



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ – REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA

SILVÉRIA DE FARIAS CAVALCANTI GONZAGA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE NO FÓRUM DA COMARCA DE
CAMPINA GRANDE/PB

Campina Grande – PB

Junho de 2014

SILVÉRIA DE FARIAS CAVALCANTI GONZAGA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE NO FÓRUM DA COMARCA DE
CAMPINA GRANDE/PB

Monografia apresentada ao Curso de especialização em Planejamento e Gestão pública da Universidade Estadual da Paraíba, como exigência para obtenção do título de especialista em Planejamento e Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Msc^a. Ayalla Cândido Freire

Campina Grande – PB

Junho de 2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CIA1 – UEPB

G642g Gonzaga, Silvéria de Farias Cavalcanti.
Gestão por competência: uma análise no Fórum da Comarca de
Campina Grande/PB [Manuscrito]. / Silvéria de Farias Cavalcanti
Gonzaga. – 2014.

51f.

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

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

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão estratégica. 3. Gestão por
competência. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

SILVÉRIA DE FARIAS CAVALCANTI GONZAGA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE NO FÓRUM DA COMARCA DE CAMPINA
GRANDE/PB.

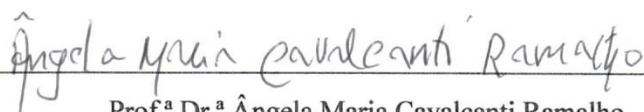
Monografia apresentada ao Curso de especialização em Planejamento e Gestão pública da
Universidade Estadual da Paraíba, como exigência para obtenção do título de especialista
em Planejamento e Gestão Pública.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof.^a Msc.^a. Ayalla Cândido Freire

(Orientadora – UEPB)



Prof.^a Dr.^a Ângela Maria Cavalcanti Ramalho

(Examinador – UEPB)



Prof. Dr. Francisco José Batista de Albuquerque

(Examinador – UEPB)

Trabalho aprovado em: 06/06/2014

Ao meu filho Pedro, por estar sempre ao meu lado me fazendo acreditar que tudo é possível, por mostrar sempre um jeito melhor de enxergar a vida e de ter atitudes simples diante de coisas que imagino complicadas. Acredito que tem o dom de fazer os outros felizes. Você sempre será meu lindo e talentoso menino.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que está sempre comigo, aquietando minha alma com seu amor incondicional;

Aos meus familiares, em especial a minha mãe, uma grande mulher que não cansa de fazer o bem; seu exemplo de vida me inspira a ser melhor. E ao meu esposo, companheiro e amigo que me faz sentir especial;

Aos meus professores pela dedicação e paciência. Sabendo que ensinar é mais do que repassar conhecimentos, é a responsabilidade de semear valores essenciais para formação e aperfeiçoamento do caráter;

À minha preciosa orientadora Msc^a Ayalla Cândido Freire pelos tantos momentos dedicados à orientação dessa Monografia. Sua ajuda foi fundamental;

Àqueles que contribuíram de uma forma toda especial para a melhor qualificação do projeto de pesquisa, bem como para a sua defesa final: Prof.^a Dr.^a Ângela Maria Cavalcanti Ramalho e Prof. Dr. Francisco José Batista de Albuquerque;

À Universidade Estadual da Paraíba, à Escola Superior da Magistratura e ao Tribunal de Justiça da Paraíba, que oportunizaram esta rica experiência;

Aos meus colegas do Curso de Especialização, com quem pude compartilhar momentos especiais, motivando essa caminhada;

A todos os servidores do Fórum de Campina Grande (Fórum Affonso Campos), equipe que muito contribuiu com informações valiosas para realização dessa pesquisa;

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para realização desse trabalho.

Meu sincero agradecimento.

RESUMO

As organizações públicas encontram-se inseridas em um ambiente global, mais complexo e de grandes desafios. Modelos de Gestão são criados para alinhar os comportamentos das pessoas aos objetivos institucionais, novos conceitos e técnicas são aplicados na Administração Pública numa tentativa de acompanhar as transformações cada vez maiores no mundo atual para, com isso, atender às novas demandas da sociedade. Pensando nisso, este estudo tem como objetivo analisar a Gestão por Competências no Fórum de Campina Grande/PB a partir das Estratégias estabelecidas pelo TJPB, tendo em vista que tais estratégias precedem a execução de ações organizacionais. Para tanto, utilizamos como fundamentos teóricos os conceitos elencados por Viscaino (2004), Fragoso (2009) e Martins (2011) no que se refere à Gestão de Pessoas; abordamos também os de Carbone (2009), Fleury & Fleury (2001), Brandão & Guimarães (2001) e Ferreira (2011) em relação à Gestão por Competências; vale destacar que também se fez necessário discorrer acerca desse assunto no âmbito do Setor Público, diante disso, tomamos como base teórica Martins (2011), Mello & Silva (2013), Bresser – Pereira (1999), Bresser – Pereira (2001). Além disso, também discorreremos acerca da Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações com base em Fragoso (2009), Matias – Pereira (2012). A pesquisa segue uma abordagem qualitativo-quantitativa de natureza descritiva e interpretativa. Vale ressaltar que o presente estudo também se enquadra numa abordagem estatístico-descritiva. Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso a partir de pesquisa bibliográfica e documental. Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário aos técnicos e analistas, e de entrevistas semiestruturadas com o gerente geral e a chefe de pessoal do Fórum de Campina Grande. A análise baseia-se na técnica de análise do conteúdo, buscando compreender o fenômeno a partir da perspectiva dos sujeitos. Feito isto, os dados nos permitiram observar que a Instituição estudada está em processo de implementação da Gestão por Competências e apresenta algumas medidas estratégicas para efetivação da mesma. Sendo assim, esta pesquisa leva em consideração a necessidade de divulgação dessa nova abordagem, tendo em vista a conscientização dos envolvidos nos processos concernentes à instituição em estudo, bem como dos diversos setores públicos.

Palavras- chave: Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica, Gestão por Competências.

ABSTRACT

Public organizations find themselves in a global, more complex and challenging environment. Management Models have been created so as to align people's behaviors and institutional goals; new concepts and techniques have been applied in Public Administration in an attempt to keep up with greater and greater changes in today's world so that society's demands may be thus appeased. Taking that into account, this study aims at analyzing Skills Management at the Campina Grande Forum, based on the Strategies set by the Paraíba State Court of Justice (TJPB), having in mind that such strategies precede the carrying out of organizational actions. In order to do so, we find a theoretical basis on the concepts presented by Viscaino (2004), Fragoso (2009) and Martins (2011) with regard to Personnel Management; as well as on those by Carbone (2009), Fleury and Fleury (2001), Brandão and Guimarães (2001), and Ferreira (2011) concerning Skills Management; furthermore, we must emphasize that it was also necessary to discuss this theme in the ambit of the Public Service Sector, in view of which we relied theoretically on Martins (2011), Mello and Silva (2013), Bresser - Pereira (1999); and Bresser - Pereira (2001). In addition, we also discussed Strategic Personnel Management in Organizations accordingly to Fragoso (2009); and Matias and Pereira (2012). This research follows a descriptive qualitative-quantitative approach and interpretive. It is noteworthy that the present study also fits a statistical-descriptive approach. As for the method used, this is a case study based on a bibliographical and documentary research. The data have been collected by submitting technicians and analysts to a questionnaire, as well as by conducting semi-structured interviews with both the general manager and the chief personnel officer at Campina Grande Forum, and then using the content analysis technique to verify the information provided, trying to understand the phenomenon from the subjects' viewpoint. Once that was done, our data allowed us to conclude that the Institution we studied is still in the process of implementing the Skills Management system and presents some strategic measures for making it efficient. Thus, this research takes into account the need to disclose this new approach, with a view to raising awareness of those involved in processes concerning the institution under study, and various public sectors.

Keywords: People Management, Strategic Management, Management Skills.

LISTA DE SÍMBOLOS UTILIZADOS NAS TRANSCRIÇÕES

()	incompreensão de palavras ou segmentos	
(hipótese)	hipótese do que se ouviu	
MAIÚSCULA	entonação enfática	
:		
::	prolongamento de vogal ou consoante	
:::		
?	interrogação	
...	qualquer pausa	
(())	comentários do transcritor	
(...)	indicação de que a fala foi tomada ou interrompida em determinado ponto	
“ ”	citações de textos	
G	sujeito da pesquisa	gerente geral
CP	sujeito da pesquisa	chefe de pessoal
E	entrevistador	

Sumário

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO I: REFERENCIAL TEÓRICO	14
1.1 Gestão de Pessoas e a Gestão por Competências	14
1.1.1 Gestão por Competências no setor público	17
1.2 Gestão Estratégica de pessoas nas organizações	18
1.2.1 Gestão Estratégica no Tribunal de Justiça da Paraíba.....	20
CAPÍTULO II: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
2.1 Natureza da pesquisa	22
2.2 <i>Corpus</i> da pesquisa e coleta dos dados	23
2.3 Locais e sujeitos da pesquisa	25
CAPÍTULO III: ANÁLISE DOS DADOS	28
3.1 Modelo de Gestão de Pessoas no Fórum de Campina Grande	28
3.2 Gestão por Competências no Fórum de Campina Grande.....	30
CAPÍTULO IV: CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE	46
APÊNDICE A – Questionário	46
APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas.....	49

INTRODUÇÃO

O novo perfil da Gestão Pública no Brasil vem evoluindo em meio a um contexto social caracterizado por grandes mudanças. A adoção de novos conceitos e modelos gerenciais vem substituir a antiga visão burocratizada das relações industriais exigindo das organizações a implementação de medidas que se ajustem a essa nova realidade.

Com o passar dos anos, tornou-se relevante a compreensão das novas formas de gestão e, mais especificamente, da Gestão Estratégica, o que levou as organizações a desenvolverem novas estratégias, como um plano de ação capaz de criar as principais diretrizes da organização.

Neste sentido, Mello e Silva (2013) explicam que, dentro desse novo cenário, é preciso compreender que a Gestão Pública Brasileira deve estar associada ao processo de transformação da sociedade.

Para Alday (2007) a efetiva implementação das novas estratégias traz para as organizações os benefícios da realização de uma análise organizacional, o estabelecimento de uma diretriz e, conseqüentemente, a formulação de estratégias. Fica claro que as instituições públicas devem estar atentas ao quadro evolutivo da Gestão Estratégica, adequando e promovendo um ambiente que garanta sua continuidade e uma melhor qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Dessa forma, as organizações foram desafiadas a repensar suas antigas práticas na tentativa de se adequar a nova conjuntura imposta pelas novas práticas de gestão, promovendo uma harmonia entre estas e o seu ambiente externo.

A construção desse novo modelo de gestão requer maior investimento na qualificação profissional, assumindo destaque o capital intelectual. Surge então a Gestão por Competências como forma de dinamizar o processo de Gestão de Pessoas dentro desse conjunto de ações. Apesar de adotado em algumas organizações públicas, sua implementação requer mudanças em nível estrutural e cultural. Trata-se de um processo que demanda tempo e envolvimento dos colaboradores.

Para Furukawa e Cunha (2010) a valorização do conhecimento motivou mudanças na Gestão de Pessoas, principalmente em relação aos colaboradores da organização. Importante que estas promovam o desenvolvimento de suas pessoas, identificando suas competências e habilidades, alinhando à missão, visão e valores, dentro de uma cultura organizacional bem definida em busca de efetividade nos resultados.

