

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO**

JORGE JOSÉ DE LIMA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJRJ:
A QUALIFICAÇÃO DO GESTOR PARA A OCUPAÇÃO
DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES GRATIFICADAS**

**Rio de Janeiro
2017**

JORGE JOSÉ DE LIMA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJRJ:
A QUALIFICAÇÃO DO GESTOR PARA A OCUPAÇÃO DE
CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES GRATIFICADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Orientadora: Professora Dra. Daniella Munhoz da Costa Lima

Rio de Janeiro

2017

Para Suzane, meu amor

AGRADECIMENTOS

Meu principal agradecimento a Deus, por me permitir nova vida.

Aos amigos espirituais que me confortam e amparam em minha jornada evolutiva no planeta terra.

Agradeço à minha família pelo carinho, amor, amizade e cooperação em todos os momentos.

Minha gratidão à querida Professora-Orientadora Daniella Munhoz da Costa Lima pela orientação sempre segura, democrática, educada e carinhosa. Muito obrigado mestra querida!

Aos professores pela transmissão de conhecimentos e experiências profissionais e pessoais, que me transformaram em servidor melhor preparado.

Meu abraço a todos os colegas de curso, companheiros de sala de aula durante um ano, pelo convívio agradável e enriquecedor, onde me ajudaram a entender o significado de equipe, solidariedade e fraternidade.

Meu agradecimento aos colegas-servidores da Escola de Administração Judiciária pelo apoio e incentivos nos estudos; aos funcionários do apoio administrativo pelo sorriso de cada manhã.

Aos meus colegas da Secretaria do Tribunal Pleno e do Órgão Especial.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJRJ: A QUALIFICAÇÃO DO GESTOR PARA A OCUPAÇÃO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES GRATIFICADAS

Jorge José de Lima¹

Graduado em Direito pela Faculdade da Cidade - Univercidade. Pós-Graduado em Direito Constitucional, Direito Civil e Direito Processual Civil pela Univercidade Estácio de Sá. Pós-Graduado em Administração Pública com enfoque no Judiciário pela Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

RESUMO

Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, sinalizam os vetores que devem estar presentes na Gestão Pública. O Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução nº 192/2014, com normas para a Gestão por Competências nos Tribunais de Justiça, com o objetivo de delinear vertentes para gestões mais comprometidas com a qualidade dos serviços judiciários, capacitação e valorização dos Servidores dos Tribunais de Justiça. Mostra-se pertinente, portanto que a nomeação de servidores para cargos em comissão e funções gratificadas no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro seja precedida de critérios objetivos de seleção, levando-se em conta formação acadêmica, cursos de especialização e capacitação, tempo de serviço na Instituição e no setor de lotação, a fim de valorizar os servidores que ostentarem condições técnicas de nomeação, firmando-se transparência nessas escolhas, e evitando-se nomeações políticas. Dessa forma, a qualificação do gestor se constitui em importante e valioso instrumento dos processos de trabalho, com gerenciamento eficaz dos servidores de diferentes níveis da organização e, por consequência, o engrandecimento do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro com cultura de valorização dos seus servidores e incentivo ao progresso funcional legítimo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por Competências. Cultura Organizacional. Qualificação. Capacitação.

¹ Servidor da Justiça. E-mail: jj_lima@oi.com.br

ABSTRACT

The principles of legality, impersonality, morality, publicity and efficiency, provided for in the Constitution of the Federative Republic of Brazil of 1988, indicate the vectors that must be present in Public Management. The National Council of Justice issued Resolution No. 192/2014, with norms for Management by Competencies in the Courts of Justice, with the objective of outlining aspects for management more committed to the quality of the judicial services, training and valorization of the Courts of Justice. It is pertinent, therefore, that the appointment of servants to positions in commission and functions gratified in the Court of Justice of the State of Rio de Janeiro be preceded by objective selection criteria, taking into account academic training, specialization courses and training, time of service in the Institution and in the stocking sector, in order to valorize the servers that have technical conditions of appointment, establishing transparency in these choices, and avoiding political appointments. In this way, the manager's qualification is an important and valuable tool of the work processes, with efficient management of the servers of different levels of the organization and, consequently, the aggrandizement of the Court of Justice of the State of Rio de Janeiro with culture of valorization of their servers and encourage legitimate functional progress.

Keywords: People Management. Management by Competencies. Organizational culture. Qualification. Training.

ABREVIATURAS

CRFB - Constituição da República Federativa do Brasil

CF - Constituição da República Federativa do Brasil

TJRJ - Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro

PJERJ - Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro

ESAJ - Escola de Administração Judiciária

CNJ - Conselho Nacional da Justiça

DAS - Direção e Assessoramento Superior

CAI - Função Gratificada

CG - Chefia de Gabinete

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO, 09

2 REFERENCIAL TEÓRICO, 13

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL, 13

2.2 GESTOR CONTEMPORÂNEO, 17

2.2.1. Liderança, 20

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJRJ, 22

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, 34

4 ANÁLISE DOS DADOS, 38

4.1 Análise dos ocupantes de cargos, 39

4.1.1 Cultura organizacional, 40

4.1.2. Gestor contemporâneo, 42

4.1.3 Gestão por competências, 45

4.1.4 Visão geral, 47

4.2. Análise dos não ocupantes de cargos, 50

4.2.1 Cultura organizacional, 51

4.2.2. Gestor contemporâneo, 52

4.2.3 Gestão por competências, 53

4.2.4 Visão geral, 54

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, 53

REFERÊNCIAS, 55

APÊNDICE, 61

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública contemporânea, em consonância com as diretrizes estabelecidas na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, e na reforma do Poder Judiciário de 2004, evidencia os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como requisitos do serviço público. Evidencia-se linhagem proficiente na condução dos trabalhos cotidianos e nas vertentes gerenciais.

A Resolução nº 192/2014 do Conselho Nacional de Justiça, dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, firmando diretrizes para o aprimoramento dos servidores, a fim de melhor qualificá-los.

Art. 2º Para fins desta Resolução, considera-se:

- I- Formação: processo de desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos e habilidades específicos a um determinado campo de atividade profissional;
- II- Aperfeiçoamento: processo de desenvolvimento profissional contínuo e de competências estratégicas e essenciais para a melhoria da prestação jurisdicional.

Tem como princípio, fomentar a construção de estratégias de organização, planejamento e gestão aos Tribunais de Justiça, preparando melhor os servidores da justiça para as atribuições que lhes são próprias, e tendo, como consequência, maior qualidade na prestação jurisdicional.

No Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, temos a Escola de Administração Judiciária, como Unidade Organizacional importantíssima da área de

Gestão de Pessoas, responsável pela formação e aperfeiçoamento dos servidores deste Estado da Federação, cujas bases de ensino se ampliaram significativamente com o credenciamento pelo Ministério da Educação e Cultura para ministrar cursos de pós-graduação nas áreas de administração pública e gestão de pessoas.

Sendo uma Instituição de grande porte, dispõe o TJRJ de cargos em comissão e funções gratificadas para gerir a máquina pública. A gestão contemporânea exige dos gestores que sejam melhor qualificados e capacitados, com aprimoramento contínuo de suas qualidades acadêmicas, e aproveitamento de suas potencialidades.

Prestigiando-se os melhores quadros funcionais, fixando-se critérios de meritocracia para a seleção de servidores, demonstraria a intenção da Administração do TJRJ de agir com seriedade e transparência, valorizando os servidores que se mostrarem mais aptos a cada função, de acordo com o perfil exigido, sem o perigo de esbarrar em critérios subjetivos, que servem para disseminar suspeitas de nepotismo, apadrinhamento administrativo e troca de favores.

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, instituiu sua matriz de competências, na gestão de suas unidades organizacionais, tornando obrigatória a escolaridade mínima para a ocupação de cargos, e recomendando outros graus de instrução, o que ainda não se mostra ideal, necessitando de aperfeiçoamento.

Em se tratando da necessidade de qualificação dos gestores no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, e de qual modo a sua formação acadêmica pode contribuir na disseminação da cultura organizacional positiva, ou negativa, dentro da Instituição é importante que a verifiquemos em algumas de suas nuances, dentro de órgãos específicos, que são parte da organização e interagem (PIRES e MACÊDO, 2006, p.87).

O tema em questão, trata da implementação da gestão por competências no PJERJ, e se encontra delimitado na necessidade ou não, da regulamentação de critérios objetivos para o exercício de cargos em comissão e funções gratificadas nas unidades organizacionais² do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, no âmbito de 2ª Instância

Para a viabilização de reflexões, serão sintetizadas as matrizes de competências das Secretarias do Órgão Especial, Conselho da Magistratura, 1ª, 2ª e 3ªs Vice-Presidências do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, que compõem a Administração Superior, bem como Secretarias de 27 Câmaras Cíveis e 8 Câmaras Criminais, que representam os órgãos julgadores de 2ª instância, colhendo-se informações sobre as exigências atuais para a ocupação dos cargos.

A origem e motivação da pesquisa teve início com a observação contínua, durante 15 anos de lotação nas secretarias de dois órgãos julgadores, acerca da ocupação, em princípio aleatórias, de cargos em comissão e funções gratificadas, sem justificativa plausível da nomeação, haja vista a falta de preparo de vários nomeados, evidenciando, em primeiro momento, a pessoalidade na indicação dos servidores e despreocupação com a qualidade dos serviços judiciários-administrativos.

Como objetivo geral, analisaremos a importância da qualificação e capacitação do gestor para o exercício de cargos em comissão e funções gratificadas, e no que poderá ser útil à Instituição.

