais no setor público. O estudo utilizou uma abordagem metodológica essencialmente exploratória, descritiva e aplicada, sendo realizada de forma qualitativa, por meio da aplicação de um questionário como fonte de coleta de dados, tendo a participação dos 17 servidores lotados na Gerência de Finanças e Contabilidade. Foram mapeadas 31 competências que foram agrupadas em três grandes grupos, a saber, dimensões técnico profissionais, sociais e comportamentais. Os resultados permitiram ampliar a compreensão acerca das competências presentes na ação profissional dos servidores, bem como identificar, em cada uma, o nível de domínio e de encorajamento.

Palavras chave: Competências profissionais; Gestão pública; Gestão por competências; Gestão de pessoas; Nível de domínio; Nível de encorajamento.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero dos profissionais	29
Tabela 2 – Faixa etária	30
Tabela 3 – Nível de escolaridade	30
Tabela 4 – Tempo de serviço	30
Tabela 5 – Vínculo com o TJPB	31
Tabela 6 – Distribuição dos cargos efetivos	31
Tabela 7 – Competências técnico profissionais	32
Tabela 8 – Competências sociais	34
Tabela 9 – Competências comportamentais	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões e descritores de competências profissionais	25
Quadro 2 – Maiores e menores médias para o nível de domínio	40
Quadro 3 – Maiores e menores médias para o nível de encorajamento.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA	14
2.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	18
2.3 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO SETOR PÚBLICO	21
3 METODOLOGIA	26
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1 PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO DOS RESPONDENTES	28
4.2 DIMENSÃO TÉCNICO PROFISSIONAL	30
4.3 DIMENSÃO SOCIAL	33
4.4 DIMENSÃO COMPORTAMENTAL	34
4.5 AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA GERÊNCIA DE FINANÇAS E CONTABILIDADE	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
6 REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE – Questionário utilizado na coleta de dados	46

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto de constantes mudanças, o diferencial para o sucesso das organizações está na capacidade de inovar, por isso o capital humano tem um papel fundamental, visto que é quem pensa e executa as estratégias das organizações. A participação dos colaboradores tornou-se um fator de competitividade, tanto que a eficiência e a eficácia das instituições provêm de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno de seus objetivos.

Neri (1999) apud Mâsih (2005) afirma que a organização, ao definir seus procedimentos e políticas de recursos humanos em torno de competências, permite que os colaboradores possam dirigir seus esforços para o que a empresa realmente valoriza.

Nesse contexto, a gestão por competências surge como uma ferramenta para alinhar competências humanas para geração e sustentação das competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização (CARBONE et al, 2009).

Fazer gestão por competências, segundo estudiosos e profissionais da área de Recursos Humanos, é conduzir os colaboradores para que possam atingir os objetivos da organização expressos em sua Missão, Visão e Valores (LEME 2007, p. 19). A gestão por competências tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo que se propõe a gerenciar as lacunas de competências. Isso reduz, assim, a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis no quadro funcional da organização.

Ao longo dos anos, o serviço público tem absorvido métodos e técnicas, até então utilizados apenas na iniciativa privada, para aprimorar a gestão pública. O serviço público também tem procurado acompanhar essa tendência, buscando adotar uma gestão mais estratégica, flexível e empreendedora. Um de seus desafios é o estímulo e a criação de mecanismos que propiciem o desenvolvimento profissional, fomentando a aprendizagem e oferecendo aos servidores oportunidades reais de crescimento profissional.

O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB), como um todo, não possui gestão orientada para competências, o que acaba resultando numa execução deficiente das atividades e na desmotivação dos seus servidores. Sendo assim, inicialmente, a Gerência de Finanças e Contabilidade surge como pioneira na implementação da gestão por competências, mediante o mapeamento das competências na referida unidade de trabalho.

O estudo assume relevância na medida em que objetiva analisar o nível de desenvolvimento das competências profissionais dos servidores da Gerência de Finanças e Contabilidade do TJPB, buscando propor ações que contribuam para o desenvolvimento de um modelo de gestão baseado em competências, proporcionando contribuições de ordem prática, uma vez que o tema, ora em tela, apresenta-se como um mecanismo para administrar estrategicamente recursos humanos.

Diante das considerações introdutórias envolvendo o tema, estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual o nível de desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na Gerência de Finanças e Contabilidade do Tribunal de Justiça da Paraíba?**

1.1.OBJETIVO

1.1.1. Objetivo Geral

Analisar o nível de desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na Gerência de Finanças e Contabilidade do Tribunal de Justiça da Paraíba.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar o perfil sócio demográfico dos servidores que atuam na Gerência de Finanças e Contabilidade do TJPB.
- Identificar o nível de domínio das competências dos servidores que atuam na Gerência de Finanças e Contabilidade do TJPB.
- Identificar o nível de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na Gerência de Finanças e Contabilidade do TJPB.

- Propor ações para o desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na Gerência de Finanças e Contabilidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Dutra (2004) afirma que o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Outro expoente na estruturação do conceito foi Boyatzis que, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procurou fixar ações ou comportamentos esperados. Mas são autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) que exploram o conceito de competência vinculado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.

Ainda nessa perspectiva, Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), ensinam que ao colocar a organização e as pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro do ambiente de trabalho ou fora dele. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, contribuindo para que a organização esteja apta a enfrentar novos desafios. Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, tornam concretas as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas ao longo dos anos.

Nesse sentido, Dutra (2004), divide a evolução do conceito de competência em quatro fases:

- a) 1ª FASE – Competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas: O uso do conceito concentra-se nas concepções de McClelland e Boyatzis, desenvolvida a partir da observação das competências diferenciadoras que conduziram pessoas ao sucesso profissional. As competências servem de padrão para analisar as demais pessoas da empresa e para orientar os processos

de seleção, escolha, avaliação para desenvolvimento e orientação do processo de capacitação.

- b) 2ª FASE – Competência diferenciada por nível de complexidade: Na medida em que os conceitos de competência eram incorporados, as organizações foram criando, naturalmente, escalas de diferenciação por níveis de complexidade que, na maioria das vezes, apresentavam-se como diferentes níveis de entrega da competência.
- c) 3ª FASE – Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa: Nesta fase, as competências humanas não mais derivariam das trajetórias de sucesso de pessoas dentro da empresa, e sim dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais. Os grandes avanços vieram quando se começou a utilizar, com maior ênfase, o conceito de entrega e agregação de valor.
- d) 4ª FASE – Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência: Neste ponto, o indivíduo começa a apropriar os conceitos de competência para fomentar seu aprimoramento. Quando as pessoas não compreendem os conceitos e não os utilizam para pensar o próprio desenvolvimento, acabam por reduzir os instrumentos e processos a meros rituais burocráticos.

De acordo com Brandão (2012), o termo competência é derivado do latim *competentia*, que significa proporção, simetria, concordância, ser próprio. Transmite a ideia de adequação, conformidade, harmonia, de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa. O adjetivo competente, portanto, poderia designar aquele que é capaz de agir adequadamente frente a uma situação, adotando medidas compatíveis, proporcionais, apropriadas à circunstância. Comumente, a expressão é utilizada para qualificar o indivíduo capaz de fazer determinada atividade. Com a evolução das teorias administrativas, ao longo do século passado, o termo “competência” foi incorporado à linguagem organizacional, sendo geralmente utilizado para designar a capacidade da pessoa de realizar apropriadamente determinada tarefa ou a própria atuação do indivíduo em um dado contexto profissional.

Neste sentido, Carbone et al. (2009) definem a competência no trabalho como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciada pelo desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, que agrega valor tanto à pessoa quanto à organização em que ele atua. Tal definição possui aceitação mais ampla

na literatura, sobretudo porque consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), e associam atributos individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) ao contexto em que eles são aplicados e ao desempenho decorrente dessa aplicação.

Na mesma linha de pensamento, Brandão (2012) afirma que o indivíduo precisa deter uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes para enfrentar os desafios de seu contexto organizacional, social ou econômico. Quando consegue mobilizar e aplicar esses elementos em seu trabalho, a pessoa gera um desempenho profissional. Por sua vez, este desempenho é expresso pelos comportamentos, em termos de resultados, de forma que o desempenho competente possui valor tanto para a pessoa que o produz quanto para a organização.

Fleury e Fleury (2001) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Le Boterf (2003) ensina que a competência do indivíduo é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três principais recursos da competência.