Corroborando tal informação Carbone *et al* (2009) afirma que na era do conhecimento o principal ativo das empresas é o capital humano. Para Rezende (2002), o

mais importante no processo produtivo é o somatório do conhecimento coletivo, as habilidades, os valores, atitudes e motivação das pessoas que resultam nas competências.

Segundo esses autores, o conhecimento é algo construído pelo indivíduo, resultante de informações reconhecidas e integradas, dentro de um processo de aprendizagem em que competências podem ser potencializadas. Afirmam ainda que o conhecimento humano se renova e potencializa à medida que é utilizado.

Surge então a Gestão por Competências como forma de dinamizar o processo de Gestão de Pessoas e atrair um elevado nível de conhecimento para dentro da organização, identificando e adequando essas competências. Para Ferreira (2011) a Gestão por Competências tem procurado alinhar os objetivos organizacionais e as competências pessoais.

Dentro desse universo está inserido o Poder Judiciário que, na tentativa de alcançar os novos objetivos estabelecidos pelo Planejamento Estratégico, está desenvolvendo mudanças de gestão no intuito de alinhar tais objetivos com os anseios da sociedade e as exigências do Conselho Nacional de Justiça no cumprimento das metas.

Com a implementação do Planejamento Estratégico, em 2009, o Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) define um conjunto de ações capaz de promover melhorias, as quais precisam ser compartilhadas e alinhadas com suas metas para o alcance da missão.

As ações efetivas para o desenvolvimento do modelo de Gestão por Competências, apesar de constar dentre os cinco objetivos direcionados para a Gestão de Pessoas em seu Planejamento Estratégico, encontram dificuldades para sua implementação. Seu sucesso requer a participação dos colaboradores, e esses, por sua vez, precisam estar comprometidos e cientes do seu papel.

O Tribunal de Justiça da Paraíba é um órgão integrante do Poder Judiciário Estadual com sede na capital e jurisdição em todo estado da Paraíba. Apesar da atuação estratégica do TJPB, algumas práticas ainda nos remetem ao modelo tradicionalista, uma vez que faz parte de seu perfil cultural, pressupondo uma tendência à cultura hierárquica.

Nesse contexto encontra-se o Fórum de Campina Grande, unidade judiciária do Tribunal de Justiça da Paraíba e uma das Comarcas polo. Não possui autonomia administrativa, sendo regulamentada pelo regimento interno do Tribunal.

Considerando a importância de compreender como a estratégia do TJPB direciona a Gestão por Competências no Fórum de Campina Grande, realizamos a presente pesquisa objetivando responder a seguinte questão: Como se dá a Gestão por Competências no Fórum de Campina Grande a partir das Estratégias estabelecidas pelo TJPB?

Partindo de tal problemática, tivemos como objetivo geral analisar a Gestão por Competências no Fórum de Campina Grande a partir da Estratégia estabelecida pelo TJPB para a Gestão de Pessoas. E como objetivos específicos, temos: 1- Caracterizar o modelo de Gestão de Pessoas no Fórum de Campina Grande, identificando aspectos organizacionais e individuais; 2- Entender a atuação estratégica do TJPB na aplicabilidade das novas práticas de Gestão de Pessoas, especificamente, a Gestão por Competências; 3- Analisar como o modelo de Gestão de Pessoas no Fórum adota a Gestão por Competências a partir da Estratégia definida pelo TJPB.

Essa pesquisa se justifica pela importância do esclarecimento acerca da Gestão por Competências, sobretudo entre os gestores, entendendo que o conhecimento acerca deste é essencial para sua aplicação, caracterizando-se em um mecanismo através do qual é possível, efetivamente, gerir pessoas agregando valores no alcance dos objetivos organizacionais.

Em suma, a presente monografia está organizada em três capítulos, além desta introdução.

No capítulo I, será desenvolvido o referencial teórico que apresentará, respectivamente, o processo histórico da Gestão de Pessoas, mais especificamente, a Gestão por Competências, enfatizando seu surgimento e evolução. Logo em seguida, será abordada a utilização do modelo de Gestão por Competências no Setor Público com a exposição do modelo gerencialista. Posteriormente, discorreremos acerca da Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações evidenciando a evolução do modelo tradicionalista para o estratégico, como também a Gestão Estratégica no TJPB, situando no âmbito do Fórum de Campina Grande.

No capítulo II, descrevemos os aspectos metodológicos. Desse modo, adotamos a abordagem qualitativo-quantitativa do tipo descritiva e interpretativa, caracterizada pela pesquisa documental e instrumentalizada por entrevistas semiestruturadas e aplicação de um questionário.

No capítulo III, será analisado o modelo de Gestão de Pessoas no Fórum de Campina Grande observando o que dizem os entrevistados, e, finalmente, no capítulo IV, apresentaremos as conclusões a que chegamos após a análise dos dados.

CAPÍTULO I: REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentaremos as teorias que embasaram o presente estudo. Inicialmente, discorreremos acerca da Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil. Posterior a isto, trataremos da importância da Gestão Estratégica como ferramenta fundamental na moderna Gestão de Pessoas na Organização Pública e, por fim, discutiremos acerca do modelo de Gestão por Competências, considerando sua importância no Setor Público e, mais especificamente, na Instituição objeto desse estudo, o Fórum de Campina Grande.

1.1 Gestão de Pessoas e a Gestão por Competências

A valorização do ser humano em relação à Administração dos Recursos Humanos no início do século XX contrasta com a maneira técnica anteriormente predominante no exercício das tarefas. Todavia, até chegarmos às concepções atuais, ocorreram mudanças ao longo do tempo que podem ser classificadas de acordo com fases que delimitam períodos históricos marcantes.

Observar os acontecimentos inerentes a cada uma dessas fases permite compreender melhor as filosofias e as práticas utilizadas durante os diversos contextos histórico-sociais. De acordo com Viscaino (2004), cinco fases caracterizam o processo histórico da Gestão de Pessoas no Brasil, quais sejam:

A 1.^a Fase-Contábil, considerada a pioneira, teve início no século XIX até o início da década de 1930, época em que os trabalhadores eram vistos como custos para as organizações e a figura do “gestor” fiscalizava os resultados.

Posterior a isso, em meados da década de 1930 até 1950, tivemos a 2.^a Fase-Legal, neste momento algumas medidas de proteção ao trabalhador foram criadas, como a Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT) instituída por Getúlio Vargas. Além disso, foi criada também a função de Chefe de Pessoal. Nesse contexto, predominou o cumprimento da legislação.

A 3.^a Fase-Tecnicista teve seu auge entre as décadas de 1950 e 1965, foi marcada pela burocracia e entendida como forma de praticidade. Nesta fase, a área de Recursos Humanos (RH) passou a comandar serviços como recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros serviços.

A 4.^a Fase-Administrativa teve seu início em 1965 e término em 1985, nesta fase o então chamado Gerente de Relações Industriais, voltou a ser denominado Gerente de Pessoal e o sindicalismo atuava como protecionista.

Já a 5.^a Fase-Estratégica iniciada em meados da década de 1980, foi marcada pelos primeiros programas de planejamento estratégico. Nesse período o Gerente de Recursos Humanos foi reconhecido por diversas organizações como diretoria. Em nível estratégico, passou-se a exigir desse profissional maiores habilidades tendo em vista um novo modelo que tende a quebrar certos paradigmas.

Percebemos então que, ao longo dos anos, a Gestão de Pessoas vem se modernizando, assumindo um caráter flexível e inovador, o que exige dos sujeitos uma capacidade que vai além do conhecimento teórico. Martins (2011) afirma que, na construção desse novo modelo, as organizações precisam buscar uma melhor estruturação, sobretudo qualificar e desenvolver competências, já que o investimento em qualificação torna-se proveitoso quando pode ser utilizado.

O conceito de competência, inicialmente vinculado às ciências jurídicas, defendia que as pessoas capazes de julgar determinadas questões em relação a esse assunto eram consideradas competentes, todavia, com a estruturação das ciências administrativas, primou-se por uma visão distinta. Taylor e Henry Fayol, grandes nomes na área da administração científica e clássica, respectivamente, referiram-se ao conceito de competência como a capacidade de uma pessoa desempenhar suas atividades com eficiência, de modo que suas habilidades eram desenvolvidas de acordo com as especificações do cargo e as questões técnicas (MARTINS, 2011).

Carbone *et al* (2009) enfatiza que foi a partir da década de 1970 que as discussões sobre o tema cresceram; a competitividade veio mudar o foco das organizações, que agora priorizam o desempenho e não mais a capacidade de prover uma atividade.

De acordo com Martins (2011), surgem duas correntes de estudo relacionadas ao tema, uma americana e outra europeia. A americana seguia, basicamente, os fundamentos dos princípios tayloristas-fordistas, enquanto na Europa, especialmente na França, os estudiosos buscavam além do conhecimento e da habilidade, a valorização da atitude do indivíduo, isto é, a capacidade de enfrentar desafios de forma proativa (MARTINS, 2011).

Além destas, há ainda outra corrente, a qual concebe, que competência deve ser vista não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), mas também como o desempenho profissional em determinado contexto organizacional (CARBONE *et al*, 2009).

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001) definem competência como transferência de conhecimentos e habilidades entre o indivíduo e a organização, agregando valor a ambos.

Brandão e Guimarães (2001), explicam que, em algumas situações, a adoção de um comportamento no trabalho não exige da pessoa apenas a utilização de conhecimentos, mas também habilidades e atitudes. Seguindo essa compreensão, pode-se dizer que ter conhecimento não é suficiente para gerar competência, além disso, é preciso ter habilidade (saber fazer) e atitude (querer fazer), levando em consideração a experiência adquirida e passando por um processo através do qual as atitudes são aprimoradas com o passar do tempo.

Nessa perspectiva, ter habilidades e conhecimentos não confere benefícios à organização, que por sua vez precisa gerar no indivíduo a vontade de por em prática essas competências, as quais aplicam-se também à equipe de trabalho e à organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Diante de um ambiente dinâmico e altamente complexo, levando em consideração as capacidades cognitivas do homem, os autores concebem competências como formas dinâmicas, sistêmicas, cognitivas e holísticas.

São dinâmicas por exigir interação entre seus colaboradores internos e externos, sistemáticas em função das organizações que funcionam como sistemas abertos com objetivos definidos dentro de uma lógica estratégica, possibilitando a criação de novas competências. São também cognitivas, haja vista que se caracterizam como uma disputa entre conhecimentos gerenciais permitindo a identificação de competências essenciais à organização. E, por fim, são holísticas pela percepção de um sistema multidimensional, em que o desempenho da organização vai além dos indicadores financeiros.

Para Ferreira *et al* (2011), na sociedade atual, a gestão de competências opera no sentido de tentar ajustar os objetivos organizacionais e as competências pessoais. Martins (2011, p. 39) entende que a Gestão por Competências, dentro dessa mesma linha que os “interesses pessoais convergem com os organizacionais, promovendo um diálogo na busca desse equilíbrio”. As organizações precisam promover oportunidades para que as pessoas se realizem como profissionais, colocando-as dentro de um espaço que contribua para o seu desenvolvimento, orientando, estimulando e recompensando os comportamentos e atitudes corretas, direcionando suas competências de forma alinhada aos objetivos estratégicos.

De acordo com o autor, existem alguns desafios nesse processo, como a capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos. Ferreira *et al* (2011) enfatizam que a identificação formal das competências dá suporte à implementação de ações de treinamento e

desenvolvimento que visem suprir as lacunas entre as competências existentes e as requeridas.