Como objetivos intermediários, e vetores de auxílio, pesquisaremos, no 2º capítulo, os referenciais teóricos de cultura organizacional (SCHEIN, 2009), a fim de conhecer o entendimento dos pesquisadores sobre o mister, e algumas

² O estudo será direcionado para unidades organizacionais da Administração Superior – Secretaria do Tribunal Pleno e do Órgão Especial, Secretaria do Conselho da Magistratura, Secretarias das 1ª, 2ª e 3ª Vice-Presidências, Secretarias das 27 Câmaras Cíveis e 8 Câmaras Criminais

características do gestor contemporâneo (*DRUCKER*, 2016), dentre as quais a liderança, onde será feita análise do que seja um líder, bem como a abordagem prática da gestão por competência no TJRJ, se condizente com o que dela se espera (*CARBONE, et al*, 2016).

No 3º capítulo será demonstrar a metodologia da pesquisa utilizada para o desenvolvimento dos trabalhos, e 4ª capítulo analisará os dados obtidos através da aplicação de questionário com os servidores da Instituição, colhendo a impressão dos mesmos sobre o tema delimitado.

Justifica-se a escolha do tema, a fim de estudar se é praticada a gestão por competências no TJRJ, se atende aos requisitos da Resolução nº 192/2014 do CNJ, e a cultura organizacional existente, o que poderá se mostrar relevante à Administração Pública, organizações gerais, aos jurisdicionados e aos próprios servidores, acerca dos elementos que compõem os critérios de escolha dos gestores, caso existentes.

Pretende-se entender o fenômeno, os vetores e particularidades presentes na qualificação e capacitação dos gestores, como fonte de motivação e valorização dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Convém ressaltar que existem poucos trabalhos nesse sentido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentadas as concepções teóricas de cultura organizacional, gestor contemporâneo e gestão por competências, com o objetivo de tentar delinear as premissas em questão, a fim de fornecer bases elementares de sustentação para a pesquisa realizada.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Segmentar cultura organizacional em Instituição de grande porte é tarefa que há de se construir gradativamente, pois envolve o conhecimento de sua estrutura administrativa e os aspectos evolutivos a ela inerentes, com a reflexão interna de sua efetividade, e os elementos chave que a compõem (SCHEIN, 2009).

Deve se avaliar a multiplicidade dos vetores envolvidos - tempo, contexto, realidade organizacional, condição política - que poderão fornecer subsídios do que está sendo realizado, o que se pretende construir e qual a forma de implementar mudanças valorativas para a Instituição, com o escopo de melhor definir a cultura organizacional praticada.

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro conta com grande estrutura material, mais de 16.000 servidores ativos, sendo de difícil conjugação, uniformizar pensamento administrativo contemporâneo, onde estejam presentes critérios de avanço administrativo, qualidade de trabalho, gestão participativa, longe de interesses pessoais envolve degraus culturais e construção temporal gradativa.

Mas de qual forma se começa a delinear uma cultura? É algo planejado, natural? Pode haver choques de valores, intenções ou propósitos? Necessita de

aceitação dos membros? É possível mudar uma cultura que pereceu por preceitos inadequados ou ultrapassados?

Revela-se como fator valorativo pesquisar em que grau se encontra inserido atualmente a cultura da Instituição, permitindo delinear o atual contexto organizacional, para definir os rumos possíveis para mudanças (SCHEIN, 2009).

Tendo-se a noção da cultura organizacional existente, observada pelos valores e princípios que lhes são, aparentemente, mostrados, é feito planejamento das vertentes organizacionais que deverão ser implementadas. Conforme análise significativa de Daniella Munhoz da Costa Lima, Valdez Ferreira Fraga e Fatima Bayma Oliveira: “o estudo da cultura é uma tarefa complexa, cercada de possibilidades e contradições desde suas origens, o que se deve, em parte, à multiplicidade de abordagens e entendimentos” (2013).

Observar-se-á, portanto, os elementos de construção da roupagem administrativa visível, e de qual forma é interpretada por alguns servidores da Instituição, a fim de verificar os pontos positivos e negativos que se encontram presentes, buscando entender a importância dos dados analisados.

A cultura organizacional, através dos valores que lhes são próprios, pode ser o diferencial de uma organização, emergindo a vertente que lhe é própria (ROBBINS, 2006). A base da cultura organizacional é a sua efetivação prática, real, sem o que seria vazio de intenções gerenciais, cujo planejamento de metas e valores perquiridos tem o condão de viabilização do progresso institucional, em torno de gestão participativa e de mentalidade progressiva, capaz de prover soluções viáveis, e conjecturas fundamentais para se tornar ética; um deles, é o modelo de comportamento (DESS, *et al*, 2016, p.68).

Para que uma organização pública do porte do TJRJ tenha cultura positiva, isto

é, segmentada em valores em prol da Instituição, dos servidores e dos jurisdicionados, há de se ter conhecimento dos valores existentes, reconhecê-los, aplicá-los e compartilhá-los, promovendo conjugação de interesses de gestão; se, ao contrário, isso não ficar evidente, a cultura será fraca (SCHEIN, 2009).

A aceitação das regras correlacionadas, de forma natural, se constitui em elo integrativo dos auspícios delineados, motivo pelo qual o êxito de uma cultura dependerá, significativamente, do liame interativo entre as personagens envolvidas - administração superior, servidores e colaboradores - no sentido de que compartilhem as metas e direções sob o mesmo prisma, alcançando os resultados almejados. Para ajudar nesse processo, há de se entender o conjunto de valores, através de sua história (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006).

A revelação da missão, valores e objetivos traçados revelam as referências de uma organização pública, sendo marca institucional, a que se atribui valor, podendo ter crédito ou descrédito, conforme se apresente aos públicos interno e externo. Para isso, a comunicação se mostra essencial. O sistema de valores deve ser compartilhado (FLEURY, 1993).³

Afigura-se, então, como corolário valioso que se concatenem visões institucionais a demonstrar se o propósito da Alta Administração é o de implementar políticas de valorização dos agentes públicos como forma de engrandecimento da Instituição, construindo regras e diretrizes absorvíveis, e canalizando o apoio de todos, afim de viabilizar a cultura adequada.

Parcela significativa do êxito está vinculada aos ideais desejados por

³ Disponível na apostila da disciplina Cultura Organizacional do Setor Público, ministrada pela Professora Dra. Daniella Munhoz da Costa Lima, do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, ministrada no período de set.2016 a set. 2017.

percentual relevante de administrados, cujas expectativas correspondidas sinalizam a colheita dos frutos administrativos e visualizam a perspectiva desejada, o que muito poderá contribuir na elevação dos propósitos organizacionais. Há de se ter integração interna (SCHEIN, 2009).

Para que seja possível analisar qual a cultura organizacional praticada atualmente no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, mostra-se importante observar os elementos de construção da roupagem administrativa visível, e de qual forma é observada pelos próprios servidores da Instituição, a fim de verificar os pontos positivos e negativos que se encontram presentes, buscando entender a importância dos dados analisados.

Afigura-se, então, como corolário valioso que se concatenem visões institucionais a demonstrar que o real propósito da Alta Administração é o de implementar políticas de valorização dos agentes públicos como forma de engrandecimento da Instituição, construindo regras e diretrizes absorvíveis, e canalizando o apoio de todos.

Se, ao contrário, verificar que a cultura da empresa é valorizar quem não detenha, ou não comprove, ter os conhecimentos necessários a exercer determinada função, com base em critérios subjetivos, e predominância de “Q.I.”, ou seja, com uso dos cargos públicos para satisfazer interesses pessoais e/ou políticos, certamente que não se olvidará esforços para ampliar seus conhecimentos; se o fizer, será por maturidade profissional, mas, com o tempo, se desmotivará.

Segundo a teoria da hierarquia das necessidades de *Maslow*⁴, existe uma

⁴ Disponível na apostila da disciplina Cultura Organizacional do Setor Público, ministrada pela Professora Dra. Daniella Munhoz da Costa Lima, do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, ministrada no período de set.2016 a set. 2017.

hierarquia de 5 níveis de necessidades, quais sejam, fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização sendo as duas primeiras necessidades secundárias e as três últimas necessidades primárias. Conseguindo satisfazê-las, o homem tende a se sentir feliz.

Fazendo comparação específica com o trabalho, e fazendo análise do que realmente poderia satisfazer o servidor, veríamos que 5 necessidades funcionais são verificadas: boa remuneração, possibilidade de progressão na carreira, reconhecimento ao seu desempenho profissional, ambiente harmonioso e carga horária compatível.

Assim, satisfeitos, total ou, parcialmente, essas perspectivas, o retorno profissional que o servidor da justiça poderia proporcionar para o TJRJ seria maior.

2.2 GESTOR CONTEMPORÂNEO

A gestão das organizações públicas passou por transformações ao longo dos tempos, exigindo que os gestores se mostrassem cada vez mais qualificados e capacitados, atendendo as exigências de qualidade e perfis condizentes com o trabalho que se pretende implementar e os resultados que se espera alcançar.

Em se tratando de gestor, podemos dizer que nas organizações contemporâneas, todos os servidores podem ser considerados gestores (*DRUCKER*, 2016).

Importante reflexão que deve ser levada em conta, é a mudança paradigmática da transição de chefe para gestor. Há, pelo menos, duas décadas passadas, o modelo de chefe era tipicamente arcaico. Parcela significativa dos servidores que ocupavam cargos de gestão no TJRJ eram tidos como centralizadores, inatingíveis, e cujas

ordens eram difíceis de serem contestadas pois prevalecia visão altamente hierárquica e personalista (FREITAS, 1997).⁵ Visão personalista, em que a regra era obedecer a ordem emanada sem submetê-la a qualquer ponderação acerca da razoabilidade da preposição. (FREITAS, 1997)

Mas como poderíamos traçar um modelo de gestor que possa refletir o atual momento das organizações. Deveria ser liberal? Democrático? Autocrático? Ou, ainda, haveria espaço para o típico centralizador?

