

**ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA DO TRIBUNAL DE
JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO
CURSO DE PÓS- GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

ROSANGELA AUGUSTA MIGUEL

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DE
PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS: UM ESTUDO SOBRE O TRIBUNAL
DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO**

RIO DE JANEIRO

2017

ROSANGELA AUGUSTA MIGUEL

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DE
PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS: UM ESTUDO SOBRE O TRIBUNAL
DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, da Escola Superior de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário.

Professor: Sérgio Wanderley

RIO DE JANEIRO

2017

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA – ESAJ

GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

Coordenadora do Curso de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário:

Prof.^a Ana Christina Celano Teixeira

FICHA CATALOGRÁFICA

Miguel, Rosangela Augusta

A importância do planejamento estratégico para a gestão de pessoas com foco em resultados: um estudo sobre o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ/Rosangela Augusta Miguel. --- Rio de Janeiro, 2017.

40 folhas

Orientador: Professor Sérgio Wanderley

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário) - Escola de Administração Judiciária, 2017.

ROSANGELA AUGUSTA MIGUEL

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DE
PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS: UM ESTUDO SOBRE O TRIBUNAL
DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada à Escola de Administração
Judiciária do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, como parte
das exigências para obter o título de especialista em Gestão de
Pessoas no Poder Judiciário.

Orientador: Professor Sérgio Wanderley

Rio de janeiro, 2018

DEDICATÓRIA

Ofereço este estudo, como uma pequena contribuição para a gestão de pessoas com foco nos resultados no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, a todos aqueles que de alguma forma estão comprometidos com a melhoria da qualidade da prestação da tutela jurisdicional.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me inspirar sempre.

Aos meus filhos, Renato e Roberto, pelo apoio e incentivo

Ao Professor Sérgio Wanderley, pela orientação precisa, sem a qual este estudo não se concretizaria.

Aos amigos, companheiros de curso, pela troca sempre positiva.

A todos os que, de alguma forma, colaboraram na execução desta pesquisa.

RESUMO

Este estudo pretendeu identificar, a partir de uma revisão da literatura, estratégias para o desenvolvimento dos recursos humanos do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro com vistas a entregar uma melhor prestação jurisdicional à sociedade. Para tanto, definiu-se estratégia e planejamento; apontou-se a importância do planejamento estratégico nas organizações; identificaram-se as características da reforma do judiciário e do planejamento estratégico deste tribunal; definiram-se os recursos humanos na administração pública e as estratégias para modernizar a gestão de pessoas no TJ-RJ. Esta investigação demonstrou que a presente revisão permite-nos concluir que a gestão estratégica dos servidores do TJ-RJ, certamente trará benefícios para a sociedade fluminense, carente de um tribunal de justiça eficiente e eficaz.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão de Pessoas. Administração Judiciária. Reforma do Judiciário.

ABSTRACT

This study aimed to identify, from a review of the literature, strategies for the development of the human resources of the Court of Justice of Rio de Janeiro with a view to delivering better judicial performance to society. For this, strategy and planning were defined; it was pointed out the importance of strategic planning in organizations; the characteristics of judicial reform and the strategic planning of this court have been identified; the human resources in the public administration and the strategies to modernize the management of people in the TJ-RJ were defined. This research has demonstrated that the present review allows us to conclude that the strategic management of the TJ-RJ's servers will certainly bring benefits to the society of Rio de Janeiro, lacking an efficient and effective court of law.

Keywords: Strategic Planning. People management. Judicial Administration. Reform of the Judiciary.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	9
1.1 O PROBLEMA	9
1.2 JUSTIFICATIVA	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Geral	11
1.3.2 Específicos	11
1.4 DELIMITAÇÃO	11
1.5 RELEVÂNCIA	11
1.6. METODOLOGIA	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 CONCEITOS	13
2.1.1. Estratégia	14
2.1.2. Planejamento	15
2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.2.1. Planejamento estratégico nas organizações	17
2.2.2. Planejamento estratégico na administração pública	18
2.3. AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS BRASILEIRAS	20
2.4. A REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO NO CONTEXTO DO ESTADO GERENCIAL BRASILEIRO	21
2.5. A GESTÃO ESTRATÉGICA DO TJ-RJ	23
2.5.1. Novos direcionadores estratégicos do TJ-RJ	24
2.5.2. Comitê gestor regional	24
2.6 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO	25
2.7 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO TJ-RJ	26
2.7.1. Mecanismos e instrumentos de gestão estratégica de pessoas	27
2.7.1.1 Planejamento de recursos humanos	27
2.7.1.2 Gestão de competências	28