1.1.1 Gestão por Competências no setor público

O Decreto n.º 5.707 de 23/02/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabelece a Gestão por Competências no Setor Público Federal. A partir de então as organizações tem buscado se adequar a esse novo cenário definido pela capacitação dos colaboradores internos através do desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Ao longo das décadas, em meio às transformações estruturais do estado, ocorreram mudanças significativas na administração pública, em que até a década de 1930 a administração predominante no Brasil era a Patrimonialista, isto é, o patrimônio público era confundido com o privado, prevalecendo o nepotismo, o empreguismo e a corrupção (MARTINS, 2011).

Martins (2011) afirma que, entre os anos de 1930 e 1960, o exercício das atividades públicas foi intenso, sendo gerado pelas altas receitas estatais. Nesse período, a administração pública burocrática atuou mais rigorosamente em uma tentativa de transpor as barreiras patrimonialistas presentes até aquele momento, surgindo a Burocracia. Todavia, com o passar do tempo, o modelo burocrático passou a não se adequar às grandes mudanças que ocorreram na sociedade; devido aos desafios da globalização, deixou de ser um modelo eficaz.

De acordo com Mello e Silva (2013) a gestão pública brasileira ocorre em concomitância com um processo de transformação da sociedade, uma vez que, para compreender e gerenciar as organizações públicas brasileiras é preciso alinhar suas ações às novas tecnologias e investimentos em capital humano.

Diante disso, surge o Gerencialismo, um modelo que nasceu como estratégia da visão neoliberal, pautado nos novos conceitos de gestão, numa tentativa de reduzir os custos e tornar a administração pública mais eficiente com prestação de serviços de excelência à sociedade. Segundo Bresser-Pereira (2001, p.24), “a Reforma Gerencial de 1995 teve três dimensões: uma institucional, outra cultural e uma terceira, de gestão”. O autor enfatiza que uma reforma é, antes de tudo, uma mudança de instituições em que só foi possível aprovar as novas instituições depois de um debate nacional no qual a cultura burocrática foi submetida a uma crítica sistemática e a ideia de transformar os serviços sociais e científicos

prestados pelo Estado em organizações sociais financiadas pelo orçamento do Estado e supervisionadas através de contratos de gestão.

O autor também afirma que o Gerencialismo passa a dar um novo impulso à máquina estatal, sobretudo no intuito de retirar o usuário da condição de súdito para investir na de cidadão. A Reforma Gerencial rompeu com o modelo burocrático e patrimonialista, concebendo o princípio da eficiência como critério capaz de traduzir o caminho da excelência.

Uma das grandes propostas é unir os esforços da máquina pública junto aos da iniciativa privada, podendo elevar os índices e impulsionar para uma melhor construção do modelo desejado, ou seja, identificar as políticas públicas prioritárias, alinhando às necessidades da população. Algumas práticas desenvolvidas no setor privado podem servir apenas como referência e não necessariamente um modelo a ser implantado.

Dentro dessa visão gerencialista, passou a ser inserido nas instituições públicas modelos administrativos oriundos do setor privado, os quais propõem resultados efetivos no processo administrativo, destacando a Gestão Estratégica e a Gestão por Competências.

O artigo 37 da Constituição Federal estabelece que a administração pública direta e indireta, de qualquer dos poderes, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, através da Emenda Constitucional 19/1988 tendo como objetivo ampliar a autonomia gerencial orçamentária financeira dos órgãos e entidades da administração, desde que estas assumam a responsabilidade de fixarem metas de desempenho. Surgiram então os primeiros fundamentos da Gestão por Competências.

Portanto, observando o caráter gerencial a partir de uma perspectiva reformista em que o Estado foi levado a repensar seu papel, os aspectos qualitativos e intangíveis do capital humano estão sendo traduzidos pelas organizações como vital ao sucesso em sua estratégia, no alcance das metas fixadas.

Diante disso, leva-se em consideração políticas e práticas. Nestas, as pessoas são responsáveis pela implementação da própria estratégia. Torna-se importante a busca de pessoas mais preparadas e, em contrapartida, condições favoráveis ao desenvolvimento dessas competências, tendo como foco os resultados.

1.2 Gestão Estratégica de pessoas nas organizações

A Gestão de Pessoas caracteriza-se pelo uso de ações inovadoras que garantam sustentabilidade às organizações (FRAGOSO, 2009, p. 309), ou seja, configura-se como

uma nova nomenclatura com foco na estratégia, buscando aperfeiçoar as relações entre esta e seus profissionais, sendo necessário repensarem suas estratégias.

Segundo Fragoso (2009), uma das formas das organizações alcançarem o sucesso é ampliar sua visão para o gerenciamento eficaz do capital humano, proporcionando sua participação construtiva e inovadora dentro do processo, ressaltando também a necessidade de uma mudança de visão por parte das pessoas, considerando que algumas são resistentes.

A Gestão Estratégica é um dos principais desafios da organização, haja vista que, uma vez implementada e até redefinida, se for o caso, pode prognosticar determinadas situações. Para Chiavenato (2010, p. 74) o planejamento estratégico “indica como a estratégia global deverá ser formulada e executada”. Podemos dizer que trata de planos de longo prazo e está relacionado ao cumprimento da missão.

Sendo assim, novos modelos de Gestão de Pessoas estão sendo aplicados na Administração Pública visando dar respostas rápidas às demandas da sociedade num processo dinâmico, transparente e eficiente.

Desse modo, podemos afirmar que, na sociedade atual, não é possível falar de missão, visão e valores que formam a identidade sem que os sujeitos, principais envolvidas nesse processo estejam plenamente cientes de sua capacidade e também de suas responsabilidades, uma vez que irão operar esses processos, chegando aos resultados esperados a partir de motivações pessoais. Segundo Fragoso (2009), reter, aplicar, desenvolver os talentos humanos e gerir as competências com foco nos resultados requer maior habilidade e ações mais efetivas, o que implica, muitas vezes, alterações na cultura organizacional.

Com o destaque do modelo estratégico, percebemos a importância da agregação de valores. Este último exige do profissional da área de gestão maior capacidade e alto nível intelectual, alinhado aos valores e à cultura. Desse modo, prima-se por uma visão sistemática que resulte em maior compromisso dos colaboradores e, conseqüentemente, na melhoria nos serviços entregues aos usuários.

Notamos também que, com o passar do tempo, a tradicional concepção de relações industriais foi cedendo lugar a uma abordagem que busca personalizar as pessoas como seres dotados de habilidades e capacidades individuais. Diante desse novo cenário, as organizações tendem a repensar suas estratégias objetivando adequar-se aos novos modelos de gestão apresentados de forma flexível, humanizada e, sobretudo, participativa. Essa visão sistêmica é traduzida através do Planejamento Estratégico.

No que se refere ao Planejamento Estratégico, Matias - Pereira (2012) entende como método e ferramenta que direciona o caminho na busca dos objetivos estabelecidos numa tentativa de alcançar efetivamente as metas desejadas. Dessa forma, a atividade de planejamento proporciona aos gestores a revisão dos processos, auxiliando nas tomadas de decisões e promovendo uma melhoria contínua num processo em que a improvisação vai sendo substituída por um método efetivo com foco nos resultados.

Segundo Fragoso (2009) Muitas empresas adotam essa perspectiva por oferecer a possibilidade de uma visão de futuro através da valorização das pessoas, tendo como base uma visão compartilhada por todos.

Sendo assim, as estratégias devem ser formuladas de maneira que cada um desempenhe seu papel interagindo com dinamismo, tanto no que se refere aos dirigentes quanto aos executantes. Constituindo um sistema complexo de atividades interligadas, a Gestão Estratégica envolve o planejamento, a execução e o monitoramento dos resultados.

1.2.1 Gestão Estratégica no Tribunal de Justiça da Paraíba

A Resolução n.º 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça, dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. No Art. 1.º, inciso IV, alínea “f”, especifica o desenvolvimento dos CHAs dos magistrados e servidores. Com base nesse documento, foi elaborada a Resolução 37/2009 que regulamenta o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba. Este, por sua vez, tem atuado estabelecendo sua continuidade administrativa com alcance até o ano de 2018, visando cumprir sua missão em atendimento às demandas da sociedade.

O processo foi deliberado pela Comissão de Gestão Estratégica com participação de desembargadores, juízes e servidores. Essa comissão promove Reuniões de Análise Estratégica (RAE) trimestrais, organizadas pela Secretária de Gestão Estratégica para acompanhamento dos resultados das metas fixadas, promover ajustes e outras medidas necessárias.

A partir da publicação da Lei n.º 9.316 de 29 de dezembro de 2010, o TJPB passou a utilizar a Gestão Estratégica como um modelo gerenciador de atuação administrativo-organizacional. No art. 50, incisos I e IV, está explanado que a Diretoria de Gestão Estratégica tem por missão dirigir a elaboração, a implementação e a gestão do planejamento estratégico, inclusive o acompanhamento e a orientação para a implementação de projetos, bem como desenvolver junto às demais unidades administrativas, ações no sentido de

otimizar os processos de trabalho.

Mais recentemente, com a revisão do Planejamento, elaborou o Mapa Estratégico Organizacional (2013/2018); o TJPB vem atuando em conformidade com este. Composto de vinte e dois objetivos, divididos em oito temas com a finalidade de alcançar as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para o nivelamento do Poder Judiciário a nível nacional. Cinco objetivos estão direcionados para a Gestão de Pessoas, são eles:

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

Dentro dessa perspectiva, está situado o Fórum de Campina Grande, que atua em conformidade com as estratégias definidas pelo TJPB. Este, por sua vez, orienta e acompanha as ações necessárias para efetiva implementação do Planejamento Estratégico, que, conseqüentemente, com um bom fluxo de informações, de forma alinhada e compartilhada, torna possível seu desenvolvimento.

CAPÍTULO II: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Natureza da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativo-quantitativa e enquadra-se numa abordagem descritiva e interpretativa. Além disso, utilizamo-nos de uma abordagem estatístico-descritiva.

A pesquisa segue uma abordagem qualitativa, tendo em vista a necessidade de se identificar aspectos organizacionais e individuais a partir da percepção dos sujeitos envolvidos, traduzindo de forma específica informações sobre o processo dentro do ambiente estudado, e quantitativa considerando que “se refere à capacidade de um instrumento para medir de fato aquilo que se propõe a medir” (GIL, 2008, pg.176).

O objetivo da pesquisa descritiva, segundo o autor, é estudar as características de um grupo de modo que os pesquisadores buscam levantar opiniões, atitudes e crenças, bem como identificar a existência de questões relativas a essas variáveis dentro de uma organização, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Existem várias formas de se analisar e interpretar os dados coletados em pesquisas sociais. Na presente pesquisa, realizaremos também uma abordagem interpretativa, a qual sugere uma ampliação das respostas dos entrevistados, buscando entender, avaliar e selecionar as ideias principais, relacionando-as com a teoria dos autores.

Gil (2008) defende ainda que numa investigação é recomendável a utilização de dois ou mais métodos, uma vez que a obtenção de uma maior quantidade de dados ao longo da pesquisa irá direcionar os procedimentos.

Para entender com maior profundidade a atuação estratégica do TJPB na aplicabilidade das novas práticas de gestão dentro do Fórum de Campina Grande, foi realizada uma pesquisa documental¹ e entrevistas, gravadas em áudio, com o Gerente Geral² e a Chefe de Pessoal dessa instituição.

É válido ressaltar a importância de uma análise cuidadosa de cada informação, que tem como principal vantagem o acesso em termos proporcionais a uma gama de fenômenos muito mais amplos do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

¹ Neste caso, pesquisa documental refere-se aos documentos oficiais utilizados nesta pesquisa, como por exemplo, a Resolução 70/2009 do CNJ e a Resolução 37/2009 a Lei n.º 9.316/2010.

