

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII

KHEDJA MICAL ABRANTES JUSTINO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE
CASO NO FÓRUM DA COMARCA DE PATOS-PB**

Patos, 2013

KHEDJA MICAL ABRANTES JUSTINO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE
CASO NO FÓRUM DA COMARCA DE PATOS-PB**

Monografia para apresentação ao curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento as exigências legais à obtenção do título de bacharel em administração.

ORIENTADORA: Msc^a. Ayalla Cândido Freire

Patos-PB

2013

KHEDJA MICAL ABRANTES JUSTINO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO
NO FÓRUM DA COMARCA DE PATOS**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Ayalla Candido Freire

Prof.^a Msc.^a Ayalla Candido Freire
Universidade Estadual da Paraíba
(Orientadora)

Igor Martins

PROF. MSC. IGOR MARTINS
Universidade Estadual da Paraíba
(Avaliador 1)

Monique Flondoso

Prof.^a Msc. Monique Fonseca Cardoso
Universidade Estadual da Paraíba
(Avaliador 2)

J96g Justino, Khedja Mical Abrantes.
Gestão estratégica e gestão por competências: um estudo de caso no Fórum de Patos – PB [manuscrito] / Khedja Mical Abrantes Justino. – 2013.

60 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.

“Orientação: Profa. Ms. Ayalla Cândido Freire, Departamento de Administração”.

1. Gestão estratégica. 2. Gestão por competências. 3. Tribunal de Justiça da Paraíba. 4. Fórum da Comarca de Patos I. Título.

21. ed. CDD 658.401

DEDICATÓRIA

À minha família, pelo o apoio e compreensão que me incentivaram a conquistar mais uma etapa da minha vida.

AGRADECIMENTO

Agradeço à Deus que tem me dado força e coragem durante esta longa caminhada, dando-me a oportunidade de concluir esse trabalho.

A minha mãe Marlete Abrantes que tem me dado o ânimo necessário para chegar até aqui, aos meus irmãos que de maneira divertida tem me motivado. Em especial à Kelly Abrantes que acompanhou minha vida estudantil desde o primário.

A minha orientadora, Mcs^a. Ayalla Cândido Freire pela paciência e profissionalismo, tornando possível a conclusão desta monografia.

Aos meus amigos da Turma Administração 2009.1/UEPB que trabalhando em equipe contribuíram para o crescimento mútuo, em especial a Camila Santos e Mikaely Ferreira, pelos momentos agradáveis e auxílio nessa caminhada.

RESUMO

As organizações públicas vêm passando por modificações no seu modelo de gestão, tal fato está ocorrendo devido às mudanças de paradigmas do mundo pós-moderno globalizado com internacionalização da economia. Com a finalidade de adaptar-se a essa nova conjuntura ambiental as organizações têm recorrido a novas teorias administrativas como a Gestão Estratégica e a Gestão por Competências para garantir a prestação de um serviço qualificado. Tais abordagens constituem o Gerencialismo que traz no seu arcabouço conceitual os ideais de uma prestação de serviço mais eficaz. Motivadas por esses fatores ambientais, as organizações precisam ajustar todo o seu planejamento e mobilizar os atores envolvidos no processo organizacional para inserir modelos de gestão. Essa monografia teve por objetivo “Compreender como a gestão estratégica do TJPB orienta a utilização da gestão por competências na gestão de pessoas do Fórum de Patos-PB”. A pesquisa segue uma abordagem qualitativa do tipo descritivo, utilizando o método de pesquisa de estudo de caso simples. Os procedimentos utilizados na coleta de dados foram a pesquisa documental e a pesquisa de campo integrada pela utilização de uma entrevista e aplicação de um questionário. Ao analisar os dados foi possível observar que a instituição estudada já trabalha conforme o modelo de Gestão Estratégica e está elaborando a utilização do modelo de Gestão por Competências com a proposta de desenvolvimento de competências no quadro funcional integrante da organização.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Gestão por Competências, Tribunal de Justiça da Paraíba, Fórum da Comarca de Patos.

ABSTRACT

Public organizations are undergoing changes in its management model, this fact is occurring due to changing paradigms of the post-modern globalized international economy. In order to adapt to this new environment environmental organizations have resorted to new management theories such as Strategic Management and Management Skills to ensure the provision of a quality service. Such approaches are the managerialism that brings in its conceptual framework the ideals of providing a more effective service. Motivated by these environmental factors, organizations need to adjust all your planning and mobilizing the actors involved in the organizational process to enter management models. This monograph aims to "understand how the strategic management of TJPB governing the use of management skills in people management Forum of Patos-PB." The research follows a qualitative descriptive approach, using the survey method simple case study. The procedures used in data collection were desk research and field research integrated the use of an interview and a questionnaire. When analyzing the data it was observed that the institution studied has worked as a model of Strategic Management and is preparing to use the Competency Management model with the proposed development of skills in the staff member of the organization.

Keywords: Strategic Management, Competency Management, Court of Paraíba, the District Forum Ducks.

LISTA DE FIGURAS

GRÁFICO 01- Organograma Institucional.....	08
GRÁFICO 02- Gestão por Competências e Gestão Tradicional.....	10
GRÁFICO 03- Missão, Visão e Atributos do TJPB.....	15

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Administração Pública	14
2.1.1 Reformas da Administração Pública e Gerencialismo.....	16
2.2 Gestão por Competências	18
2.2 Gestão por Competências e Gestão Estratégica.....	23
3 METODOLOGIA	27
3.1 Tipo de Pesquisa	27
3.2 Coleta de Dados	28
3.3 Análise de Dados	30
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 Caracterização do TJPB e Fórum de Patos.....	32
4.2 A estratégia do TJPB	36
4.3 A Gestão Estratégica no Fórum de Patos-PB	42
2.1.1 O modelo de gestão de pessoas no Fórum de Patos.....	42
2.1.1 Caminhando para a Gestão por Competências.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	53
ANEXOS	55

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade as organizações públicas e privadas estão passando por renovações no gerenciamento do seu negócio. Devido às mudanças de paradigmas do mundo pós-moderno fatores como economia mundial integrada, tecnologia, sustentabilidade, responsabilidade social - frutos da globalização forçam as instituições a modificarem sua administração, inserindo no seu contexto administrativo modelos de gestão que proporcionam maior eficácia e eficiência. Dessa forma, com a finalidade de adaptar-se a essa nova conjuntura ambiental, as organizações têm recorrido a novas teorias administrativas como a Gestão Estratégica e a Gestão por Competências para garantir a prestação de um serviço qualificado.

A gestão estratégica passa a dar um suporte para a instituição que precisa atualizar-se frente ao dinamismo da globalização, onde as barreiras físicas são minimizadas e a rapidez e flexibilidade são exigências para sua estabilidade. Essa gestão propõe a fixação da missão e visão da organização no intuito de justificar sua existência no mercado e estabelecer metas e objetivos a serem alcançados

A gestão estratégica compreende a administração e o planejamento estratégicos apresentados em uma abordagem que evidencia uma instituição promotora de mudanças dentro da organização, como no meio em que atua, caracterizando uma concepção proativa da organização (ALMEIDA, 2000).

Alguns estudos realizados apresentam o ambiente externo como um dos fatores que mais influenciam a criação da estratégia, sendo eleito como uma variável considerável para a sua formulação. Silva e Mello citando Porter (2011, pag. 168) quando tratam das variáveis que afetam a estratégia, afirmam que “as forças ambientais constituem aspectos relevantes para o desenvolvimento da eficácia organizacional. A natureza político-legal, econômica, tecnológica, social ou global de uma organização são exemplos dessas forças”.

Motivadas por esses fatores ambientais, as organizações precisam ajustar todo o seu planejamento e mobilizar os atores envolvidos no processo organizacional para conquistar as metas traçadas pela estratégia. Dessa forma para que uma instituição trabalhe estrategicamente deve envolver todos os setores em prol de um mesmo objetivo.

Com isso a Gestão Estratégica traz para o interior do planejamento organizacional um novo recurso que visa o desenvolvimento do setor de Gestão de Pessoas, a Gestão por Competências, com o fim de treinar os colaboradores para trabalharem estrategicamente. O

conceito dessa teoria propõe a capacitação profissional dos colaboradores internos, através do desenvolvimento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Mertens apud Silva e Mello (2011) conceituam a Gestão de Pessoas por Competência (GPPC) como um conjunto de habilidades e conhecimentos demonstrados por um indivíduo no contexto em que atua. Esse conceito resume as características da teoria que possui como foco: o aperfeiçoamento dos colaboradores dentro do contexto organizacional.

A Gestão por Competências é um modelo de gestão de pessoas que tem como objetivo o desenvolvimento da capacidade do indivíduo dentro do ambiente de trabalho. Sendo considerada uma ferramenta indispensável para o alcance das metas e objetivos traçados na estratégia. Pois no processo de implementação da estratégia as pessoas fazem parte de todo processo, caracterizando-se como atores ativos.

No âmbito das organizações públicas, no Brasil foram realizadas algumas tentativas para mudar o perfil do funcionalismo público com a inserção da Gestão por Competência como método de desenvolvimento e treinamento de servidores estatais. Isso aconteceu devido a criação do Decreto lei nº 5.707, de 26 de fevereiro do ano 2006, que instituiu a Política de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), onde o país estabelece para a esfera da administração pública federal, o aprimoramento da prestação do serviço público através da capacitação dos seus servidores.

Tal mudança no funcionalismo público brasileiro deve-se a implementação da visão gerencialista na política administrativa do país, esta que traz na sua essência o desenvolvimento das atividades oferecidas pelo Governo, voltadas para o cidadão-cliente. Esse novo sistema de serviço ao cidadão teve origem na Reforma do Estado realizada no Brasil depois da crise econômica de 1970, em que a Administração Pública brasileira iniciou uma transição no seu modelo de gestão, passando do modelo burocrático para o gerencial.

Essa transição ocorreu devido a administração burocrática ter se apresentado lenta, cara e pouco orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos. Assim, o Gerencialismo se tornou a melhor alternativa para que as necessidades dos clientes do Estado fossem satisfeitas (BRESSER PEREIRA, 1998).

Com o propósito de melhorar a máquina estatal, alguns teóricos passaram a apresentar a chamada Nova Gestão Pública, que passou a adaptar os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade no processo administrativo, com o intuito de operar as atividades orientadas para o cidadão com a pronta satisfação de sua necessidade.

Devido a essas características do novo modelo de gestão do setor público, a Gestão por Competência, modelo gerencial aplicado nas organizações privadas, passa a ser

um instrumento alternativo em relação aos modelos tradicionais, com o fim de diminuir as discrepâncias entre os objetivos organizacionais e as competências necessárias a execução desses, pois esse modelo tem como objetivo gerenciar a lacuna de competências existente nas organizações (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Seguindo a linha de reforma da administração pública o setor judiciário brasileiro tem aderido a implementação das novas teorias administrativas, como Gestão Estratégica e Gestão por Competências, no objetivo de adaptar-se a nova conjuntura gerencialista. O Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) órgão integrante do setor judiciário especificou através da publicação da Lei nº 9.316, 29 de dezembro de 2010, o uso da Gestão Estratégica na organização. E mais recentemente através da elaboração da Estratégia do TJPB (2013), irá promover um modelo sistematizado de desenvolvimento das competências necessárias para a gestão de pessoas da organização, com o objetivo de cumprir as metas do TJPB.

O Tribunal paraibano é presidido por um Desembargador Juiz de Direito e tem sua divisão administrativa organizada em (09) nove Diretorias que atuam em setores separadamente. A instituição é responsável por gerenciar (78) setenta e oito Comarcas, que são classificadas conforme a Entrância e Circunscrição. O Fórum da Comarca de Patos se caracteriza como Comarca de 2ª Entrância integrante da 3ª Circunscrição, Sendo administrada por um Juiz de Direito com a assessoria de um Gerente Administrativo.

Nesta configuração o Fórum da Comarca de Patos está estreitamente subordinado ao Tribunal de Justiça da Paraíba, com sua administração regulamentada pelo regimento interno do Tribunal. Considerando a relevância de compreender a relação entre a estratégia do TJPB e a Gestão por Competências no Fórum de Patos, o presente trabalho levanta o seguinte problema de pesquisa: **“De que forma a Estratégia do TJPB orienta a gestão por competências no Fórum de Patos, orientando a gestão de pessoas na instituição?”**.

Partindo-se da problemática definida para o estudo, a pesquisa apresenta como **objetivo geral**: “Compreender como a gestão estratégica do TJPB orienta a utilização da gestão por competências na gestão de pessoas do Fórum de Patos-PB”.

Para que o objetivo geral seja alcançado foram traçados três objetivos específicos que são: (1) caracterizar a implantação da Gestão Estratégica no setor judiciário do Estado da Paraíba; (2) identificar, através do mapeamento das funções, qual modelo de Gestão de Pessoas utilizado no Fórum de Patos, aplicando a comparação entre o modelo tradicional e o modelo de gestão de pessoas por competência; e por fim (3) analisar como a Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça da Paraíba orienta a Gestão por Competências no Fórum de Patos.

Essa pesquisa justifica-se por verificar como o setor público brasileiro tem desempenhado a administração da máquina pública conforme a visão gerencialista, compreendendo como as instituições públicas têm adotado novos modelos administrativos como a Gestão Estratégica e a Gestão por Competência. Permitindo assim, o debate a respeito do campo.