2.7.1.3 Capacitação continuada com base em competências	30
2.7.1.4 Avaliação de desempenho de competências	31
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
4. REFERÊNCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

1.1. O PROBLEMA

O Poder Judiciário brasileiro aprimora-se nos últimos anos para atender as demandas da sociedade em tempo razoável, e o principal marco na busca por uma justiça mais célere foi a Reforma do Judiciário, instituída pela Emenda Constitucional nº 45, que culminou com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – no dia 14 de junho de 2005 –, o qual é um órgão de controle do judiciário que vem criando uma base de dados estatísticos, com vistas à elaboração de um planejamento estratégico em nível nacional e a realização do monitoramento de ações voltadas à melhoria da prestação jurisdicional.

O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJ-RJ) procura construir uma gestão estratégica, alinhada ao planejamento estratégico do CNJ, o que lhe permitirá atingir as metas definidas por aquele Conselho. Nos últimos anos, o TJ-RJ aumentou consideravelmente seus investimentos em infraestrutura e tecnologia, como demonstram vários relatórios estatísticos no portal desta instituição, que dão transparência no que tange às produtividades de todas as serventias judiciais.

Este trabalho pretende, a partir de uma revisão da literatura, identificar estratégias sobre gestão de pessoas que possibilitem ao Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJ-RJ) investir na política de gestão de pessoas, de forma a otimizar os resultados e fazer frente à demanda crescente do seu trabalho, que é provocada pelo excesso de judicialização dos conflitos que ocorrem na sociedade fluminense, como pode ser verificado na análise dos relatórios de produtividade anual das serventias do TJ-RJ nos últimos dois anos, elaborados pela Diretoria Geral de Apoio aos Órgãos Jurisdicionais – Departamento de Informações Gerenciais (DGJUR-DEIGE)¹.

¹ Maiores informações sobre essa análise dos relatórios de produtividade pode ser verificado neste link: http://www.tjrj.jus.br/web/guest/produtividade_pjrj

Nesse contexto, o problema que se apresenta para o estudo é: como o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJ-RJ) pode promover o desenvolvimento dos seus recursos humanos, com vistas a entregar uma melhor prestação jurisdicional à sociedade?

1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa sobre a importância do planejamento estratégico para a gestão de pessoas com foco em resultados, no TJ-RJ permite oferecer dados para melhorar a qualidade dos serviços prestados, modernizar e aprimorar a capacitação e as competências institucionais de todos os que nele militam.

O TJ-RJ se insere, conforme seu Plano Bienal de 2015-2016, no conceito de gestão estratégica e, dessa forma, se volta não apenas para a consecução dos objetivos e metas, mas também para a gestão das pessoas que nele atuam.

Ressalte-se, também, que o planejamento estratégico define as diretrizes para o desempenho, o qual se desdobra em diversos níveis organizacionais até o individual. Nesse sentido, essa pesquisa se justifica, ainda, no fato de que o modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com os perfis necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão, como preconizado pelo Plano Bienal do TJ-RJ.²

² Maiores informações sobre o plano bienal de 2015-2016 pode ser verificado neste link: <http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1640314/plano-estrategico-28pgs-26082015-red.pdf>

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar estratégias para o desenvolvimento dos recursos humanos do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir os conceitos de estratégia e planejamento;
- Apontar a importância do Planejamento Estratégico nas organizações;
- Identificar as características da Reforma do Judiciário e do Planejamento Estratégico do TJ/RJ;
- Definir os recursos humanos na administração pública e as estratégias para a modernização da gestão de pessoas no TJ/RJ e aprimorar a capacitação e as competências institucionais de todos os que nele militam;
- Contribuir para a regulamentação da Política Nacional de Gestão de Pessoas no TJ/RJ, como aponta o Conselho Nacional de Justiça em sua Resolução nº 240 de 09/09/2016.