De acordo com Durand (2000), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Davenport e Prusak (1998) e Davis e Botkin (1994) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Segundo esses autores, dados são séries de fatos ou eventos isolados. As informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância. Por fim, os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Essa dimensão, para Bloom et al. (1979), representa algo relacionado à lembrança de ideias ou fenômenos ou a alguma coisa armazenada na memória da pessoa.

A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000). Segundo Bloom et al. (1979), a definição operacional mais comum sobre a habilidade é a de que o indivíduo pode buscar, em suas experiências anteriores, conhecimentos, sejam eles de fatos ou

princípios ou de técnicas apropriadas, para examinar e solucionar um problema qualquer. As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações – por exemplo, em uma conversação ou na realização de uma operação matemática –, e como motoras ou manipulativas, quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular, como na realização de um desenho ou na escrita a lápis, por exemplo.

De acordo com Durand (2000), a habilidade refere-se ao saber como fazer algo dentro de determinado processo (*know-how*), enquanto que o conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*), ou seja, à compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito.

Por fim, a atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Gagné et al. (1988 apud DURAND, 2000) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas tem preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Portanto, por analogia, a atitude refere-se ao querer fazer algo.

Ademais, o conceito de competência é associado não apenas a pessoas, mas também a outros níveis organizacionais. Equipes de trabalho ou unidades produtivas podem manifestar competências coletivas, propriedades que emergem das relações sociais mantidas entre seus componentes, sendo, portanto, derivadas da interação das competências individuais. O conceito ainda pode ser elevado ao nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos estratégicos. Dessa forma, as interações estabelecidas entre as diversas equipes ou unidades da organização, aliadas a sistemas físicos e gerenciais, dão origem e sustentação a competências organizacionais, que constituem atributos da organização, e não de suas equipes ou empregados isoladamente (BRANDÃO, 2012).

Portanto, as competências são classificadas como individuais, quando se relacionam a profissionais, e organizacionais, quando se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas equipes, cabendo ressaltar que cada nível recebe a influência do outro. Assim, as competências individuais dos integrantes de uma equipe influenciam as competências coletivas da unidade produtiva,

ao mesmo tempo em que são influenciadas por estas. Por semelhante modo, as competências de equipes de trabalho afetam as competências do nível organizacional, e vice versa.

Depois de abordar o conceito de competência e as competências individuais, faz-se necessário analisar o papel das competências gerenciais, uma vez que estas são, em última instância, elementos que condicionam, sustentam e repercutem no trabalho de um setor da organização.

2.2. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Diante de um quadro de constantes mudanças, as organizações precisam desenvolver uma nova concepção onde os profissionais são capazes de lidar com as incertezas presentes no mundo do trabalho, direcionando o enfoque para as competências gerenciais como alternativa às constantes transições presentes no ambiente contemporâneo (PEREIRA, 2010).

Nesse sentido, Pereira (2010) afirma que as competências gerenciais estão atreladas às competências individuais e o seu mapeamento deve estar vinculado aos objetivos da organização e considerar a estratégia e a cultura como pontos norteadores desse processo. A ação gerencial demanda a mobilização de competências individuais que promovem o desenvolvimento de competências coletivas, relacionadas ao exercício das principais funções coletivas da organização, concernente aos grupos e áreas de trabalho. As competências individuais aglutinadas às funcionais e alinhadas às diretrizes estratégicas possibilitarão evoluir ao nível das competências organizacionais, aportando um diferencial competitivo àquela organização. Portanto, os gestores mobilizam e transpõem as competências individuais ao nível das organizacionais.

Para Yukl (1998 apud FLECK; PEREIRA, 2011), o bom líder tem habilidade suficiente de se adaptar e enfrentar as diversas situações, não importando o contexto. O verdadeiro líder possui competências que o fazem líder, seja qual for o local/organização. Dessa forma, o autor aponta algumas competências/habilidades que considera ideal a um perfil de competência gerencial. A seguir, são apresentadas essas características, as quais se dividem em dois construtos principais, sendo estes: administrar o trabalho e administrar relações.

Quando se fala em administração do trabalho, destacam-se as competências necessárias a um líder eficiente para o crescimento da organização e

envolvimento dos funcionários nessas tarefas. As habilidades de administração do trabalho são: planejar, solucionar problemas, esclarecer papéis e objetivos, informar e monitorar informações. A habilidade de planejar a organização e as ações em relação às pessoas exige do dirigente atenção ao que acontece e determinação ao tomar a frente quando for necessário. Faz parte das ações de planejamento identificar o que deve ser feito, como, a que custo, quem vai fazer e quando deve ser feito. O líder, em tais ações, tem o papel fundamental de orientar esses processos e inspirar nos funcionários o senso de organização e planejamento. A resolução de problemas é a segunda habilidade considerada para a administração do trabalho. Com certas características semelhantes à habilidade de planejar, a capacidade de resolver problemas ocorre em resposta aos pontos fracos da organização e exige um cuidado no diagnóstico e na resolução das ações a serem empreendidas. Quando o gerente assume o controle da situação junto aos funcionários em uma crise, demonstra a liderança que esses funcionários esperam que ele tenha, passando um exemplo de atitude a ser tomada. A terceira ação correspondente às competências de administração do trabalho diz respeito ao esclarecimento de papéis e objetivos. Nessa competência, o importante é definir as responsabilidades do trabalho, estabelecer objetivos, designar tarefas e subsidiar informações para o desenvolvimento das mesmas. Informação é a palavra chave da quarta habilidade. O fluxo de informação dentro das organizações deve ser claro e constante para que todos estejam conscientes dos acontecimentos e da necessidade de participação nos processos da entidade. Um bom líder tem controle dos acontecimentos, a fim de que as informações repassadas sejam relevantes, informadas na hora adequada e pelos meios adequados. A última habilidade está relacionada à capacidade de monitorar informações. Esta é utilizada não só para a monitoração, que tem como objetivo encontrar os defeitos dos funcionários para aplicar punições, mas também para manter o bom andamento das atividades, identificando problemas e funcionários que precisam de auxílio e mantendo constante resposta do que é desenvolvido (YUKL, 1998 apud FLECK; PEREIRA, 2011).

Na administração das relações são apresentadas as competências gerenciais necessárias para o bom desenvolvimento das relações de trabalho entre um líder e seus subordinados. São cinco as habilidades para administrar relações: apoiar, desenvolver, reconhecer, recompensar e administrar conflitos. A primeira competência apontada é a de apoio. Este é o componente núcleo da consideração. Apoiar significa manter melhores relações com os funcionários e gerar neles o sentimento de confiança no líder e na organização. É importante que o gerente mostre respeito pelo subordinado,

seja paciente e educado, utilize sua percepção para ajudar quando o funcionário tem problemas e fornecer toda a assistência necessária para o bom trabalho. Desenvolvimento além de ser a palavra de ordem em organizações competitivas é considerado uma das habilidades importantes para manter um bom relacionamento com os funcionários. A segunda competência listada se refere à preparação de novos funcionários e treinamento para todos, incentivando a busca pelo crescimento pessoal e profissional. Um líder que se preocupa com o desenvolvimento de seus funcionários sabe que receberá retorno para a organização. A terceira habilidade para um bom líder manter relacionamentos é o reconhecimento. É de vital importância que o gerente busque formas como elogios e prêmios, por exemplo, a fim de mostrar reconhecimento pelo trabalho desempenhado. A quarta habilidade tem relação direta com a terceira, cabendo ao líder aqui recompensar. Neste caso, além de elogios, o que mais está em jogo é (são) a(s) forma(s) como o funcionário vai ser recompensado pelo seu trabalho. Para recompensar, é preciso identificar tanto os tipos de tarefas que se deseja recompensar, como quais os tipos de recompensas os funcionários esperam receber, buscando um equilíbrio entre os dois lados. A última habilidade considerada na administração das relações de trabalho refere-se a gerenciamento de conflitos. Essa habilidade deve ser utilizada para alcançar uma relação harmoniosa tanto dos funcionários com os superiores, quanto entre os próprios funcionários. A forma mais acessível de solucionar conflitos é buscando identificar por que eles existem, onde e com quem acontecem (YUKL, 1998 apud FLECK; PEREIRA, 2011).

Fleury e Fleury (2001) sugerem que as competências sejam categorizadas em técnico profissionais, de negócios e sociais:

- competências técnico profissionais: competência específica para a realização de determinada atividade, como, por exemplo, desenho de produtos, elaboração de demonstrativo financeiro, avaliação psicológica;
- competências de negócios: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e concorrentes, assim como o contexto político e social;
- competências sociais: competências necessárias ao relacionamento com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação e sensibilidade cultural.