Sabe-se que a Administração Pública foi reformada devido a nova conjuntura mundial globalizada que deu origem a uma série de fatores que modificaram a vida da população. Esse novos indivíduos exigem do Estado maior eficiência e eficácia na prestação de serviços e possuem maior poder de participação na gestão pública.

Bresser Pereira (1998) afirma que o novo modelo de gestão vê a sociedade como um campo de conflito, onde os cidadãos expressam suas ideologias e defendem seus interesses. Dessa forma é dever do Governo a definição de instituições e práticas administrativas mais eficientes que venham garantir a satisfação do cidadão-cliente.

Os “clientes do Estado” têm exigido serviços mais qualificados e rápidos, como consequência a sociedade tem participado com maior frequência da gestão pública, por meio de reivindicações e denúncias aos órgãos reguladores que forçam as organizações públicas a desenvolverem sistemas administrativos mais eficazes com maior acessibilidade e efetividade para população. Com a origem de instituições públicas reguladoras estão sendo empregados esforços, de forma indireta por parte do Governo, para a padronização da prestação dos serviços dos órgãos públicos. No setor judiciário brasileiro o órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais é o Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Para melhor compreensão de como esse fenômeno tem ocorrido, será desenvolvido inicialmente um referencial teórico, com a apresentação do conceito de Administração Pública seguido dos motivos que originaram sua Reforma. Posteriormente será abordada a teoria da Gestão por Competências, com a exposição da utilização do modelo de Gestão Estratégica e de Gestão por Competências no setor público. A pesquisa tem uma abordagem qualitativa do tipo descritivo, com procedimentos de coleta de dados caracterizados pela pesquisa documental, utilização de entrevista e aplicação de um questionário. Finalmente com base no referencial teórico será analisado como a implantação da teoria da Gestão Estratégica no Tribunal favorece a implementação da Gestão por Competências no Fórum de Patos. A partir dessa análise foi visto que o Fórum de Patos tem dado início ao processo de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública pode ser considerada em linhas gerais como a gerência dos recursos materiais, financeiros e humanos do Estado com o intuito de alcance dos objetivos de um governo (DI PIETRO, 2009).

A Administração Pública é ainda conceituada por Harmon e Mayer apud Matias Pereira (2011; p. 115) como sendo “a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais”.

Já Dwight Waldo apud Matias Pereira (2011) traz o conceito da Administração Pública como a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo.

A partir dessas conceituações temos que a administração pública compreende tanto as entidades responsáveis pela formulação das diretrizes que guiam os planos de ação do governo, como também os órgãos que operacionalizam esses planos e a gestão dos recursos materiais, humanos e financeiros de um povo que compartilha uma cultura e propósitos em comum. Essa administração é assumida pelo Poder Executivo do país sendo, porém influenciado pelos poderes Legislativo e Judiciário.

Para Alexandrino (2011), a Administração Pública pode ser classificada em dois sentidos: no sentido amplo, tem-se que a administração compreende os órgãos do governo que assumem função política, ou seja, aqueles que atuam na formulação das diretrizes e programas de ação governamental e planos de atuação do governo, juntamente com os órgãos e pessoas jurídicas que operam a função administrativa, que nada mais é do que àqueles que exercem ou executam as políticas públicas que foram estabelecidas pelo primeiro órgão. Em relação ao sentido estrito a administração pública nada mais é do que os órgãos e pessoas jurídicas que exercem a função meramente administrativa do governo, ou seja, àqueles que operam os planos de ação do governo. Excluem-se dessa forma, a função política e órgãos políticos do governo, sendo esses os responsáveis pela elaboração das políticas públicas.

Essa classificação faz a distinção entre os atores/órgãos responsáveis pela formulação das políticas públicas, os que exercem a função política, com os atores/órgão que executam os planos estabelecidos pelos formuladores da política.

Por conseguinte a Administração Pública desenvolve suas atividades a partir de alguns princípios constitucionais que estão em consonância com a Constituição Federal, orientados por valores éticos, políticos e jurídicos, visando o bem – comum da sociedade (DI PIETRO, 2009).

Devido a essa característica peculiar, torna-se imprescindível para a gestão pública à legalidade dos atos realizados, esse fator contribui para um maior grau de dificuldade assumido pelos gestores no alcance de um bom resultado na administração, tendo em vista o dever de o gestor público prestar contas do trabalho realizado durante sua gestão.

No momento atual o setor público brasileiro tem a orientação de suas atividades direcionada a satisfação do cidadão-cliente, já que essa é a proposta da visão gerencialista, modo de gestão assumida pelo governo em suas últimas gestões. Assim a administração pública tem como principais responsabilidades a desagregação do serviço público e utilização de práticas provenientes do setor privado para melhor satisfazer a população (ARAÚJO; PEREIRA, 2012). Isso para que o atendimento das reivindicações dos cidadãos seja prontamente acatado.

Considerando a orientação gerencialista da administração brasileira, tem-se que com o surgimento de novos desafios não é possível o setor público ser administrado sem inserir no seu contexto governamental a gestão estratégica e o planejamento estratégico. Uma organização que utiliza essas ferramentas pode trabalhar com vista ao alcance de objetivos futuros, pois a estratégia desenvolve suas atividades em longo prazo. A adaptação a novos modelos de gestão no setor público está acontecendo aos poucos no intuito do aperfeiçoamento da máquina estatal.

Matias (2012) confirma essa afirmação quando discorre que o setor público está sendo influenciado pelas revoluções tecnológicas, de gestão e crises financeiras e econômicas que estão em rumo no mundo globalizado. Esses fatores contribuem para implantação de gestões mais flexíveis e empreendedoras, onde o planejamento estratégico é eleito como uma ferramenta de apoio para o bom desempenho da gestão.

A partir do exposto pode-se inferir que a administração pública está trabalhando estrategicamente para atender uma população mais criteriosa e exigente, através de prestação de serviços com um maior grau de qualidade, objetivando atingir um alto grau de satisfação nos chamados “clientes” do Estado.

2.1.1 Reformas da Administração Pública e Gerencialismo

Carvalho et al (2009) afirmam que o Estado por muito tempo assumiu papel de destaque na regulação do mercado e da produção, atuando no sentido de financiar o desenvolvimento econômico e as políticas sociais. No entanto, a internacionalização da economia propiciou um novo padrão de desenvolvimento, onde as relações entre Estado, mercado e sociedade se alteraram profundamente.

Esse novo tipo de relação gerou uma onda de reformas na administração pública de alguns países em todo o mundo, tal fenômeno também afetaria a gestão pública brasileira dando início da segunda reforma da administração Pública no Brasil.

Dessa forma o país contabilizaria a segunda reforma administrativa por qual passou. A primeira reforma aconteceu quando os ideais burocráticos foram introduzidos no país, à segunda ocorreu com a transição do modelo burocrático para o gerencial. A reforma burocrática, conhecida como a primeira reforma administrativa teve como foco a fixação de um corpo profissional de funcionários, promoções baseadas em mérito e tempo de serviço, e por fim, uma definição legal rígida de objetivos e meios para alcançá-los. Já a segunda reforma teve como meta a implantação de descentralização e desburocratização do sistema administrativo em 1967. Mais recentemente o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso propôs mais uma reforma no ano de 1995, apoiando-se em uma proposta administrativa pública gerencial efetiva (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A gestão burocrática era uma resposta às questões organizacionais que necessitavam de maior precisão e previsibilidade. A reforma de burocratização do país substituiu a gestão patrimonialista, caracterizado como sistema precário e inoperante com a existência do nepotismo e subjetivismo (ARAGÃO, 1997).

O modelo patrimonialista dificultava o desenvolvimento econômico do país e contribuindo para o empobrecimento financeiro, cultural e social da nação. Com essas características o crescimento seria uma utopia, foi então que a burocracia se tornou um ideal a ser utilizado. A implantação da burocracia na administração pública veio como solucionador dos problemas causados pelo patrimonialismo, o objetivo central desse modelo é eficiência e objetividade da gestão pública. Dessa forma, a reforma burocrática e a proposta de administração gerencialista propôs para a nação um conceito administrativo mais ativo.

No período em que foi introduzido, o sistema burocrático trouxe um exercício mais efetivo das atividades públicas, organizou o país e o posicionou para o novo século. No

entanto esse regime não teve completo sucesso, pois devido aos vieses da burocracia e dos desafios da globalização não era mais possível o Estado se manter internacionalmente competitivo.

Por esse motivo a burocracia deixou de ser um modelo eficaz sendo um dos fatores que contribuiu para as transformações que ocorreram no país. Além da decadência do modelo burocrático as crises do Estado foram motivadas também por movimentos políticos que levaram o governo a começar uma reestruturação do setor público, as mudanças fizeram com que o setor adquirisse avanços em sua estrutura, nos métodos, procedimentos, melhoria da qualificação e profissionalização dos serviços públicos (FADUL; SILVA, 2009).

Foi nesse período que o Gerencialismo surgiu como uma solução imediata para conter a crise de Estado, conhecida como a crise da estagnação do país. Bresser Pereira (1998) refere-se a ela como a crise da economia, crise política e fiscal, que aconteceu devido ao modo de intervenção do Estado, do regime burocrático que administrava a nação no período e por fim crise caracterizada pela perda de capacidade do Estado gerir o sistema econômico de forma complementar ao mercado.

A proposta de implantação da Gestão Gerencialista não ocorreu com uma ruptura direta da Gestão Burocrática, pois como mencionado anteriormente, antes dessa transição de modelo o governo já havia realizado algumas modificações no setor, com o objetivo de modelar o aparato estatal introduzindo na administração alguns programas específicos como a descentralização e desburocratização da gestão, um exemplo disso foi a utilização de terceirização de alguns serviços públicos.

O Gerencialismo traz para a gestão pública os conceitos do setor privado, trabalhando com a eficácia dos processos, ponto antes desprezado pela burocracia. A perspectiva é gerir os recursos públicos com maior racionamento e flexibilidade, com a participação ativa do cidadão na criação de políticas que solucionem os problemas que a sociedade vivencia de perto (BRESSER PEREIRA, 1998).

Os motivos que influenciaram a reforma gerencialista foram basicamente quatro fatores: a centralização sobre a política macroeconômica, a descentralização e/ou privatização da burocracia da prestação de serviços sociais, a delegação de funções reguladoras a agências independentes e a criação de quadros mais capacitados de servidores públicos. Essas transformações contribuíram para que o Estado progredisse, tornando-se mais forte e capaz nas suas atividades internas e externas, por meio da redução dos desequilíbrios fiscais e estabelecimento de condições macroeconômicas mais sustentáveis (KAUFMAN, 1998).

Já Bresser Pereira (1998) afirma que a reforma da administração pública se deu devido a grande crise do Estado dos anos 80 e a globalização da economia, contribuindo para o governo redefinir suas funções. Sendo assim, a proposta para administração pública foi a utilização de conceitos gerenciais na sua estrutura. Com essa nova percepção o setor público passou a operar de maneira mais rápida, diminuindo o tempo para realização de atividades básicas para a sociedade.

Com base no que foi citado anteriormente é possível a visualização dos motivos que influenciaram a reforma Administrativa como também é percebido os resultados por ela operados no sistema administrativo público.

A reforma implantou uma nova institucionalização do aparelho do Estado à medida que a visão gerencialista desenvolve as atividades ofertadas à sociedade visando o bem - estar da população com a pronta satisfação de suas necessidades. Com isso o país passou a inserir modelos administrativos que proporcionaram as instituições públicas uma melhor utilização dos recursos físicos, humanos e financeiros. Entre esses modelos destacam-se a Gestão Estratégica e a Gestão por Competências, teorias oriundas do setor privado que propõem eficácia para o processo administrativo das organizações.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências define-se como a concentração de esforços por parte de uma organização na orientação do planejamento, captação e desenvolvimento de competências - individual, grupal ou organizacional - para consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Voltando-se para o aspecto individual dentro da organização Zarifian (2010, p. 139) propõe competência como “tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade de um indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”.

A teoria decorre do modelo de gestão que propõe o gerenciamento de pessoas que venham agregar valor à organização. A criação desse modelo resultou da união de alguns fatores que eram um desafio para o setor de recursos humanos como: os novos métodos de trabalho que surgiram após a utilização das tecnologias atuais, a mudança cultural da humanidade que atribui multifuncionalidade as pessoas, ao aproveitamento do tempo dentro das organizações que precisam minimizando o seu desperdício, ao aumento da competitividade entre as instituições e às novas exigências dos clientes, agora mais seletivos.

O conceito de competência vem sendo discutido desde início das pesquisas que estruturaram as ciências administrativas, que tem como representantes, Henry Fayol pai da administração clássica e Taylor, pai da administração científica. Eles referiam-se ao conceito como a capacidade de uma pessoa saber executar de forma eficiente as atividades inerentes ao cargo ocupado pelo funcionário. No desenrolar dos anos com o surgimento da competitividade na década de 70, a importância dada a capacidade de prover uma atividade deixou de ser o foco dando lugar ao desempenho e as realizações realizadas pelo o indivíduo no ambiente de trabalho. Posteriormente a esse período surgem duas correntes teóricas sobre competências, uma americana e outra europeia, que vão tratar do mesmo assunto com visões diferentes (MARTINS, 2011).