Para responder as premissas, precisamos refletir sobre quais necessidades se apresentam profissionalmente no mundo contemporâneo e quais características devem se sobressair e se tornarem mais que desejadas, indispensáveis na construção desse perfil profissional.

O mundo contemporâneo, com aparatos tecnológicos e estruturais cada vez ao alcance de parcela significativa das organizações de grande porte, necessita predicados gerenciais. As funções gerenciais de diferentes níveis, exige do gestor qualificação acadêmica, experiência, liderança, organização, controle emocional e visão geral. São características imprescindíveis, e solicitadas cotidianamente, no implemento da função. A eficácia pode ser aprendida. (DRUCKER, 2016).

Por isso, o aprimoramento deve ser constante e fator de motivação na condução da carreira, o que, muito provavelmente, irá influenciar no trato com os demais servidores, como fonte de inspiração e modelo referencial. O gestor precisa refletir sobre o conhecimento e as habilidades profissionais que a organização precisa (DRUCKER, 2016).

Com efeito, gerir é impulsionar algo, torná-lo possível dentro do planejamento institucional; é o conhecimento, avaliação, o plano e a efetividade das atribuições

⁵Idem

individuais e coletivos, para que se possa gerir uma unidade organizacional, na forma das diretrizes e planos de ação, para que objetivos e metas sejam alcançados, conforme finalidade precípua na Administração Pública.

Na análise de *Peter Drucker*, são estas as cinco práticas do gestor eficaz: gerenciar seu tempo, esforçar-se para dar contribuições, tornar produtivos os seus pontos fortes, concentrar seus esforços nas tarefas mais importantes para alcançar resultados e tomar decisões eficazes. (2014, p.1).

O desempenho no gerenciamento das tarefas exige, dentre outras, as práticas supracitadas, cujo condão é o de permitir aproveitar no planejamento, organização, direção e controle das atribuições, aferindo as metas e resultados previstos.

Nesse aspecto, o conhecimento, em todos os contextos, é peça chave no processo de gerir a organização. A rapidez das informações e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho através de diversas mídias digitais, como podemos observar na criação do processo eletrônico, exige cada vez mais a utilização do conhecimento como importante aliado das organizações. Compartilhá-lo com celeridade se torna condição essencial para ampliação das vertentes gerenciais. Os membros devem compartilhar sua aprendizagem (*SCHEIN*, 2009).

Como já citado, o conhecimento é fator extremamente importante nessa caminhada profissional o que demonstra, *prima facie*, que o aprendizado na área de atuação é vetor básico no *curriculum* funcional.

Um gestor deve reunir não somente uma característica para todas as situações, afinal cada ser humano é nutrido de várias habilidades e características (*DRUCKER*, 2016), o que torna tarefa ingrata uma única definição

Além do mais, qualquer avaliação dos comportamentos profissionais, tanto do contexto organizacional quanto o pessoal, dentro da Instituição, envolve mais de uma

espécie de avaliação, o que mostra prudente que embora tenha uma característica de definição inicial de sua personalidade, essa não seja imutável, pois as pessoas e situações também não são.

Um dos pontos indispensáveis para um gestor é a sua capacitação. Gestor capacitado é, em tese, mais apto a exercer suas funções e tarefas. Mostra-se mais preparado para exercer suas funções pois a preparação para o mister é um dos pontos positivos. Além do mais, os líderes iniciam a cultura da organização (SCHEIN, 2009).

A estruturação e organização de seu próprio trabalho é tarefa importante, eis que ele é o ponto central das atividades, responsável pela distribuição e orientação dos processos de trabalho, sendo de suma importância o esmero pessoal em suas responsabilidades individuais, razão pela qual o verbo “gerir” deve ser vivenciado em si próprio para que reúna condições de requerer de outras pessoas essa mesma organização dos trabalhos (DRUCKER, 2016).

O aspecto comportamental se mostra significativo pois o gestor há de ter controle emocional e habilidade para lidar com as diversas matizes comportamentais existentes, eis que o ser humano é de diversidade considerável em vários aspectos e contextos o que torna tarefa difícil os relacionamentos pessoais e profissionais.

2.2.1. Liderança

Para gerir, o gestor precisa ser líder. A liderança é uma característica que pode ser natural, onde há aptidão para que alguém exerça influência sobre um grupo de pessoas, mínimo ou numeroso, através de características de iniciativa, ação ou comportamento, tidos como modelo, e que ao ser seguido, demonstra toda a

interatividade comportamental dos demais membros que veem a sua postura como reflexo das suas aspirações individuais e comportamentos desejados.

A gestão contemporânea exige do gestor novo posicionamento, em que determinadas habilidades são necessárias. Tem de descobrir as novas tendências através de cursos de capacitação e atualização. “Gerenciar é uma visão dos métodos, a forma ideal de alcançar algo. Já a liderança trabalha com as pessoas que farão com que esses objetivos sejam alcançados (COVEY, 2005).

Um gestor pode ser considerado um bom líder quando transmite respeito e credibilidade, atribui sucesso à equipe, é justo e coerente nas suas decisões, apoia sua equipe na tomada de riscos, assume responsabilidade nos erros, ouve e respeita a opinião de sua equipe, cumpre o que promete.

Alguns conceitos sobre o que significa ser líder, nos ajudam na construção do mister. “Liderar é facilitar o movimento de um grupo ao alcance de metas (ROBBINS, 2003); liderar é descobrir as potencialidades das pessoas e fazer que elas descubram em si mesmas (COVEY, 2004). Liderar é comunicar, motivar e comunicar.

Segundo Soto (2002, apud, Neto e Calvosa) “uma liderança bem sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de comportamentos pessoais”.

O fato é que ser líder ou tornar-se líder é condição a ser conquistada e mantida através da consecução e compartilhamento de ideias, comportamentos e atitudes contínuas, que denotam a consolidação de comportamentos flexíveis no trato com o outro.

As relações menos hierarquizadas, onde há possibilidade de manifestação de todos os níveis hierárquicos mostram vários ganhos se vistas por ótica única, tendo em vista que várias ideias e sugestões podem advir dessas intervenções, e refletirem

em muitos segmentos a visão real de onde se originam os fatos, isto é, da linha operacional, onde os servidores estão mais próximos dos problemas e soluções.

Pela ótica do gestor moderno, se bem aproveitadas, conduzem-no a desbravar territórios em menos espaço de tempo, convidando-o a incentivar essas intervenções contributivas pois, sem dúvida, é participe delas.

A liderança tem traços primários positivos. Honestidade, integridade, força de vontade, energia, autoconfiança, desejo de liderar; bem como traços secundários, em que figuram a capacidade cognitiva, carisma, flexibilidade e adaptabilidade, afetividade positiva, criatividade, originalidade, habilidade técnica.

Pode ser transacional, com foco nas tarefas, em que se conduz os liderados ao alcance de metas, ou transformacional, focado nas pessoas. Inspira seus seguidores a transcenderem seus próprios interesses. Os líderes iniciam a cultura (SCHEIN, 2009).

Quanto as características, líder liberal, é o que pouco interfere, pois entende que o grupo é maduro para tomar decisões; líder democrático é o que orienta o grupo a executar suas atividades, fazendo-o participar da tomada de decisões, é quando o gestor encoraja a equipe a participar mais ativamente, enquanto o líder autocrático, tem comportamento centralizado, punitivo, coercitivo; impõe sua vontade, desconsiderando a opinião dos outros (FREITAS, 1997).

2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJRJ

Gestão por competências, foi assim definida:

A gestão por competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. A utilização desse modelo

de gestão visa responder: à necessidade de posicionar-se frente a um mercado globalizado; às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; e às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. Seu foco principal está orientado ao desenvolvimento de competências e de novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Esse modelo pressupõe que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à empresa vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados, sobretudo, pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização.

Pode-se, então, definir a gestão por competências, como um modelo de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para a geração de resultados sustentáveis e para o desenvolvimento das competências de pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas, indispensáveis ao sucesso empresarial. A Gestão por competências pode ser definida, também, como um importante sistema de informações estratégicas sobre as competências necessárias e as existentes na empresa, que orienta ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta (CARBONE, *apud*, CARBONE e RUFATTO JR., 2006:134, pp. 36-37).

O modelo foi criado para o setor privado e, posteriormente, também direcionado para o setor público, permitindo o uso e transformação das vertentes até então vivenciadas.

Competências são os conhecimentos, habilidades e atitudes que detém uma pessoa e que são direcionadas às atividades profissionais, e podem agregar valor a outras pessoas e à Instituição⁶ quanto partícipes do engrandecimento organizacional (CARBONE, et al, 2016).

⁶ Disponível na apostila da disciplina Gestão por Competências no Setor Público, ministrada pela Professora Dra. Daniella Munhoz da Costa Lima, do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, ministrada no período de set.2016 a set. 2017.

Tratando-se de gestão por competências, cabe ressaltar, segundo Fleury e Fleury que:

A noção de competência aparece associada assim a verbos como: agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Ou seja, são múltiplas habilidades que há de se perquirir do indivíduo.

E prossegue:

“Do lado da organização devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo”.

Com vistas a impulsionar um modelo de desenvolvimento profissional no Poder Judiciário, baseado na gestão por competência, foi publicada pelo Conselho Nacional de Justiça, a Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.

A resolução define competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário” e elucida o desenvolvimento de competências como: “processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional”.

No Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro a Resolução nº 05/2014 do Conselho da Magistratura recomendou padrões de exigência para a ocupação de cargos, tornando obrigatória escolaridade mínima. Por conta disso, foram instituídas as Matrizes de Competência das Unidades Organizacionais do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, estabelecendo os requisitos e regras para a ocupação dos

cargos, dentre as quais a indispensabilidade da escolaridade e formação técnica ou acadêmica.