Por outro lado, Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) apresentam a dimensão das competências comportamentais, que são aquelas que remetem às características de personalidade do indivíduo, repercutindo, conseqüentemente em suas

atitudes relacionadas ao trabalho, tais como: saber relacionar-se, ter habilidade em influenciar a equipe visando o alcance de metas, relacionar-se com a equipe, chefia e sociedade, entre outras.

2.3. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO SETOR PÚBLICO

A Administração Pública, inicialmente, pode ser reconhecida por assumir um modelo pautado em fundamentos como eficiência e hierarquia, adotando processos burocráticos para a alocação de recursos e para a produção do bem público. Este modelo tradicional de administração, articulado e influenciado pelos princípios da Administração Científica e da Burocracia, ficou conhecido como Administração Convencional ou Velha Administração Pública (SALM; MENEGASSO, 2006).

No transcorrer do século XX, entretanto, a Velha Administração Pública, até então dominante, passou por transformações geradas por mudanças contextuais, com destaque ao movimento da globalização econômica e a redução do papel do Estado, fazendo surgir uma nova perspectiva de gestão pública baseada nas práticas do setor privado e nas técnicas de gerenciamento do mercado. Tal modalidade de administração pública é denominada de Novo Negócio Público e consolidou-se, em grande parte, pelos limites fiscais que inviabilizaram o *Welfare State* - Estado do Bem-Estar Social (PARADA; ALPERSTEDT & FEUERSCHUTTE, 2010).

Como resposta aos modelos da Velha Administração Pública e do Novo Negócio Público, Denhardt e Denhardt (2003) apresentam a proposta do Novo Serviço Público, buscando resgatar a essência da administração pública. A referida proposta reconhece as pessoas como seres políticos que, devidamente articulados, agem junto à comunidade para a construção do bem comum, propósito que deve preceder os interesses privados.

Segundo Denhardt e Denhardt (2003 apud PARADA; ALPERSTEDT & FEUERSCHUTTE, 2010), o Novo Serviço Público enuncia princípios de ação a serem seguidos pelo administrador, tais como servir antes de dirigir; o objetivo é o interesse público; o pensar é estratégico e o atuar é democrático; servir cidadãos e não clientes; as pessoas devem ser valorizadas e não a produtividade; a cidadania e o serviço público devem ser valorizados no lugar do empreendedorismo. No modelo busca-se o melhor desempenho da administração pública não mais na direção da eficiência e da eficácia apregoadas pela iniciativa privada, tampouco com base em interesses próprios que

muitas vezes não representam os interesses da coletividade. No Novo Serviço Público, ideais como justiça, equidade, responsabilidade, respeito e compromisso não são negados; pelo contrário, tendem a superar o valor da eficiência como único critério para o perfeito desempenho dos órgãos públicos.

Como consequência dessas transformações ocorridas no setor público, o mercado de trabalho vem sofrendo mudanças significativas nos regimes de emprego, no perfil profissional e nas técnicas utilizadas em gestão de pessoas. A necessidade de melhorar a imagem do serviço público junto à sociedade e de orientar os mecanismos de gerenciamento para resultados tem provocado iniciativas que objetivam reduzir a disparidade entre o mercado de trabalho público e o privado (MARINI, 2004).

No ano de 2006, o governo brasileiro ampliou a importância do tema de competências para todas as organizações públicas, com a publicação do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Esta norma instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006), evidenciando em seu Artigo 1º as suas finalidades:

- I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II – desenvolvimento permanente do servidor público;
- III – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006, p. 1).

O Decreto define, também, em seu Artigo 2º, o conceito que os termos capacitação, gestão por competência e eventos de capacitação devem possuir:

- I – capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências individuais;
- II – gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição;
- III – eventos de capacitação: cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006, p. 1).

A publicação do referido decreto obriga todas as organizações públicas a considerarem o modelo de gestão baseado em competências na formulação de seus planejamentos estratégicos, bem como todas as escolas de governo, vinculadas à administração pública federal, a incorporarem o mesmo conceito na construção de seus currículos (BARONI; OLIVEIRA, 2006).

De acordo com o decreto, em seu artigo 4º, parágrafo único, “as escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades” (BRASIL, 2006, p. 2). As escolas de governo são definidas por Carvalho et al. (2009) como escolas de formação e capacitação direcionadas aos servidores públicos.

Todavia, apesar de o decreto trazer um conceito bastante homogêneo acerca da gestão por competências, os procedimentos metodológicos a serem utilizados pelo setor público podem variar de acordo com as peculiaridades de cada órgão. Amaral (2008) lembra que para que ocorra a implantação do modelo de gestão de pessoas baseado em competências, no setor público, é necessária a realização de profundas mudanças nesse setor, iniciando pela busca de estratégias que viabilizem a adaptação do modelo às particularidades da administração pública.

Amaral (2008) preceitua ainda que os objetivos e técnicas utilizados para o mapeamento de competências nos setores público e privado se assemelham, pois ambos direcionam seus esforços na capacitação da área de recursos humanos como propagadora dos conceitos e utilização das competências. Já a análise do mapeamento, as recomendações para a aplicação do modelo e as ações traçadas para a efetiva implementação devem diferenciar-se de acordo com o setor público e privado, uma vez que, por terem características distintas, exigem adequações às suas particularidades.

No tocante aos servidores, o principal desafio é disseminar a importância das competências e seus benefícios (CARVALHO et al., 2009). Conforme o entendimento de Monteiro e Morais (2006) é perceptível que a falta de espírito empreendedor de alguns funcionários e gerentes, em notável desmotivação, constituem importante fator de insucesso no processo de adaptação das organizações às novas exigências ambientais, sejam essas organizações públicas ou privadas.

Nos últimos anos, algumas organizações do setor público já adotaram planos para implantação do modelo de gestão por competências. Pode-se citar o caso da Caixa Econômica Federal (GONCZAROWSKA, 2006), do Banco do Brasil (FREITAS; BRANDÃO, 2005), da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (MACHADO,

2006), dentre outras existentes. Alguns pontos em comum citados pelas organizações foram: barreiras culturais; dificuldades metodológicas de mapeamento das competências; baixo envolvimento da alta administração e do nível gerencial; dificuldade de associação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, devido, principalmente, aos aspectos legais; carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema (PIRES et al., 2005).

Além dessas empresas estatais, alguns tribunais de justiça já implantando o modelo de gestão de pessoas baseado em competências. No Tribunal de Justiça do Tocantins, conforme TJTO (2014), o projeto já foi iniciado com uma oficina para a coleta do inventário comportamental da instituição. Enquanto que, no Tribunal de Justiça de Minas Gerais, de acordo com TJMG (2012), já existe o projeto de implantação da gestão por competências. Da mesma forma, Costa e Costa (2012) pontuam que, no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, o processo de implantação desse modelo de gestão já está em andamento.

Apesar das muitas categorizações presentes na literatura, o conjunto de competências, dadas as peculiaridades que o caso requer, obedeceu em parte ao proposto por Fleury e Fleury (2001) e em parte ao que foi considerado por Le Boterf (2003) e Zarifian (2001). As 31 competências mapeadas foram distribuídas da seguinte forma: 19 competências técnico-profissionais, 06 sociais e 06 comportamentais. O quadro abaixo mostra as competências mapeadas e devidamente alocadas em suas respectivas dimensões, indicadas no quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões e descritores de competências profissionais

Dimensão	Variáveis	Fontes
Técnico profissional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompanhar o recebimento das receitas e sua evolução; 2. Efetuar o rateio de custas e taxas judiciárias; 3. Analisar os processos administrativos de despesa; 4. Verificar a regularidade da documentação do credor; 5. Calcular a retenção dos tributos; 6. Efetuar a liquidação dos processos no sistema; 7. Efetuar o pagamento das despesas; 8. Recolher os tributos devidos; 9. Acompanhar os processos de adiantamento; 10. Realizar a conciliação bancária de receitas e despesas; 11. Realizar a classificação e a contabilização de receitas e despesas; 12. Verificar a regularidade da informação contábil; 13. Efetuar a correção dos erros identificados nos registros 	<p>Lei nº 9.316/2010 e Observações do pesquisador no ambiente de trabalho;</p>

	contábeis; 14. Elaborar e certificar demonstrativos contábeis; 15. Elaborar balancetes mensais e anuais e relatórios de prestação de contas; 16. Realizar a liquidação dos processos de precatório; 17. Acompanhar o pagamento de alvarás; 18. Acompanhar os repasses efetuados pelos entes devedores de precatórios; 19. Efetuar o rateio dos repasses das contas de precatório para outros tribunais;	
Social	20. Desenvolver relacionamentos saudáveis; 21. Contribuir para o fortalecimento da equipe; 22. Apresentar-se positivamente (estado de espírito); 23. Superar situações de frustração, estresse e pressão por resultados; 24. utilizar a comunicação de forma compreensível, através da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe; 25. Manter as pessoas informadas sobre planos e processos.	Fleury, Fleury (2001).
Comportamental	26. Agir com empatia, saber relacionar-se com os colegas e com as pessoas que utilizam os serviços do setor; 27. Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências; 28. Influenciar a equipe visando atingir metas; 29. Utilizar bem o tempo; 30. Trabalhar em equipe; 31. Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.	Le Boterf (2003); Zarifian (2001); Oderich (2001); Galvão, Cavalcanti (2009).