1.4 DELIMITAÇÃO

Este trabalho objetivou, especificamente, pesquisar a literatura sobre a importância do planejamento estratégico para a gestão de pessoas no setor público, com foco em resultados, no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

1.5 RELEVÂNCIA

O desenvolvimento da gestão estratégica dos servidores do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, bem como o comprometimento dos mesmos com o planejamento estratégico do Poder Judiciário, possui alta relevância para a instituição e para a sociedade fluminense, tendo em vista ser um fator que possibilitará a otimização da prestação jurisdicional, além de promover uma melhor

qualidade de vida e autoestima para os mesmos ao se inserirem no processo de construção de uma justiça que atenda aos anseios dos cidadãos.

1.6 METODOLOGIA

A pesquisa científica pode ser classificada a partir de dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2004).

Tendo em vista que se trata de uma investigação para expor características de determinada população ou fenômeno, a presente pesquisa pode ser caracterizada, quanto aos fins como descritiva (VERGARA, 2004).

No que se refere aos meios, pode ser classificada como bibliográfica e documental. Bibliográfica, porque foi realizada em material publicado em livros, artigos revistas e redes eletrônicas sobre planejamento e gestão de pessoas, isto é, material acessível ao público em geral e documental, pois se valeu da legislação e de publicações oficiais do TJ-RJ e do CNJ (VERGARA, 2004).

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo busca identificar, a partir de uma revisão da literatura, estratégias para o desenvolvimento dos recursos humanos do TJ-RJ com o objetivo de oferecer uma melhor prestação jurisdicional. Para tanto, discorreu-se sobre estratégia, planejamento e planejamento estratégico nas organizações; apontou-se a importância do planejamento estratégico nas organizações; tratou-se da administração e da gestão na administração pública; identificaram-se as características da reforma do judiciário, no contexto do estado gerencial e análise do planejamento estratégico do TJ-RJ, com foco nos recursos humanos e a necessidade de alinhar a gestão de pessoas do TJ-RJ com a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, como prescreve o CNJ em sua Resolução 240, de 09/09/2016.

2.1. CONCEITOS

2.1.1 Estratégia

Embora o termo estratégia seja muito utilizado nas organizações, não há consenso sobre o seu significado, não há uma definição única, universalmente aceita, não há respostas corretas nesse campo, mas sim, perspectivas interessantes e construtivas (MINTZBERG, 2006).

O termo estratégia tem origem militar, mas várias áreas vêm se apropriando do conceito estratégia, contribuindo para o seu desenvolvimento. De acordo com Motta (2001), o termo estratégia foi trazido para a área de administração, e relacionado ao ato de planejar e executar as ações com a finalidade de alcançar ou manter posições relativas, ou seja, a estratégia corporativa deve, inicialmente, fixar os objetivos e, a partir de então, definir os meios para alcançá-los.

Foram identificadas por Mintzberg (2006) duas origens para a estratégia realizada por uma organização: deliberada e emergente. As intenções planejadas e plenamente realizadas são chamadas de estratégias deliberadas e as que, embora

planejadas, não se concretizaram são definidas como não realizadas e o autor aponta um terceiro caso, a que chama de estratégia emergente, que é aquela em que um padrão realizado não era expressamente pretendido, ou seja, as estratégias emergentes são as ações realizadas, mas que não foram discutidas durante o processo formal de planejamento (MINTZBERG, 2006).

Ao relatarmos pesquisas sobre experiências de empresas no mercado competitivo, Prahalad & Hamel (1995) definem estratégia como um conjunto de medidas concebidas no presente, visando capturar oportunidades no futuro. Para tanto, a estratégia identifica e propõe meios para o domínio das competências necessárias ao alcance dos objetivos desejados. A esse pensamento, esses autores denominaram de “arquitetura estratégica” (p.123). Segundo os autores mencionados, a estratégia vai além da preocupação com a adequação total entre metas e recursos, ela deve ser formulada de tal forma que desafie e estimule os funcionários a suportarem metas aparentemente impossíveis, assim como contornarem, de forma criativa, as limitações de recursos. Os autores concluem que: “Muitas empresas com abundância de recursos sucumbiram a rivais mais pobres. No fim, é a energia emocional e intelectual dos funcionários que proporciona o combustível para a viagem. Faz-se necessária uma capacidade de mobilizar cada grama de energia emocional e criativa da empresa” (PRAHALAD & HAMEL 1995, p. 145).