Elogiando-se a tentativa de se estabelecer critérios para essas nomeações que, sem dúvida, se constituem em marco inicial para a viabilização da moralidade, eficiência e eficácia de que trata a Carta Maior de 1988, busca-se com o presente trabalho apresentar alternativas e visões que possam contribuir para a ampliação e adequação das matrizes de competência para patamares mais justos, objetivos e equilibrados, a fim de integrar nova visão constitucional.

É preciso, porém, adequar esses requisitos, tornando-os mais viáveis para a realidade de aproveitamento dos servidores com mais tempo de casa, inserindo conceitos e prerrogativas gerenciais para que a gestão das unidades organizacionais sejam mais adequadas.

Cabe à Instituição, planejar, organizar e viabilizar cursos de gestão, tornando indispensáveis a realização do curso como critério de nomeação, ou condicionando sua ocupação a frequência no curso, a fim de melhor se capacitarem os gestores para melhor participação em suas unidades organizacionais.

Algumas vertentes se tornam indispensáveis:

1. Cursos de capacitação de gestores
2. Atualização das matrizes de competência, que, embora recentes, se mostram aquém da realidade que se apresenta;
3. Condições de melhor aproveitamento dos servidores mais antigos da casa, como forma de se prestigiar a participação e o engajamento dos servidores, e valorizando a contribuição dada pelos servidores em vários anos de serviço.

A implementação de critérios de meritocracia viabiliza a construção de cultura organizacional positiva dentro da organização pois dissemina a ideia de que os servidores somente serão aproveitados se efetivamente apresentarem as condições exigidas para a ocupação dos cargos.

Dessa forma, se delinea mudança de percepção de valores, admitindo-se cultura organizacional qualitativa, em que os servidores deverão se mostrar mais qualificados.

A gestão pública tem uma parcela considerável de responsabilidade pois exige o manuseio da máquina estatal com o dinheiro público, o que exige competência e sensibilidade do gestor na aplicação dos recursos. Significa prover estrutura adequada à construção de potencialidades de diferentes contextos.

O papel das organizações pode ser visualizado através da interatividade através do contato com a organização e seus jurisdicionados, que se denota pela qualidade do oferecimento dos serviços, que pode ser uma das formas de visualização da cultura organizacional praticada.

Hão de se criar regras objetivas para a ocupação dos cargos em comissão e funções gratificadas, levando-se em conta as atribuições relativas aos cargos, o que denota a viabilização de perfis dos ocupantes, mas tendo-se em conta as qualidades dos servidores para isso: nível de instrução, tempo de serviço na instituição, tempo de serviço na lotação atual, cursos de aperfeiçoamento nos últimos anos, a fim de verificar qual o perfil do servidor.

Um dos aspectos que se mostram mais primitivos é a avaliação do servidor por outro que não demonstre qualidades para essa função, indicando contrassenso organizacional. A partir do momento que se verifica que a ocupação se dá por critérios de meritocracia, existe a possibilidade que haja ganhos para a Instituição, à

medida em que os próprios servidores passem a observar que vá se delinear uma cultura organizacional votada para valores mais sólidos e voltados para os critérios de moralidade, eficiência e eficácia, tal como previstos na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

A faculdade de livre escolha dos gestores que, por sua vez, escolhem suas equipes, não pode ter o condão de criar “equipes que se tornam continuidade de velhas panelas”.

O presente trabalho não pretende passar a ideia de que a Alta Administração não possa escolher seus gestores em nível superior, ou mesmo que estes escolham sua equipe. O que se pretende é a efetiva comprovação de que determinado servidor reúna qualidades comprovadas de atuação, a partir de critérios previamente estabelecidos, e que haja a justificativa da nomeação para o cargo, a fim de evitar que haja continuísmo de poder, com as mesmas pessoas de ideias ultrapassadas e a impossibilidade de que servidores competentes e qualificados possam ter chances reais de mostrarem suas qualidades em prol do serviço público.

Dessa forma, se consignará que a nomeação obedecerá a critérios de meritocracia e não critérios políticos, o que pode se traduzir em lisura no manuseio da verba pública.

Não mais se pode permitir que não haja controle e fiscalização das nomeações, sob pena de se engendrar cultura organizacional negativa, isto é, as voltadas para a satisfação de interesses pessoais deixando-se de levar em conta as qualidades e aptidões necessárias para o exercício da função pública.

São condições para o exercício dos cargos: nível de escolaridade superior e especialização na área de atuação; tempo de serviço; tempo na lotação atual; cursos de aprimoramento nos últimos anos;

Um dos maiores empecilhos para a motivação de um servidor lotado em determinada unidade organizacional reside no fato de não ser justificadamente nomeado. Isto é, não conseguir enxergar qualidades no nomeado, não por lhe faltar capacidade de observação e avaliação, mas pelo simples fato do nomeado realmente não as ter.

Somando-se a isso, a falta de perspectiva quando ao seu aproveitamento, pode resultar em uma dessas premissas: 1. Desmotivação; 2. Mudança de postura funcional; 3. Inércia.

Em qualquer delas, certamente ocorrerão perdas; para si próprio e, por consequência, para a própria organização. Quando se criarem regras objetivas, aplicando-se patamares condizentes, há de se sentirem motivados para melhor produzir.

Com a revolução gerencial/organizacional, ocorreram mudanças nas organizações públicas e privadas com o escopo precípua de encontrar soluções para os problemas corporativos.

Nesse aspecto, emergiram conceitos atuais da atuação profissional, exigindo melhor preparação dos servidores para a consecução das tarefas que lhes são próprias.

A visão contemporânea do ambiente de trabalho é pautada em determinadas características que devem ser próprias aos gestores, tais como liderança, capacidade de união do grupo, disciplina, colaboração e competência.

As três dimensões da competência são o conhecimento, habilidades e atitudes, que são os pontos de relevância que sintetizam a atuação do gestor. O conhecimento significa deter a informação; saber o que fazer e por que fazer forma;

Habilidades são a técnica e a destreza - saber como fazer; e as atitudes são o interesse e a determinação - querer fazer.

A matriz de competências do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, apresenta as competências, os comportamentos esperados, os conhecimentos relacionados para o desenvolvimento dos trabalhos. São elas a Gestão de Pessoas e Liderança, Comunicação, Gestão de Mudanças, Orientação para Resultados, Gestão de Unidades Organizacionais e Competência Técnica Específica, cada qual detalhadas conforme suas especificidades, o que demonstra, *prima facie*, a organização e o planejamento da Instituição.

Conforme comando emanado da Resolução nº 05/2014, em atendimento às diretrizes da Resolução nº 192/2014 do Conselho Nacional de Justiça, foi elaborada a matriz de requisitos de cada unidade organizacional com o cargo ou função correspondente, a formação acadêmica obrigatória, bem como a formação acadêmica e o tempo de experiência recomendados, onde se pode destacar como pontos, analisando-se os desenhos estruturais da 1ª Vice-Presidência, 2ª Vice-Presidência e 3ª Vice-Presidência, disponíveis no sítio do TJRJ, os seguintes fatores: com relação à 1ª Vice-Presidência, a formação acadêmica obrigatória o curso superior para os cargos de DAS e o nível médio para os CAI'S, sendo recomendada a Graduação em Direito para todos os cargos, com a ressalva de que para o cargo de Diretor de Departamento pode ser facultado o bacharelado em administração sendo recomendados tempos de experiência entre 3 e 5 anos para a ocupação dos cargos; com relação à 2ª Vice-Presidência, mantem-se os mesmos patamares, facultando-se aos ocupantes de DAS os bacharelados em direito ou administração como formação acadêmica recomendada, inclusive com pós graduação, em se tratando,

especificamente, da chefia de gabinete (cargo CG) e Departamento de Autuação e Distribuição Criminal.

Analisando a 3ª Vice-Presidência, mantem-se as mesmas formações acadêmicas obrigatórias, ampliando as recomendadas, recomendando-se a graduação em direito e pós-graduação em gestão pública para vários cargos.

Na Secretaria do Conselho da Magistratura, é exigido o nível superior para o único cargo de DAS correspondente e os de nível médio para os demais, inclusive quanto às chefias de serviço e aos assessores técnicos de instrução.

Na Secretaria do Tribunal Pleno e do Órgão Especial, é exigido o nível superior aos ocupantes de DAS e o nível médio aos demais, recomendando-se pós-graduação na área jurídico apenas ao Diretor da Secretaria.

Analisando-se a matriz de requisitos da Diretoria Geral de Apoio aos Órgãos Jurisdicionais, mantem-se os mesmos patamares anteriores, mostrando-se de bom tom destacar, com relação ao Departamento de Apoio ao segundo grau de jurisdição, que a formação acadêmica obrigatória para os cargos de DAS, relativos aos Secretários e Assistentes de órgãos julgadores é o nível superior em direito.

A Resolução nº 05/2014 do Conselho da Magistratura, instituiu a escolaridade recomendada, a exigida e o tempo de experiência profissional como escopo para a nomeação dos servidores. Há, entretanto, possibilidade de ampliar esses critérios com o escopo de permitir condições de transparência nas nomeações, e valorização dos servidores que ostentarem condições de exercer suas funções, como forma de engajamento, comprometimento e valorização do Servidor do Poder Judiciário. Implementadas essas mudanças, a tendência é a transformação da cultura organizacional, o que resultará em ganhos para a Instituição, administrados e jurisdicionados pois se observará a seriedade dos auspícios do Poder Judiciário, não

mais limitado à cultura do menor esforço. Dessa forma, a qualificação do gestor se constitui em importante e valioso instrumento dos processos de trabalho, com gerenciamento eficaz dos servidores de diferentes níveis da organização e, por consequência, o engrandecimento do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro com cultura de valorização dos seus servidores e incentivo ao progresso funcional legítimo.