Fonte: Elaboração própria, 2014.

De acordo com Bahry e Brandão (2005), a gestão por competências tem sido apontada como um modelo alternativo que se propõe a gerenciar as lacunas de competências. Tal modelo contribui, portanto, para a redução da discrepância existente entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.

Em contrapartida, a gestão baseada em competências é um processo complexo de transformação que requer aplicação gradual, e sua implantação constitui-se como um desafio para qualquer organização, exigindo mudanças como maior autonomia dos profissionais que, conseqüentemente, afetam de forma profunda a estrutura organizacional, e pontos como estes são naturalmente menos flexíveis em nível de serviço público (AMARAL, 2008).

3 METODOLOGIA

A pesquisa deve ser vista sempre como uma expectativa de acumulação do saber organizado para o desenvolvimento de uma consciência crítica e isenta de vícios. É também o instrumento de ação para que os conhecimentos possam ser úteis à sociedade. Disso, deduz-se que o homem pesquisa para explicar fenômenos, para criar novos instrumentos, equipamentos e máquinas e para alcançar objetivos determinados previamente (SANTOS, 2005).

O estudo utilizou uma abordagem metodológica essencialmente exploratória, descritiva e aplicada. A pesquisa, segundo tipologia proposta por Vergara (2000), possuirá o caráter exploratório, uma vez que será realizada em uma organização onde a gestão por competências e a identificação das mesmas nunca foram implementadas. Também será descritiva porque apresentará características próprias da população a ser pesquisada e buscará estabelecer correlações entre as variáveis. Finalmente, pode-se dizer que a pesquisa será aplicada devido à intenção de apresentar subsídios para identificar o grau de importância e o grau de domínio das competências existentes, bem como a lacuna entre estas e as necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

A população a ser estudada corresponde aos 17 (dezessete) servidores lotados na Gerência de Finanças e Contabilidade. O referido setor é responsável pelo controle e execução financeira do Tribunal de Justiça da Paraíba.

O instrumento de pesquisa (questionário) foi elaborado com base nas competências técnico profissionais mapeadas a partir das atribuições constantes na Lei nº 9.316/2010, que dispõe sobre a estrutura administrativa do TJPB, e nas competências sociais e comportamentais definidas pela comunidade científica. Além dos dados sócio demográficos, o questionário foi composto por 31 questões fechadas, em que os profissionais marcaram suas respostas numa escala de averiguação intervalar de 1 a 10 pontos.

As escalas intervalares procuraram avaliar a percepção dos servidores em relação ao nível de domínio e ao nível de encorajamento das competências, de acordo com as seguintes definições:

- Competência: capacidade de o servidor articular, combinar e mobilizar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto da ação profissional.

- Nível de Domínio: o grau em que o servidor expressa determinada competência em sua ação profissional.
- Nível de Encorajamento: o grau de estímulo, fortalecimento ou apoio proporcionado pelo TJPB na utilização ou desenvolvimento de determinada competência.

Para avaliação das competências dos servidores, foi definida uma escala do tipo *likert* de 10 pontos, de 1 (um) a 10 (dez), cujo número 1 (um) representa o menor nível de domínio possível na ação profissional do servidor, e o número 10 (dez) representa o maior nível de domínio da competência. Quanto ao nível de encorajamento, foi utilizada a mesma escala, cujo número 1 (um) representa o menor nível de estímulo do Tribunal de Justiça da Paraíba para o desenvolvimento da competência, e o número 10 (dez) representa o maior nível de estímulo possível, por parte desse órgão. Os dados tabulados foram devidamente organizados em três dimensões que serão analisados nos resultados.

O questionário foi aplicado no mês de março do corrente ano, nas dependências da Gerência de Finanças e Contabilidade. No que se refere ao tratamento dos dados amostrais, a análise ocorreu por meio da utilização do programa SPSS. Utilizou-se a análise descritiva, alcançando, portanto, os objetivos específicos propostos na presente pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da presente pesquisa serão apresentados e discutidos neste capítulo. Os dados serão analisados em duas seções: a) perfil sócio demográfico dos respondentes; b) competências profissionais mapeadas, enfatizando a análise comparativa e correlacionada dos níveis de domínio e de encorajamento de cada dimensão de competência.

4.1. PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO DOS RESPONDENTES

Os dados sócio demográficos abordaram o perfil dos respondentes, tendo sido elaborados tomando por base as seguintes variáveis: gênero, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de serviço, vínculo com a instituição e cargo efetivo exercido.

A análise dos dados apresentou uma maioria pertencente ao gênero masculino (64,7%), em face de um percentual de 35,3% de profissionais do gênero feminino. Tais informações estão devidamente demonstradas na tabela 1.

Tabela 1 – Gênero dos Profissionais

Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	6	35,3%
Masculino	11	64,7%
Total	17	100%

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Quanto à idade, observa-se na amostra o equilíbrio entre as faixas etárias de 33 a 39 anos, 40 a 46 anos e acima de 46 anos, todas elas com uma representatividade de 29,4% cada. Os profissionais com idade entre 26 e 32 anos totalizaram 11,8% dos respondentes.

Tabela 2 – Faixa Etária

Idade	Frequência	Percentual
26 a 32 anos	2	11,8%
33 a 39 anos	5	29,4%
40 a 46 anos	5	29,4%
Acima de 46 anos	5	29,4%
Total	17	100%

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Com relação ao nível de escolaridade, os dados demonstraram a predominância dos profissionais portadores de diploma de curso superior (82,4%), dos quais 35,3% possuem especialização. Os profissionais que possuem apenas o ensino médio representam 17,6% da amostra, conforme enfatiza a tabela 3.

Tabela 3 – Nível de Escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual
Nível Médio	3	17,6%
Nível Superior	8	47,1%
Especialização	6	35,3%
Total	17	100%

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Os dados amostrais indicam que, quanto ao tempo de serviço, a maioria dos servidores possui mais de 06 anos de serviço (88,2%), enquanto que apenas 11,8% dos respondentes exercem suas funções há menos de 05 anos. Infere-se, portanto, que os servidores da Gerência de Finanças e Contabilidade conhecem bem as práticas de trabalho desenvolvidas no TJPB.

Tabela 4 – Tempo de Serviço

Tempo de Serviço	Frequência	Percentual
Até 05 anos	2	11,8%
De 06 a 10 anos	5	29,4%
De 11 a 15 anos	5	29,4%
Mais de 20 anos	5	29,4%
Total	17	100%

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

A análise do tipo de vínculo com a instituição reportou que a imensa maioria dos profissionais é de servidores ocupantes de cargo efetivo (88,2%). Tanto a variável de ocupantes de cargo de provimento em comissão, quanto a de servidores requisitados de outros órgãos, obtiveram uma representatividade de 5,9% da amostra.

Tabela 5 – Vínculo com o TJPB

Tipo de Vínculo	Frequência	Percentual
Cargo Efetivo	15	88,2%
Comissionado	1	5,9%
Requisitado	1	5,9%
Total	17	100%

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Por fim, os dados demonstram que, quanto à distribuição dos cargos, o setor é composto por: 41,2% de técnicos judiciários, 29,4% de analistas judiciários, 17,6% de auxiliares judiciários e 11,8% de respondentes que não possuem cargo efetivo.