A escola americana volta os seus estudos para os aspectos internos da organização, onde a competência individual é focada. O destaque da abordagem volta-se para a valorização do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do colaborador dentro do ambiente de trabalho, essas características fazem parte da qualificação exigida pela organização para a ocupação de um cargo, não sendo levado em consideração o contexto organizacional.

Silva e Mello (2011, p. 168) afirmam que a proposta da escola americana é considerar as “competências como inputs, ou seja, as qualidades requeridas ao exercício de um cargo, relacionadas unicamente ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)”.

A escola francesa dá ênfase à atuação da pessoa dentro do contexto organizacional, valorizando a atitude do indivíduo no momento em que surge um problema a ser resolvido no ambiente de trabalho. Essa visão está relacionada com as características do indivíduo proativo no ambiente no qual está inserido, propondo a noção de competência agregada à iniciativa individual.

A corrente europeia concebe o conceito de competência como um conjunto de atributos pertencentes de uma pessoa e os atos que esta realiza dentro de um determinado contexto, o que ele é capaz de produzir no trabalho. Focando-se na dimensão do ser, da atitude do “saber agir” do colaborador (MARTINS, 2011).

Atualmente os estudos sobre o conceito voltam-se para a perspectiva da contribuição econômica e social do funcionário para a organização. Essas pesquisas apresentam o conceito de competência como uma associação de entrega da capacidade individual do funcionário para a organização, por meio de uma agregação de valor do indivíduo com a organização e sua estratégia.

A gestão por competências propõe uma contribuição no setor de pessoas para organização, trabalhando estrategicamente a capacitação dos colaboradores, motivando e os aproximando na tomada de decisões com o fim de envolvê-los no processo estratégico. Esse modelo volta-se para as necessidades das instituições do Século XXI que reconhece o fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações.

Nesse sentido Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competência é entendida como fonte de valor tanto para o indivíduo quanto para a organização ocorrendo, dessa forma, uma transferência de conhecimentos e habilidades entre os dois atores.

A partir desse entendimento as competências individuais passam a integrar o patrimônio de conhecimento da organização. Essa perspectiva, no entanto, ainda está em fase de formação e não mostram uma aplicação prática na rotina administrativa.

Silva e Mello citando Dutra (2011) discorrendo sobre a atuação das organizações afirmam que estas transferem seus patrimônios para as pessoas, dando-lhes riquezas e preparando-as para que possam enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora dela. Em contrapartida espera que as pessoas utilizem suas competências e capacidades, transferindo para a organização o seu aprendizado, com o objetivo de fazer crescer a organização e capacitá-la a enfrentar novos desafios.

Dessa forma é possível visualizar o desenvolvimento da teoria no decorrer dos anos, desde teorias clássicas que classificavam competências como a capacidade de execução as atividades de um cargo, de maneira eficiente. Passando pelos ideais americanos que configurava competências como características inerentes ao indivíduo no exercício de um cargo definido a partir de tais competências. E por fim a contribuição dos franceses que inseriu na teoria o contexto organizacional, no qual o indivíduo esta integrado, destacando a atitude do indivíduo dentro da organização. Atualmente as contribuições voltam-se para inclusão da noção de competência como fonte de valor para o indivíduo e organização.

Baseando-se na perspectiva do desenvolvimento de competências do indivíduo para sua ocupação em um cargo, é possível delimitar algumas características das instituições que gerenciam o setor de pessoal segundo o modelo de gestão por competências. Para isso, é necessário que a organização especifique as competências essenciais para a ocupação de tal cargo.

Os três principais aspectos que diferenciam o modelo de gestão tradicional do modelo de gestão por competências são: a estrutura organizacional, as relações de trabalho e a política de recursos humanos de uma organização. Tendo em vista uma melhor visualização dessas diferenças foram focados esses aspectos dentro do quadro (01), elaborado por

Albuquerque (2002), onde são resumidas as principais divergências entre o sistema de gestão tradicional e o sistema de gestão por competências.

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS		MODELO	
		ESTRATÉGIA DE CONTROLE TRADICIONAL	ESTRATÉGIA DE CONTROLE POR COMPETÊNCIA
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Estrutura da organização	Altamente hierarquizada	Horizontalizada e com chefias intermediárias.
	Organização do trabalho	Trabalho repetitivo e monótono.	Trabalho gerador de desafios.
	Realização do trabalho	Individual.	Em grupo.
	Sistema de controle	Ênfase em controle explícito do trabalho.	Ênfase no controle implícito pelo grupo.
RELAÇÕES DE TRABALHO	Política de Emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco na carreira flexível e emprego de longo prazo.
	Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto trabalho enriquecido e intensivo uso de tecnologia.
	Relações empregado-empregador	Independência.	Independência, confiança mútua.
	Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo buscando a convergência de interesses.
	Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	Contratação	Contrata para um cargo ou um conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
	Treinamento e Desenvolvimento	Visa o aumento do desempenho na função atual.	Visa preparar o funcionário para futuras funções.
	Carreira	Carreiras rígidas e especializadas e amarradas a estrutura dos cargos.	Flexíveis, de longo alcance, com permeabilidades entre diferentes carreiras.
	Salarial	Focada na estrutura de cargos e grande diferenciação entre eles.	Focada na posição na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre os níveis.
	Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais.

QUADRO 01: Gestão Tradicional e Gestão Por Competências

Fonte: Adaptado de Albuquerque (2002)

Como demonstrado no quadro 01 são muitas as diferenças entre os dois modelos, elas podem ser classificadas em três grandes categorias – Estrutura Organizacional, Relações de Trabalho e Política de Recursos Humanos – estas, por conseguinte dividem-se em treze subcategorias temáticas que apresentam dois cenários.

A estratégia de controle concebe as pessoas como números, custos e fator de produção devendo ser controladas para desempenhar de forma satisfatória suas funções, já na estratégia por competências os colaboradores são considerados parceiros da instituição, e por esse motivo devem receber investimento por parte da organização para maximizar os resultados do trabalho por eles desempenhados (ALBUQUERQUE, 2002).

Nas estruturas organizacionais tradicionais é visível a forte presença da hierarquização funcional, onde os responsáveis pela criação de políticas para a instituição estão separados daqueles que realizam a rotina administrativa no dia a dia, o trabalho configura-se em repetitivo e monótono, como também individual no momento de sua realização, o controle é rígido e explícito. Em contraposição a estrutura organizacional de um modelo por competência é horizontalizada com chefias intermediárias, o trabalho propõe a geração de desafios diários, e, visa a utilização de equipes funcionais, com controle implícito pelo próprio grupo.

As relações de trabalho na perspectiva tradicional tem como foco uma política de emprego baseado no cargo a curto prazo, onde o nível de educação e formação requeridos apresenta baixo nível em especialização, as relações empregado-empregador são independentes sem a presença da confiança mútua, o relacionamento entre funcionários e sindicatos é conturbado em que as divergências de interesses atrapalha as negociações entre as categorias, e por fim, a participação dos empregados nas decisões é praticamente inexistente, pois elas são tomadas no topo da pirâmide organizacional. De forma inversa a gestão por competência opera suas relações de trabalho com uma política de emprego focada em uma carreira de longo prazo e flexível, com o uso de alta especialização e tecnologia quanto ao nível de educação e formação exigidas, a relação entre empregador e empregado é tratada com base na confiança mútua, e a relação entre sindicatos e trabalhadores é voltada para o diálogo buscando convergir os interesses, e, na tomada de decisão a presença dos funcionários é mais visível, sendo tomadas em grupo (MARTINS, 2011).

Voltando-se para a política de Recursos Humanos, a perspectiva tradicional vê a contratação como a forma de recrutar pessoas para a ocupação de um cargo, o treinamento e desenvolvimento visa o aumento do desempenho de uma função atual, as carreiras são rígidas e especializadas, a política salarial focada na estrutura de cargos, e incentivos individuais. Já o

modelo por competência trabalha a política de Recursos Humanos de forma diferenciada, a contratação visa a ocupação de uma pessoa em uma carreira longa dentro da instituição, o treinamento e desenvolvimento objetiva preparar o funcionário para a ocupação futura em outras funções, a carreira é mais flexível e de longo alcance, a política salarial voltada para a carreira e também o desempenho do indivíduo, e, os incentivos são dados baseados nos resultados do trabalho desenvolvido em grupo.

A abordagem ainda está estreitamente interligada com a gestão estratégica, pois no momento da implementação, do controle de resultados e ajustes necessários entre as estratégias funcionais às organizacionais, surge um desafio para o setor de gestão de pessoas, sendo necessário o desenvolvimento de competências tanto individuais quanto coletivas dos colaboradores que serão os responsáveis por executar/implementar a estratégia de maneira eficiente e eficaz (SILVA; MELLO, 2011).

Esse pensamento é confirmado por Carvalho et al (2009), quando ele considera as competências individuais e organizacionais como atributos específicos de uma organização que lhe permitem atingir seus objetivos estratégicos dentro de uma dimensão institucional e organizacional.

Dessa forma, a gestão por competências auxilia as organizações no alcance dos objetivos estratégicos com a proposta de melhor aproveitamento das habilidades e competências individuais e coletivas dos colaboradores.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO ESTRATÉGICA

A administração pública vem atualizando o sistema administrativo de suas atividades por meio de um governo com aspecto gerencialista. Esse modelo governamental e administrativo propõe mudanças para o Estado em várias perspectivas, e entre elas destacam-se as transformações nas áreas de planejamento institucional e no setor de gestão de pessoas.

Na esfera de recursos humanos a proposta volta-se para uma maior capacitação e valorização dos servidores, tendo em vista que eles são os responsáveis pela prestação dos serviços ofertados pelo Estado. Com isso a Gestão de Pessoas por Competências (GPPC) está sendo eleita como o modelo ideal a ser utilizado na gestão pública.

No Brasil as políticas de gestão de recursos humanos estão marcadas por uma série de descontinuidade e dificuldades para a estruturação dos seus principais sistemas. No

setor de recursos humanos os principais obstáculos enfrentados são a criação de instrumentos efetivos dos servidores como também o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias estabelecidas pelas instituições separadamente e às diretrizes impostas pelos governos (PIRES et al, 2005).

Com o objetivo de eliminar os obstáculos acima mencionados, o Brasil instituiu a gestão por Competências como referência para a gestão de pessoas no setor público federal desde publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, como também regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Esse Decreto tem como finalidade instituir cinco metas: estabelecer a eficiência, eficácia e a qualidade na prestação dos serviços públicos para a sociedade; adequar as competências determinadas para os servidores com os objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e por fim racionalizar e efetivar os gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Carvalho et al (2009) considera o Decreto como um instrumento que o Estado utiliza para realizar o desenvolvimento permanente do servidor público, adequando as competências dos servidores aos objetivos das instituições, sempre buscando a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos. Entendendo a capacitação como um processo de aprendizagem com o propósito de contribuir para o desenvolvimento das competências institucionais, por meio do desenvolvimento das competências individuais.

Dessa forma o governo tem como objetivo proporcionar para o novo modelo administrativo do país maior eficácia para o alcance das metas traçadas para um planejamento a longo prazo de forma análoga à gestão estratégica. Esse tipo de gestão conseqüentemente comporta modelos de gestão de pessoas mais eficientes como, por exemplo, a gestão por Competências.

As modificações da administração pública também abrangem as novas formas de planejamento e tem como marca a utilização da Gestão Estratégica como modelo de gerenciamento organizacional. Essa visão tem sido bastante discutida e difundida nos últimos anos por ter se tornado uma consequência dos desafios da gestão pública no mundo contemporâneo.

Matias Pereira (2012) afirma que a função principal do Estado-nação na atualidade é de tornar amplo de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais, como também gerar estímulos para facilitar a introdução de novas tecnologias e inovações no setor público com o fim de atender as demandas da sociedade contemporânea.

Com o surgimento do pensamento moderno na sociedade, foi necessário a administração pública atualizar-se e passar a operar com base em um modelo que trouxesse eficiência e eficácia para os serviços até então prestados pelo setor público. Dessa forma o Gerencialismo apresentou-se como uma solução para o problema da estagnação administrativa do e cooperando para que a Gestão Estratégica entrasse no novo processo administrativo, com o fim de auxiliar o Estado a suprir as necessidades mais urgentes da sociedade.

A Gestão Estratégica é considerada como a resposta adequada para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda. A perspectiva apresenta a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico (PE) como técnicas coadjuvantes para que os aperfeiçoamentos no setor público sejam realizados de maneira inteligente. O planejamento estratégico constitui-se em um método e ferramenta que gerencia o caminho que leva aos objetivos desejados por qualquer organização, ele procura alcançar as metas identificadas e definidas pela instituição de forma eficaz (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A Gestão Estratégica abrange o processo de elaboração e implementação de estratégias como também a concepção e adoção de um modelo organizacional que comporte a sua implantação.

Toda organização precisa definir o papel que ela desempenha em sua área de atuação e onde deseja chegar. Dessa forma a missão comporta a razão de existência da organização, configurando a razão da existência hoje e representando o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio. A visão determina onde a instituição pretende chegar (ROSA, 2007).

A análise ambiental consiste na identificação, classificação e análise das variáveis e fatores externos e internos que interferem de forma positiva ou negativa no desempenho da organização. A formulação da estratégia refere-se no estabelecimento dos cursos de ação, selecionando os caminhos viáveis para o cumprimento da visão (TAVARES, 2010).