² Os sujeitos da pesquisa estão indicados com o código E (entrevistador), sendo G (gerente) e CP (chefe de pessoal).

O método de pesquisa adotado para a coleta dos dados é o estudo de caso, caracterizado por Gil (2008, p. 57) como sendo “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Tal afirmação servirá de base para analisar de forma específica os aspectos que conduzem a atual Gestão de Pessoas no Fórum de Campina Grande, identificando a atuação estratégica do TJPB dentro do modelo proposto de Gestão de Pessoas, permitindo analisá-los através de variáveis relevantes e possível influência destas nos resultados.

Um aspecto evidenciado é quanto à dificuldade de mensuração das variáveis sociais em relação às físicas, apontando para as primeiras como complexas. Sendo assim, tratando-se de variáveis sociais a exemplo da comunicação, organização, planejamento, criatividade e entusiasmo é necessário um estudo mais aprofundado, pois estamos diante do perfil comportamental, sabendo que este rege o técnico.

2.2 *Corpus* da pesquisa e coleta dos dados

Nosso *corpus* foi composto pelas respostas de cem servidores do Fórum de Campina Grande, coletadas através da aplicação de um questionário e, paralelo a isto, através de entrevista gravada em áudio, respostas do gerente e do chefe de pessoal dessa instituição.

Objetivando analisar o modelo de Gestão de Pessoas no Fórum de Campina Grande a partir da percepção dos colaboradores, foi elaborado um questionário³, constituído por catorze perguntas estruturadas o qual abordou os seguintes tópicos: 1) aspectos sociodemográficos dos respondentes; 2) diretrizes organizacionais; 3) motivação no trabalho; 4) relações funcionais e interpessoais; 5) estratégia da organização; 6) política de desenvolvimento e capacitação.

A pesquisa desenvolvida foi estruturada em quatro etapas. Inicialmente, foi revista a literatura pertinente ao problema de investigação. Em seguida, realizou-se a coleta de documentos relacionados à organização objeto de estudo, dentre eles A Resolução 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça, órgão fiscalizador do Judiciário Nacional; a Resolução 37/2009 que regulamenta o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba, a Lei de Organização Judiciária do Estado (LOJE) e a Lei n.º 9.316/2010 que passou a utilizar a Gestão Estratégica como um modelo gerenciador de atuação administrativa organizacional, bem como foram explorados meios eletrônicos.

³ Vide anexo A

A terceira etapa foi feita uma pesquisa de campo por meio de duas entrevistas estruturadas com o gerente geral e com a chefe do Setor Pessoal do Fórum de Campina Grande. A entrevista é adotada como técnica fundamental na investigação e muitos autores consideram uma técnica por excelência (Gil, 2008, p. 109).

O roteiro das entrevistas⁴ seguiu uma relação fixa de perguntas de ordem e redação invariável (Gil, 2008, p. 113), abordando a Estratégia do TJPB e a Gestão de Pessoas no Fórum de Campina Grande, destacando as diretrizes gerais da organização, a integração entre áreas e pessoas, a comunicação institucional e interpessoal e as relações hierárquicas.

A quarta etapa seguiu-se ainda à pesquisa de campo com a aplicação de cem questionários entre os servidores do Fórum de Campina Grande, mais especificamente aos analistas e técnicos judiciários, todos diretamente ligados ao Tribunal de Justiça da Paraíba.

O questionário “consiste basicamente em traduzir os objetivos de pesquisa em questões específicas” (GIL, 2008, p.121). O questionário consta de catorze questões formuladas com o objetivo de identificar o atual modelo de Gestão de Pessoas no Fórum de Campina Grande, entendendo como a Estratégica do TJ direciona a aplicabilidade das novas práticas de Gestão de Pessoas.

Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo que Vergara (2005) considera uma técnica para tratamento de dados que se propõe a identificar o que está sendo dito sobre o assunto investigado, viabilizando a descoberta ou verificação, confirmando ou não as hipóteses.

A pesquisa teve como objetivo analisar a Gestão por Competências no Fórum de Campina Grande, a partir da Estratégia estabelecida pelo TJPB para a Gestão de Pessoas. A escolha justifica-se por ser uma forma de identificar e analisar as práticas organizacionais dentro da instituição em estudo, sendo imprescindíveis dentro das organizações modernas, entendendo que é necessário avançar em busca de uma melhor estruturação e desenvolvimento de seus colaboradores e conseqüentemente uma prestação de serviços de alta qualidade.

Inicialmente, foram analisados os aspectos formais dos documentos relacionados à organização de forma a compreender a aplicação desses, identificando se está efetivamente promovendo a Gestão por Competências no Fórum de Campina Grande, bem como o resultado da entrevista realizada e os questionários aplicados, traduzindo os objetivos de pesquisa e as questões específicas abordadas.

⁴ Vide anexo B

Foram realizadas duas entrevistas através de um roteiro previamente estruturado, com enfoque na Estratégia do TJPB, direcionando para Gestão por Competências, abordando os propósitos, a cultura, o estilo e a estratégia da organização, analisando o empenho dos servidores com a missão do Tribunal de Justiça e como o Planejamento Estratégico direciona a Gestão de Pessoas no Fórum de Campina Grande, quais as mudanças organizacionais advindas da implantação da Resolução 70, a atuação da Diretoria de Gestão Estratégica junto à gerência, entendendo o atual modelo de Gestão de Pessoas e as ações efetivas para implantação da Gestão por Competências no Fórum de Campina Grande.

2.3 Locais e sujeitos da pesquisa

A coleta dos dados, foi feita no âmbito do Fórum de Campina Grande, situado na cidade de Campina Grande – PB.

Essa instituição atua em conformidade com as estratégias definidas pelo TJPB⁵. Este orienta e acompanha as ações para sua implementação, que, de forma alinhada e compartilhada, através de um processo contínuo, resulte em ações que promovam o conhecimento e o desenvolvimento de competências.

O propósito da existência da instituição, onde deseja chegar e o que almeja alcançar, visualizamos na Missão, visão de futuro e atributos básicos e diferenciadores de valor respectivamente.

Missão: Concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva.

Visão de Futuro: Alcançar, até o ano de 2018, 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.

Atributos básicos de Valor: Celeridade, modernidade, acessibilidade, transparência, credibilidade, responsabilidade social e ambiental, imparcialidade, ética e probidade.

Atributos diferenciadores de Valor: Comprometimento, prestação jurisdicional de qualidade, justiça humanizada, impacto social, eficiência e eficácia das ações, igualdade.

O Planejamento Estratégico deve direcionar a Gestão de Pessoas no Fórum de Campina Grande orientando um novo modelo, com a participação de todos os envolvidos, que resultem na efetivação dos objetivos estratégicos.

⁵ Essas informações estão disponíveis no sítio institucional do TJPB.

Em relação à instituição objeto do nosso estudo, o Fórum Affonso Campos, afirmamos que atua em: Ações Cíveis, Penais e de Execuções Penais, de Família, Fazendárias, da Infância e da Juventude, e ações de Pequenas Causas Cíveis e Criminais.

Em geral, os órgãos judiciários brasileiros exercem dois papéis. O primeiro, do ponto de vista histórico, é a função jurisdicional, também chamada jurisdição. Trata-se da obrigação e da prerrogativa de compor os conflitos de interesses em cada caso concreto, através de um processo judicial, com a aplicação de normas gerais e abstratas.

O segundo papel é o controle de constitucionalidade. Tendo em vista que as normas jurídicas só são válidas se conformarem à Constituição Federal, são exercidas pelos juízes que possuem a capacidade e a prerrogativa de julgar, de acordo com as regras constitucionais e leis criadas pelo poder legislativo em determinado país.

Servem na comarca de Campina Grande:

- a. 10 Juízes de Direito de Varas Cíveis;
- b. 03 Juízes de Direito de Varas da Fazenda Pública;
- c. 05 Juízes de Direito de Varas de Família;
- d. 01 Juiz de Direito da Vara da Infância e da Juventude;
- e. 05 Juízes de Direito de Varas Criminais;
- f. 02 Juízes de Direito da Vara do Tribunal do Júri;
- g. 03 Juízes de Direito dos Juizados Especiais, sendo dois dos 1º e 2º Juizados Especiais Cíveis e 01 do Juizado Especial Criminal.
- h. 01 Juiz de Direito da Vara de Entorpecentes
- i. 01 Juiz de Direito da Vara de Execução Penal
- j. 01 Juiz de Direito da Vara de Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher

O Fórum Affonso Campos possui ainda 14 juízes auxiliares que atuam nas varas supracitadas nas ausências dos titulares das respectivas varas.

Servem também no Fórum Affonso Campos 454 (quatrocentos e cinquenta e quatro) servidores, sendo 138 Oficiais de Justiça e 316 servidores divididos em: técnicos, analistas, servidores comissionados e cedidos de outros órgãos da Administração Pública. Contamos também com 51 estagiários, distribuídos nas áreas de: Direito, Administração, Serviço Social, Psicologia e Ciências Contábeis.

Estrutura Organizacional:

O Fórum da Comarca de Campina Grande dispõe de:

- a. Varas Cíveis: 10;
- b. Varas da Fazenda Pública 03;

- c. Vara da Infância e da Juventude 01;
- d. Varas Criminais 05;
- e. Varas do Tribunal do Júri 02;
- f. Juizados Especiais Cíveis 02;
- g. Juizado Especial Criminal 01;
- h. Varas de Família 05.
- i. Vara de Execução Penal 01
- j. Varas Especializadas 05
- k. Setores Administrativos 17: Diretoria, secretaria, Seção de Controle de Pessoal, Contadoria, Central de Mandados, Seção de Expedição, Seção de Distribuição, Seção de Protocolo, Seção de Almoxarifado, Telejudiciário, Seção de Arquivo, Depósito Judicial, Central Telefônica, Seção de Reprografia, Seção de Segurança e Transporte e Central de Processamento de Dados (CPD).

Diante da necessidade de implementação da sustentabilidade no âmbito do Fórum, caberia a Direção do Fórum em sintonia com a secretaria, com o apoio do Tribunal de Justiça, buscar os meios para concretização de tal feito.

Como participantes, foram selecionados cem servidores, entre analistas e técnicos que integram diferentes equipes de trabalho. Dentre estes, verificou-se que: 25% são homens e 57% são mulheres e outros 18% não responderam, 54% são casados, 24% são solteiros e 22% são separados, viúvos e outros, com idade média entre 35 e 45 anos, sendo que 39% possuem pós-graduação, 50% ensino superior completo, 9% ensino superior incompleto e 2% ensino médio, com uma média de 12,5 anos de tempo de serviço.

Sendo assim, objetivamos entender, em nível de análise, o comportamento de diversos fatores e elementos considerando as relações funcionais dentro do Fórum de Campina Grande, procurando identificar as possíveis causas de como as influências socioculturais tem na implementação das estratégias, e de como as organizações precisam se adequar, motivando os colaboradores e redirecionando o planejamento.

CAPÍTULO III: ANÁLISE DOS DADOS

3.1 Modelo de Gestão de Pessoas no Fórum de Campina Grande

Os resultados da pesquisa revelam que, no que se refere à missão da instituição, 47% dos respondentes acreditam que os servidores estão muito comprometidos, em contrapartida, 40% acreditam que não e 13% não souberam responder.