A Administração Superior do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro é composta pela Presidência, 1ª Vice-Presidência, 2ª Vice-Presidência e 3ª Vice-Presidência, cada qual com suas unidades organizacionais e suas respectivas atribuições; tem, ainda, no âmbito de 2ª instância, 27 câmaras cíveis e 8 câmaras criminais, de natureza revisional, destacando-se que, por não ter unidades organizacionais em 2ª instância, a Corregedoria Geral de Justiça, embora integrante da administração superior, não integra a pesquisa.⁷

Na estrutura organizacional desenhada, temos como unidades organizacionais de apoio aos órgãos da administração e de 2ª instância, as Secretarias do Tribunal Pleno e do Órgão Especial, do Conselho da Magistratura, das 1ª, 2ª e 3ªs Vice-Presidências, Câmaras Cíveis e Criminais, e o Departamento de Processos da Presidência, com gestores ocupantes de cargos em comissão e funções gratificadas, de níveis superior e intermediário.

Na estrutura organizacional da Secretaria do Tribunal Pleno e do Órgão Especial, por exemplo, existem 15 cargos, sendo 3 cargos em comissão, os chamados DAS - Direção e Assessoramento Superior - e 12 funções gratificadas, denominados CAI's. Destes, somente são exigidos nível superior, em Direito, para os três primeiros, enquanto aos demais se exige apenas o segundo grau.

⁷ Fonte: sitio do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

A fim de se elevar o nível dos servidores no exercício dos cargos em comissão e funções gratificadas tanto desta Unidade Organizacional quanto das demais, o ideal seria a fixação de critérios mais objetivos para a ocupação dos cargos de gestão, o ideal seria que, no mínimo, fosse exigido o bacharelado em direito ou administração para a ocupação dos misteres, sendo mais do que aceitável a especialização na área de atuação.

Assim, o servidor que atuasse na área cível deveria ter especialização, *lato* ou *strictu sensu*, em alguma área correlata ao setor em questão - Direito Constitucional, Direito Civil, Direito Processual Civil, Direito do Consumidor, ou na área de administração-gestão, seria aproveitado na qualidade de gestor, o que aumentaria a qualidade e incentivaria à atualização nas áreas em destaque, fomentando a noção de que servidores bem preparados receberão como contrapartida a real oportunidade de aproveitamento em cargos gerenciais, de níveis intermediários e superiores.

A necessidade de se conhecer e aplicar novas ferramentas organizacionais, seja em matéria de recursos humanos e/ou de avanços tecnológicos, exige que as organizações públicas estejam atentas aos novos contornos de gestão pública, muito especialmente de gestão por pessoas, procurando fomentar em seus domínios, critérios de desempenho e atuação, voltados para a evolução e transformação dos servidores, aproveitando suas potencialidades, permitindo seu desenvolvimento e valorizando seu esforço.

Em se tratando do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, considerado o de maior produtividade processual do País e tido como modelo de gestão - administrativo-financeira - revela-se essencial que gestores de órgãos jurisdicionais-administrativos sejam servidores qualificados academicamente ao exercício de suas funções, como forma de prestação jurisdicional adequada,

valorização da Instituição, do serviço público e da viabilização de cultura organizacional positiva, até por conta da relevância das funções e do papel fundamental exercido na organização.

A implantação de critérios objetivos para a nomeação em cargos em comissão ou funções gratificadas tem o propósito de estabelecer liames referenciais para que a escolha pública tenha regras mais apropriadas para essa ocupação, a fim de que servidores preparados tecnicamente para determinadas funções não sejam alijados do processo políticas que, em regra, comprometem a qualidade do serviço público.

Delineados critérios que indiquem clareza em determinada escolha, disseminando pela Instituição a noção de que há real noção do incentivo ao comprometimento, dedicação e esforço do servidor em prover novos conhecimentos, que sua experiência no serviço público será aproveitada e que o conhecimento da unidade organizacional em que está lotado ser-lhe-á útil em novas perspectivas profissionais, a tendência é o engajamento do servidor perante a Instituição, vertendo-se em ganhos para todos. Em síntese, é o desenho estrutural no qual se delimita o tema.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização dos estudos sobre o tema escolhido, na forma delimitada, escolhemos a formulação proposta por VERGARA (2009) esta pesquisa foi classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, ela pode ser tida como exploratória, eis que objetiva trazer conceitos e desbravar matéria ainda não segmentada, que necessita de maior produção científica, e descritiva, em que o objetivo foi observar, analisar e correlacionar os fatos e dados obtidos, constituindo-se em estudo descritivo dos ambientes;

Quanto aos meios, as técnicas de pesquisa foram a bibliográfica, com o escopo precípua de estudar as referências teóricas em livros, artigos, teses e/ou monografias, que permitiram obter e agregar conhecimentos na investigação do problema, de modo a torná-lo possível de compreender e responder as questões indispensáveis, e de campo, em que foram levantados dados, através da aplicação de questionário, a fim de levantar informações dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, através do critério da acessibilidade.

3.1 Tipo de Pesquisa

Os tipos de pesquisa foram bibliográficos, descritivos e de campo.

3.2 Universo e amostra

O universo pesquisado foi o de servidores lotados em unidades organizacionais no âmbito da administração superior e da 2ª instância do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, dividindo-se entre os que ocuparam cargos nos últimos 5 anos, valendo-se do período de maio de 2012 a maio de 2017, e os que não ocuparam cargos. O tipo de amostra será a não probalística por acessibilidade, com aplicação de questionário.

3.3 Seleção dos sujeitos

Os sujeitos são os que fornecem os dados necessários para o estudo. Optou-se por amostra não probalística, através dos servidores lotados nas Secretarias do Órgão Especial, Conselho da Magistratura, 1ª, 2ª e 3ªs Vice-Presidências, bem como de Câmaras Cíveis e Criminais, nos últimos 5 anos, período de maio de 2012 a maio de 2017.

3.4 Método de coleta

Os dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica, em livros, artigos, teses e dissertações, que tivessem correlação com o tema delimitado e que permitissem obter e agregar conhecimentos na investigação do problema, de modo a torná-lo possível de compreender e responder a questões indispensáveis, e por meio de pesquisa de campo, com aplicação de questionário.

3.5 Instrumentos de coleta

Os instrumentos de coleta serão livros, revistas, monografias, teses e dissertações, bem como dados obtidos por questionário.

3.6. Tratamento de dados

Os dados receberão tratamento através do método qualitativo, com procedimentos não estatístico, cujo objetivo é delinear e descrever o fenômeno pesquisado.

3.7 Limitações de método

Os métodos sofreram limitações, eis que, inicialmente, pensou-se possível obter todos os documentos em arquivos da Instituição.

Não sendo possível, optou-se pela aplicação de questionário, com pesquisa de campo.

A linha seguida foi a interpretativa, buscando se observar o referencial teórico sobre o tema e a análise das entrevistas efetuadas, no período de outubro e novembro de 2017, buscando-se conjecturar.

Os dados obtidos para a estruturação deste trabalho foram através de pesquisa qualitativa, por meio de pesquisa semiestruturada, através de 30 entrevistas individuais, pessoalmente, em sua maioria, e por e-mail, em sua minoria, com 18 servidores que tenham ocupado cargos em comissão ou funções gratificadas nos últimos cinco anos, e 12 servidores que não tenham ocupado.

Dos servidores que tenham sido nomeados para a função, foram divididos entre os que tenham cargos em comissão, chamados de DAS (Direção e

Assessoramento Superior) e os ocupantes de função gratificada, denominados CAI (cargos de chefia em nível intermediário).

Decidiu-se pesquisar, também, o universo dos servidores que não tenham ocupado funções a fim de entender qual a perspectiva de aproveitamento nas funções.

Foram formuladas 10 questões, sendo 6 questões do tipo fechada, onde o entrevistado deveria responder sim ou não, e 4 perguntas abertas, sendo 3 previamente definidas, e uma livre, onde o entrevistado poderia tecer o comentário que desejasse, acerca do tema.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Objetivando-se aferir alguns posicionamentos sobre o tema proposto - gestão por competências – regulamentação de critérios objetivos para a nomeação em cargos em comissão e funções gratificadas, foi aplicado questionário, no período de outubro/novembro de 2017, com 30 servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, Analistas e Técnicos Judiciários, com curso superior em Direito/Administração, sendo que alguns possuem especialização nas mesmas áreas.

Os servidores entrevistados contam com idade entre 30 e 65 anos, e tempo de serviços prestados à Instituição variando entre 7 e 30 anos. Destes, 18 são ocupantes de cargos em comissão ou funções gratificadas e 12 não ocupam função alguma. Dos servidores que tenham ocupado funções⁸, 2 são ocupantes de DAS-8, 3 ocupantes de DAS-6, 7 ocupantes de CAI-6, 4 ocupantes de CAI-4 e 2 ocupantes de CAI-3.

De início, cumpre destacar a satisfação dos servidores da justiça em serem ouvidos, e poderem participar de pesquisa acadêmica, que, talvez, possa contribuir para o melhoramento e aprimoramento dos serviços judiciários. Houve grande receptividade e aceitação, e, muito embora avisados de que teriam suas identidades preservadas, se colocaram à disposição para se identificarem, pois avaliaram a relevância do tema e que a proposta do trabalho seria muito bem vinda, a fim de fomentar debates sobre a matéria.

Foram elaboradas perguntas para tentar se compreender a visão dos servidores sobre o tema, e de qual forma receberiam a implementação de gestão por competências mais abalizada, no que diz respeito à nomeação em cargos e funções disponíveis.

⁸ Aqui o termo função tem sentido geral. Isto é, servindo para designar cargos em comissão ou funções gratificadas.

O questionário compreendeu 10 questões, sendo 6 questões fechadas, onde o entrevistado deveria responder sim ou não, e 4 perguntas abertas, sendo três para discorrer sobre os itens propostos e uma de livre manifestação, onde o entrevistado poderia tecer considerações sobre o tema.