A implementação da estratégia é definida como a aplicação da própria estratégia, ela é composta de procedimentos específicos, que incorporam as linhas de ação traçadas ao dia a dia das organizações. O controle está relacionado ao monitoramento da implementação da estratégia ele visa fixar indicadores de resultados, de processo e contextuais, é nessa parte do procedimento onde ocorre a avaliação do alcance dos objetivos anteriormente prescritos. Além dessas cinco etapas é importante que a administração pública priorize as questões da responsabilidade social e socioambiental, pois elas norteiam o bem-estar da sociedade como um todo (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Tavares (2010) ainda destaca a importância que esse tipo de gestão atribui à comunicação entre os colaboradores, pois o processo apresenta a necessidade da adoção de uma linguagem em comum entre os atores que participam da implementação da estratégia.

A gestão estratégica é uma atividade inerente e integrada a todos os processos organizacionais, dessa forma, é necessário a participação e envolvimento de todos os atores que compõem a organização, onde os participantes devem compartilhar do seu propósito para que as metas sejam atingidas.

Matias-Pereira (2012) apresenta a interação dos atores como um indicador do sucesso da implementação da estratégia, o processo de sensibilização entre os colaboradores influencia no comprometimento que será empregado na busca das metas estabelecidas pela estratégia.

A criação de comprometimento no indivíduo surge da eficácia do processo comunicativo entre funcionários de uma organização. O canal do compartilhamento de objetivos entre os empregados deve ser valorizado e utilizado em potencial pelos gestores, para que estes consigam motivar aqueles dentro do processo estratégico (TAVARES, 2010).

É nesse meio que a Gestão de Pessoas deve atuar estrategicamente para envolver todas as pessoas no processo, sempre se atualizando e inserindo novos modelos de gerência de pessoas. No setor público brasileiro a mobilização pela implementação de novas formas de gerir pessoas está acontecendo aos poucos.

O objetivo da teoria de gestão por Competências aplicada na organização segundo Pires et al (2005, p. 14) é: “agregar valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa”.

No setor público não é diferente, pois o modelo propõe uma alavancagem na gerência das pessoas trabalhando para que estas venham a aderir à estratégia estabelecida pela direção, pois no processo de levar a efeito as metas fixadas, são os servidores responsáveis pela implementação da própria estratégia. Com isso a Gestão de Pessoas por Competências acaba por se tornar um forte aliado quando a administração opera estrategicamente.

3 METODOLOGIA

A utilização da Metodologia no trabalho científico justifica-se por ser ela o instrumento norteador para realização de uma pesquisa. Dessa forma os tópicos seguintes tratarão dos aspectos metodológicos que orientaram o trabalho.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa segue uma abordagem quali-quantitativa predominantemente qualitativa, visto que a necessidade do trabalho é analisar um fenômeno de atuação e modificação de gestão do setor público a partir da percepção dos sujeitos envolvidos. Essa abordagem oferece descrições ricas e sólidas como também explicações sobre processos em contextos identificáveis. Além de um maior grau de flexibilidade com vistas à adequação da teoria ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional (VIEIRA, 2004).

Os métodos qualitativos da pesquisa segundo Dias e Silva (2010, p. 46) “foram desenvolvidos nas Ciências Sociais para permitir aos pesquisadores estudarem fenômenos sociais e culturais”. Sendo assim, o método facilita e qualifica a análise subjetiva das novas teorias que estão sendo aplicadas no setor público.

A pesquisa se caracteriza do tipo descritiva, com o intuito de descrever como a Gestão Estratégica está passando a modificar e influenciar a área de Recursos Humanos (RH) no setor público e judiciário da Paraíba, especificamente a gestão por competências no Fórum de Patos. Tal enfoque foi escolhido por a pesquisa descritiva observar, registrar, analisar e correlatar as variáveis sem, no entanto, manipulá-los (CERVO et al, 2007). Martins (2007, p. 36) também argumenta que “a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, considerado por Yin (2010) como a verificação empírica de um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto real, principalmente quanto as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são muito evidentes. O estudo de caso examinará de perto, em tempo real, os aspectos que pesam e evidenciam a forma pela qual uma gestão macro, a Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça da Paraíba afeta uma gestão micro em suas especificidades como a gestão de pessoas de um Fórum.

Um aspecto que caracteriza o estudo de caso é considerá-lo como uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos aprofundando o conhecimento do seu contexto, sendo indicada principalmente a análise de processos, explorando fenômenos em vários ângulos (ROESCH, 2010). A escolha desse instrumento indica que a pesquisa tem como meta analisar os fenômenos dos processos que relacionam o dia a dia do caso que está sendo estudado.

A pesquisa ainda apresenta um tipo de corte seccional, essa tipologia é caracterizada por realizar uma coleta de dados em um momento atual. Segundo Viera (2004) esse tipo de corte foca-se no momento atual quando é realizada a coleta dos dados.

Quanto ao nível de análise aplicado no estudo, está ele voltado para o nível organizacional, pois tem como meta averiguar um fenômeno externo, o modelo de gestão aplicada na organização. A unidade de análise do trabalho foi o Fórum de Patos e o departamento de gestão de pessoas. Viera (2004) afirma que o nível organizacional apresenta como objeto central da pesquisa a organização; e as unidades de análise são representativas do nível e referem-se às unidades de observação das quais foram feitas as inferências do estudo.

3.2 COLETA DE DADOS

Conforme Vergara (2011), a coleta de dados é útil para que o pesquisador exponha que instrumento utilizará para responder ao problema do trabalho. Os estudos bibliográficos, exploratórios, descritivos e experimentais decorrem dela. Devido a característica de pesquisa qualitativa, foram realizadas uma pesquisa de campo com a aplicação de uma entrevista semiestruturada e de um questionário, e uma pesquisa documental com a exploração de documentos relacionados ao objeto de estudo.

Na pesquisa documental foram explorados documentos constitutivos, resoluções, decretos, informações nos meios eletrônicos, revistas institucionais, além de outros materiais que apresentam relação com o Tribunal de Justiça da Paraíba, de onde se origina o estudo de caso da pesquisa (Fórum de Patos), são eles a Resolução nº 37/2009 e a Resolução nº 35/2013 que dispõem do Planejamento Estratégico do Tribunal, a Lei de Organização Judiciária do Estado (LOJE) e a Lei nº 9.316/2010 que estabelece a divisão judiciária do órgão estudado. Também foi abordada também a Resolução nº 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça

(CNJ) que é o órgão fiscalizador do setor judiciário nacional e que possui ligação direta com o Tribunal e Fórum de Patos.

Martins e Lintz (2012, p. 22) afirmam que “a possível utilização de documentos é fundamental para corroborar e valorizar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes. São úteis para triangulações de dados e de resultados”. Sendo assim, esses documentos foram usados com o objetivo de enriquecer as informações sobre como são constituídos os regulamentos do órgão e do que está ocorrendo na área judiciária paraibana atualmente.

Na pesquisa de campo, tendo em vista o objetivo de entender como está organizado a gestão de pessoas da organização estudada e qual o modelo por ela adotado, foi aplicado um questionário fechado, conforme o modelo diferenciador entre o modelo de gestão tradicional e o modelo de gestão por competências elaborado por Albuquerque (2002) do qual se identificará o modelo mais característico do Fórum de Patos. O questionário é composto de quatorze questões, divididas em três grupos: estrutura organizacional, relações de trabalho e política de recursos humanos.

Os três grupos se subdividem em outros subgrupos, que especificam como a organização está estruturada e de que forma acontecem as relações administrativas, sendo apresentada também a forma como se comporta uma organização que opera segundo o modelo de gestão estratégica tradicional ou segundo o modelo de gestão de pessoas por Competências.

Esse instrumento de coleta de dados é tido como uma das ferramentas comumente adotada nas pesquisas descritivas e possui como característica a apresentação das questões em categorias ou alternativas de respostas fixas, onde o respondente opta apenas por uma alternativa (MARTINS, 2007).

Para a realização da aplicação do questionário foram selecionados os servidores que são ligados diretamente ao Tribunal, e ocupantes dos cargos de analistas e técnicos judiciários. A organização possui em média mais de oitenta funcionários diretos e indiretos, no entanto no momento da escolha dos funcionários só foram considerados os servidores que possuem ligação direta com o Tribunal. Para realização do mapeamento de modelo de gestão de pessoas foi aplicado o questionário a vinte servidores que atuam nas varas, no polo de tecnologia e secretaria: dois analistas e 18 técnicos que integram diferentes equipes de trabalho.

A pesquisa de campo ainda utilizou uma entrevista semiestruturada com o Gerente do Fórum, abordando com maior profundidade a gestão estratégica e a gestão por competências na instituição. Para Martins e Lintz (2012) essa técnica de entrevista tem como

objetivo entender e compreender a visão que os entrevistados possuem de questões e situações, em contextos que não foram organizados anteriormente, baseados em suposições e conjecturas do pesquisador.

O roteiro de entrevista foi concebido a partir da definição de Gestão Estratégica e como é a utilização dessa tipologia de gestão na organização, mas também se utilizou de questões relacionadas a comunicação entre os atores que compõe a organização.

Para realização dessa pesquisa foram necessárias cinco visitas na organização, que ocorreram entre os dias de 28 de junho e 16 de julho do ano de 2013. Onde foi realizada uma entrevista com o Gerente do Fórum que teve quarenta e cinco minutos de duração. O questionário foi aplicado aos chefes de cartório que deram o retorno das questões entre sete a dez dias. O material gravado foi transcrito para posterior análise de conteúdo e as respostas dos questionários foram tabeladas para averiguação do modelo de gestão.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise do material coletado na pesquisa foi executada por meio da utilização dos três tipos de coleta de dados, a entrevista, o questionário e pesquisa documental, com o propósito de responder aos objetivos geral e específicos do trabalho.

A entrevista e a pesquisa documental foram usadas com o intuito de verificar como as normas que são estabelecidas pelo CNJ para o setor judiciário brasileiro são acatadas pelo Tribunal de Justiça da Paraíba, sendo integradas na formulação de suas estratégias. O exame dos dois métodos também analisou qual o andamento da implementação do modelo de Gestão por Competências no setor de Recursos Humanos do TJPB.

Para a realização do mapeamento do modelo de gestão de pessoas vigente no Fórum de Patos, foram analisados os documentos regulamentares da organização e o resultado das respostas obtidas com a aplicação do questionário por meio da estatística descritiva.

O método para a análise da entrevista foi o da análise de conteúdo que tem como finalidade verificar o que está sendo discutido sobre determinado tema. Roesch citando Weber (2010, p. 170) afirma que “a análise de conteúdo usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto”. Esse método visa analisar como uma teoria está sendo colocada em prática no mundo real, nesse processo os métodos de coleta de dados passam a ser examinados a partir de categorias estabelecidas no referencial da pesquisa.

Bardin apud Vergara (2012) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, com o objetivo de obter indicadores que comportem a inferência de conhecimentos concernente às condições de produção e recepção de mensagens, que são analisadas por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mesmas.

3.3.1 Definição Constitutiva e Definição Operacional das Categorias de Análise

Nesse tópico são apresentadas as categorias que norteiam a análise de conteúdo, são elas constituídas pela definição constitutiva (DC) e definição operacional (DO). O primeiro tipo de definição refere-se as concepções gerais de uma pesquisa, enquanto que o segundo tipo objetiva esclarecer em conteúdo prático as variáveis teóricas (VIERA, 2004).

Com o objetivo de compreender como a gestão estratégica do TJPB sugere a utilização da gestão por competências na gestão de pessoas do Fórum de Patos-PB, foram selecionados os dois fatores que são influenciados mais nitidamente na utilização desse modelo de gestão, são eles: (C1) A implementação da estratégia e controle; (C2) A comunicação entre atores.

Implementação da estratégia e controle

(DC) Matias Pereira (2012) apresenta a implementação como a forma pela qual uma estratégia é posta em prática, onde se torna necessário a realização de procedimentos específicos que visam incorporar as linhas de ação traçadas ao dia a dia das organizações. Ele ainda afirma que o sucesso nessa parte do processo se dá pela forma de envolvimento entre os atores, consciência de suas potencialidades e debilidades, capacidade de percepção das condições que viabilizam as ações planejadas e utilização de mecanismos de monitoramento.

Já o controle ou monitoramento é considerado como o instrumento de acompanhamento que nivela o que foi planejado com o que está sendo alcançado, usualmente ele é composto por indicadores de resultados, que servem para mensurar as metas físicas e financeiras do planejamento.

(DO) A operacionalização se dá pela observação de como a estratégia formulada pelo Tribunal está sendo aplicada no Fórum, quais os fatores que influenciam no sucesso da implementação. E quais os instrumentos de controle que avaliam o alcance dos objetivos, especificamente quanto à gestão de competências no setor de recursos humanos.

Comunicação

(DC)A comunicação segundo Tavares (2010) consiste na adoção de uma linguagem comum para o desenvolvimento e estabelecimento de conceitos, significados e posturas que estejam relacionados ao processo de gestão estratégica. Nesse termo cada participante deve ter ciência de seu papel na organização e compartilhar de um consenso sobre os impactos de suas ações em face do futuro desejado pela instituição.