Chiavenato (2010) enfatiza a importância de se conhecer a missão da organização, ou seja, a razão de sua existência como forma de orientar as pessoas para que não errem, norteando o caminho a ser seguido, tornando claro os objetivos, seus valores e a estratégia organizacional. Nesse sentido, as pessoas devem trabalhar juntas, isto é, com o mesmo propósito, o qual deve estar bem definido para o estabelecimento da missão, contribuindo assim para o seu sucesso.

No que diz respeito à instituição em análise, percebemos, a partir dos dados colhidos, que o empenho de seus servidores é estabelecido de maneira satisfatória do ponto de vista de seus colegas de trabalho, já em sua autoavaliação, os servidores consideraram que a missão está alinhada aos objetivos do seu trabalho.

No que se refere ao salário que recebem pelo trabalho que executam, 52% responderam que é injusto, 30% que está abaixo da média de mercado, 14% que é justo e adequado à função e 4% que é baixo, mas está compatível com a função.

Quanto ao salário como elemento motivador, 58% responderam ser muito motivador, 28% que é pouco, 7% é indiferente e 7% não souberam responder. Já no que se refere ao reconhecimento pelo trabalho que executam, 18% afirmaram que são reconhecidos, 53% que são pouco reconhecidos, e 29% nada reconhecidos.

Para Carbone *et al* (2009), as pessoas, quando valorizadas e remuneradas em razão de suas competências, se dispõem a desenvolver as competências determinadas pela organização na expectativa de receberem maior reconhecimento.

Na verdade, quando se promove oportunidades para que as pessoas desenvolvam seu potencial, sendo reconhecidas e recompensadas por suas competências, cria-se um ambiente propício para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Todavia, o que conseguimos observar é que a maioria dos entrevistados afirma que o salário recebido é injusto, o consideram um elemento muito motivador, mas se sentem pouco reconhecidos pelo trabalho que realizam.

Quando questionados sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho, 56% dos respondentes disseram ser excelentes e 42% que é bom, apenas 2% apresentaram um posicionamento negativo, afirmando ser ruim. Diante disso, fica evidente um alto grau de interação entre os servidores, proporcionando uma oportunidade de se promover maior sinergia entre as estratégias da instituição e a participação de seus colaboradores. Compartilhando dos conceitos elencados por Chiavenato (2009), afirmamos que a interação grupal estimula a motivação, o desempenho no trabalho e a produtividade.

Outro aspecto analisado enfatizou as relações de trabalho. Nossos dados nos permitiram constatar que carreiras rígidas e política salarial focada na estrutura dos cargos foram os aspectos mais relevantes considerando o ponto de vista dos servidores. Verificamos também que 95% dos servidores consideram que as decisões são tomadas de forma centralizada.

Esses dados apontam para um modelo tradicional com foco no trabalho e para uma estrutura verticalmente hierarquizada remetendo à ideia de improvisação frente às oportunidades e ameaças encontradas. Martins (2011) esclarece que, diante de um estado evolutivo, as ferramentas e conceitos utilizados para apoiar a Gestão de Pessoas, não conseguiram acompanhá-las. As organizações encontram dificuldades em romper com os modelos usuais, uma vez que fazem parte de sua cultura.

A Gestão Estratégica surge para oferecer apoio às organizações que precisam acompanhar essas mudanças, em que os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas devem estar integrados.

Percebemos então que 75% dos respondentes raras vezes conseguiram enxergar a promoção, o desenvolvimento e a capacitação dos servidores; 16% nunca observaram algum desses processos e apenas 9% afirmaram seu efetivo cumprimento. Dessa forma, podemos inferir que a Instituição caminha a passos lentos para alcançar esse objetivo, enfatizando que se trata de algo que consta no Planejamento Estratégico.

Para Alday (2000), o planejamento estratégico não pode ser tratado de forma isolada e sim como instrumento dinâmico de gestão, que norteia as decisões sobre o melhor caminho a ser seguido no cumprimento da missão. Pensando nisso, analisamos como se dá o processo de Gestão Estratégica do ponto de vista da capacitação e desenvolvimento de seus servidores no Fórum de Campina Grande, para tanto, realizamos a aplicação de questionários.

Ferreira *et al* (2011) afirma que o processo de Gestão Estratégica é fruto de todo um planejamento, o qual deve envolver toda organização. Posteriormente, definida pela

capacitação dos colaboradores internos através do desenvolvimento de seus CHAs, a Gestão por Competências atua no sentido de ajustar os objetivos organizacionais e as competências pessoais.

A visualização desses processos na atual Gestão de Pessoas do Fórum de Campina Grande não foi identificada de forma efetiva por 70% dos servidores, enquanto que 11% afirmam que sim, e uma parcela de 19% não soube responder.

Os que conseguiram visualizá-la, afirmaram que estão incluídas a capacitação pessoal e o desenvolvimento de competências, a promoção do conhecimento, a geração de um ambiente de trabalho desafiador e motivador, a garantia da segurança e a qualidade de vida no trabalho.

3.2 Gestão por Competências no Fórum de Campina Grande

Considerando que a concretização dos objetivos na sociedade atual exige dos envolvidos maior contribuição individual, comprometimento com as diretrizes organizacionais para implementação da estratégia, da mesma maneira com o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, foi perguntado sobre o empenho dos servidores com a missão do Tribunal de Justiça da Paraíba. Com base na resposta do chefe de pessoal da instituição, podemos perceber que os servidores são comprometidos com a missão, conforme vemos em (1):

(1)

CP: “EU acho que os servidores do Tribunal de um modo geral eles são bastante comprometidos... embora assim haja muitas críticas né dizendo que o servidor é preguiçoso...so que o servidor é isso o servidor aquilo isso aí na minha opinião é a exceção a grande maioria faz seu trabalho da melhor forma dá praticamente seu sangue pra que... realmente essa missão ela se concretize (...)”

Entendendo que a concretização dos objetivos exige dos envolvidos maior contribuição individual, os quais precisam desenvolver o compromisso com as diretrizes organizacionais para implantação da estratégia, com o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, para Martins (2011), é preciso se preocupar com a estrutura em que as competências serão aproveitadas antes mesmo de qualificar e desenvolver essas competências. Sendo assim, as organizações precisam oferecer uma estrutura adequada, um ambiente motivador e desafiador, bem como a valorização do servidor, para efetivação dos

objetivos estratégicos.

A respeito disso, foi mencionada pelo gerente do fórum a falta de incentivo por parte do TJPB não só quanto à questão salarial, mas também em relação à inadequação da estrutura, o que constitui condições de trabalho desfavoráveis, evidenciando que existe na instituição um déficit em sua estrutura assim como vimos em (2):

(2)

G “os servidores eles atualmente vem sentindo a necessidade de ter um incentivo maior por parte do tribunal de justiça de maneira tal que: o problema maior pelo menos a nível de Comarca de Campina Grande é a questão estrutural das varas das unidades judiciárias hoje a gente tem um déficit muito grande de: é: material de expediente bem como também a questão estrutural no que diz respeito à mobília é: esses dois fatores é: são de suma importância existe pedidos inclusive desde o ano passado a nível de direção ao tribunal para substituir toda a mobília do fórum e até a presente data a gente não foi contemplado então é de suma importância pra os servidores não só a questão salarial mas também estrutura física para que possa desenvolver um trabalho com mais qualidade e com mais celeridade (...)”

Foi perguntado ainda como a instituição promove o desenvolvimento e a capacitação dos seus colaboradores, se esses conhecimentos são aplicados na realização do trabalho executado e quais os desafios enfrentados no alcance da missão. Observemos a resposta do chefe de pessoal elencada em (3):

(3)

CP: “houve né... aquela é... mudaram né toda a estrutura do Tribunal e criaram um setor chamado Gerência de Capacitação e... eu digo a você que veio a melhorar claro que a gente não vai dizer que melhorou cem por cento mas assim pra o que a gente tinha (...)”

E: “você concorda que esses conhecimentos são aplicados na realização do trabalho executado?”

CP: “Com certeza com certeza primeiro (porque) tudo que a gente aprende até uma conversa que a gente tem é... eu acho que ela é proveitosa para o trabalho e a capacitação ela é bem direcionada ao trabalho realizado aqui no fórum”

E: “quais os desafios alcançados por você como chefe do setor pessoal no alcance dessa missão?”

CP: “eu acho que é mais a questão do atendimento mesmo dentro do prazo tipo ((por exemplo)) o servidor pergunta ah eu fui nomeado quando é que eu vou receber essa capacitação? a gente não tem uma resposta pra dar de imediato que a gente depende justamente do Tribunal”

Percebemos a partir da resposta de CP, que os servidores vêm demonstrando compromisso no que se refere à missão do TJPB, também o fato da Instituição vir promovendo o desenvolvimento e capacitação dos seus colaboradores, e, resultante disso, ocorre a aplicação dos conhecimentos adquiridos na realização do trabalho executado. Verificamos ainda que um dos aspectos tidos como desafio é a falta de atendimento imediato aos servidores nomeados, aos quais seria essencial atividades de capacitação.

Outro aspecto analisado foi como o Planejamento Estratégico direciona a Gestão de Pessoas no Fórum de Campina Grande. Quando questionados sobre como as propostas contidas no Planejamento Estratégico direcionam a Gestão de Pessoas dentro do Fórum de Campina Grande, a importância desse tipo de planejamento e as dificuldades enfrentadas no momento de colocá-lo em prática, os entrevistados demonstraram que não há um direcionamento, todavia, uma vez posto em prática, o direcionavam. Destacam que dentre as dificuldades enfrentadas estão a falta de autonomia, a questão financeira e as soluções que, muitas vezes, acabam sendo tomadas de imediato.

Quanto à capacitação e o desenvolvimento de competências, percebemos que há um esforço para se colocar em prática. Já em relação à existência de um ambiente de trabalho desafiador e motivador, segurança e qualidade de vida, foi demonstrado que, ao invés disso, existe grandes exigências e/ou cobranças e pouco subsídio para os servidores trabalharem. Isso pode ser constatado observando as respostas elencadas em (4):

(4)

G: “se forem colocadas em práticas direciona... agora assim a gente sente ainda uma certa dificuldade eu não sei se:: por falta de verbas ou coisa parecida de... de se ver essas... essas metas é é... de forma continuada né”

CP: “sim com certeza é direcionam sim só que:: eu acho que dentre esses cinco como você colocou é... cinco direcionamentos digamos assim é:: eu acredito que a parte de capacitar e desenvolver competências eles tem tentado fazer promover o conhecimento sim (...) mas assim esse ambiente de trabalho desafiador e motivador eu acho que ainda deixa a desejar a gente ainda num vê muito disso a gente vê muita cobrança na verdade né mas infelizmente pouco subsídio pra os servidores trabalharem né (...) essa segurança e essa qualidade de vida no trabalho que inclusive é o meu trabalho também acho que ela ainda deixa a desejar::r bastante”

E: “e os desafios enfrentados por você no alcance dessa missão num você enxerga que a gerência tem desafios?”

G: “a nível de gerência é um tão quanto complicado hoje o maior problema que enfrentamos administrativamente falando é a questão é financeira nós é enquanto comarca não temos assim autonomia administrativa tudo depende do... da corte maior no caso o Tribunal até:: a questão de adiantame::ntos seja lá o que for é:: questão de solicitação de mobília de material tudo depende de uma esfera superior então esse é um desafio muito grande que as comarcas é: enfrentam e vem enfrentando de maneira tal que dificulta o bom andamento do trabalho no que diz respeito as as soluções que muitas vezes tem que ser tomadas de imediato”

Para Bittencourt (2008), é necessário conduzir os funcionários a pensar como alguém capaz de desenvolver suas competências no intuito de gerar uma aprendizagem efetiva. Segundo Carbone (2009), a cultura, os valores e o clima organizacionais, a saúde ocupacional, a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos são dimensões que podem ter impacto positivo ou negativo na execução do trabalho. Na Instituição objeto de estudo, constatamos que fica evidente, mais do que uma questão de estratégia, a necessidade do envolvimento por parte dos atores envolvidos no processo.