Primeiro serão avaliadas as respostas dos ocupantes de cargos, e, posteriormente, dos não ocupantes.

Os servidores foram identificados como entrevistados 1, 2, 3, e, assim, sucessivamente, conforme a ordem de distribuição dos questionários, a fim de se preservar a privacidade de ideias ou opiniões dos participantes, segundo critério do entrevistador.

4.1 ANÁLISE DOS OCUPANTES DE CARGOS

Com relação às questões fechadas, foram formuladas e respondidas as seguintes premissas: Para a gestão de uma unidade organizacional no TJRJ, um gestor deve ter curso superior? Conforme a resposta de quase todos os entrevistados, sim.

Para a gestão de uma unidade organizacional no TJRJ, um gestor deve ter curso de especialização na área de atuação? Para a maioria dos entrevistados, sim.

O tempo de experiência no TJRJ é fator de relevância para o exercício de cargo em comissão ou função gratificada? Para a maioria dos entrevistados, sim

O tempo de atuação na Unidade Organizacional em que o servidor se encontra lotado deve ser valorizado quando da escolha para cargos em comissão ou funções gratificadas? Para a maioria dos entrevistados, sim.

Você tem conhecimento da Resolução nº 05/2014 do Conselho da Magistratura que estabelece critérios para a nomeação em cargos em comissão ou funções gratificadas? Por pequena margem, a maioria dos entrevistados respondeu que sim.

O TJRJ deveria ministrar, e tornar obrigatórios, cursos de capacitação em Gestão-Administração para os gestores das Unidades Organizacionais? Quase todos os entrevistados responderam que sim.

Observa-se nas respostas, que as indagações sobre a fixação de critérios objetivos para a nomeação em cargos, levando-se em conta a escolaridade, qualificação e capacitação, tempo de Instituição e de unidade organizacional, obteve receptividade da maioria dos entrevistados, o que poderá ser importante fator de desenvolvimento e motivação do servidor do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Aspecto importante durante as pesquisas, foi o conhecimento da Resolução nº 05/2014 do Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, que fixa critérios de onde boa parte dos entrevistados a desconhecia, sendo mister destacar que alguns dos entrevistados a foram conhecer quando justamente da nomeação nos cargos a que foram escolhidos.

A comunicação interna é fator de preponderância nas organizações públicas, onde, contemporaneamente, pode se utilizar das diversas mídias para a disseminação das normas da Instituição.

4.1.1. Cultura organizacional

Nas perguntas abertas, onde o entrevistado poderia se manifestar, após indagado sobre qual a cultura organizacional existente no TJRJ, no que diz respeito à

escolha de servidores para o exercício em cargos em comissão ou funções gratificadas, obtivermos, em sua maioria, as respostas de Q.I.; ausência de critérios objetivos de um modo geral; parte por competência e parte por indicação; simples indicação; critério pessoal subjetivo; livre escolha. Neste ponto, cabe ressaltar a intervenção dos entrevistados 1, 6 e 9.

Ao meu ver tem sido a mesma, durante anos, a do QI. Embora algumas vezes tenha se tentado implementar uma nova cultura organizacional, ela sempre esbarra no conservadorismo, na solenidade e nos rituais aqui existentes. Assim, não prosseguindo de forma a satisfazer o servidor. (E1)

Há uma parcela dos servidores que é escolhida por mérito e competência; há, porém, outra parcela, bem maior, que é escolhida por indicação ou solicitação de membro hierarquicamente superior, ou por empatia e afinidade da chefia imediata. (E3)

Infelizmente, no PJERJ não existe uma cultura organizacional de valorização de talentos internos. O que existe são normas que definem modelos preestabelecidos, visando apontar para características intelectuais e técnicos subjetivos, aos perfis de pessoas que nem sempre atendem as atribuições inerentes ao cargo ocupado de fato. (E9).

Os entrevistados 6 e 10, também manifestaram seus entendimentos. Segundo o entrevistado 6 as escolhem ocorrem, em regra, em razão da competência e experiência, enquanto a entrevistada 10 se manifestou da seguinte forma:

Só posso responder sobre a minha experiência. Acredito que organizacionalmente deve haver formas e critérios diferentes para cada caso. No meu caso, foi o perfil do cargo e das funções.

A cultura organizacional explicitada pelas entrevistas é, em sua maioria, cultura de descrédito, em que as justificativas expostas se assemelham com as crenças e valores expostos (SCHEIN, 2009).

4.1.2. Gestor contemporâneo

Quando indagados sobre as características habilidades ou atitudes desejadas em um gestor de unidade organizacional no TJRJ, obtivemos como principais respostas: competência, qualificação, liderança, comunicação, educação, capacidade de motivar a equipe, capacidade de mediação/conciliação de conflitos, e inteligência emocional.

Outras respostas merecem citação: comprometimento, habilidades técnicas específicas na área; empatia, saber ouvir, foco e proatividade, espírito de grupo, autoridade sem autoritarismo, gestão da máquina pública, saber lidar com situações adversas, mostrar confiança e respeito pelos colaboradores, planejamento e utilização de estratégias na solução de problemas, assertividade, tratamento equânime, equilíbrio, dinamismo, conhecimento técnico, orientação da equipe, capacidade de encontrar soluções para as demandas mais complexas, conhecimento do objeto de gestão, caça talentos; encorajador, interatividade com os colegas, aproveitar as potencialidades de acordo com as características individuais, visão macro das atividades, humildade, criatividade, conhecimento das necessidades

exigidas pelo cargo e expectativas desejadas para o resultado, habilidades no trato com as partes, em geral, organização e método, impessoalidade no gerenciamento dos serviços, empatia, saber lidar com pessoas:

Algumas considerações dos entrevistados, merecem destaque:

Habilidades: comunicação, comprometimento, capacidade de motivar e habilidades técnicas específicas na área; atitudes: empatia, saber ouvir, foco e proatividade. Isso revela importante dado, ao se ressaltar a comunicação como condição essencial para uma boa relação de trabalho e alcance de nível técnico, através do fator produtividade, e no próprio contato com o outro, onde desponta o diálogo como fator essencial para o alcance dos propósitos humano-profissionais, o que demonstra que o clima organizacional é de suma importância. (E1)

Acredito que seja recomendável que um gestor possua, em especial, espírito de grupo e de liderança, autoridade, capacidade para mediar eventuais conflitos, e a compreensão da importância na gestão da máquina pública, com vistas à prestação do serviço público de qualidade. (E2)

Liderança, gerência de conflitos, saber ouvir e lidar com situações adversas, promover a motivação da equipe, ter equidade e mostrar confiança e respeito pelos colaboradores. Ter planejamento e utilizar-se de estratégias na solução de problemas. Ter autoridade sem autoritarismo. (E3)

Educação, liderança, equilíbrio, dinamismo, conhecimento técnico, orientação da equipe, dar e receber feedback, capacidade de encontrar soluções para as

demandas mais complexas, tirar dúvidas ensinando a sua equipe a absorvê-las como aprendizado. (E6)

Capacitação concluída ou, pelo menos, em curso. Comprometimento com a missão e objetivos do PJERJ. (E8)

Liderança: 1. Assumir posições, se fazendo responsável pelos resultados positivos e negativos; 2. Espírito coletivo: Trabalhar em prol da organização, mas, extrair de cada componente o seu melhor desempenho, se transformando também em um caça talentos; 3. Inteligência emocional: Não ser temido, mas admirado por suas atitudes sadias, principalmente no trato para com o subordinado, controlar seus impulsos, praticar a gratidão, motivador e encorajador de indivíduos incentivando-os nas dificuldades e elogiando nas conquistas, devendo transformar-se em um caça talentos, ao definir tarefas e responsabilidades de acordo com as características de cada um deles; 4. Conhecimento e experiência suficiente no ramo de atuação. (E9)

O gestor deve ter uma visão macro de todas as atividades, bem como, na medida do possível, deve ter a visão das especificidades. Além disso, deve ser sistemático, ter multiconhecimentos, ser um bom líder, exercer a liderança servidora, assim como humildade a aprender a cada dia. (E9).

Proativo, dinâmico, criativo, conhecimento das necessidades exigidas pelo cargo e expectativas desejadas para o resultado, entre outras, caso a caso. (E10) ,

Conhecimento do serviço (rotinas), organização e método, impessoalidade no gerenciamento dos serviços, liderança, capacidade de empatia (E17).

Saber administrar a função e pessoas (E18).

Conforme demonstrado, foram segmentadas as características mais desejadas em um gestor, mostrando as perspectivas desejadas pelos próprios servidores, indicando a melhor forma de condução das tarefas superiores.

As variadas respostas dos entrevistados, reafirma a multiplicidade de tarefas dos gestores contemporâneos (DRUCKER, 2016).

4.1.3. Gestão por competências

Quando indagados sobre a valorização e motivação com a implantação de critérios mais objetivos, os entrevistados foram unânimes: sim, pois acreditam ser o critério mais justo.

Revela-se a aspiração de grande parte de servidores, que talvez não tenham possibilidade de chegar em torno da Alta Administração, contribuir com seu trabalho, de se sentir valorizado e poder se “candidatar” a cargos em comissão, sem que isso se transforme em esgotamento.