(DO) Buscou-se compreender como acontece a comunicação entre as Gerências do Tribunal com a Gerência do Fórum, quais os métodos usados para o compartilhamento dos objetivos estabelecidos pelo Tribunal, e como se concretiza a comunicação entre Gerência do Fórum com servidores do mesmo visando a transferir os objetivos estratégicos definidos pelo Tribunal.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse tópico tem como objetivo apresentar os resultados obtidos no processo de análise da pesquisa. Nesse aspecto, com o propósito de verificar como se dá a utilização da Gestão Estratégica em uma instituição pública, foi feito o exame dos dados coletados a partir da análise da entrevista, questionário e pesquisa documental. De início será apresentada a caracterização da organização estudada e posteriormente os resultados obtidos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO TJPB E DO FÓRUM DE PATOS

O Tribunal de Justiça da Paraíba é um órgão público pertencente ao Poder Judiciário Estadual que é responsável por garantir os direitos individuais, coletivos e sociais da população, bem como solucionar os conflitos entre os cidadãos, entidades e Estado.

Sua missão, visão e valores foram estabelecidas visando manifestar qual o propósito da existência da organização, onde deseja chegar e o que almeja alcançar. Esses aspectos estão disponíveis no sítio institucional da organização para visualização da sociedade e serão apresentados no quadro 03:

Missão	Visão	Atributos de valor
Concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva.	Alcançar até o ano de 2014, o grau de excelência na prestação de serviços e ser reconhecida pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social.	Credibilidade, acessibilidade, celeridade, modernidade, transparência, efetividade e responsabilidade social e ambiental

Quadro 03 – Missão, Visão e Atributos do Tribunal de Justiça da Paraíba.
Fonte: TJPB, (2013).

O Tribunal de Justiça da Paraíba apresenta sua estrutura organizacional através de um organograma onde está disposto sua divisão hierárquica e administrativa, desde presidência até as gerências funcionais que compõem a instituição, o mesmo encontra-se disponível no sítio institucional do TJPB, sendo apresentado na figura 03:

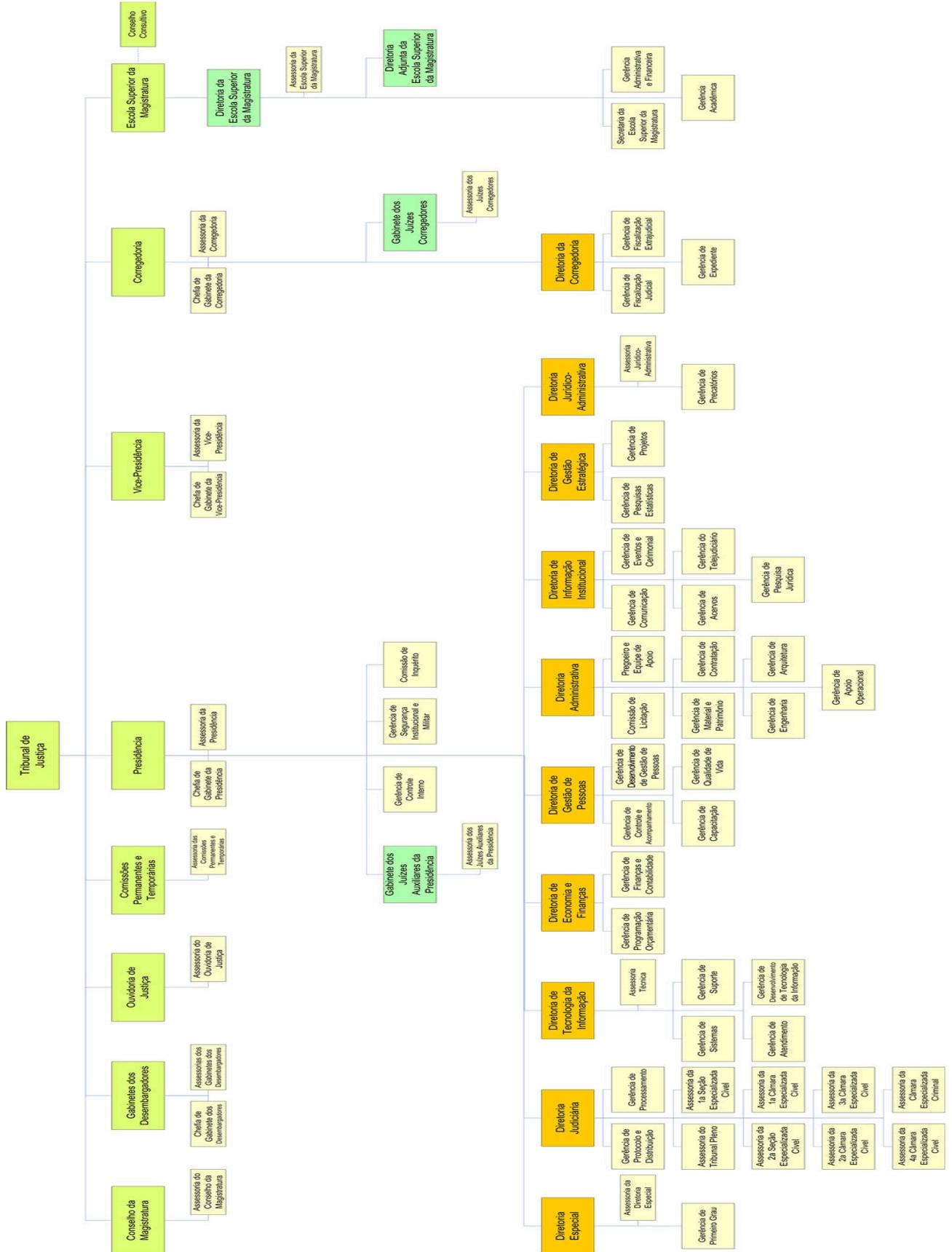


Figura 03 Organograma do Tribunal de Justiça da Paraíba
Fonte: TJPB, (2013).

Devido à organização estudada ser integrante do setor judiciário, sua divisão administrativa é mais complexa e diferente quando comparada às instituições privadas. Essa divisão é regida pela Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010, que comporta as regras de relevância do processo de reforma do Poder Judiciário, ditadas pela Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, como também os reclamos do Conselho Nacional de Justiça, órgão responsável por controlar a atuação administrativa dos tribunais brasileiros (LOJE, 2010).

Devido a esse aspecto será apresentado de início como o Tribunal está composto e posteriormente sua divisão administrativa com as responsabilidades de algumas diretorias específicas. A instituição é composta dos seguintes órgãos: o Tribunal Pleno; as Seções Especializadas; as Câmaras Especializadas; o Conselho de Magistratura; a Presidência do Tribunal de Justiça, a Vice-Presidência do Tribunal de Justiça; a Corregedoria-Geral de Justiça; as Comissões; a Escola de Magistratura e a Ouvidoria de Justiça que tem sua atuação voltada para a área do direito.

Quanto à divisão administrativa, o Tribunal compreende a Presidência e suas assessorias, o Gabinete dos Juízes Auxiliares e as Gerências de Controle Interno, Segurança Institucional e Militar e Comissão de Inquérito. Abaixo dessa linha encontram-se as diretorias específicas: Diretoria Especial, Judiciária, de Tecnologia e Informação, de Economia e Finanças, de Gestão de Pessoas, Administrativa, de Informação Institucional, de Gestão Estratégica e Diretoria Jurídico-Administrativa. Todas possuem uma responsabilidade diferenciada, atuando em pontos específicos com o objetivo de atender as demandas do setor.

No entanto, como o objetivo do estudo Compreender como a gestão estratégica do TJPB sugere a utilização da gestão por competências na gestão de pessoas do Fórum de Patos-PB, será exposto informações relativas à Diretoria de Gestão Estratégica do Tribunal e à Gerência do Fórum de Patos.

A função dessa diretoria é fazer a ligação entre o Tribunal e os Fóruns, comunicando as informações, processos de trabalho, mudanças normativas e estratégias estabelecidas pela instituição para as Comarcas. É obrigação desse setor comandar a elaboração e implementação do planejamento estratégico e estabelecer como se dará o controle para posterior avaliação.

A Comarca de Patos é um órgão pertencente ao Tribunal de Justiça da Paraíba, está classificada como Comarca de 2ª Entrância e integrante da 3ª Circunscrição, em que recebe a competência de sediar essa circunscrição (LOJE, 2010).

A organização está formada por sete Varas Mistas e dois Juizados Especiais Mistos além de outros setores como Distribuição, Turma Recursal, Cemam, Polo de Tecnologia, Gerência/Secretaria, e demais setores que estão ligados a parte de manutenção da instituição.

A direção é assumida por um Juiz de Direito do Fórum, com assessoramento de um Gerente Geral. O setor de recursos humanos é acompanhado pelo Gerente Geral que é o responsável pelo gerenciamento do setor de pessoal.

4.2 A ESTRATÉGIA DO TJPB

Para que fosse entendida a maneira como o setor público judiciário está trabalhado conforme a visão da Gestão Estratégica, optou-se por compreender esse processo fazendo uso da pesquisa documental e análise da entrevista com o Gerente da organização estudada, relacionando a análise com as categorias que a norteiam nesse aspecto.

Devido a atualização do setor público brasileiro e adoção de uma administração gerencialista, que tem como marca gerir os recursos públicos com eficácia, apresentando uma proposta de prestar um serviço de qualidade para o cidadão, as organizações tem se mobilizado para alcançar os objetivos fixados por essa nova cultura gerencialista (MARTINS, 2011).

O Gerencialismo surgiu no país com o objetivo de qualificar o serviço público, aperfeiçoando o processo administrativo. A política burocrática vigente não oferecia suporte para o setor público frente as novas necessidades demandadas pela população, foi nesse meio termo que a visão gerencialista apresentava uma nova capacitação para o setor, aprimorando sua administração, oferecendo-lhe a eficácia almejada para o país.

Bresser Pereira (1998) afirma que o gerencialismo propôs para administração pública a utilização de conceitos gerenciais na sua estrutura. Com essa nova percepção o setor público passou a operar de maneira mais rápida, diminuindo o tempo para realização de atividades básicas para a sociedade.

Com essa reforma administrativa no Brasil as instituições públicas passaram a adotar modelos administrativos diferentes e a Gestão Estratégica surge como um instrumento que sugere a eficácia e eficiência na utilização dos recursos físicos e humanos de uma organização. A partir da influência dessa cultura gerencialista o Tribunal de Justiça da Paraíba

passou a modernizar seus processos, e por meio de dispositivos legais, institui a utilização do Planejamento Estratégico na sua administração.

Dessa forma, o Tribunal de Justiça da Paraíba e o Fórum da Comarca de Patos, instituições pertencentes ao setor público judiciário brasileiro, tem atuado estrategicamente, modernizando o regimento que normatiza a estrutura administrativa da organização. A Lei nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010, representa a implantação da cultura gerencialista, visto que institui um regulamento que tem como objetivo atender a demanda por um serviço público de qualidade, conforme verificado no trecho abaixo transcrito:

A presente Lei é fruto do Subprojeto 02, que integra o Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do Poder Judiciário do Estado, implantado pela FGV (Fundação Getúlio Vargas).

Institui, conforme programado, a estrutura organizacional administrativa do Tribunal de Justiça, disciplina as atribuições das suas unidades, extingue os cargos de provimento em comissão e parte das funções de confiança então existentes, ao tempo em que cria novos cargos comissionados, agora em quantitativo capaz de atender a demanda por um serviço público de qualidade, a um custo adequado e justo para os cofres do Poder Judiciário estadual. Sepulta estrutura obsoleta, porquanto organizada há aproximadamente dezenove anos, e atende, a um só tempo, aos reclamos de modernização almejados pelo Poder Judiciário nacional e às recentes mudanças introduzidas pela nova Lei de Organização e Divisão Judiciária (LEI Nº 9.316, 2010).

Essa Lei normatiza a estrutura administrativa judiciária do Estado, abrangendo as divisões e setores que são responsáveis pelo andamento da instituição. Dentro da divisão administrativa, conforme visualizado anteriormente no organograma institucional, o Tribunal estabeleceu a Diretoria de Gestão Estratégica, que tem como missão administrar os recursos de informação da instituição, padronizando métodos e práticas dos processos de trabalho, como também possui a responsabilidade de conduzir a elaboração e implementação do planejamento estratégico.

A Diretoria de Gestão Estratégica é integrada pelas Gerências de Pesquisas Estatísticas e Gerência de Projetos. Conforme especificações do Artigo 50 da Lei nº 9.316, de dezembro de 2010, essa Diretoria tem por missão: “administrar os recursos de informação da instituição e padronizar métodos e práticas dos processos de trabalho a ele inerentes”. A diretoria também possui responsabilidades específicas que serão apresentadas a seguir:

- i. Elaborar e implementar o planejamento estratégico, acompanhando e orientando a implementação de projetos;
- ii. Elaborar e divulgar os indicadores estatísticos de produtividade, desempenho e gestão da instituição;

- iii. Comandar as ações de atualização e divulgação do Banco de Boas Práticas de Gestão;
- iv. Dirigir a elaboração, controle e disseminação dos documentos normativos dos processos de trabalho e desenvolver junto a outras unidades administrativas ações de otimização dos processos de trabalho;
- v. Comunicar os recursos financeiros necessários para a implantação das estratégias do Poder Judiciário do Estado, para que aja a adequação do orçamento aos objetivos estratégicos de gestão.