Tabela 6 – Distribuição dos Cargos Efetivos

Cargo Efetivo	Frequência	Percentual
Auxiliar Judiciário	3	17,6%
Técnico Judiciário	7	41,2%
Analista Judiciário	5	29,4%
Não possui	2	11,8%
Total	17	100%

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Isto posto, infere-se que, no setor em análise, os servidores do gênero masculino são maioria e há um equilíbrio entre as faixas etárias. Também teve grande representatividade na amostra, o fato de que grande parte dos respondentes possuem nível superior e estão atuando no TJPB há mais de seis anos.

4.2. DIMENSÃO TÉCNICO PROFISSIONAL

As competências técnico profissionais foram identificadas com base no que dispõe a Lei nº 9.316/2010 (Estrutura Administrativa do Tribunal de Justiça da Paraíba), ato normativo que estabelece as atribuições de cada setor do TJPB, e nas atividades desenvolvidas pelos servidores que, por motivo desconhecido, não constam na referida lei.

Conforme entendimento partilhado por Zarifian (1999), Rebaglio (2001), Fleury e Fleury (2001) e Marcket (2002), as competências de cunho técnico estão

relacionadas diretamente com o domínio dos processos de trabalho. Na tabela 7 estão demonstradas as médias dos níveis de domínio e encorajamento para cada competência, o *gap*, ou seja, a diferença entre tais médias, e um teste de significância (t), que se propôs a identificar se houve, estatisticamente, uma diferença considerável entre os níveis de domínio e encorajamento. A diferença significativa forte entre os níveis de domínio e encorajamento se configura quando o nível de significância do teste “t” corresponde a um valor que vai de 0,00 até 0,05. Quando o valor obtido se enquadra de 0,06 a 0,09, pode-se afirmar que existe uma diferença significativa marginal entre os níveis de domínio e encorajamento. Quando o resultado do teste “t” é maior do que 0,10, não se pode afirmar que há uma diferença significativa entre tais níveis.

Tabela 7 – Competências Técnico Profissionais

DESCRITORES	Nível de Domínio		Nível de Encorajamento		Gap	Teste t	
	Méd.	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		t	Sig.
Acompanhar o recebimento das receitas e sua evolução.	4,41	3,7	2,59	2,2	1,82	3,06	0,00
Efetuar o rateio de custas e taxas judiciárias.	3,11	3,21	2,17	1,70	0,94	1,77	0,09
Analisar os processos administrativos de despesa.	4,70	3,07	3,29	2,46	1,41	1,82	0,08
Verificar a regularidade da documentação do credor.	5,47	3,31	3,76	2,58	1,70	1,97	0,06
Calcular a retenção dos tributos.	5,35	3,21	3,70	2,25	1,64	2,24	0,03
Efetuar a liquidação dos processos no sistema.	4,41	3,39	3,47	2,60	0,94	1,62	0,12
Efetuar o pagamento das despesas.	3,52	3,06	2,70	2,02	0,82	1,24	0,23
Recolher os tributos devidos.	3,82	3,12	3,35	2,44	0,47	0,63	0,53
Acompanhar os processos de adiantamento.	3,94	3,28	3,11	2,66	0,82	1,29	0,21
Realizar a conciliação bancária de receitas e despesas.	4,23	3,86	2,58	2,00	1,64	2,23	0,04
Realizar a classificação e a contabilização de receitas e despesas.	3,58	3,75	2,17	1,91	1,41	2,04	0,05
Verificar a regularidade da informação contábil.	3,76	3,88	2,41	2,06	1,35	2,00	0,06
Efetuar a correção dos erros identificados nos registros Contábeis.	4,23	4,00	2,47	2,09	1,76	2,23	0,04
Elaborar e certificar demonstrativos contábeis.	3,82	3,66	2,35	1,90	1,47	2,17	0,04
Elaborar balancetes mensais e anuais e relatórios de prestação de contas.	4,23	3,89	3,00	2,57	1,23	1,63	0,12
Realizar a liquidação dos processos de precatório.	3,35	3,20	2,29	1,96	1,05	1,68	0,11
Acompanhar o pagamento de alvarás.	4,05	3,28	2,64	1,86	1,41	1,82	0,08
Acompanhar os repasses efetuados pelos entes devedores de precatórios.	3,17	2,85	2,70	1,89	0,47	0,67	0,50
Efetuar o rateio dos repasses das contas de	2,76	2,51	2,23	1,64	0,52	0,89	0,38

precatório para outros tribunais.							
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Cumprido elucidar que, na Gerência de Finanças e Contabilidade, as competências são divididas por área de atuação do servidor, ou seja, os servidores avaliaram os níveis de domínio e encorajamento tanto de competências de sua alçada diária, quanto de competências que não estão habituados a realizar. Todavia, o ideal é que todos os servidores tenham, no mínimo, uma noção de todas as atividades realizadas no setor para que, em nenhum momento, a gerência tenha problemas com a realização de suas atribuições de forma plena.

Em uma análise geral, percebe-se que o nível de domínio das competências técnico profissionais é baixo, uma vez que, numa escala de 1 a 10, a maior média de domínio foi 5,47 (verificar a regularidade da documentação do credor). Todavia, analisando descritivamente os dados, infere-se que cerca de 53% dos servidores possuem um nível de domínio acima de 8,00. Com relação ao nível de encorajamento destas competências por parte do TJPB, percebe-se que o mesmo é baixíssimo, tendo alcançado, na maior média, o valor de 3,76, estando relacionado à mesma competência citada acima. Neste caso, 64,7% dos servidores avaliam o nível de encorajamento abaixo de 4,00. O resultado do teste t que há uma diferença marginal entre os níveis de domínio e encorajamento, uma vez que o teste de significância (t) entre as médias apontou um resultado de 0,06, revelando que o nível de domínio é maior que o de encorajamento.

A competência de “calcular a retenção de tributos” também está entre as maiores médias de nível de domínio, alcançando o valor de 5,35, tendo também uma das maiores médias de nível de encorajamento (3,70). Vale ressaltar, que 58,8% dos respondentes reportaram o nível de encorajamento abaixo de 4,00, dos quais 41,1% avaliaram o estímulo do TJPB como sendo mínimo, ou seja, menor que 2,00. O teste de significância, cujo valor foi de 0,03, aponta que há uma diferença significativa forte entre o nível de domínio desta competência na ação profissional dos servidores e o nível de estímulo por parte do Tribunal de Justiça.

Outra competência que se destaca envolve a análise dos processos administrativos de despesa. O nível de domínio alcançou uma média de 4,70. Quanto ao nível de encorajamento, a média obtida corresponde a 3,29, sendo que 70,6% dos servidores atribuíram um valor menor que 4,00 para demonstrar o quanto se sentem

encorajados pelo TJPB. O teste “t” apontou uma diferença significativa marginal de 0,08.

4.3. DIMENSÃO SOCIAL

Esta dimensão refere-se a um conjunto de competências indispensáveis para uma interação satisfatória entre os servidores, estando relacionadas à comunicação, liderança, sensibilidade para lidar com o outro, capacidade de aprender coletivamente, entre outras (FLEURY; FLEURY, 2001).

Na tabela 8 estão demonstrados os dados tabulados das competências que compõem a dimensão social:

Tabela 8 – Competências Sociais

DESCRITORES	Nível de Domínio		Nível de Encorajamento		Gap	Teste t	
	Méd.	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		t	Sig.
Desenvolver relacionamentos saudáveis.	8,23	1,30	4,70	2,54	3,52	5,39	0,00
Contribuir para o fortalecimento da equipe.	7,41	1,73	4,35	2,42	3,05	4,07	0,00
Apresentar-se positivamente (estado de espírito).	8,00	1,58	3,64	2,08	4,35	7,33	0,00
Superar situações de frustração, estresse e pressão por resultados.	7,17	1,81	3,70	2,28	3,47	5,83	0,00
Utilizar a comunicação de forma compreensível, através da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.	7,41	1,17	4,17	2,53	3,23	5,92	0,00
Manter as pessoas informadas sobre planos e processos.	6,47	3,28	4,17	2,32	2,29	3,32	0,00

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Destaca-se dentro da dimensão social a “competência de desenvolver relacionamentos saudáveis”, uma vez que o nível de domínio alcançou uma média de 8,23, onde cerca de 76,4% dos servidores avaliaram este nível com uma média superior a 8,00. Para esta mesma competência, quanto ao nível de encorajamento, a média foi de 4,70.