Uma leitura atenta da lição de Mintzberg (2006) a respeito de não haver uma definição única para o termo estratégia abre perspectiva para um contínuo avanço a respeito de seu significado, que inicialmente era utilizado apenas no meio militar, e com o passar dos tempos, como nos ensina Motta (2001), foi trazido para a administração, relacionando-se ao ato de planejar e executar as ações com a finalidade de alcançar ou manter posições relativas, devendo inicialmente fixar os objetivos e definir os meios para alcançá-los.

A identificação feita por Mintzberg (2006) a respeito da existência de duas origens para a estratégia realizada por uma organização: deliberada e emergente nos faz constatar que as estratégias em si e o planejamento não garantem a realização dos objetivos, pois existem outros fatores que se relacionam com o sucesso de um plano, já que, no caso das estratégias deliberadas, podem ocorrer intenções deliberadas e realizadas e intenções não realizadas, e no segundo caso,

em relação às estratégias emergentes, o autor as define como algo que não foi discutido no processo formal de planejamento, mas por algum motivo se realizou.

Já Prahalad & Hammel (1995), ao definirem a estratégia como um conjunto de medidas concebidas no presente, visando capturar oportunidades no futuro, acrescentam que a estratégia vai além da preocupação com a adequação total entre metas e recursos, mas deve ser formulada de tal forma que desafie e estimule os funcionários a suportarem metas aparentemente impossíveis, utilizando a criatividade para contornar as limitações de recursos. Nesse sentido, os autores valorizam o investimento no capital humano da organização como estratégia para otimizar os recursos.

De todo o exposto, pode-se dizer, que muito há em comum e muito há de complementaridade nos ensinamentos dos autores a respeito do que seja a estratégia, termo utilizado em vários ambientes da vida humana. Pode-se dizer ainda, que a estratégia está ligada aos planos a serem traçados no presente para alcançar os objetivos futuros, sendo então fundamental no processo de elaboração do planejamento.

2.1.2 Planejamento

De acordo com Ackoff (1975), o planejamento pode ser entendido como um processo de elaboração que ocorre numa fase anterior à ação, é no momento do planejamento que se define o que fazer e como fazer. Planejar é uma forma racional de organizar os meios para alcançar os objetivos e metas desejados pela organização, além de permitir a identificação e prevenção de possíveis ameaças. Ou seja, o planejamento é um instrumento utilizado para tomada de decisão, é um ato de avaliar um cenário e definir ações para modificá-lo de acordo com um futuro desejado.

O planejamento, na lição de Ackoff (1975), é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo e pode ser decomposto em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico realiza a formulação de um plano de visão para a organização, com o objetivo de crescimento de longo prazo. O planejamento tático é a decomposição dos objetivos estratégicos em orientações mais detalhadas para cada departamento, de forma separada, com horizonte temporal de médio prazo, suficiente para avaliar o desempenho da

organização com foco na eficiência. Por sua vez, o planejamento operacional lida com as ações do dia a dia, com foco na sobrevivência de curto prazo.

Carlos Mattus, Ministro da Economia do Governo Allende em 1973, define planejamento como um esforço para submeter os acontecimentos à vontade humana, uma preparação para uma jornada na qual se sabe o ponto de partida e onde se quer chegar para que assim o homem não seja conduzido pelo acaso, mas seja condutor de seu próprio destino. Contudo, o autor destaca que o planejamento é desenvolvido por pessoas, da mesma forma que a sociedade é composta por uma variedade de organizações com objetivos e metas próprios, também formadas por pessoas, muitas vezes com objetivos e visões conflitantes, cada um com seus recursos procurando conduzir o processo de seu modo, o que exige um processo de moderação e definição de prioridades, além de constante avaliação e atuação sobre a interferência dos diferentes atores sociais que podem impactar o plano traçado (MATTUS, 1993).

Tanto Ackoff (1975) quanto Mattus (1993) se referem ao planejamento como um instrumento utilizado para a análise de um cenário atual e construção de metas e objetivos a serem alcançados no futuro. A principal diferença entre as definições apontadas pelos autores citados está em que, para Ackoff (1975) o planejamento se divide em três níveis: estratégico, tático e operacional, sendo que é no nível estratégico que se realiza a formulação de um plano de visão para a organização, com o objetivo de crescimento de longo prazo, ao passo que para Mattus (1993), o planejamento, por traçar planos a serem realizados com a interferência de fatores e atores externos e por ser desenvolvido por pessoas, cada uma com seu ponto de vista, muitas vezes com objetivos e visões conflitantes, exige um processo de moderação para a definição de prioridades, bem como constante avaliação e atuação sobre a interferência dos diferentes atores sociais.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.2.1 Planejamento estratégico nas organizações

Há diversas definições disponíveis para planejamento estratégico. Neste estudo, optou-se por citar algumas que mais se relacionam com a gestão estratégica de pessoas no setor público.