Essa diretoria é a responsável pela formulação, implementação e controle do planejamento estratégico, sendo também competência da mesma, repassar para os demais órgãos integrantes do Tribunal como ocorrerá a implementação e o controle da estratégia. As decisões tomadas nesse setor tem implicação em todas as jurisdições em que o Tribunal atua, conforme a dimensão de abrangência:

GERENTE: “[...] vai depender um pouco do grau que essa decisão vai ser tomada dentro do Tribunal. Se for uma mudança a nível do Tribunal do Estado, lógico, que vai ser informado aqui, vai ser emitido um ofício circular com a decisão, com a mudança, e a gente tenta adotar. Quando é a nível de estado essa informação é passada para aqui [...]”.

O autor Matias-Pereira (2012) quando discorre sobre o processo de implementação da estratégia em uma organização, a denomina como a forma pela qual uma estratégia é posta em prática, onde se torna necessário a realização de procedimentos específicos que visam incorporar as linhas de ação traçadas ao dia a dia das organizações. Referindo-se ao controle ou monitoramento, o estabelece como o instrumento de acompanhamento que nivela o que foi planejado com o que está sendo alcançado, usualmente ele é composto por indicadores de resultados, que servem para mensurar as metas físicas e financeiras do planejamento.

No ano de 2009, o Tribunal de Justiça com o objetivo de atender as exigências do CNJ elaborou uma Resolução em que dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba para o período de 2010 a 2014 (ART. 1º, RESOLUÇÃO Nº 37/2009). Nesse documento ficam fixadas as iniciativas necessárias no alcance dos objetivos traçados:

Art. 2º O planejamento a que se refere esta Resolução orientará a definição de iniciativas (projetos e ações) necessárias para o alcance dos objetivos e metas nele

traçados, as quais serão detalhadas pela Secretaria de Gestão Estratégica (RESOLUÇÃO Nº37/2009).

É possível considerar que o Artigo 2º se refere aos procedimentos que devem ser incorporados no dia a dia da organização. Quanto ao controle/monitoramento da implementação da estratégia a Resolução estabelece o seguinte Artigo:

Art. 3º A Comissão de Gestão Estratégica promoverá Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) trimestrais, organizadas pela Secretaria de Gestão Estratégica, para acompanhamento dos resultados das metas fixadas, oportunidade em que poderá promover ajustes e outras medidas necessárias à melhoria do desempenho (RESOLUÇÃO Nº37/2009).

Matias Pereira (2011) se referindo a implementação da estratégia, apresenta a forma do envolvimento entre os atores principalmente no processo de sensibilização, como um fator que assegura o sucesso dessa implantação.

Para o êxito no envolvimento dos atores é necessário a divulgação do que vai ser posto em prática e o esclarecimento da responsabilidade que compete aos indivíduos que estão relacionados ao processo estratégico. Nesse termo cada participante deve ter ciência de seu papel na organização e compartilhar de um consenso sobre os impactos de suas ações em face do futuro desejado pela instituição (TAVARES, 2010).

Dentro do processo de divulgação do planejamento estratégico, sabe-se que é necessário que a instituição dissemine qual o propósito da organização, onde deseja chegar e de que forma acontecerá a implantação do planejamento. Esse recurso traz como benefício o envolvimento dos colaboradores, que passam a assimilar a missão e valores da organização, empregando o seu potencial humano na organização.

Quando questionado a respeito do conhecimento da missão, visão e valores da organização em que atua o Gerente do Fórum afirmou que, no início de sua gestão, não teve conhecimento dos pilares organizacionais. O contato com essas informações, que ele denomina como “meta”, só aconteceu quando participou de uma especialização oferecida pelo Tribunal:

GERENTE: “[...] Depois que eu entrei, não diretamente, quando eu fui fazer especialização aí informaram que tinha esse material e tinha essas metas do Tribunal de Justiça, a partir daí é que fui procurar e informar, colher essa informação [...]”.

Contudo, conforme afirma Tavares (2010) a organização tem o dever de valorizar a comunicação, explorando o potencial do canal comunicativo com os servidores,

pois por meio deste ocorre a incorporação, por parte dos colaboradores, dos objetivos da instituição, contribuindo para que toda a organização se mobilize para alcançar as metas estabelecidas.

Dessa forma, torna-se interessante que a gestão da instituição crie no colaborador um sentimento de comprometimento com a missão e visão da organização, a partir do nível de conhecimento dos pilares que deram origem a sua fundação os indivíduos passam a assimilar os valores institucionais que os motivaram no desenvolvimento do trabalho.

No sítio institucional do site do Tribunal é possível a visualização de notícias do andamento da administração da organização quanto ao seu posicionamento estratégico. Esse site é o ponto de comunicação entre instituição e servidores, pode ser acessado por todos os cidadãos, inclusive pelos colaboradores da entidade, facilitando a participação e acompanhamento dos servidores no processo administrativo.

No entanto, quando questionado sobre o conhecimento da existência da gestão estratégica dentro do Fórum, o gerente afirmou não ter sido informado, no início da sua gestão, sobre tal aspecto administrativo do setor, tendo a necessidade de se adequar a situação conforme foi desempenhando o seu cargo:

GERENTE: “[...] Quando eu cheguei aqui eu não fui informado diretamente que tinha/funcionava alguma estratégia, eu tive que me adequar a situação, né? A Presidente do Tribunal de Justiça, ela já mandou um ofício circular para todas as Comarcas, e nela falava sobre estratégias voltadas para Sustentabilidade também para que os diretores dos Fóruns, é, orientassem os servidores de cada Comarca, pra tomar essas atitudes, né? De Sustentabilidade que é uma estratégia [...]”.

Todavia mesmo com pouco conhecimento da gestão estratégica no processo em si e a partir da associação que o Gerente faz entre estratégia e sustentabilidade, ele mencionou alguns modificações que estavam sendo feitas no Fórum. Quando questionado a respeito dos programas e medidas que o Tribunal tem realizado dentro do próprio órgão e nos Fóruns, o Gerente discorreu sobre a implementação de inovações no aspecto tecnológico e início ao processo de capacitação dos servidores:

GERENTE: “[...] Percebe, assim, que investimento na área de tecnologia, tem. Né? A gente vê computadores novos, chegando novas impressoras, é, melhorando o sistema de internet. Começou a capacitação, deu início, né? Acho que como ainda é cedo não dá pra te dar um resultado agora tão cedo, mas que a gente tá pensando que ano que já vem com melhora, né? Já tá havendo capacitações. Como, por exemplo, o Tribunal ofereceu essa especialização em práticas judiciária aqui em Patos, como na parte de administração também em outras cidades, que dizer, assim, como é cedo, é recente essa resolução a gente percebe que aos poucos está, é, percebe a diferença, o crescimento[...]”.

Tavares (2010) discorrendo sobre a gestão estratégica destaca a importância que esse tipo de gestão atribui à comunicação entre os colaboradores. Os recursos comunicativos contribuem para a adoção de uma linguagem em comum entre os atores que participam da implementação da estratégia.

Tal aspecto demonstra que essa tipologia de gestão deve estabelecer um processo de assimilação da estratégia nos colaboradores, pois essa tática auxilia na formação da motivação destes atores, cooperando para o sucesso da implementação da estratégia.

Foi verificado que a instituição expõe no site não somente sua missão, visão, valores e regulamentos internos, ela também disponibiliza informações do funcionamento de sua administração, no entanto, a motivação para busca de tais informações sobre a organização tem de partir dos próprios colaboradores. Com essa ferramenta o TJPB tem o objetivo de compartilhar seus princípios e metas para adquirir maior envolvimento dos servidores no processo administrativo

A atuação estratégica do Tribunal tem sido aperfeiçoada, com a revisão do Planejamento Estratégico no final do ano passado, a instituição elaborou o Mapa Estratégico Organizacional que é definido pela Diretoria de Gestão Estratégica do TJPB como:

Uma representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. O mapa está estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas do negócio, interligados por relações de causa e efeito (TJPB, 2013).

Esse documento apresenta vinte e dois objetivos estratégicos, distribuídos em oito temas estratégicos voltados para a política de processos internos e os recursos financeiros, de infraestrutura e tecnologia e humanos, com o fim de alcançar as metas estabelecidas pelo CNJ para o nivelamento do Poder Judiciário a nível nacional.

A proposta para o setor de gestão de pessoas está ligada ao desenvolvimento de competências, promoção e disseminação do conhecimento, valorização do trabalho realizado, ambiente de trabalho desafiador com qualidade de vida. Por meio desses objetivos estratégicos que definem as metas que a organização deseja atingir em cada um dos departamentos, o Tribunal irá aperfeiçoar o seu quadro funcional no propósito de alinhá-lo sistematicamente ao Planejamento Estratégico, capacitando seus servidores para envolvê-los no processo estratégico.

4.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO FÓRUM DE PATOS

4.3.1 O modelo de gestão de pessoas no Fórum de Patos

Este tópico tem o intuito de entender como acontece a gestão de pessoas no Fórum de Patos. Para responder esse objetivo foi aplicado o questionário para identificar, a partir da percepção dos colaboradores, qual modelo de gestão de pessoas característico do Fórum. Foram selecionados vinte servidores que atuam nas varas cíveis, no polo de tecnologia e secretaria: dois analistas e 18 técnicos que integram diferentes equipes de trabalho. Dos respondentes 40% são mulheres, 60% homens, 70% casados e 30% solteiros, com idades variando entre 20 e 60 anos, sendo que 60% possuem formação superior e 40% ensino médio, com uma média de 8,8 anos de serviço.

A apresentação dos modelos evidencia as diferenças que são perceptíveis pelos integrantes da organização no gerenciamento do setor de recursos humanos. Enquanto que o modelo de gestão de pessoas tradicional está baseado em preceitos da administração científica, focado em processos rígidos e burocratas, com uma grande diferenciação entre os cargos e centralização das decisões pela equipe que integra o topo da pirâmide organizacional, o foco do modelo de gestão de pessoas por competências está voltado para eficácia da gestão de pessoas. A teoria GPPC tem como proposta desenvolver a organização de forma flexível, com a participação ativa dos colaboradores, englobando a existência de comportamentos e capacidades que algumas organizações dominam, voltando sua administração para o crescimento do seu quadro profissional, visando garantir sua sobrevivência dentro de um contexto cada vez mais exigente por bons resultados.

¹No questionário os respondentes tinham a opção de marcar uma das alternativas de acordo com sua percepção da política de gestão de pessoas vigente no Fórum. Com o intuito de melhor compreensão para a apresentação dos resultados e sabendo-se que o questionário partiu do modelo elaborado por Albuquerque (2002), que aborda o perfil que as gestões tradicional e por competências apresentam no dia a dia de uma organização, foi elaborado um quadro com o resumo do exame das respostas que se repetiram com maior frequência e que serviram de base para dedução de qual modelo é adotado pela organização:

¹ VER QUESTIONÁRIO

RESPOSTAS		
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Estrutura da organização	Quanto a estrutura todos os respondentes consideram a organização altamente hierarquizada.
	Organização do trabalho	O trabalho foi considerado por todos respondentes repetitivo e monótono.
	Realização do trabalho	A realização do trabalho é avaliado por todos servidores como um trabalhado em equipe.
	Sistema de controle	67% dos respondentes elegeram o controle como explícito.
RELAÇÕES DE TRABALHO	Política de Emprego	80% declararam que o foco da política de emprego está voltado para o cargo.
	Nível de educação e formação requerido	Todos os servidores consideram o nível de formação exigido como alto, com intensivo uso de tecnologia e especialização.
	Relações empregado-empregador	67% avaliam a relação entre empregado/empregador como independente, com confiança múltipla.
	Relações com sindicatos	85% consideram a relação com sindicatos como conflitante, baseada na divergência de interesses.
	Participação dos empregados nas decisões	Todos os respondentes visualizam a participação na tomada de decisões, como baixa. Elas são tomadas no topo da pirâmide organizacional.
RECURSOS DE	Contratação	87% dos servidores consideram que contratação está focada em um cargo ou um conjunto especializado de cargos.
	Treinamento e Desenvolvimento	Todos respondentes avaliam a utilização desse recurso como uma forma da organização visar o aumento do desempenho dos servidores na função atual.
	Carreira	Todos os servidores avaliam as carreiras como rígidas e especializadas, de pequeno horizonte.
POLÍTICA HUMANOS	Política Salarial	Todos os respondentes consideram a política salarial focada na estrutura de cargos com grande diferenciação entre eles.
	Incentivos	Todos os servidores avaliam o oferecimento dos incentivos como individuais.

Quadro 02 (Apresentação dos resultados)

Segundo mostra a análise, a visão dos servidores em relação a estrutura da organização, a política de recursos humanos e relações de trabalho, se relaciona com maior aproximação do modelo de gestão de pessoas tradicional, no entanto, foi constatado que há existência de alguns traços do modelo de gestão por Competências.

As alternativas marcadas que representam o modelo de gestão de pessoas por competências são: a) A forma como o trabalho é desenvolvido na organização, foi visto que

todos os servidores afirmam que o trabalho é desempenhado em equipe; b) O nível de educação exigido para a realização do trabalho é alto, foi unânime conforme a visão dos servidores a exigência, por parte da instituição, de especialização e intensivo uso de tecnologia; c) A relação entre empregado-empregador, foi verificado que a maioria dos respondentes percebe essa relação entre esses atores, como independente com confiança múltipla.

Quanto à estrutura da organização foi comum entre as respostas a visão de uma hierarquia forte, trabalho repetitivo e monótono. Nas relações de trabalho a participação dos funcionários nas decisões é baixa, pois devido a hierarquia funcional as decisões são tomadas no topo da pirâmide, e, a interação entre servidores e sindicatos é divergente com existência de confronto de interesses.