Seguindo tendência semelhante, a competência de “contribuir para o fortalecimento da equipe” demonstrou uma média de 7,41 para o nível de domínio e de 4,35 para o nível de encorajamento por parte do TJPB. Cumpre destacar que, dentre os

respondentes, 88,2% indicaram uma média superior a 7, enquanto que, 70,6% dos servidores assinalaram um valor abaixo de 5,00 para o nível de encorajamento.

Uma das competências com nível de domínio mais baixo foi a de “superar situações de frustração, estresse e pressão por resultados”, atingindo a média de 7,17. Em termos de nível de encorajamento a média foi de 3,70 e, neste caso, 64,7% dos servidores avaliam o nível de encorajamento abaixo de 4,00.

A competência de “apresentar-se positivamente (estado de espírito)” obteve uma média de 8,00 para o nível de domínio. Para o nível de encorajamento, os servidores atribuíram uma média de 3,64, sendo que cerca de 58,8% dos profissionais assinalaram uma nota inferior a 3,00.

Quanto à competência que envolve “utilizar a comunicação de forma compreensível, através da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe”, os respondentes atribuíram para o nível de domínio uma média de 7,41, onde cerca de 64,7% dos servidores indicaram uma nota superior a 8,00. Por sua vez, para o nível de encorajamento, foi apurada uma média de 4,17. Neste caso, 70,6% dos profissionais atribuíram uma nota inferior a 5,00.

Quando questionados acerca de “manter as pessoas informadas sobre planos e processos”, os dados mostram uma média de 6,47 para o nível de domínio. Quanto ao nível de encorajamento, esta competência obteve uma média de 4,17, sendo que cerca de 76,4% dos respondentes atribuíram uma nota inferior a 5,00 para avaliar o quanto se sentem estimulados pelo TJPB a desenvolverem tal competência.

Portanto, na dimensão social, pode-se afirmar que há uma diferença significativa forte entre os níveis de domínio e encorajamento em todas as competências, uma vez que o teste t indicou um resultado de 0,00. Isso indica que em todas as variáveis da dimensão, a percepção dos servidores é de que o nível de domínio é maior do que o nível de encorajamento do TJPB no desenvolvimento dessas competências.

4.4. DIMENSÃO COMPORTAMENTAL

As competências comportamentais remontam às características de personalidade do indivíduo e são importantes para demonstrar espírito empreendedor, capacidade para inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura a

mudanças, consciência das implicações éticas do trabalho, etc. (GALVÃO; CAVALCANTI, 2009).

Na tabela 9, os dados amostrais alusivos às competências de cunho comportamental estão devidamente compilados:

Tabela 9 – Competências Comportamentais

DESCRITORES	Nível de Domínio		Nível de Encorajamento		Gap	Teste t	
	Méd.	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		t	Sig.
Agir com empatia, saber relacionar-se com os colegas e com as pessoas que utilizam os serviços do setor.	8,70	1,10	4,82	2,57	3,88	6,34	0,00
Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.	8,11	1,26	4,47	2,60	3,64	5,19	0,00
Influenciar a equipe visando atingir metas.	5,76	2,84	3,17	2,06	2,58	4,10	0,00
Utilizar bem o tempo.	7,52	1,37	4,76	2,77	2,76	4,17	0,00
Trabalhar em equipe.	8,64	1,05	4,23	2,68	4,41	6,87	0,00
Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.	7,82	1,42	3,64	2,52	4,17	5,89	0,00

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Na dimensão comportamental, merece destaque a competência que envolve “agir com empatia, saber relacionar-se com os colegas e com as pessoas que utilizam os serviços do setor”, uma vez que apresentou uma média de 8,70 para o nível de domínio, sendo que 82,3% dos respondentes avaliaram-se com nota superior a 8,00. Quando ao encorajamento por parte do Tribunal, esta competência obteve uma média de 4,82, onde cerca de 64,7% dos servidores atribuíram uma nota abaixo de 5,00.

Quando questionados acerca de “trabalhar em equipe”, os dados amostrais retratam que, quanto ao nível de domínio, a competência alcança uma média de 8,64. Neste caso, 94,1% dos servidores indicaram uma nota superior a 8,00. Por sua vez, a média atribuída para o nível de encorajamento foi de 4,23, onde 64,7% dos participantes da pesquisa reportaram uma nota inferior a 4,00.

A competência de “assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho” obteve uma média de 8,11 para o nível de domínio, onde cerca de 70,5% dos respondentes atribuíram uma nota superior a 8,00. Para o nível de encorajamento, os servidores assinalaram uma média de 4,47.

Quanto à competência que envolve “utilizar bem o tempo”, os respondentes atribuíram para o nível de domínio uma média de 7,52, onde cerca de 52,9% dos servidores indicaram uma nota superior a 8,00. Por sua vez, para o nível de encorajamento, foi apurada uma média de 4,76. Neste caso, 58,8% dos profissionais atribuíram uma nota inferior a 5,00.

A competência que envolve “estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade” apresentou uma média de 7,82 para o nível de domínio, sendo que 64,7% dos respondentes avaliaram-se com nota superior a 8,00. Quando ao encorajamento por parte do TJPB, esta competência obteve uma média de 3,64, onde cerca de 70,6% dos servidores atribuíram uma nota abaixo de 4,00.

Divergindo das demais, quanto ao nível de domínio, a competência de “influenciar a equipe visando atingir metas” apresentou uma média de 5,76, ficando, portanto, relativamente baixo se comparado às outras competências comportamentais, o que pode ser explicado diante da falta de planejamento estratégico específico para a área financeira. Quanto ao nível de estímulo por parte do TJPB para o alcance pleno dessa competência, cerca de 94,1% dos servidores atribuíram uma nota inferior a 5,00, fazendo com que a média apurada fosse de 3,17.

4.5. AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS NA GERÊNCIA DE FINANÇAS E CONTABILIDADE

Numa visão ampla, percebe-se que, em todas as dimensões, as médias encontradas para os níveis de domínio foram superiores àquelas obtidas para os níveis de encorajamento. Todavia, chama a atenção que, de acordo com o teste t, para todas as competências inseridas na dimensão social e comportamental, há uma diferença significativa forte entre o nível de domínio e o de encorajamento, enquanto que não se pode afirmar o mesmo com relação às competências técnico profissionais.

No tocante às competências sociais e comportamentais, mostra-se como fundamental a implantação de estudo sobre o clima organizacional, objetivando aumentar tanto o nível de domínio dessas competências, quanto o estímulo dado pelo TJPB para que os servidores incorporem de forma significativa tais competências em suas ações profissionais.

Souza (1980) define clima organizacional como sendo o conjunto de percepções, conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa a forma como as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho, seu comprometimento e desempenho. O entendimento de Davel e Vergara (2001) corrobora a necessidade de implementação de estudo sobre o clima organizacional, uma vez que os integrantes de uma organização formal desenvolvem sentimentos em relação às diversas variáveis que compõem a entidade, como salários, instalações físicas, comportamentos dos gestores, entre outras. Dessa forma, um diagnóstico de clima organizacional pode auxiliar os gestores do TJPB a perceber até que ponto suas práticas de gestão estimulam o interesse, a dedicação e motivação dos servidores no ambiente de trabalho.

Outro ponto que se deve levar em consideração é o desenvolvimento de uma política de valorização dos servidores com base em competências. Conforme ensinamentos de Pires et al. (2005), a ausência de uma política de reconhecimento e remuneração com base em competências, talvez se configure como a principal causa de desmotivação dos servidores. Considerando que a nomeação aos cargos comissionados e funções de confiança é, na maioria das vezes, determinada por relações de confiança, não há iniciativa própria em buscar formas de capacitação que venham gerar melhorias de desempenho.

Diante da inexistência de uma política de valorização do servidor com base em competências, a nomeação para cargos comissionados e funções de confiança apresenta-se como uma maneira de valorizar o desempenho, se realizada tomando por base o fator competência, o que possibilitaria, de certa forma, uma remuneração com base em resultados. A adoção do modelo de gestão por competências implica menor peso do critério “relação de confiança” e aumento do peso do critério “competências adequadas” para a investidura no cargo. Trata-se, portanto, da superação gradativa do conceito de “cargo de confiança” e da afirmação do conceito de “cargo de competência” (PIRES et al., 2005).