Em relação às mudanças advindas da atuação estratégica do TJPB na aplicabilidade das novas práticas de gestão, nomeadamente na Gestão de Pessoas, temos que a Resolução nº 70 do CNJ especifica o desenvolvimento dos CHAs; a resultante da aplicação destes é o que Carbone *et al* (2009) define como competências.

Perguntado de que forma esta Resolução norteia a Gestão de Pessoas na Instituição, quais as mudanças verificadas a partir da sua implementação, e quais os principais desafios enfrentados, percebemos que não foi implementada, houve apenas uma mudança de nomenclatura. Segundo CP, na verdade, esse tipo de gestão funciona como recursos humanos e se preocupada tão-somente em fazer folha de pagamento, receber requerimentos, bem como levar à direção para deferir; e acompanhar ponto de servidor, sendo assim não existe um trabalho de Gestão de Pessoas com foco no desenvolvimento dos servidores.

O entrevistado também afirmou que a Gerência de Capacitação do Tribunal está começando a desenvolver um trabalho de capacitação. Além disso, foi colocado que as mudanças deveriam começar no Tribunal, após isto fossem repassadas para as comarcas através da conscientização dos gestores, isso de forma sistêmica. Vejamos as respostas do gerente e do chefe de pessoal que estão explanados em (5):

(5)

G: “a Resolução já existe A Nível de Comarca como eu também já disse anteriormente nós ainda não temos essa política é:: implementada vamos dizer assim implantada aqui é:: muitas das decisões que devem ser tomadas é:: são encaminhadas para o TJ ((Tribunal de Justiça)) para o TJ deliberar (...) a gente quase não tem muita autonomia em determinadas situações então se torna difícil a gente é é nortear essa... essa Gestão de Pessoas dentro da Instituição no caso dentro do nosso fórum”

E: “(...)a Resolução número setenta de dezoito de março de dois mil e nove do Conselho Nacional de Justiça ela dispõe sobre o Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário em seu “Art. 1.º” inciso quarto alínea “f” ele especifica o desenvolvimento dos conhecimentos habilidades e atitudes dos magistrados e servidores de que forma esta Resolução norteia a Gestão de Pessoas na Instituição?”

CP: “(...)a Gestão de Pessoas DO Tribunal e até a que a gente exerce aqui assim na verdade ela funciona como recursos humanos mesmo ela não funciona como Gestão de Pessoas ela é preocupada em fazer folha de pagamento ela é:: preocupada em dar andamento aos processos no nosso caso em receber requerimentos levar pra direção do Fórum pra deferir ou indeferir é acompanhar ponto de servidor mas não existe um trabalho por parte da Gestão de Pessoas nesse sentido eu acredito que essa parte de habilidades de desenvolver conhecimentos ainda está por parte da Gerência de Capacitação mesmo entendeu que eles estão começando a desenvolver esse trabalho(...)”

E: “(...) quais as principais mudanças organizacionais a partir da implantação DESTa Resolução?”

CP: “é a:: resolução foi implantada mudou-se o nome né da lá né (inaudível) diretoria de gestão de pessoas mas MUDANÇA realmente assim efetiva não houve na verdade mudou o nome mas assim as práticas continuam as mesmas né a gente sabe que ainda tem essa característica de recursos humanos (...)”

E: “(...) na sua opinião quais os desafios que:: que a organização ela tem hoje pra implementar esse planejamento estratégico junto com a Gestão Estratégica?”

CP: “(...) eu acho assim que os desafios pra essa implementação primeiro vem que eu acho que essa mudança deveria ocorrer primeiro no Tribunal de Justiça... na Gestão de Pessoas lá e de LÁ é passarem pra gente é:: digamos assim até através de capacitação também porque nós não temos esse tipo de capacitação pra fazer esse tipo de trabalho né é as melhores formas as melhores práticas de Gestão de Pessoas então assim eu acho que o maior desafio seria esse né capacitar essas pessoas e também meio que conscientizar digamos assim é esses gestores de que é preciso haver essa mudança na Gestão de Pessoas do Tribunal de modo geral”

Foi relatado que o processo de decisão é centralizado e que as Comarcas não possuem autonomia, sendo necessárias algumas medidas como podemos constatar através da resposta dada pelo gerente do fórum, elencada em (6):

(6)

G: “tá caminhando agora assim... eu acredito que pra que a coisa se tornasse mais ampla e mais tivesse um resultado mais satisfatório poderia descentralizar de maneira tal que... as comarcas mais importantes do estado... citando aí Campina Grande João Pessoa as comarcas da Região Metropolitana tivessem autonomia de um corpo administrativo PRA colocar em prática essa política de Gestão de Pessoas... a grande dificuldade que nós temos é justamente isso é já existe no caso a Diretoria de Gestão Estratégica mas ela se resume muito a::o tribunal quando ela quer implementar determinadas é metas muitas vezes há um deslocamento de:: pessoas e pessoas assim que... vai ter que se dividir a todo estado de Cabedelo à Cajazeiras isso se torna difícil porque quando você é vai em busca de resultado o resultado pode sair MUITO demorado”

Os entrevistados também foram indagados sobre como se dá a comunicação entre a Diretoria de Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça com a gerência do Fórum de Campina Grande e quais foram as mudanças ocorridas na Gestão de Pessoas com a implementação dessa diretoria. Vale destacar que essa Diretoria tem como função comandar a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico e seu eventual controle, divulgando as estratégias estabelecidas pelo TJPB para as Comarcas. Conforme observado em (7), sua atuação tem sido satisfatória.

Pudemos constatar, através das entrevistas, que a dificuldade existente é a carência de servidores nas diretorias, a qual impossibilita a realização de visitas às Comarcas para divulgarem a importância de cada projeto a ser desenvolvido. Essa comunicação se dá através de ofício e, na maioria das vezes, se destina a procurar saber quais pessoas demonstram interesse em participar de um curso de capacitação:

(7)

G: “tem sido satisfatória... a:: Diretoria de Gestão Estratégica ela vem se preocupando e::m otimizar os trabalhos cartorários apesar das dificuldades anteriormente citadas mas assim existe uma sintonia entre a direção do fórum e a direção de Gestão Estratégica do tribunal né a grande dificuldade que existe talvez seja essa questão da carência de servidores pra que coloque em prática alguns dos projetos que por ali tramitam (...) a comunicação hoje se dá via malote digital via E-MAIL agora você sabe que a comunicação pessoal ela é mais calorosa né ela vai ter um resultado mais satisfatório”

CP: “é.. é...cono::sco assim o que a gente recebe é muito pouco né vem um ofício ou outro pra gente responder mas assim tudo é através de ofício né e geralmente é... como é que eu posso dizer de estratégias mesmo de melhoria pra o servidor a gente nunca recebeu na verdade a única coisa que a gente recebe como eu lhe disse é por parte assim alguma solicitação de saber quem tem interesse pra capacitação mas fora isso a gente nunca recebeu nenhuma notificação pra fazer parte dessa Gestão Estratégica não”

Carbone (2009) ressalta a importância da comunicação como elemento decisivo para o bom funcionamento dos processos na organização. Portanto, faz-se necessária a divulgação do que vai ser posto em prática, permitindo o envolvimento dos colaboradores, para que haja a assimilação da missão, bem como dos valores da Instituição; envolvimento este que consistirá na otimização do processo de trabalho, contribuindo assim para o alcance das metas desejadas.

Entendendo o atual modelo de Gestão de Pessoas utilizado no Fórum de Campina Grande e comparando o modelo tradicional com o de Gestão por Competências, observamos que os modelos tradicionais de Gestão de Pessoas estão sendo substituídos pelos que traduzam benefícios à organização, todavia, é válido ressaltar que algumas práticas são herdadas da administração burocrática.

Os entrevistados também foram indagados acerca do atual modelo de Gestão de Pessoas na instituição. Vejamos em (8) de que forma o classificam em relação à instituição:

(8)

G: “tem melhorado (...) em resumo... tem melhorado muito agora assim precisa melhorar ainda mais precisa melhorar a gente não pode é:: achar que tudo é flores entendeu? a gente tem que ver que:: quando se lida com gestão se lida com dinheiro público eu estou falando a nível de instituição a qual eu faço parte e dinheiro público você está mexendo com a coisa que quem é:: mantém é a sociedade é o povo então a gente tem que ter mais cuidado do que é a nossa casa (...)”

CP: “arcaico arcaico precisa melhorar muito infelizmente é:: eu repito não há Gestão de Pessoas”

Conforme relatado por G, ao discorrer sobre os problemas, foi mencionada a *descontinuidade de gestão*, fato que impede, muitas vezes, de serem colocados em prática os projetos que dariam suporte à implementação desse novo modelo.

Sendo assim, é importante a conscientização dos gestores no desenvolvendo de uma visão gerencial, pois, segundo Martins (2011), continuam existindo as discussões sobre a

gestão baseada em competências e as possibilidades que as novas formas de organização têm de gerar melhores resultados. Vejamos a resposta do gerente geral, elencada em (9):

(9)

G: “(...) você se planejar pra colocar é:: em prática alguns projetos que tem a nível local é... e:: as administrações a nível de Tribunal elas são bienais entã::o a partir do momento em que elas são bienais o espaço de tempo é muito curto aí o que acontece muitas vezes um projeto que:: você tem ideia em começar esse projeto sequer é iniciado porque a administração já está terminando ((não há uma continuidade)) não há uma continuidade aí o que acontece muitas vezes dentro de uma Gerência do fórum é:: fazer o trivial é fazer o básico pra que a coisa continue funcionando mas assim você::... não coloca em prática aqueles projetos que você tem em mente (...)”

Conforme relatado em (10), foi destacada a criação de chefias, bem como de unidades cartorárias com equipes multidisciplinares, indicando que o Tribunal já iniciou um processo de implantação de novas práticas de gestão.

(10)

G: “(...) hoje o Tribunal por exemplo a Contadoria que antes não existia chefias hoje o Tribunal já teve essa preocupação de fazer um concurso específico pra Contadorias hoje nós temos na:: violência doméstica o juizado aqui em Campina Grande é:: uma equipe multidisciplinar composta aí de psiquiatras psicólogos assistente social TEM essa preocupação... agora assim falta de seus gestores um supervisionamento pra saber se:: essa engrenagem está dando certo o que falta na verdade é isso”

Sendo assim, pudemos constatar que a Gestão de Pessoas no Fórum de Campina Grande aponta para um modelo tradicional, dificultando o processo estratégico.

Em suma, consideramos que as organizações precisam se posicionar estrategicamente como forma adequada para o novo perfil da gestão pública, extraindo-se as competências humanas que são fundamentais para a organização atingir metas e objetivos, entendendo que valorizar e potencializar seus funcionários são condições essenciais para que as empresas não comprometam seriamente o seu futuro Carbone *et al* (2009).

Em relação às ações efetivas da Diretoria de Gestão Estratégica para implantação da Gestão por Competências junto à Gerência de Pessoas no Fórum de Campina Grande, consideramos que, no entendimento de Munck e Dias (2013), o modelo de Gestão por Competências é de responsabilidade do departamento de Gestão de Pessoas, apesar disso, exige o envolvimento de todos.