Ao participar de um Seminário Internacional de Políticas Públicas, Motta (1976) observou que a necessidade sentida pelas organizações em aperfeiçoar seus processos de planejamento foi um primeiro produto de constatação de que as mesmas vivem numa turbulência e constantes mutações. O problema recebeu tanta atenção que abriu caminhos para um novo campo de estudos, se firmando tanto na administração pública quanto na privada, que acabou sendo consagrado como “estratégia empresarial” ou “planejamento estratégico” (MOTTA, 1976, p.89).

Com a evidência da necessidade apresentada pelas organizações de planejar estrategicamente, Carvalho (1976) defendeu que o planejamento estratégico é composto por dois passos: o primeiro exprime a noção de planejamento como um processo ou conjunto de subprocessos, e o segundo insere esse mesmo processo no contexto conceitual de sistema.

Com o conceito apresentado por Carvalho (1976) é possível compreender que o planejamento estratégico não pode ser visto apenas como um processo de elaboração de planos para determinados processos ou vários processos isolados, ele prevê um segundo passo, onde todos os processos de planejamento se tornam estrategicamente alinhados ao sistema como um todo, ou seja, cada pequeno ato de planejar deve estar em consonância com o conjunto da organização.

O planejamento estratégico exige visão de futuro, não se pode planejar pensando apenas no momento presente, é necessário entendê-lo como um processo sistêmico de olhar para frente e para fora. O gestor não pode planejar com os olhos voltados exclusivamente para o ambiente interno, ele precisa traçar metas a serem alcançadas em direção ao futuro, enfrentando riscos e incertezas, bem como ter conhecimento dos ambientes externos e desenvolver capacidade de adaptação às mudanças rápidas e desenvolver habilidade em conviver com as diferenças (MOTTA, 1979).

Mintzberg (1994) acrescenta que o planejamento estratégico constitui um processo integrado de decisões, que formaliza e explicita a estratégia, visando à produção de um resultado articulado no qual a organização realiza a programação para decidir os recursos que vão ser disponibilizados e de que forma vai empregá-

los.

Defendendo a importância da participação dos funcionários no processo de formulação do planejamento, Souza (2010) diz que sucesso do planejamento estratégico tem como fatores determinantes a participação dos funcionários e o alinhamento de toda a organização com as estratégias traçadas, e por isso se faz necessária a implementação de práticas que garantam a utilização do capital intelectual de forma alinhada com a missão, objetivos estratégicos, valores organizacionais e metas da instituição.

2.2.2. Planejamento estratégico na administração pública

A administração pública começou a valer-se com mais intensidade dos instrumentos de planejamento no final do século XVIII, quando foram elaborados os planos para adequação à expansão das cidades. Após a Segunda Guerra Mundial ficou evidente a necessidade de planejar a execução de operações de grande escala

Objetivando recuperar os sistemas de produção. Nos anos 1960, a ideia de exigir o planejamento como pré-requisito para aprovação e liberação de recursos, financiamentos e subsídios aos governos estaduais ganhou muita força, provocando um aumento considerável de unidades de planejamento nas diferentes esferas da administração pública (GIACOBBO, 1997).

O Brasil viveu nos anos 1970 um período de aumento crescente da atuação de organizações públicas prestadoras de serviços e instituições privadas sem fins lucrativos, as quais administradas por particulares ou pelo poder público, desenvolvem atividades assistenciais, educacionais, culturais, esportivas. Contudo, mesmo tendo um papel de grande importância para a sociedade brasileira, esse tipo de organização não recebe muita atenção dos estudiosos de administração, pois a quase totalidade dos trabalhos publicados sobre planejamento estratégico é direcionada às empresas privadas, o que causa dificuldade na aplicação em organizações ligadas ao setor público (MOTTA, 1979).