No que tange às competências técnico profissionais, os resultados apontaram um baixo nível de domínio e um nível de encorajamento ainda menor. Cumpre esclarecer que, na Gerência de Finanças e Contabilidade, cada servidor desempenha atividades específicas e, para responder o questionário, o profissional deveria se avaliar com relação a todas as atribuições da gerência, o que, conseqüentemente, leva a média de nível de domínio a um menor patamar. Todavia, o

ideal é que todos os profissionais tenham conhecimentos, habilidades e atitudes que os capacitem a cumprir plenamente as atribuições do setor.

Portanto, é necessário desenvolver uma política de rotatividade de funções para que cada servidor tenha competência para desempenhar todas as atividades da gerência, deixando de comprometer o pleno exercício de suas atribuições. Para subsidiar tal rotatividade, uma solução que se propõe é a de sistematização do conhecimento, por meio do mapeamento de processos com a elaboração de manuais de procedimentos. O mapeamento de processos se constitui como ferramenta indispensável à disseminação homogênea das tarefas que são realizadas na gerência.

Isto posto, para fomentar a elevação do nível de domínio e de encorajamento das competências técnico profissionais, é de vital importância investir em ações de capacitação dos servidores, mediante cursos de treinamento e aperfeiçoamento, palestras, fóruns de discussão, entre outros. Boog (2007) ensina que se manter competitivo não é suficiente, é preciso também encontrar novos caminhos e novas soluções para questões inéditas que vem surgindo ao longo do tempo. Assim, para que as organizações sejam eficientes, eficazes e sustentáveis nesse ambiente desafiador, é necessário ter pessoas competentes atuando em todas as áreas. O treinamento é então uma ferramenta eficaz para preparar as pessoas. O treinamento melhora o desempenho das ações e tarefas necessárias para atingir os objetivos e resultados desejados.

Nessa mesma perspectiva, Lacombe (2005) afirma que o treinamento aumenta a capacidade do indivíduo para melhor desenvolver suas atividades, podendo também prepará-lo para assumir novas funções, ou seja, o treinamento reflete em mais qualidade e maior produtividade. Quando a organização se preocupa com o aprimoramento da sua força de trabalho, ela está garantindo maior produtividade, bem como satisfação e realização de seus servidores e, conseqüentemente competitividade para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o nível de desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na Gerência de Finanças e Contabilidade do Tribunal de Justiça da Paraíba. Tal finalidade foi alcançada a partir dos objetivos específicos. O primeiro objetivo pretendeu identificar o nível de domínio das competências dos servidores que atuam na gerência. O segundo objetivo consistiu em identificar o nível de encorajamento do TJPB para o desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na Gerência de Finanças e Contabilidade.

De certa forma, limitando o estudo, temos que no caso das competências técnico profissionais, houve influência no nível de domínio o fato de os respondentes desenvolverem atividades específicas, não tendo, portanto, conhecimento de todas as atribuições da gerência. Outra barreira encontrada foi no aspecto conceitual, mais precisamente relacionado ao que seria de fato competência, uma vez que, para o senso comum, à definição de competência está enraizada a ideia de tarefa e outras definições que estão bastante distantes do real conceito de competência. Para minimizar tal influência, no momento de descrever as 31 competências, empregaram-se verbos que remetessem o servidor à ideia de mobilização, combinação de esforços, entre outras que procurassem trazer o respondente o mais próximo possível da essência do que seria competência profissional.

Com base nos resultados obtidos, foi possível elaborar o quadro 2, evidenciando as competências que apresentaram as maiores e menores médias para o nível de domínio.

Quadro 2 – Maiores e Menores Médias para o Nível de Domínio

Maiores Níveis De Domínio	Dimensão	Menores Níveis De Domínio	Dimensão
Agir com empatia, saber relacionar-se com os colegas e com as pessoas que utilizam os serviços do setor.	Comportamental	Efetuar o rateio dos repasses das contas de precatório para outros tribunais.	Técnico Profissional
Trabalhar em equipe.	Comportamental	Acompanhar os repasses efetuados pelos entes devedores de precatórios.	Técnico Profissional
Desenvolver relacionamentos saudáveis.	Social	Efetuar o rateio de custas e taxas judiciais.	Técnico Profissional
Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.	Comportamental	Realizar a liquidação dos processos de precatório.	Técnico Profissional
Apresentar-se positivamente (estado de espírito).	Social	Realizar a classificação e a contabilização de receitas e despesas.	Técnico Profissional

Da mesma forma, a partir dos resultados encontrados, foi possível elaborar o quadro 3, que trata das maiores e menores médias para o nível de encorajamento por parte do TJPB.

Quadro 3 – Maiores e Menores Médias para o Nível de Encorajamento

Maiores Níveis De Encorajamento	Dimensão	Menores Níveis De Encorajamento	Dimensão
Agir com empatia, saber relacionar-se com os colegas e com as pessoas que utilizam os serviços do setor.	Comportamental	Efetuar o rateio dos repasses das contas de precatório para outros tribunais.	Técnico Profissional
Utilizar bem o tempo.	Comportamental	Efetuar o rateio de custas e taxas judiciárias.	Técnico Profissional
Desenvolver relacionamentos saudáveis.	Social	Acompanhar o pagamento de alvarás.	Técnico Profissional
Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.	Comportamental	Acompanhar os repasses efetuados pelos entes devedores de precatórios.	Técnico Profissional
Contribuir para o fortalecimento da equipe.	Social	Elaborar e certificar demonstrativos contábeis.	Técnico Profissional

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Depreende-se da análise dos quadros acima que as maiores médias de nível de domínio foram encontradas nas dimensões social e comportamental, assim como, as maiores médias de nível de encorajamento foram observadas nas mesmas dimensões. De forma semelhante, as menores médias de nível de domínio foram atribuídas às competências técnico profissionais, tendo como causa o menor estímulo do TJPB para o desenvolvimento de tais competências na ação profissional dos servidores, uma vez que as menores médias de nível de encorajamento foram encontradas na dimensão técnico profissional. Verifica-se, portanto, que o nível de domínio de uma competência profissional está diretamente relacionado ao estímulo que a organização empreende para que tal competência esteja plenamente presente na ação profissional dos servidores.

Outro aspecto interessante identificado a partir do quadro é que das cinco competências com maiores níveis de domínio e encorajamento, três delas permaneceram as mesmas, revelando que uma competência em ação é potencializada quando a instituição encoraja os servidores a mobilizarem a mesma no contexto da ação profissional. Da mesma forma, para as competências com menores níveis de domínio e de encorajamento, três delas são as mesmas, o que pode ratificar a consideração indicada acima.

A partir do mapeamento das 31 competências, foram propostas ações para o desenvolvimento das competências dos servidores que atuam na Gerência de Finanças e Contabilidade, com o objetivo de auxiliar o TJPB no desenvolvimento de uma política específica para a gerência, visando potencializar o desempenho dos colaboradores, por meio da aquisição de conhecimentos, da sistematização de processos, assim como da criação de um ambiente de trabalho que encoraje o servidor a mobilizar com mais intensidade suas competências profissionais, sociais e comportamentais.

Expostas estas considerações e objetivando um maior desenvolvimento de estudos sobre competências profissionais na gestão pública, sugere-se a elaboração de outras pesquisas, tais como:

- Estudo do impacto das competências técnico profissionais no desempenho da área financeira do TJPB;
- Estudo do impacto das competências sociais e comportamentais no desempenho da área financeira do TJPB;
- Estudo que se proponha a identificar a percepção dos gerentes quanto à importância do encorajamento do desenvolvimento de competências;
- Mapeamento das competências gerenciais das diretorias do TJPB.

Este estudo, mesmo tendo encontrado algumas limitações, espera, sob o aspecto prático, ter oferecido informações que possam contribuir para o desenvolvimento de um TJPB mais forte, amparado numa gestão baseada em competências, visando uma organização administrativa que se preocupe tanto com o alcance dos objetivos institucionais quanto com o desenvolvimento de seus servidores.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. XV SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. **Anais...** São Paulo: 2008.
- BAHRY, C. P.; BRANDÃO, H. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: < http://www.ieprev.com.br/UserFiles/File/RSP56_2.pdf#page=57>. Acesso em: 07 mai. 2014.
- BARONI, M; OLIVEIRA, J. M. Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. In: XI CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. **Anais...** Ciudad de Guatemala: 2006.
- BLOOM, B. S. et al. **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo, 1979.
- BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre a política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília/DF, 24/02/2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 17 fev. 2014.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CARVALHO, A. I. et al. **Escola de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa ação**. Brasília: ENAP, 2009.
- COSTA, Edenir Murilo da; COSTA, Alexandre Marino. Gestão por competências: uma abordagem prática na diretoria de recursos humanos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Tópicos Destacados na Gestão do Judiciário Catarinense**. Santa Catarina, 2012. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/05/Livro-RH-TJ-Volume-1-Artigo-7.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2014.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVIS, S.; BOTKIN, J. **The coming of knowledge-based business**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: serving, not steering**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 127, p.84-102, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Escolas de governo e gestão por competência**. Brasília: ENAP, 2009.