Indagados sobre a implantação do modelo de Gestão por Competências e como a Diretoria de Gestão Estratégica tem atuado junto à Gerência de Pessoas para sua implantação, bem como sobre quais mudanças seriam necessárias para que a Gestão por Competências fosse efetivamente implantada, os respondentes afirmaram que há muita dificuldade em colocar em prática essa política. Observemos a resposta elencada em (11):

(11)

G: “aqui tem chefe que é chefe dele mesmo... por exemplo eu tenho aqui a chefia de almoxarifado quando se fala de chefia você subentende que ele tem subordinados ele é chefe dele mesmo ele não tem nenhum subordinado... né a nossa seção de controle de pessoal que na verdade é recursos humanos nós dispomos de três pessoas hoje disponho aqui de quinhentos e cinquenta e cinco servidores essas três pessoas têm que dar conta dessas desses quinhentos servidores entendeu aí consequentemente como é que eu posso implementar uma política estratégica de recurso humanos (...)”

Faz-se relevante destacar a ocupação de determinados cargos de comissão através da indicação de pessoas que não são técnicas, dessa forma é possível visualizar que ainda existem traços do modelo tradicionalista na Instituição, ficando perceptível ainda em um outro trecho, que menciona o exemplo da política utilizada em cumprimento a uma determinação do CNJ para a taxa de congestionamento⁶. Podemos comprovar estas afirmações das respostas elencadas em (12):

(12)

G: “(...) em determinados cargos de comissão que exigem aquelas indicações que não são indicações técnicas... entendeu essas indicações são de suma importância para a instituição para impulsionar a engrenagem administrativa que aquela instituição tem e muitas vezes eles preservam a amizade ou a indicação e desprezam a parte técnica né que é o que contribui verdadeiramente para o bom funcionamento de uma unidade (...)”

⁶ A taxa de congestionamento mede a efetividade do tribunal em um período, levando-se em conta o total de casos novos que ingressaram, os casos baixados e o estoque pendente ao final do período anterior ao período base. Disponível em: Portal CNJ www.cnj.jus.br.

CP: “(...) eu acredito que o Tribunal diz que por determinação do CNJ ((Conselho Nacional de Justiça)) está fazendo uma coisa que eu acho que é até ainda mais desmotivado::ra que é a questão de tirar um servidor que tá trabalhando em um loca::l e colocá-lo para trabalhar em outro... e a força como diz né porque vamos fazer pela taxa né de congestionamento então se um cartório ele trabalhou ele se empenhou para diminuir a quantidade de processos de fazer um bom atendime::nto ele vai ser punido de alguma forma porque ele vai tá com a taxa de congestionamento legal então o cartório que estiver com a taxa ba::ixa aí vai receber esse servidor então isso daí é mais uma forma de desmotivação pra o servidor”

Em relação às mudanças necessárias para que a Gestão por Competências fosse efetivamente implantada, enfatizou-se que seria necessária uma mudança drástica, assim como vemos em (13):

(13)

CP: “é teria que ser uma mudança be::m drástica né no Tribunal uma vez né que isso nunca eu acredito que eles nem pensam né nem cogitam né em implantar esse tipo de é:: gestão né infelizmente ((faz parte né)) faz parte do planejamento estratégico mas na prática é... infelizmente a gente não vê essa preocupação”

Podemos considerar que o processo de inovação está diretamente ligado à cultura, em que as organizações precisam repensar suas estratégias, tendo em vista a adequação aos novos modelos de gestão.

Verificamos que a atuação da estratégia do TJPB vem sendo identificada em alguns processos dentro do Fórum de Campina Grande, principalmente quanto à qualificação dos servidores por meio de capacitações, através de treinamentos e especializações, sinalizando o início de um longo, mas necessário, processo de implementação de Gestão de Pessoas baseado em competências.

Por fim, ressaltamos que, realizando uma análise comparativa entre o posicionamento dos servidores e de dois membros da administração da instituição em estudo, pudemos perceber que as respostas acerca dos assuntos tratados nos questionários e entrevistas foram semelhantes. Este resultado representa um nível de compreensão de padrões bem peculiares dentro do atual processo de gestão de pessoas.

Também é válido ressaltar que nossos dados revelaram uma convergência de posicionamento quanto ao entendimento acerca do atual processo de Gestão de Pessoas, o qual, segundo os participantes, não se adequa às expectativas dos colaboradores, levando a uma possível predisposição na implementação da Gestão por Competências.

CAPÍTULO IV: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apontado na introdução desta pesquisa, nos propomos a responder o seguinte questionamento: Como se dá a Gestão por Competências no Fórum de Campina Grande a partir das Estratégias estabelecidas pelo TJPB?

No intuito de respondê-lo, percebemos a importância de levar em consideração o posicionamento de funcionários do fórum, ou seja, pessoas que tem por exercício diário desempenhar atividades no âmbito deste. Além disso, teve grande relevância o posicionamento do gerente e do chefe de pessoal dessa instituição.

A partir da análise dos questionários, percebemos que os servidores estão muito comprometidos com a missão da instituição, afirmando ainda que a mesma está alinhada aos objetivos do seu trabalho. Ficou evidenciado um alto grau de interação entre os servidores. Por outro lado a maioria dos entrevistados afirmam que a atual Gestão de Pessoas não está sendo realizada de forma estratégica e que não conseguem enxergar a promoção do desenvolvimento e a capacitação, consideram que a participação dos servidores nas decisões é baixa. Outro aspecto indicado pela maioria quanto a política de pessoal foi que as carreiras são rígidas atreladas à estrutura dos cargos e política salarial focada na estrutura dos cargos, e se sentem pouco reconhecidos pelo trabalho que executam.

Desse modo, pudemos constatar que, conforme a abordagem de Carbone *et al* (2009), os processos tradicionais de Gestão de Pessoas não são desprezados, ao contrário, surge uma nova dimensão de Gestão de Pessoas, com visão estratégica.

De acordo com documentos oficiais como a Resolução 70/2009 do CNJ, a Resolução 37/2009 e a Lei n.º 9.316/2010, o Tribunal de Justiça da Paraíba passou a repensar suas antigas práticas de gestão através de medidas estratégicas com base nas orientações do Conselho Nacional de Justiça. Em relação a isto, pudemos perceber que algumas transformações já conseguem ser visualizadas, outras talvez levem algum tempo para que sejam efetivamente implantadas.

Destacamos alguns aspectos visualizados nas entrevistas: a atuação da Gerência de Capacitação na realização de cursos, possibilitando a aplicação desses conhecimentos na prática. Segundo os entrevistados, cada vez mais essa Gerência está realizando um trabalho melhor, procurando conhecer o interesse do servidor e, a partir daí, montando os cursos. Por outro lado, visualizou-se a carência de treinamento para os servidores que estão iniciando.

No que se refere à atuação estratégica do TJPB na aplicabilidade dessa nova prática de Gestão de Pessoas dentro da Instituição objeto deste estudo, percebemos que as ações de execução das estratégias, exigem também a participação de todos os níveis da organização.

Esse entendimento vai aos poucos sendo incorporados às práticas de gestão, em que o desenvolvimento e valorização do capital humano passam a garantir o sucesso da organização.

A descontinuidade administrativa é outro aspecto que se apresenta como entrave dentro do processo, conforme relatos dos entrevistados, pois não só quebra o processo, refletindo mais uma vez em ações que serão interrompidas.

Por outro lado não existe maior rigor na seleção e contratação dos servidores, se limitam apenas a preencher cargos. As ações de seleção, treinamento, desenvolvimento e remuneração, nesse novo modelo de gestão, não são baseadas apenas em cargos e estrutura organizacional. A falta de requisitos previamente estabelecidos para identificação do perfil de cada cargo, adequando aos perfis dos profissionais é fundamental para conhecer os talentos e adequá-los dentro de um ambiente devidamente preparado, que venha proporcionar o desenvolvimento de suas habilidades e atitudes, levando aos resultados desejados.

Fragoso (2009) destaca que, para uma organização que vê nas pessoas seu bem mais valioso, necessariamente ela entende que tem que preparar um ambiente em que possam desenvolver seu potencial intelectual, evidenciando o que tem de melhor. Interessante verificar as competências do perfil do recém-ingresso e locá-lo dentro de um espaço organizacional que contribua para o seu desenvolvimento, seguida a avaliação do seu desempenho, e por fim a remuneração. Destacando que o envolvimento e a transparência nesse processo é de vital importância para se obter os melhores resultados.

Verificamos que na Instituição não existe um banco de talentos onde seja possível identificarmos as competências disponíveis com as necessárias, para concretizar a estratégia (FERREIRA *et al*, 2011, p.5).

Partindo do princípio que as organizações precisam conhecer seus talentos, é importante destacar o mapeamento de competências como um processo fundamental para definição de perfis profissionais (CARBONE *et al*, 2009, p. 55). Não foram aqui abordados os passos desse processo por não ser visualizado na instituição, também pelo fato de que seria o caso de um estudo detalhado sobre o mapeamento das competências como forma de auxílio na elaboração da estratégia organizacional.

Outros aspectos bastante relevantes que ficaram evidenciados foram: o compromisso que os servidores demonstram em relação à missão; integração entre as pessoas no seu ambiente de trabalho, com ênfase para o trabalho em equipe; a atuação da Gerência de Capacitação; a criação de chefias em diversos setores da instituição.

A construção de um ambiente estimulador e facilitador do desenvolvimento de competências são necessários para as empresas que almejam o sucesso organizacional, norteadas pela Gestão Estratégica e pela valorização de seus funcionários (Carbone *et al* 2009. p.135). É possível que, com a renovação dos quadros públicos, e a introdução das novas práticas de gestão, a administração pública caminhe para uma efetiva melhoria.

Por essa perspectiva podemos concluir que o modelo de Gestão por Competências não está sendo realizado de modo efetivo, não obstante, constatamos que alguns passos já foram dados e que as mudanças estão acontecendo, mesmo de forma sutil. As barreiras burocráticas de ordem legal existem, processos decisórios rígidos, a falta de preparo dos gestores, a cultura do serviço público, a falta de estímulos dos servidores, falta de comprometimento com a missão, a falta de suporte para desenvolvimento das competências são alguns dos fatores que representam maiores dificuldades no que se refere à gestão da máquina pública.

Outro dado relevante é sobre a correlação entre o posicionamento dos servidores e dos dois membros da administração foi de grande importância para constatar a veracidade dos dados coletados, nos permitindo observar que uma parcela representativa dos membros da instituição demonstra desconforto quanto ao modelo de gestão de pessoas vigente. Isso pode sugerir ser viável o desenvolvimento de ações estratégicas dentro desse contexto a fim de envolvê-los na implementação da Gestão por Competências, aproximando todos os colaboradores e, nesse sentido, promovendo melhorias de forma a aprimorar a utilização desse recurso com foco no desenvolvimento.

Portanto, dentro de uma cultura hierarquizada, existe ainda resistência à implementação de inovações nesse âmbito, sendo assim, são necessárias ações voltadas à sensibilização de servidores e gestores dentro de um processo em que estes, em simultaneidade com a instituição, assumam uma postura mais flexível resultando numa aprendizagem coletiva, todavia, precisamos estar certos de que promover mudanças é algo desafiador, que requer envolvimento e compromisso.

REFERÊNCIAS

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. Vol.41 n.1, São Paulo Jan./Mar. 2001.