Estudos a partir de trabalhos sobre planejamento estratégico demonstram que essa ferramenta possui três premissas fundamentais que não o invalidam, mas dificultam sua aplicação a organizações públicas e privadas sem fins lucrativos. A primeira é que as organizações, como empresas, formulam suas estratégias em

ambiente competitivo, o que não ocorre com as organizações públicas, pois suas estratégias são baseadas na realização de objetivos sociais. Pela segunda premissa, o planejamento das organizações privadas utiliza um processo racional de análise de oportunidade e ameaças, que garante não só um maior domínio gerencial da organização sobre seu ambiente como também sua sobrevivência a longo prazo, enquanto o processo de tomada de decisão nas organizações públicas ocorre diferente, tendo em vista que não sofrem as mesmas ameaças, nem busca as mesmas oportunidades. A terceira estabelece que a eficácia das organizações depende de sua capacidade de adaptação e de resposta rápidas às novas demandas, tendo em vista as frequentes transformações ambientais, o que não se adequa às organizações públicas, que pela própria natureza, não são administradas ou avaliadas segundo critérios de mercado e têm dificuldade de justificar mudanças repentinas, devendo, normalmente, deixar transparecer continuidade, coerência e estabilidade (MOTTA, 1979).

O planejamento estratégico começou a merecer especial atenção no âmbito da administração pública brasileira a partir do aumento das cobranças sociais por melhoria de qualidade dos serviços prestados, com o processo de conscientização e exercício da cidadania, o que passou a fortalecer o controle social efetivo e aumentou a demanda pelos serviços. A administração pública, sem aumento dos recursos orçamentários e com o aumento da demanda por parte dos cidadãos se viu então, obrigada a ser mais eficiente, já que os riscos e ameaças começaram a fazer parte de sua realidade (GIACOBBO, 1997).

Um olhar mais atual sobre a administração pública revela uma constante busca por novos conhecimentos para a solução das demandas que se apresentam, pois há pressões para mais e melhores serviços e uma expectativa de solução imediata dos problemas urgentes; a sociedade espera da administração pública o melhor atendimento de suas demandas sociais pelo uso eficiente de recursos e transparência de atos (MOTTA, 2013).

Os instrumentos de planejamento da administração pública, como pode ser visto acima, no dizer de Giacobbo (1997), começaram a ser introduzidos no final do século XVIII e foram evoluindo até que o planejamento se tornou condição para a liberação de recursos, financiamentos e subsídios aos governos. Motta (1979) menciona que, mesmo tendo um papel importante para a sociedade brasileira, as

organizações que prestam serviços públicos não recebem muita atenção dos estudiosos de administração, pois a quase totalidade dos trabalhos publicados sobre planejamento estratégico é direcionada às empresas privadas.

Os autores defendem que o fator que mais impulsionou a administração pública a adotar o planejamento estratégico foi o aumento da conscientização da população, o qual levou a sociedade a exigir melhoria na qualidade dos serviços prestados e a se organizar para a promoção do controle social. Nesse contexto de mobilização social seriam inevitáveis as reformas administrativas brasileiras, conforme se tratará a seguir.

2.3. AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS BRASILEIRAS

A análise sobre o estado da arte na Administração Pública mostra que não só ocorre uma recorrência de temas, dilemas e paradoxos, mas ocorre também uma busca constante de relevância e de novos conhecimentos para a solução de problemas práticos. Um olhar atento sobre a história permite uma melhor verificação da validade e da relevância do saber administrativo, tendo em vista que, muitas vezes, só a prática vai revelar os aspectos positivos ou negativos das teorias (MOTTA, 2013).

Ainda sobre a lição de Motta (2013), é importante ressaltar que, na prática, ocorrem pressões por mais e melhores serviços e uma expectativa de solução imediata de problemas urgentes, pois a sociedade espera da Administração Pública o melhor atendimento de suas demandas sociais.

A reforma gerencial do Estado de 1995, segundo Bresser (1995), envolve uma mudança na estratégia de gestão, a partir de uma estrutura administrativa ou em um aparelho de Estado reformado e tem por principal objetivo tornar o aparelho do Estado mais eficiente e voltado para uma maior afirmação da cidadania.

O mesmo autor afirma que a reforma é gerencial, democrática, social democrática e social liberal: gerencial por se inspirar na administração das empresas privadas; democrática por pressupor a existência de um regime democrático; social democrática por afirmar o papel do Estado de garantir os direitos sociais e lhe fornecer instrumentos gerenciais para fazê-lo; social-liberal por acreditar no mercado como um ótimo, embora imperfeito alocador de recursos, buscando limitar a ação do

Estado nas áreas em que o mercado está ausente ou realiza mal sua tarefa coordenadora.