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do Rio Grande do Sul – BRASIL. **Revista O&S**, Salvador, Vol. 18 – n. 57 – p. 285-301, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

GAGNÉ, R. M. et al. **Principles of instructional design**. Orlando: HRW, 1988.

GALVÃO, V. B. A.; CAVALCANTI, E. A. A. **Competências em Ação de Gestores Escolares: um Estudo na SEEC da Paraíba**. In: EnANPAD 2009, São Paulo. XXXIV EnANPAD, 2009.

GONCZAROWSKA, M. A. As alavancas do processo de profissionalização: o caso da Caixa Econômica Federal. In: XI CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. **Anais...** Ciudad de Guatemala: 2006.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Bookman, 2003.

LEME, R. **Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MACHADO, M. S. Implicações da adoção da gestão por competências no processo de aperfeiçoamento profissional. In: XI CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD

SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. **Anais...** Ciudad de Guatemala: 2006.

MARINI, C. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. **Anais...** Madrid: 2004.

MÂSIH, R. T. **Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2005.

MONTEIRO, J. C.; MORAIS, J. S. Capacitação e gestão por competências no serviço público federal brasileiro: um balanço preliminar da experiência no ministério da justiça. In: XI CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. **Anais...** Ciudad de Guatemala: 2006.

PARADA, A. A.; ALPERSTEDT, G. D.; FEUERSCHUTTE, S. G. Os saberes dos secretários de juizados especiais cíveis catarinenses frente à proposta do novo serviço público. **Revista Alcance – Eletrônica**, Vol. 17 – n. 4 – p. 401-415, 2010.

PEREIRA, A. L. C. **De lagarta à 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.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações do governo**: mesa redonda de pesquisa ação. Brasília: ENAP, 2005.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas da pesquisa científica**. 5. ed. Rev. Ampl. Rio de Janeiro: Impetus, 2005.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. **Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público**. São Paulo: ANPAD, 2006.

SOUZA, E. P. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, 1980.

TJTO - Tribunal de Justiça do Tocantins. **Valorização do servidor: lançado o projeto de gestão de pessoas por competências do Poder Judiciário tocantinense**. Palmas/TO, 13/02/2014. Disponível em: <http://wwa.tjto.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3027:valorizacao-do-servidor-lancado-o-projeto-gestao-de-pessoas-por-competencias-do-poder-judiciario-to&catid=293:noticias&Itemid=980>. Acesso em: 13 mar. 2014.

TJMG – Tribunal de Justiça de Minas Gerais. **Gestão por competências**. Belo Horizonte/MG, 16/03/2012. Disponível em:

<http://ftp.tjmg.jus.br/institucional/planejamento/iniciativas/27-Gestao_por_Competencias.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

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

APÊNDICE – Questionário utilizado na coleta de dados

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA:

“O Mapeamento das competências na Gerência de Finanças e Contabilidade do Tribunal de Justiça da Paraíba.”

Prezado(a) Servidor(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo analisar o nível de domínio das competências profissionais dos servidores da Gerência de Finanças e Contabilidade do TJPB e o nível de encorajamento do Tribunal de Justiça da Paraíba para que tais competências sejam alcançadas plenamente.

A sua participação é de fundamental importância para este estudo. A fim de garantir a validade do método de análise, você deve exprimir a sua opinião pessoal face às questões (não existe, naturalmente, nem boa, nem má resposta: somente opiniões!).

Agradecemos antecipadamente a sua valiosa contribuição; colocamo-nos à sua inteira disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

Higor Rodrigues Leal

Aluno da Pós Graduação em Planejamento e Gestão Pública – UEPB/ESMA

A seguir, são apresentadas várias descrições de competências que são mobilizadas pelos administradores e que envolvem conhecimentos, habilidades e comportamentos difundidos no contexto da ação profissional.

Para balizar o seu entendimento, considere as seguintes definições:

- **Competência:** Capacidade do servidor público em cargo de gestão articular, combinar e mobilizar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto da ação profissional.
- **Domínio:** Grau em que você, enquanto servidor da Gerência de Finanças e Contabilidade do TJPB, expressa determinada competência em sua ação profissional.
- **Encorajamento:** Grau de estímulo, fortalecimento ou apoio proporcionado pelo TJPB na utilização e/ou desenvolvimento de determinada competência.

Utilize a orientação a seguir para indicar a resposta que representa a sua percepção sobre o nível de domínio e de encorajamento das competências apresentadas a seguir.

ATENÇÃO!!!

1) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE DOMÍNIO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS você expressa a Competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, MAIS você expressa a Competência em sua ação profissional.

2) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE ENCORAJAMENTO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, MAIS a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.

As competências a seguir envolvem a CAPACIDADE DE.....	Nível de Domínio da Competência na Ação Profissional	Nível de Encorajamento do TJPB
... acompanhar o recebimento de receitas e a sua evolução.		
... efetuar o rateio de custas e de taxas judiciárias.		
... desenvolver relacionamentos saudáveis.		
... assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.		
... analisar os processos administrativos de despesa.		
... agir com empatia, saber relacionar-se com colegas e com as pessoas que utilizam serviços do setor.		
... verificar a regularidade da documentação do credor.		
... calcular a retenção dos tributos.		
... contribuir para o fortalecimento da equipe.		
... efetuar a liquidação dos processos no sistema.		
... efetuar o pagamento das despesas.		
... influenciar a equipe visando atingir metas.		
... recolher os tributos devidos.		

ATENÇÃO!!!

1) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE DOMÍNIO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS você expressa a Competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, MAIS você expressa a Competência em sua ação profissional.

2) PARA RESPONDER A QUESTÃO SOBRE NÍVEL DE ENCORAJAMENTO, UTILIZE A ORIENTAÇÃO ABAIXO:

- Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, MENOS a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, MAIS a organização encoraja a utilização da competência em sua ação profissional.

As competências a seguir envolvem a CAPACIDADE DE.....	Nível de Domínio da Competência na ação profissional	Nível de Encorajamento do TJPB
... apresentar-se positivamente (estado de espírito).		
... acompanhar os processos de adiantamento.		
... utilizar bem o tempo.		
... realizar a conciliação bancária de receitas e despesas.		
... realizar a classificação e a contabilização de receitas e despesas.		
... superar situações de frustração, estresse e pressão por resultados.		
... verificar a regularidade da informação contábil.		
... efetuar a correção dos erros identificados nos registros contábeis.		
... estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.		
... elaborar e certificar demonstrativos contábeis.		
... elaborar balancetes mensais e anuais e relatórios de prestação de contas.		
... utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.		
... realizar a liquidação dos processos de precatório.		
... acompanhar o pagamento de alvarás.		
... trabalhar em equipe.		
... acompanhar os repasses efetuados pelos entes devedores de precatórios.		
... efetuar o rateio dos repasses das contas de precatório para outros tribunais.		
... manter as pessoas informadas sobre planos e processos.		

Informações Sobre o Servidor

<p>1. Gênero: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>2. Faixa etária: <input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 32 anos <input type="checkbox"/> 33 a 39 anos <input type="checkbox"/> 40 a 46 anos <input type="checkbox"/> Acima de 46 anos</p> <p>3. Nível de escolaridade: <input type="checkbox"/> Nível Fundamental <input type="checkbox"/> Nível Médio <input type="checkbox"/> Nível Superior <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado</p>	<p>4. Tempo de Serviço no TJPB: <input type="checkbox"/> Até 5 anos <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos</p> <p>5. Vínculo com o TJPB: <input type="checkbox"/> Servidor Efetivo <input type="checkbox"/> Servidor Requisitado <input type="checkbox"/> Servidor Comissionado</p> <p>6. Cargo Efetivo: <input type="checkbox"/> Auxiliar Judiciário <input type="checkbox"/> Técnico Judiciário <input type="checkbox"/> Analista Judiciário <input type="checkbox"/> Não possui</p>
--	--

Agradecemos a sua Participação!