BRASIL. (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Emenda Constitucional 19/1988, Art. 37. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sefa.pa.gov.br/LEGISLA/leg/Diversa/ConstEmendas/Emendas/EmendaConst%2019.htm>. Acesso em: 27/11/13.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**. In Pinheiro, Wilhelm e Sachs(orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. S. Paulo: Cia das Letras, 2001. p. 222-259.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **“Da Administração Burocrática à Gerencial”**. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 3. Edição, Rio de Janeiro. FGV, 1999.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 70/2009. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico 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>. Acesso em: 26/11/13.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 9.^a e.d. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3.^a e.d. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERREIRA, Daiana Amorim; SOUZA, Faécio José Medeiros; SOUZA, Sandra Maria Araújo. **Mapeamento de Competências Gerenciais no Tribunal de Justiça da Paraíba.** V Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre/RS – 15 a 17 de maio de 2011.

FERNANDES, Djair Roberto. **O Modelo de Excelência em Gestão Pública: Uma Ferramenta do Privado Para o Público.** V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Niterói, RJ, Brasil, 2,3 e 4 de Julho de 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Affonso. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC. Edição Especial, 2001.

FRAGOSO, Samarina de Araújo. **Gestão Estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações.** Rebrae. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v.2, n.3, 2009. p.307-315.

FURUKAWA, Patrícia de Oliveira.; CUNHA, Isabel Cristina Kowal. **Da Gestão por Competências as Competências Gerenciais do Enfermeiro.** In: Revista Brasileira de Enfermagem Universidade Federal de São Paulo – REBEN, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008. 6ª ed.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia.** 5ª edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

Lei N. 9.316/2010, de 29 de Dezembro de 2010. Integra o Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do Poder Judiciário do Estado, implantado pela FGV - Disponível em:http://www.tjpb.jus.br/wpcontent/uploads/legado/legislacao/1634_Nova_Estrutura_do_TJPB_2011_Certificacao_Digital.pdf. Acesso em: 27/11/13.

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, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO, Simone Portella Teixeira; SILVA, Francielle Molon da. **A Gestão por Competências na Prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro**. Rio de Janeiro/RJ. XXXVII Encontro da ANPAD, 7 -11 de Setembro de 2013.

MUNK, Luciano; DIAS, Bárbara Galleli. **Avanços e Desafios da Conceituação e Operacionalização das Competências Organizacionais**. XXXVII Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Rio de Janeiro/ RJ – 7 a 11 de setembro de 2013.

PRETI D. (org) **O discurso oral culto** 2^a. ed. São Paulo: Humanitas Publicações – FFLCH/USP, 1999 – (Projetos Paralelos. V.2) p. 224.

REZENDE, Yara. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Brasília, v.31, n.1, p.75-83, Jan/Abril. 2002.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA. Resolução n. 37/2009. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Disponível em: http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1434_37.2009.pdf. Acessado em: 26/11/13.

VERGARA, S.C., **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon *et al.* **Gestão de Pessoas: Um olhar Sobre a Evolução Histórica do Principal Ativo das Organizações Empresariais**. In: REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – ISSN: 1679-3870 Ano II – Número 03 – Maio de 2004 – Periódico Semestral.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário

**Universidade Estadual da Paraíba
Pró- Reitoria de Pós Graduação de Pesquisa
Convênio UEPB – ESMA
Especialização em Planejamento e Gestão Pública.**

Este questionário será aplicado aos servidores do Fórum de Campina Grande, e tem como objetivo analisar o atual modelo de Gestão de Pessoas, contribuindo para identificação da sistemática da Gestão por Competências a partir da Estratégia do TJPB, objeto de pesquisa.

**Assinale a alternativa que melhor representa sua opinião.
Não é necessário identificar-se.
Muito obrigado pela sua colaboração!**

DADOS PESSOAIS:

Idade:

- 18 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 a 60
- Acima de 60

Estado Civil:

- Solteiro
- Casado
- Separado
- Viúvo
- Outro

Escolaridade:

- Primeiro grau incompleto
- Primeiro grau completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Tempo de serviço na organização: _____.

Função: _____.

1. Identificando a Missão do Tribunal de Justiça da Paraíba: “Concretizar a Justiça por meio de uma prestação jurisdicional acessível e célere”. Você acredita que os servidores estão comprometidos com a missão da Instituição?

- Muito comprometidos
- Pouco comprometidos

- Nada comprometidos
- Não sei responder

2. A missão está alinhada aos objetivos do seu trabalho?

- Sim
- Não

3. Como você considera o salário que recebe em relação ao trabalho que executa:

- É injusto e baixo pelo que faço
- É baixo, mas está compatível ao que faço
- Está abaixo da média do mercado
- É justo e adequado a minha função

4. Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?

- Muito reconhecido
- Reconhecido
- Pouco reconhecido
- Nada

5. No ambiente de trabalho, você considera que o salário é o elemento que motiva o funcionário? Em que medida?

- Muito
- Pouco
- É indiferente
- Não sei responder

6. Como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?

- Excelente
- Bom
- Ruim
- Muito ruim

7. Seu trabalho é realizado de forma:

- Individual
- Em grupo
- Individual ou em grupo, dependendo da situação.

8. A Resolução n.º 70, de 18 de Março de 2009 do Conselho Nacional de Justiça, dispõe sobre o Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. Em seu Art. 1.º, inciso IV, alínea “f”, especifica o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores. A instituição promove o desenvolvimento e capacitação dos servidores?

- Sempre

- Nunca
- Raras vezes

9. Os objetivos da Gestão de Pessoas passaram a ser estratégicos, onde os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas precisam estar integrados, contribuindo de forma eficaz com a gestão na obtenção dos resultados. Você consegue visualizar esses processos de forma efetiva na atual Gestão de Pessoas do Fórum de Campina Grande?

- Sim
- Não
- Não sei responder

10. A Gestão Estratégica envolve o planejamento, a execução e o monitoramento dos resultados. É fruto de um pensar estratégico a envolver todos os colaboradores, favorecendo participação e comprometimento, transparência das informações, visando uma melhoria contínua. Dentro desse contexto, posso afirmar que a atual Gestão de Pessoas está sendo realizada de forma estratégica?

- Sim
- Não
- Não sei responder

11. O Decreto n.º 5.707 de 23/02/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabelece a Gestão por Competências no setor público federal. A partir de então as organizações vem buscando se adequar a esse novo cenário, definido pela capacitação dos colaboradores internos através do desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Você consegue visualizar o uso dessa política dentro do Fórum de Campina Grande?

- Sim
- Não
- Não sei responder

12. Recentemente com a revisão do Planejamento Estratégico, o TJPB elaborou o Mapa Estratégico Organizacional. Dentre os vinte e dois objetivos estratégicos, cinco foram direcionados para a Gestão de Pessoas. Qual (is) proposta(s) você identifica como presente(s) na Gestão de Pessoas dentro do Fórum de Campina Grande?

- Capacitar pessoas e desenvolver competências
- Promover o conhecimento
- Ambiente de trabalho desafiador e motivador
- Garantir a segurança
- Qualidade de vida no trabalho
- Nenhuma

13. Entendendo que Competência pode ser a aplicação adequada dos valores, atitudes e habilidades, dentro de um processo onde essas atitudes são aprimoradas, considerando a experiência adquirida. Em relação ao trabalho que executo, posso dizer que:

- Gosto do que faço e não quero mudar
- Gosto do que faço, mas acredito que minhas habilidades poderiam ser bem + aproveitadas
- Não gosto do que faço e gostaria de mudar de função
- Não gosto do que faço e não vejo perspectivas de mudanças

14. Dos itens relacionados abaixo, marque a(s) alternativa(s) que você observa na Instituição que trabalha:

- Participação dos servidores nas decisões
- As decisões são tomadas de cima para baixo
- Capacitação funcional para o aumento do desempenho na função atual
- Oferece treinamento visando preparar o servidor para futuras funções
- Carreiras rígidas atreladas à estrutura dos cargos
- Política salarial realizada na carreira e no desempenho
- Política salarial focada na estrutura de cargos
- Uso e incentivos individuais
- Foco nos incentivos grupais
- Clareza na divulgação das políticas de Gestão de Pessoas
- Vinculação à missão, visão e valores organizacionais

APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas

1. Considerando a missão do Tribunal de Justiça da Paraíba: “Concretizar a Justiça por meio de uma prestação jurisdicional acessível e célere”.
 - Qual seu posicionamento sobre o comprometimento dos servidores com a missão do Tribunal de Justiça da Paraíba?
 - De que forma a instituição promove o desenvolvimento e capacitação dos seus colaboradores?
 - Você concorda que esses conhecimentos são aplicados na realização do trabalho executado?
 - Quais os desafios enfrentados por esta gerência no alcance dessa missão?

2. O TJPB vem atuando estrategicamente, e mais recentemente com a revisão do Planejamento Estratégico, elaborou o Mapa Estratégico Organizacional. Dentre os 22 objetivos estratégicos, 5 foram direcionados para a Gestão de Pessoas. 1.capacitar pessoas e desenvolver competências; 2.promover o conhecimento; 3.ambiente de trabalho desafiador, motivador; 4.garantir a segurança; 5.qualidade de vida no

trabalho. Estas propostas direcionam a Gestão de Pessoas dentro do Fórum de Campina Grande?

- Qual sua Importância para a Instituição?
- Quais as dificuldades enfrentadas para o desenvolvimento dessas propostas?
- Quais os resultados esperados?

3. A Resolução n.º 70, de 18 de Março de 2009 do Conselho Nacional de Justiça, dispõe sobre o Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. Em seu Art. 1.º, inciso IV, alínea “f”, especifica o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores.

- De que forma esta Resolução norteia a Gestão de Pessoas na Instituição?
- Quais as principais mudanças organizacionais a partir da implantação desta Resolução?
- Quais os desafios para sua implementação?

4. A Lei 9.316 de 29 de dezembro de 2010, dispõe em seu art. 50, incisos I e IV, que a Diretoria de Gestão Estratégica tem por missão dirigir a elaboração, a implementação e a gestão do planejamento estratégico, inclusive o acompanhamento e a orientação para a implementação de projetos, bem como desenvolver junto às demais unidades administrativas, ações no sentido de otimizar os processos de trabalho.

- Como se dá a comunicação entre a Diretoria de Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça com a Gerência do Fórum?
- Entendendo que o Planejamento Estratégico contribui de forma eficaz com a gestão na obtenção dos resultados, você consegue visualizar quais mudanças ocorreram na Gestão de Pessoas com a sua implementação?

5. É sabido que os modelos tradicionais de Gestão de Pessoas estão sendo substituídos por modelos que traduzam benefícios à organização. Por sua vez estas organizações precisam se posicionar estrategicamente, como forma adequada para o novo perfil da gestão pública, extraindo-se as competências humanas que são fundamentais para a organização atingir metas e objetivos, e conseqüentemente uma prestação de serviço

de alta qualidade.

- Que dificuldades você aponta para que a aceitação de mudanças no ambiente organizacional seja internalizada pelos colaboradores?
- A forma de recrutamento, seleção e contratação se dá através de que requisitos?
- Como você classifica o atual modelo de Gestão de Pessoas na Instituição?

6. O Decreto n.º 5.707 de 23/02/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabelece a Gestão por Competências no setor público federal. A partir de então as organizações tem buscado se adequar a esse novo cenário, definido pela capacitação dos colaboradores internos através do desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

- A Diretoria de Gestão Estratégica tem atuado junto a Gerência de Pessoas para implementar a Gestão por Competências neste Fórum?
- Com relação a essa nova perspectiva, que mudanças seriam necessárias para que a Gestão de Competências fosse efetivamente implantada?