Ao comparar a reforma dos anos 1990 com a dos anos 1930, Bresser (1995), afirma que a dos anos 1990 é a segunda grande reforma do Brasil, sendo que a primeira, nos anos 1930, criou a burocracia profissional no país e ocorreu em meio a um regime autoritário; já a segunda, ocorre em um cenário de democracia, pois, a reforma dos anos 1990 muda as instituições para permitir que os administradores públicos possam gerenciar com mais autonomia e eficiência as agências do Estado, ao mesmo tempo que as submete mais diretamente ao controle social.

Pode-se dizer, em síntese, que a reforma administrativa brasileira de 1995 surgiu como uma resposta da administração pública às pressões sociais, visto que para aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços é necessário reduzir os gastos públicos e priorizar a eficiência, o que levou o poder constituinte derivado a modificar a Constituição Federal por intermédio da Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998, para inserir no artigo 37, o princípio da eficiência, passando o caput do mesmo artigo a determinar que administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência .

Sendo assim, a reforma trouxe para o país o modelo da administração pública gerencial ou nova gestão pública (*New Public Management*), o qual é um modelo normativo que surgiu após o período da reforma burocrática de 1930 para a estruturação e a gestão da administração pública, com base nos valores da eficiência, eficácia e competitividade. A partir da reforma administrativa, todos os três poderes do Estado brasileiro foram incitados a se adequarem a esse novo modelo e o Poder Judiciário não poderia deixar de ser alcançado, conforme será tratado a seguir.

2.4 A REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO

As críticas ao desempenho das instituições responsáveis pela distribuição da justiça no Brasil existem desde a instalação e o desenvolvimento dessas

organizações no país. Já na criação das primeiras Cortes, no período colonial, houve debates em que se apontavam a inoperância e a distância existente entre as Cortes da Justiça e um modelo minimamente satisfatório. Mais recentemente, firmou-se a ideia de que o Judiciário, além de incapaz de responder aos anseios por justiça, tornou-se um Poder obsoleto e retrógrado, além de insubmisso aos mandamentos legais do país. Existem análises que sustentam que o judiciário ficou perdido no século XVIII ou XIX, enquanto o restante do país já se encontrava no XXI (SADEK, 2004).

A reforma do judiciário sempre foi uma constante na agenda política do Brasil, mas foi na Assembleia Nacional Constituinte instalada em 1987 que o tema ganhou força, passando a partir de então a ser pauta nas diversas oportunidades surgidas no Congresso Nacional, trazendo ao debate com frequência a necessidade de aperfeiçoamento do Poder Judiciário (RENAUT, 2005).

Havia um certo consenso nos debates sobre o fato de que a reforma do Judiciário era necessária, contudo, a dificuldade estava em definir qual seria a reforma. A primeira questão era a necessidade de definir quais os objetivos fundamentais a serem alcançados, sendo que em primeiro lugar deveria ser a ampliação do acesso dos cidadãos à prestação jurisdicional do Estado e em segundo lugar garantir que os serviços prestados fossem de melhor qualidade (RENAUT, 2005).

A leitura da situação do judiciário brasileiro no auge das reformas, difere de todo o período anterior por dois motivos: primeiro porque a justiça transformou-se em questão percebida como problemática por amplos setores da população, da classe política e dos operadores do Direito, passando a constar da agenda de reformas e, segundo, por causa da redução do grau de tolerância com a baixa eficiência do sistema judicial, o que provoca desgaste no prestígio do Judiciário (SADEK, 2004).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 foi dado um passo importante no sentido de garantir a independência e a autonomia do Judiciário. O princípio da autonomia dos poderes tornou-se efetivo. Foi assegurada a autonomia administrativa e financeira ao Judiciário, cabendo-lhe a competência de elaborar seu próprio orçamento (SADEK, 2004).

A proposta de criação de um órgão de controle externo do poder judiciário,

apresentada no início dos anos 1990, provocou enorme reação entre os magistrados, que viam nessa iniciativa sérios riscos à independência do Judiciário (SADEK, 2004).