Importante frisar, que os servidores aspiram, de forma evidente, ao aproveitamento dos seus potenciais humano-profissionais, em que suas características, habilidades e atitudes sejam valorizadas, sem que isso se transforme em “escravidão profissional”, onde o superior se acha dono do seu temperamento, do seu horário, das suas atitudes e de sua própria vida, pois isso iria desvirtuar completamente a finalidade desejada, se constituindo, inclusive, em questionamento

dos auspícios constitucionais.⁹

Cabe ressaltar as seguintes entrevistas:

Sem dúvida. Acredito que todo e qualquer servidor/trabalhador, tanto na administração pública, quanto na iniciativa privada, respectivamente, se sentiria valorizado e motivado quando suas habilidades pessoais aliadas à sua formação acadêmica fossem levadas em consideração no preenchimento de cargos em comissão e/ou funções gratificadas/confiança. (E2)

Sim. A implantação de critérios de meritocracia gera motivação para promover um aprendizado contínuo, na busca pela valorização e o conseqüente maior comprometimento na realização das tarefas. (E3)

Sem dúvida, atualmente isso não é prática da Instituição. (E8)

Sim! Entendo que a “meritocracia” é o melhor termômetro para se identificar “talentos” e reconhecer “performance” do servidor, agregando valor a carreira, eis que trata-se de uma ferramenta de motivação, a qual haveria uma contraprestação que se vincularia a ter uma projeção horizontal e vertical na instituição PJERJ, aos seus protagonistas.(E9).

Verifica-se que os servidores aspiram a adoção de modelo que foque a meritocracia e permita obter oportunidades na carreira, desejando práticas de gestão de pessoas que estimule a participação, o comprometimento e um relacionamento interno saudável (CARBONE, *et al*, 2016).

⁹ Art. 5º da Constituição da República Federativa do Brasil de 88.

4.1.4. Visão geral

Quando indagados acerca do item 10, em que se poderia expor livremente suas percepções acerca do tema – gestão por competências/cultura organizacional, qualificação e capacitação dos gestores, os entrevistados assim se manifestaram.

É preciso avançar de forma a satisfazer o servidor, aplicando critérios mais justos dentro de um sistema de valores coerente. (E1)

O tema é atual e de suma importância, porque envolve, em última análise, o princípio da eficiência na administração pública, previsto no *caput*, do art. 37, CF/88. (E2)

No contexto das organizações públicas, em especial no TJRJ, tem ocorrido transformações e algumas inovações mais recentes, na busca de prestações de serviços mais eficientes a uma sociedade cada vez mais exigente. Para tal fim, tornaram-se necessárias, além da modernização dos equipamentos, de acordo com o avanço tecnológico, uma maior qualificação e capacitação dos gestores, bem como da organização como um todo. Percebo que a cultura organizacional teve um grande desenvolvimento ao longo dos anos, tanto pelos cursos e palestras de capacitação promovidos, quanto pelas novas metodologias de trabalho, principalmente com a implementação do processamento eletrônico. (E3)

A relevância do tema é de suma importância. Toda grande empresa no setor privado qualifica e capacita seus gestores, a fim de otimizar e dinamizar seus processos de trabalho, objetivando alcançar eficiência e qualidade nos

serviços desempenhados, o que, ao meu ver, é perfeitamente aplicável na esfera do Poder Público (E6).

Considerando a possibilidade de retaliações, no momento é impossível expor livremente sobre o tema, contudo aplaudindo a ideia de já existir uma preocupação e discussão sobre a questão. De toda sorte, qualificação e capacitação, além da valorização do servidor experiente, são imprescindíveis. (E8)

Aproveitando o espaço da pergunta anterior¹⁰, complemento nesta, dizendo que a qualificação e capacitação de gestores no PJERJ, se transformou nos últimos anos em uma ferramenta fundamental para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos jurisdicionados, assim como, dar o *feedback* positivo à organização qual presta seus serviços.

Tendo em vista que no âmbito do PJERJ a prestação jurisdicional não se restringe em si mesmo ao “dizer do Direito”, mas, se estendendo também a promover justiça social e pacificação dos conflitos em todos os seus aspectos, como reflexo, em respeito aos princípios processuais da celeridade e eficiência, assim como, na esfera da Administração Pública, o gestor deve respeitar os princípios basilares insculpidos no art. 37 da CRFB/88. São eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Nessa senda, significa dizer que somente um Servidor-gestor capacitado e qualificado, tem a verdadeira legitimidade e noção de responsabilidade, suficientes para desenvolver suas atividades gerenciais, na captura contínua de técnicas e instrumentos contemporâneos capazes de extrair resultados expressivos da prestação de serviços administrativos pela máquina pública,

¹⁰ O entrevistado se referia ao item 9 do questionário “Na qualidade de servidor do TJRJ, você se sentiria valorizado e motivado com a implantação de critérios de meritocracia para o exercício de cargos em comissão ou funções gratificadas?”

como ocupante de cargo ou função permanente de Estado, transcendendo, assim, as sazonais gestões políticas. (E9)

A escolha dos gestores, de acordo com a política administrativa implantada em 2014, ocorre à livre escolha das autoridades e chefias superiores, com base nos atributos especificados no item 7. Por certo, a Administração recomenda que os gestores possuam certas habilidades e competência para o cargo, bem como orientam quando não as possuem, que os futuros gestores realizem cursos de capacitação para tanto, o que, ao meu ver, é importante e significativo. (E11).

Segundo importante autor (SCHEIN, 2016) os líderes podem mudar o perfil de uma Instituição, quando direcionam, impulsionam e comunicam os objetivos da organização, inspirando ao alcance de metas e focando no desenvolvimento de pessoas.

Outros entrevistados também se manifestaram:

Qualificação e capacitação dos gestores. Acredito que esse tema traz uma grande responsabilidade de mudar o perfil de uma Instituição. Ele implementa as ferramentas necessárias ao servidor que possui o perfil e interesse em gerir, complementando um ciclo que atualmente não tem se fechado por falta de uma ou várias fases na preparação e escolha do gestor. (E13)

Um bom gestor tem que executar suas tarefas para o aperfeiçoamento da máquina do judiciário, ou seja, uma boa prestação jurisdicional, em tempo razoável (E6).

Infelizmente, como em quase todo serviço público, as relações pessoais

prevalecem sobre os critérios objetivos e de meritocracia. (E17)

A questão de “livre escolha” dificulta qualquer critério de seleção. (E18).

Algumas avaliações merecem ser destacadas, pois se tratam de importantes avaliações. Percebeu-se que há um vácuo de comunicação, onde a Instituição poderia desenvolver os canais de comunicação a fim de que haja emissão e recepção, elaborando pesquisas entre os servidores, pela própria mídia digital, com critérios de pesquisa objetivos e realizadores, como forma de contribuição na melhoria dos serviços judiciários-administrativos.

4.2 ANÁLISE DOS NÃO OCUPANTES DE CARGOS

Com relação às questões fechadas, foram formuladas e respondidas as seguintes premissas: Para a gestão de uma unidade organizacional no TJRJ, um gestor deve ter curso superior? Conforme a resposta da maioria dos entrevistados, sim.

Para a gestão de uma unidade organizacional no TJRJ, um gestor deve ter curso de especialização na área de atuação? Para a maioria dos entrevistados, sim.

O tempo de experiência no TJRJ é fator de relevância para o exercício de cargo em comissão ou função gratificada? Quase todos os entrevistados se manifestaram positivamente, somente um divergiu.

O tempo de atuação na Unidade Organizacional em que o servidor se encontra lotado deve ser valorizado quando da escolha para cargos em comissão ou funções gratificadas? Para todos os entrevistados, sim.

Você tem conhecimento da Resolução nº 05/2014 do Conselho da Magistratura que estabelece critérios para a nomeação em cargos em comissão ou funções gratificadas? Quase todos os entrevistados não tem conhecimento da Resolução. Apenas uma entrevistada a conhecia.

O TJRJ deveria ministrar, e tornar obrigatórios, cursos de capacitação em Gestão-Administração para os gestores das Unidades Organizacionais? Quase todos os entrevistados responderam que sim.

Pela análise dos servidores não ocupantes de cargos, também se observa a receptividade positiva quanto a fixação de critérios objetivos para a nomeação em cargos, levando-se em conta a escolaridade, qualificação e capacitação, tempo de Instituição e de unidade organizacional.

Quanto ao conhecimento da Resolução nº 05/2014 do Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, que fixa critérios para a ocupação de cargos e funções, a maioria dos entrevistados a desconhecia, sendo necessário novamente ressaltar a falta de comunicação interna.

4.2.1 Cultura organizacional

Nas perguntas abertas, onde o entrevistado poderia se manifestar, foi indagado sobre qual a cultura organizacional existente no TJRJ no que diz respeito à escolha de servidores para o exercício em cargos em comissão ou funções gratificadas, onde obtivermos, em sua maioria, as respostas de Q.I., apadrinhamento, indicação, identificação com a pessoa que faz a indicação, amizade, simpatia, parentesco.

Cabe ressaltar as palavras da entrevistada 7:

“A velha cultura do “quem indica”, vulgo Q.I. e/ou “velha panela”. Uma cultura que visa o favorecimento pessoal ou de terceiro privilegiados, minando, assim, o estímulo e esperança do servidor em alcançar uma bela e próspera carreira. (E7)

Nesse aspecto, novamente se verifica que emerge a cultura da desconfiança e do descrédito com os critérios de escolha, ressaltando cultura fraca (SCHEIN, 2009).

4.2.2. Gestor contemporâneo

Quando indagados sobre as características habilidades ou atitudes desejadas em um gestor de unidade organizacional no TJRJ, obtivemos como principais respostas conhecimento do setor, capacitação, liderança, espírito de equipe, perfil democrático, receptivo a sugestões visando aprimoramento dos métodos de trabalho, incentivador de gestão participativa, conhecimento em administração, conhecimento específico na área de atuação, comunicação, equilíbrio, inteligência emocional, honestidade, integridade, comprometimento com os resultados e apoio à equipe. Algumas entrevistas.

Liderança, voltada principalmente, no sentido de aglutinar os servidores em busca dos objetivos da serventia. Sensibilidade administrativa, propiciando detectar falha ou pendência, seja de forma humana ou técnica; capacidade técnica; tempo de serviço na respectiva serventia, possibilitando uma melhor avaliação do contexto. Serenidade, sinceridade e confiança no trato com sua equipe. Receptividade. E3)

:

Em primeiro lugar, o gestor deve valorizar os funcionários de forma que os mesmos sintam-se motivados a exercer o trabalho da melhor forma possível (E6).