A política de recursos humanos da organização está voltada para o desenvolvimento do funcionário em um cargo ou conjunto especializado dele, os treinamentos visam apenas aperfeiçoar o servidor para a função atual. Não existe expectativa de uma carreira flexível, elas estão amarradas a estrutura de cargos com grande diferença entre os salários. É concorde entre os servidores que a maneira de oferecimento de incentivos é individual.

Esses dados apontam uma organização tradicional com uma gestão de pessoas voltado para o aspecto da Administração Científica Clássica, com o foco no trabalho. A gestão por Competências foca-se no desenvolvimento do indivíduo. Silva e Mello citando Dutra (2011) apresentam as organizações que fazem uso do modelo de gestão de pessoas por Competências, como uma escola que visa preparar os colaboradores, capacitando-os a enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora dela. Esperando que os colaboradores utilizem suas competências e capacidades na organização.

O modelo GPPC trabalha o desenvolvimento profissional do indivíduo, enquanto que o modelo tradicional considera o indivíduo como uma máquina que desempenhará funções que estejam relacionadas apenas ao seu processo de trabalho, sem expectativa de enfrentar situações desafiadoras na sua rotina.

A organização estudada percebe seu quadro funcional a partir da perspectiva tradicional, tendo em vista que sua estrutura é hierarquizada verticalmente com grande diferença entre cargos e foco voltado para o processo, com o trabalho desempenhado de forma repetitiva sem expectativa de mudança de cargos.

4.3.2 Caminhando para a gestão por competências no Fórum de Patos-PB

Este tópico tem como perspectiva visualizar quais medidas estão sendo tomadas pelo Tribunal de Justiça da Paraíba para utilização do modelo de Gestão de Pessoas por Competências na sua administração (terceiro objetivo específico do trabalho).

Devido o surgimento de novos ideais para a sociedade, o setor público tem passando por um processo de modernização, com objetivo de acabar com os vieses da cultura burocrática nos serviços prestados pelo Governo brasileiro.

Era necessário que o Estado progredisse, tornando-se forte e capaz nas suas atividades internas e externas, os fatores que receberam atenção especial na reforma foram: a centralização sobre a política macroeconômica, a descentralização e/ou privatização da burocracia da prestação de serviços sociais, a delegação de funções reguladoras a agências independentes e a criação de quadros mais capacitados de servidores públicos (KAUFMAN, 1998).

Seguindo então o plano de reforma para prestar um serviço com maior qualidade para população, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), na Resolução nº 70/2009 institui o Plano Estratégico Nacional, onde dispõe sobre o posicionamento estratégico dos Tribunais de Justiça do país.

Dessa forma, o Tribunal de Justiça da Paraíba tem se mobilizado para atender as exigências do CNJ e baseando-se nesse documento, a Presidência da instituição elaborou a Resolução nº 37/2009 que regulamenta o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba, essa resolução é um passo dado na tentativa de qualificação do serviço judiciário paraibano.

Visualizando as medidas adotadas pelo Tribunal no objetivo de cumprir as exigências do CNJ, o Gerente afirmou que as mudanças mais significativas estão acontecendo em alguns setores da organização de forma separada, destacando apenas a área de Tecnologia Institucional:

GERENTE: “[...] Percebe, assim, que o investimento é mais na área de tecnologia. A gente vê computadores novos, chegando novas impressoras, é, melhorando o sistema de internet, né? Mas o Tribunal está fazendo a parte dele na atuação estratégica.

A partir do entendimento percebe-se que o Fórum de Patos e o Tribunal de Justiça da Paraíba estão atuando estrategicamente com o objetivo de prestar um serviço de qualidade a sociedade.

Na tentativa de realizar a qualificação dos colaboradores públicos, sabe-se que no Brasil as políticas de gestão de recursos humanos estão marcadas por uma série de descontinuidade e dificuldades para a estruturação dos seus principais sistemas. No setor de RH os principais obstáculos enfrentados são a criação de instrumentos efetivos de motivação dos servidores como também o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias estabelecidas pelas instituições separadamente e às diretrizes impostas pelos governos (PIRES et al, 2005).

Por esse motivo o Governo brasileiro instaurou a gestão por Competências como referência para a gestão de pessoas no setor público federal por meio da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, como também regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (CARVALHO ET AL, 2009).

Quando questionado a respeito da instauração de medidas que se relacionem ao processo de utilização da Gestão por Competências na gestão de pessoas do Tribunal e Fórum, o Gerente afirma ter surgido alguns programas de especialização. Porém ainda há dificuldade ao acesso a esses programas e aqueles que desejam aperfeiçoar seu trabalho precisam buscar tais programas de capacitação. No entanto, ainda existe uma deficiência nessa oferta de capacitação para os servidores da instituição.

GERENTE: “[...] Quanto a capacitação, assim, no meu ponto de vista, eu acho que poderia ser, assim, é ... A gente ter mais acesso a capacitação. Tem poucas, a gente vê assim, tem poucas capacitação. O Tribunal, vez por outra, oferece. Mas tem que partir do servidor a procura. Dr. Márcio Murilo, ele falou que o problema do Tribunal nesse sentido está sendo o orçamento [...]”

A partir do Decreto nº 5.707/2006, as instituições públicas têm buscado implementar métodos de trabalho mais eficientes, informatizando os processos administrativos por meio do emprego de tecnologia avançada e criar quadros mais capacitados de servidores, com o objetivo de prestar um serviço de maior qualidade para a sociedade.

Dessa forma, o CNJ na Resolução nº 70/2009 procurou atender a expectativa do decreto anteriormente citado, quando no inciso VI do Artigo 1º estabelece (15) quinze

objetivos estratégicos, distribuídos em (08) oito temas, onde o objetivo (11) onze e (12) se referem a estratégia para o setor de pessoal dos Tribunais. A alínea f, do inciso VI do artigo acima citado especifica as metas do Planejamento Estratégico voltado para Gestão de Pessoas:

“f) Gestão de Pessoas:

Objetivo 11. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores;

Objetivo 12. Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia (RESOLUÇÃO 70/2009)”.

Contudo em relação a implementação da gestão por Competências no setor de recursos humanos do Fórum, o entrevistado afirmou que não houve nenhuma comunicação oficial sobre esse procedimento e que o conhecimento sobre o assunto vem por meio de notícias:

GERENTE: “[...] Diretamente a minha pessoa, não foi informado nada, a gente viu com o site do Tribunal que tá passando essa informação, né? Mas um aviso direto assim a direção não chegou nada não. Mas acredito que essa teoria pode ser aplicada [...]”.

Conforme constatado na fala do Gerente do Fórum acima descrita, o Tribunal tem divulgado a notícia a respeito da utilização do modelo de gestão por Competências em seu site, no intuito de cumprir as exigências impostas pelo CNJ. Sendo assim, mesmo sem a oficialização ao Gerente do Fórum de Patos da utilização e implementação do conceito de gestão por competências na gestão de pessoas, o Tribunal tem realizado alguns procedimentos no intuito de qualificar seus servidores por meio de capacitações escassas, mas existentes. A instituição já tem atuado estrategicamente com o objetivo de ofertar um serviço de qualidade para sociedade.

Para isso o TJPB na aprovação do Projeto de Resolução que dispõe sobre a revisão do Planejamento Estratégico do TJPB que aconteceu no mês de maio do corrente ano, estabeleceu a continuidade administrativa do planejamento estratégico, independente da alternância dos gestores, com alcance até o ano de 2018. Esse Projeto teve como respaldo a Resolução nº 37/2009 do Tribunal de Justiça e a Resolução nº 70/2009 do CNJ (PATRIOTA, 2013).

Nesse projeto foi apresentado vinte e dois objetivos estratégicos distribuídos em (08) temas que abrangem o aspecto administrativo da instituição. Dentre os temas discutidos está incluído objetivos voltados para o setor de Gestão de Pessoas que serão apresentados a seguir:

- Capacitar pessoas e desenvolver competências;
- Promover a retenção e a disseminação do conhecimento;
- Prover ambiente de trabalho desafiador, motivador e de valorização dos servidores e magistrados;
- Garantir a segurança dos servidores e magistrados;
- Garantir a qualidade de vida no trabalho para e servidores e magistrados.

Segundo a fala do diretor de Gestão Estratégica do TJPB, José Falbo de Abrantes em uma entrevista dada ao Gecom (PATRIOTA, 2013), os objetivos estabelecidos estão voltados para a melhoria e celeridade da prestação jurisdicional, buscando a eficiência operacional, a responsabilidade social e o acesso à Justiça para o benefício das pessoas que procuram o serviço prestado pela organização.

Quanto à implementação dos objetivos mencionados no Fórum de Patos, ela ocorrerá de forma gradativa de acordo com especificações que o Tribunal exigir para as Comarcas em geral:

GERENTE: “[...] Como se trata de uma mudança a nível do Tribunal do Estado, lógico que ainda vai ser informado aqui, vai ser emitido um ofício circular com as especificações da decisão da Presidência com a mudança, e a gente tem que adotar, até agora as informações que eu tenho a respeito dessas mudanças na gestão de pessoas é só por meio das notícias do Tribunal e da exposição das novas estratégias no site do Tribunal [...]”.

Essa iniciativa demonstra que o Tribunal através Planejamento Estratégico para os próximos anos irá utilizar o modelo de Gestão por Competências na tentativa de qualificar o serviço prestado a população paraibana, substituindo o modelo tradicional usado até então, para poder adaptar-se a cultura gerencialista, que propõe a eficácia do setor público através da utilização dos ideais do setor privado (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Dessa forma, percebe-se que o Tribunal na tentativa de alcançar os novos objetivos do Planejamento Estratégico da instituição está desenvolvendo mudanças organizacionais e de gestão, no intuito de alinhar a organização com os anseios da sociedade e com as exigências do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nas metas estratégicas de nivelamento do Poder Judiciário em nível nacional. Devido ao caráter de mudanças institucionais as ações voltadas para o setor de gestão de pessoas serão aplicadas em todas as Comarcas do Tribunal, incluindo o Fórum da Comarca de Patos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendendo como a gestão estratégica do TJPB orienta a utilização da gestão por competências na gestão de pessoas do Fórum de Patos-PB, foi visto que a partir da atuação estratégica na administração do Tribunal o modelo por competências já está na fase inicial de implementação na gestão de pessoas do Fórum de Patos. Ressalvando-se que atualmente o modelo vigente é a estratégia de gestão de pessoas tradicional.

Verificou-se que com a Reforma da Administração Pública o país passou a operar conforme um modelo que propõe a eficácia do setor público, a partir da utilização dos ideais do setor privado. O Gerencialismo trouxe para o serviço público a Gestão Estratégica, modelo que está sendo considerado como a resposta adequada para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda e auxiliando a organização no alcance das metas estabelecidas no planejamento a longo prazo (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Baseado no Planejamento Estratégico Nacional do CNJ, o Tribunal de Justiça da Paraíba criou o Planejamento Estratégico da instituição na tentativa de alcançar entre os anos de 2010 a 2014, as metas estabelecidas pelo CNJ, este planejamento passou por uma revisão no final do ano passado, quando foram feitas alterações nos objetivos e na durabilidade para sua implementação, agora, com abrangência até o ano de 2018.

Por meio da compreensão do processo de implementação da estratégia do Tribunal no Fórum verificou-se que o TJPB passou a utilizar a gestão estratégica como um modelo gerenciador da atuação administrativa organizacional a partir da publicação da Lei nº 9.316/2010, a partir desse período a Diretoria de Gestão Estratégica voltou suas atividades para o posicionamento estratégico da organização na sociedade. Ficou estabelecido pela lei que a diretoria se ocuparia de elaborar, implementar, dirigir e controlar o planejamento estratégico.

Esse fenômeno tem acontecido de maneira sutil ou quase despercebida pelos órgãos que estão ligados ao Tribunal. Sabe-se há uma deficiência no compartilhamento dos objetivos que deverão ser alcançados pela instituição com as gerências dos Fóruns. A identificação da atuação estratégica no Fórum só foi identificada com o investimento na área de Tecnologia Institucional, através processo de troca de todos os aparelhos informáticos e começando e melhoramento do serviço de internet e intranet da organização. A atuação estratégica também iniciou a qualificação dos servidores integrantes da organização por meio de capacitações oferecidas aos colaboradores, através de treinamentos e especializações.

Dessa forma, é possível concluir que a atuação estratégica do TJPB é recente e precária, explicando-se o motivo da deficiência no compartilhamento dos objetivos estratégicos da instituição e do uso de um modelo de Gestão de Pessoas Tradicional, conforme foi verificado no mapeamento de gestão de pessoas. Tal modelo dificulta o processo estratégico, pois os indivíduos possuem uma visão fechada em relação a contribuição que as capacidades individuais podem oferecer a organização.

A existência do modelo Tradicional na organização (Albuquerque, 2002) decorre das características de uma administração clássica presentes na instituição, pois esse tipo de modelo acomoda a divisão hierárquica verticalizada existente, a baixa participação dos funcionários nas decisões tomadas e o desenvolvimento de um trabalho monótono e repetitivo.