1. Segurança e capacidade técnica/emocional para dar solução aos problemas decorrentes do ofício; 2. Saber ouvir e valorizar o trabalho em equipe; 3. Identificar potencialidades na equipe; 4. Evitar a vaidade exacerbada. (E7).

Sendo a relação de poder, algo difícil de administrar, bom seria que se torna-se produtiva a força, pois na fraqueza nada se constrói (*DRUCKER*, 2016).

4.2.3 Gestão por competências

Quando indagados sobre a valorização e motivação com a implantação de critérios mais objetivos, os entrevistados foram unânimes: sim, pois acreditam ser o critério mais justo.

Claro. Todos os servidores buscam sempre o melhor resultado, tanto pessoal quanto da organização administrativa, operacional, etc. Quando você dá o seu melhor, é porque está totalmente voltado para atingir resultados melhores. É claro que o reconhecimento do seu trabalho vai estar atrelado ao reconhecimento profissional. O não reconhecimento profissional não gera estímulo ao servidor. Nesse caso, o bom profissional, apesar disso, procura manter-se focado na qualidade do seu trabalho, uma espécie de auto-estímulo. (E3)

Sim; entendo que os cargos em comissão e/ou funções gratificadas deveriam

ser preenchidos através de critérios objetivos preestabelecidos a fim de dar oportunidade a todos os servidores. Com seleção interna. (E4)

Revela-se que se a Instituição quiser realmente investir e implantar o modelo da gestão por competências, deverá estabelecer metodologia acerca delas (CARBONE, *et al*, 2016).

4.2.4 Visão geral

Quando indagados acerca do item 10, em que se poderia expor livremente suas percepções acerca do tema – gestão por competências/cultura organizacional, qualificação e capacitação dos gestores, os entrevistados se manifestaram da seguinte forma.

Na minha percepção, o gestor deve ter conhecimento profundo dos serviços que irá gerir, como também ter perfil de gestor/comando, buscando recursos (cursos) para se qualificar. (2)

Não vejo tanta capacitação em alguns gestores da estrutura organizacional. Nem todos tem capacitação técnica adequada, nem experiência suficiente para lidar com temas mais específicos e complexos, deixando em alguma das situações a própria equipe insegura. Algumas situações acabam sendo saneadas por terceiros, não estranhos à unidade organizacional, mas que em princípio, não são adequadamente valorizados e que fatalmente o seriam se a impessoalidade estivesse mais presente. (E3)

Acredito que o sucesso de qualquer organização, tenha ela fins lucrativos ou não, passa necessariamente pela adoção de uma política moderna de administração com investimentos na capacitação dos colaboradores, meritocracia, estímulo a gestão participativa e transparência nas relações interpessoais. (E4)

É necessário um novo critério de qualificação e capacitação dos gestores pautado em critérios objetivos e não subjetivos. Instituições externas, como a Fundação Getúlio Vargas e a Universidades, possuem pessoas qualificadas para capacitar os gestores do TJ. (E5)

Observo no TJRJ que os gestores são sempre os mesmos. Não há mudança na escolha das pessoas. Desta forma, não estimula os funcionários que nunca exerceram cargo algum e conseqüentemente não há renovação de ideias (E6)

Por se tratar de algo muito subjetivo, é difícil averiguar se os gestores possuem qualificação para o cargo. Creio que a capacitação deveria tanto ser preexistente à ocupação do cargo como deveria ser contínua, através de cursos oferecidos pela ESAJ para esse fim. (E8)

Entendo que seria necessário sim uma escolha justa aos que se dispõem e dedicam a se qualificarem em cursos da administração, que capacitam à melhoria contínua no aprendizado e melhor preparação ao desempenho das atividades em funções gratificadas ou cargos comissionados. Com isso, lhes motivariam em maior interesse e expectativa de aproveitamento. (E12).

Observo que a implantação da gestão por competências, melhor construída, poderá ser importante passo da Instituição para nível de cultura diferente (*SCHEIN, 2009*) bem como obter padrões de desempenho desejáveis (*CARBONE, et al, 2016*).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho, foi o de fomentar debates sobre a matéria, no sentido de aperfeiçoar os critérios existentes para as nomeações em cargos em comissão e funções gratificadas, a fim de acabar com a “Cultura do QI” que tanto atrapalha o clima organizacional, e buscar soluções que auxiliem na implantação de critérios mais objetivos para a questão analisada, viabilizando uma gestão por competências sólida e transparente, com a exteriorização de cultura organizacional positiva no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, isto é, que seja disseminada e aceita pelos membros da organização, elevando-a a patamar apropriado.

Com a viabilização dos auspícios destacados, a nomeação de servidores qualificados, assim entendendo os que satisfaçam os critérios objetivos de escolaridade, especialização na área de atuação, cursos de extensão, tempo na Instituição e tempo no setor de lotação atual, bem como a obrigatoriedade de frequência em cursos de capacitação para o exercício nos cargos, irá demonstrar a percepção de implantação da gestão por competências viável.

Para que sejam valorizados, os servidores saberão que deverão se preparar adequadamente para suas atividades profissionais, utilizando para essa finalidade a Escola de Administração Judiciária, a fim de ministrar cursos de gestão em nível superior, para que possamos avançar na qualidade de prestação dos serviços jurisdicionais-administrativos aos jurisdicionados-administrados, vivenciando na prática o que se espera do serviço público, mais especificamente do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, serviço de qualidade e prestação de serviços com qualidade profissional.

É elementar que para se ocupar um cargo, deve se delinear o perfil do ocupante, o que vem a corroborar a tese da “atitude” mencionada na gestão por competências. O que não se pode confundir, é o perfil e atitude exigidas para o cargo, como mera desculpa para uma não nomeação e, por conseguinte, nomear alguém que, segundo quem nomeia a detém, quando na prática, é mera artimanha para se estabelecer a “cultura do Q.I.”

REFERÊNCIAS

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

CAPUANO, Ethel Airton. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil**. Brasília: Revista do Serviço Público, 2015.

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Disponível na apostila da disciplina Cultura Organizacional do Setor Público, ministrada pela Professora Dra. Daniella Munhoz da Costa Lima, do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, ministrada no período de set.2016 a set. 2017.

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva; SILVA, Kleuton Izidio Brandao e. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016

DESS, Gregory G, LUMPKIN, G. T., EISNER, Alan B., MCNAMARA, Gerry. **Administração Estratégica: a criação de vantagens competitivas**. Trad. Renan Amorim dos Santos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gestor eficaz**. Trad. Jorge Fostes, rev. Sandra Mariano. Rio de Janeiro: LTC, 2015;

_____. MACIARIELO, Joseph A. **O gestor eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem**; trad. Marcia Nascentes; rev. Mário Persona. Rio de Janeiro: LCT, 2014

GIL, ANTONIO CARLOS. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valderez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. **O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 50, no.6, nov./dez. 2016. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0034-76122016000600893&lng...>](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0034-76122016000600893&lng...). Acesso: 19 fev. 2017.

PIRES, José Calixto de Souza, MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/40n1a05.pdf>.. Acesso: 25 fev. 2017.

RICHARDT, Nadia Ficht, ZENENE, Cirineo, LOPES, Adriana. **Normalização de trabalhos técnico-científicos**. Disponível em <http://www.biblioteca.pucpr.br/sibi/normas/normas.pdf>. Acesso: em 04 mar. 2017.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo. Pearson, 2011.

SCIELO. **Base de dados de trabalhos científicos**. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_home&lng=pt&nrmo=isso>. Acesso em 18 fev. 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Trad. Ailton Bonfim Brandão, ver. Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SPELL. **Base de dados de trabalhos científicos**. Disponível em <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em 18 fev, 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Consulta matriz de competências**. Disponível em <http://www.tjrj.jus.br>. Acesso em: 01 set. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant (2007). **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narduci; *DUBEUX*, Veranise Jacobowski Correia. **Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário**. Revista de Administração Pública. Artigo mar. abr. 2011

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

Código do Entrevistado:

Cargo

Escolaridade:

Exerce cargo em comissão ou função gratificada?

Em caso positivo, qual cargo ou função?

Tempo de Instituição:

Tempo no setor atual:

1. Para a gestão de uma unidade organizacional no TJRJ, um gestor deve ter curso superior?

S () N ()

2. Para a gestão de uma unidade organizacional no TJRJ, um gestor deve ter curso de especialização na área de atuação?

S () N ()

3. O tempo de experiência no TJRJ é fator de relevância para o exercício de cargo em comissão ou função gratificada?

S () N ()

4. O tempo de atuação na Unidade Organizacional em que o servidor se encontra lotado deve ser valorizado quando da escolha para cargos em comissão ou funções gratificadas?

S () N ()

5. Você tem conhecimento da Resolução nº 05/2014 do Conselho da Magistratura que estabelece critérios para a nomeação em cargos em comissão ou funções gratificadas?

S () N ()

6. O TJRJ deveria ministrar, e tornar obrigatórios, cursos de capacitação em Gestão-Administração para os gestores das Unidades Organizacionais?

S () N ()

7. Qual a cultura organizacional existente no TJRJ no que diz respeito à escolha de servidores para o exercício em cargos em comissão ou funções gratificadas?

8. Quais as características habilidades ou atitudes desejadas em um gestor de unidade organizacional no TJRJ?

9. Na qualidade de servidor do TJRJ, você se sentiria valorizado e motivado com a implantação de critérios de meritocracia para o exercício em cargos em comissão ou funções gratificadas?

10. Exponha, livremente, sua percepção acerca do tema pesquisado – gestão por competências/cultura organizacional (qualificação e capacitação dos gestores).