Na compreensão de como acontece a comunicação entre as Gerências do Tribunal com o Fórum, foi visto que existe uma falha de comunicação entre as gerências, dificultando a implementação da estratégia. A falta de envolvimento de todos os atores que compõem a organização impossibilita o alcance das metas estabelecidas pela estratégia. Nesse termo cada participante deve ter ciência de seu papel na organização e compartilhar de um consenso sobre os impactos de suas ações em face do futuro desejado pela instituição (TAVARES, 2010).

O sucesso no envolvimento dos atores depende da divulgação do que vai ser posto em prática, sendo necessário que o canal de comunicação entre a comissão idealizadora da estratégia com os servidores que a colocarão em prática seja eficiente. A estratégia precisa ser apreendida pelos integrantes da organização sendo indispensável o conhecimento da atuação dos mesmos no processo estratégico. No entanto, nem o TJPB nem o Fórum de Patos não dispõem de nenhuma campanha que venha envolver os servidores no processo estratégico.

Torna-se necessário que o Tribunal desenvolva juntamente com os administradores de cada Comarca, mecanismos que venham criar uma cultura organizacional que gere maior comprometimento nos colaboradores, onde eles venham orgulhar-se de fazer parte de uma organização que valoriza o trabalho desempenhado e proporciona uma maior participação dos servidores no processo administrativo. Sabe-se que entre as modificações inseridas no Planejamento Estratégico do TJPB elencou-se como meta para o setor de gestão de pessoas desenvolverem métodos e cultura para aumentar a retenção, disseminação e aproveitamento de conhecimentos chave para o Tribunal, transformando o conhecimento pessoal em conhecimento organizacional.

Conclui-se dessa forma, que o Fórum está se preparando para dar início ao processo de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências no intuito de adaptar os servidores que compõem sua Comarca ao posicionamento estratégico estabelecido pelo Tribunal da organização para os próximos anos.

À vista disso sugere-se para elaboração de trabalhos futuros, análises voltadas para a abordagem que envolvesse a visão dos servidores frente ao processo de mudança de modelos de gestão de pessoas que ocorrerá no TJPB. Outra possibilidade seria compreender o papel dos gestores que integram a instituição no desenvolvimento da atuação estratégica nas Comarcas. Por fim são inúmeras as perspectivas que podem ser abordadas sobre a atuação estratégica do setor público frente as mudanças ocorridas na gestão pública, e a implantação de modelos facilitadores do setor de gestão de pessoas nas organizações estatais.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. et al. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito administrativo descomplicado**. -19. ed. – Rio de Janeiro; São Paulo: Método, 2011.
- ALMEIDA, Antonio Francisco de. **Planejamento estratégico e proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil**. *Rev. adm. contemp.* [online]. Vol.4, n.3, p. 177-199. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acessado em: 03 de outubro de 2000.
- ARAGÃO, Cecília Vescovi de. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio**. *Revista do Serviço Público*. Vol. 1, n. 1, p. 105-134. Brasília, 1997.
- ARAÚJO, Priscila Gomes de; PEREIRA, José Roberto. **Análise da Aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal**. *RAP- Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 2012. Vol. 46, n. 5, p. 1179-1199. Disponível em:< <http://www.scielo.br>>. Acessado em: 08 de novembro de 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. *Revista do Serviço Público*. Vol. 56, n. 2. p. 179-194. Brasília, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo. Vol. 41, n.1, p. 8-15. Brasília, 2001.
- BRASIL. **Decreto n. 5707 de 23 de Fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.castanhal.ifpa.edu.br/cdqp/legislacao/decreto_5707.pdf>. Acessado em: 05/05/2013.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil**. *Revista do Serviço Público*. Vol.1, n. 1, (49): p. 05-42. Brasília, 1998.
- CARVALHO, Antônio Ivo de. [et all.]. **Escola do governo e gestão por competência: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. - 6. ed.-. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 70/2009: Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em:< <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/resolucao-n-70>>. Acessado em: 30 de Março de 2013.

DIAS, Donaldo de Souza. SILVA, Mônica Ferreira da. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios**. São Paulo: Atlas, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

(LOJE). Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010. Estado da Paraíba. Poder Judiciário Tribunal de Justiça, 2010.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Mônica de Aguiar Mac-Allister da. **Limites e Possibilidades Disciplinares da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais**. RAC- Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, 2009. Vol. 13, n. 3, p. 351-365. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acessado em: 03 de outubro de 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC- Revista de Administração Contemporânea, 2001 páginas 183-196. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acessado em: 15 de outubro de 2012.

KAUFMAN, Robert R. **A política da reforma do Estado: um exame de abordagens teóricas**. Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública . Vol.1, n.1, p.43-69. Brasília, 1998.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. -4. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2 ed. -5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Igor. **Gestão por Competências em Organizações Públicas: O Processo de Transformação Organizacional e seus Impactos Junto aos Servidores na Secretaria Estadual de Administração e Recursos Humanos (SEARH/RN)**. Natal, 2011. 119p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011.

MATIAS – PEREIRA, I. **Manual de Gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

PARAÍBA (Estado). Lei nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010. Dispõe sobre a Estrutura Organizacional Administrativa do Tribunal de Justiça. Disponível em: <http://www.tjpb.jus.br>. Acessado em: 25 de janeiro de 2013.

PATRIOTA, Fernando. **Planejamento Estratégico do TJPB é aprovado e tem alcance até 2018**. Gerência de Comunicação (GECOM). Disponível em:< <http://www.tjpb.jus.br>>. Acessado em 26 de agosto de 2013.

PIRES, Kalil [et all]. **Gestão por Competências em organizações do governo: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. 6. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de. **A noção de competências na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público**. *Revista do Serviço Público*. Vol. 62, n.2: p. 167-183. Brasília, 2011.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TJPB. **Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba**. João Pessoa, 2013.

_____. **Missão, Visão e Atributos**. Disponível em: < <http://www.tjpb.jus.br/institucional/missao/>>. Acessado em: 10 de Janeiro de 2013.

_____. Organograma Institucional. Disponível em: < <http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/2012/05/organograma.pdf>>. Acessado em: 20 de Janeiro de 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA. Resolução nº 35/2013: Dispõe sobre a revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Disponível em:< <http://www.tjpb.jus.br/servicos/pesquisar-legislacao/?tipo=resolucao-da-presidencia>>. Acessado em: 20 de Junho de 2013.

_____. Resolução nº 37/2009: Dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba. Disponível em:< <http://www.tjpb.jus.br/servicos/pesquisar-legislacao/?tipo=resolucao-da-presidencia>>. Acessado em: 30 de Março de 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In: Vieira, Marcelo Milano Falcão; Deborah Moraes Zouain (org.). *Pesquisa qualitativa em administração*. 2ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. 2ª ed. São Paulo: Senac, 2010.

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

INSTITUIÇÃO: FÓRUM MIGUEL SÁTYRO

NOME/CARGO DO ENTREVISTADO: GETÚLIO CAMBOIM DE OLIVEIRA/GERENTE

TEMPO NA INSTITUIÇÃO: (01) um ano

1. Como se encontrava o cenário quando foi dado o início de sua gestão? Era perceptível ação de estratégia por parte do setor gerencial do Fórum?
 - Ao assumir o seu posto tinha conhecimento de que a instituição trabalha levando em consideração o modelo de Gestão Estratégica? Teve conhecimento da Missão, Visão e Atributos do setor judiciário paraibano?
 - Na sua percepção gerencial você identifica quais as principais ações de reforma de política interna, ocorridas desde publicação da Resolução nº 37/2009 que dispõe do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba?
 - Levando em consideração a existência de padronização de métodos e práticas dos processos de trabalho no setor judiciário do Estado, você teve acesso aos documentos (que regulamentam como o trabalho deve ser realizado) com facilidade?

2. Levando em consideração a Visão do Tribunal de Justiça da Paraíba - “Alcançar, até o ano de 2014, o grau de excelência na prestação de seus serviços e ser reconhecida pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social”.
 - Quais as dificuldades enfrentadas pelos funcionários no alcance dos objetivos da visão da instituição, quando é revogada a “excelência na prestação de serviços”?
 - Você acredita que a organização oferece capacitação para os servidores desenvolverem suas competências individuais para o devido cumprimento da Visão?

3. Quais as medidas ou programas específicos adotados pela organização, tendo em vista seu dever de cumprir as metas estabelecidas pelo CNJ para o setor judiciário?
 - No setor de Gestão de Pessoas houve modificações desde publicação das Resoluções que dispõem sobre o planejamento estratégico do CNJ e do Tribunal de Justiça da Paraíba?
 - Considerando o artigo 1.º, inciso IV, alínea “f”, da Resolução nº 70/2009, do PE do CNJ, que trata do desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores. Foi realizada alguma capacitação apropriada por parte do Tribunal com o objetivo de desenvolver tais características nos colaboradores?

4. Você possui autonomia para tomar decisões administrativas no Fórum? Existe flexibilidade para que sejam cumpridos os objetivos estabelecidos pelo Tribunal para o Fórum?

5. Como se dá a relação da gerência do Fórum com as gerências Estratégica e de Gestão de Pessoas do Tribunal?

6. A partir das participações do Diretor de Gestão de Pessoas em seminários que tratam

da utilização da Gestão por Competência no setor público, promovidos pelo CNJ, você vê a possibilidade de aplicação dessa corrente de gestão na organização? Já houve uma comunicação/pronunciamento da Gestão de Pessoas em relação a essa possibilidade?

7. Quais as implicações das decisões tomadas no Tribunal para a gerência do Fórum? A Gerência de Gestão Estratégica tem atuado junto à Gerência de Pessoas com o objetivo de implantar a Gestão por Competência na instituição?

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBAS – CAMPUS VII- PATOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DADOS PESSOAIS:

Idade: Estado Civil: Escolaridade: Sexo:

18 a 28 solteiro (a) primeiro grau incompleto Feminino

29 a 39 casado (a) primeiro grau completo Masculino

40 a 50 separado (a) ensino médio incompleto

51 a 61 viúvo(a) ensino médio completo

de 61 acima outro ensino superior incompleto

ensino superior completo

Tempo de Serviço na Empresa: _____ anos.

Função: _____

Questionário aplicado aos chefes de Cartório

Considere os aspectos abaixo, relativos ao ambiente de trabalho, e marque a alternativa que melhor representa a realidade vivenciada na instituição.

1. Quanto ao modelo da estrutura organizacional.	
1.1 A estrutura organizacional instituição em que trabalha se caracteriza por ser:	<input checked="" type="checkbox"/> Altamente hierarquizada, separação de “quem pensa” e “quem faz”. <input type="checkbox"/> Horizontalizada (chefias intermediárias), união de “quem pensa” e “quem faz”.
1.2 A organização do trabalho é considerada:	<input type="checkbox"/> X Trabalho repetitivo e monótono.

	<input type="checkbox"/> Trabalho gerador de desafios.
1.3 A realização do trabalho do setor tem um aspecto:	<input type="checkbox"/> Individual. <input checked="" type="checkbox"/> Em equipe.
1.4 O sistema de controle da organização dá ênfase:	<input type="checkbox"/> X Controle explícito. <input type="checkbox"/> Controle implícito pelo grupo.
2. Considere as relações de trabalho na organização.	
2.1 O foco da política de emprego está voltado para:	<input type="checkbox"/> Foco no cargo, emprego a curto prazo. <input checked="" type="checkbox"/> Foco na carreira flexível, emprego a longo prazo.
2.2 O nível de educação e formação requerido é:	<input type="checkbox"/> Baixo nível de tecnologia e especialização. <input checked="" type="checkbox"/> Alto nível, com intensivo uso de tecnologia.
2.3 As relações emprego-empregador são tidas como:	<input checked="" type="checkbox"/> Independente. <input type="checkbox"/> Independente, com confiança múltipla.
2.4 As relações com os sindicatos são assinaladas como:	<input checked="" type="checkbox"/> Conflitante baseada na convergência de interesses. <input type="checkbox"/> Com diálogo, buscando convergência de interesses.
2.5 Considerando o nível da participação dos empregados nas decisões é percebido como:	<input checked="" type="checkbox"/> Baixo, as decisões são tomadas no topo da pirâmide organizacional. <input type="checkbox"/> Alto, decisões tomadas em grupo.
3. Considere as políticas de Recursos Humanos da organização.	
3.1 A contratação se dá por qual sistema?	<input checked="" type="checkbox"/> Contrata para um cargo ou um conjunto

	<p>especializado de cargos.</p> <p><input type="checkbox"/> Contrata para uma carreira longa na organização.</p>
3.2 O treinamento e desenvolvimento realizados pela instituição têm como objetivo:	<p><input checked="" type="checkbox"/> Visar o aumento do desempenho na função atual na instituição.</p> <p><input type="checkbox"/> Visar preparar o funcionário para futuras funções.</p>
3.3 Quanto ao desenvolvimento da carreira dentro da instituição.	<p><input checked="" type="checkbox"/> As carreiras se caracterizam rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas a estrutura de cargos.</p> <p><input type="checkbox"/> As carreiras se caracterizam flexíveis, de longo alcance, com permeabilidades em diferentes carreiras.</p>
3.4 A política salarial é realizada com base em que características?	<p><input checked="" type="checkbox"/> Focada na estrutura de cargos e possui grande diferenciação entre eles.</p> <p><input type="checkbox"/> É focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.</p>
3.5 Os incentivos oferecidos são focados:	<p><input checked="" type="checkbox"/> Em incentivos individuais.</p> <p><input type="checkbox"/> Foco nos resultados e incentivos grupais.</p>