O resultado final do debate acerca da necessidade de reforma do Judiciário foi a Emenda Constitucional nº 45, que trouxe como principal inovação o planejamento e controle do Poder Judiciário com a criação do órgão de controle externo do Poder Judiciário e do Ministério Público (Conselho Nacional de Justiça) que terá por principal atribuição planejar a implementação de políticas judiciais em todo o território nacional integrando programas de informatização, de qualificação de servidores, de acesso à justiça e de gestão administrativa em toda a justiça estadual e federal. O autor conclui que: “ A unificação de procedimentos e a competência de pensar o sistema de justiça como estrutura nacional e integrada são o desafio e a razão de ser desse órgão” (RENAUT, 2005, p.133)

A partir da leitura dos autores acima é possível compreender que a falta de eficiência e de transparência da Justiça brasileira sempre foi uma constante desde o período colonial, com a criação das primeiras Cortes (SADEK, 2004). A instalação da Assembleia Nacional Constituinte em 1987 provocou um grande debate sobre a necessidade de reforma do judiciário brasileiro (RENAUT, 2005). O advento da Emenda Constitucional n. 45 criou o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, órgão de controle externo do Poder Judiciário que tem por principal função o planejamento e implementação de políticas judiciais em todo o território nacional (RENAUT, 2005).

É no contexto das reformas e da criação do CNJ que serão abordadas a gestão estratégica do TJ-RJ, a gestão estratégica de pessoas no judiciário brasileiro e a gestão estratégica de pessoas no TJ-RJ.

2.5. A GESTÃO ESTRATÉGICA DO TJ/RJ

A estrutura da Gestão Estratégica do TJ-RJ está desenvolvida no Plano de Gestão Estratégica para o Biênio 2015-2016, fruto da participação institucional, tanto de magistrados, como de servidores de diversas unidades do TJ-RJ, membros da Comissão de Gestão Estratégica e Planejamento (COGEP), que tem como integrantes magistrados, representantes das entidades de classes de magistrados e

servidores – Associação do Magistrado do Estado do Rio de Janeiro-AMAERJ e Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro- SIND Justiça.

O Plano apresenta a estratégia estabelecida que se alinha à estratégia geral do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), sem perder de vista a necessidade de contemplar, nos seus aspectos concretos, a realidade pertinente ao TJ/RJ, que consideraram, além de propostas das unidades administrativas, os compromissos assumidos pela gestão daquele biênio. Igualmente, os recursos orçamentários para execução dos projetos foram assegurados e constam da proposta que abrange o biênio.

Na metodologia institucional, foram redesenhados os direcionadores estratégicos, de modo a renovar a marca da gestão em relação aos rumos do TJ-RJ, bem como traçados objetivos estratégicos, agrupados em temas. Estes conceitos foram consolidados no mapa estratégico. A estes, posteriormente, foram alinhados projetos que, analisados pela Comissão de Gestão Estratégica e Planejamento (COGEP), foram classificados como estratégicos, considerando, entre outros aspectos, o impacto institucional dos resultados que os mesmos venham a trazer.

2.5.1 Novos direcionadores estratégicos do TJ/RJ

Os quatro novos direcionadores estratégicos do TJ/RJ são: missão, visão, valores e política de qualidade, como especificados no mapa estratégico, o qual consiste na representação gráfica de estratégia institucional e contempla os direcionadores, temas e objetivos estratégicos. Esta pesquisa faz um recorte no mapa para se deter na gestão de recursos humanos no TJ-RJ. Para tanto, em um primeiro momento, descreve a gestão estratégica de pessoas no contexto da administração pública como um todo.

2.5.2 Comitê Gestor Regional

O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro criou, através do Ato Executivo 105/2015, o Comitê Gestor Regional da Política de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, que tem como objetivo desenvolver iniciativas voltadas ao

aperfeiçoamento da qualidade, da celeridade, da eficiência, da eficácia e da efetividade dos serviços judiciais da primeira instância, nos termos da Resolução CNJ 194/2014. Alguns integrantes foram eleitos por votação e outros por indicação do Presidente do Tribunal, na forma da referida Resolução. As linhas de atuação do Comitê são: I) Alinhamento ao Plano Estratégico; II) Equalização da força de trabalho; III) Adequação orçamentária; IV) Infraestrutura e tecnologia; V) Governança colaborativa; VI) Diálogo social e institucional; VII) Prevenção e racionalização de litígios; VIII) Estudos e pesquisas sobre o mau funcionamento da Justiça de primeira instância; e IX) Formação continuada.

2.6. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO

O Conselho Nacional de Justiça entendeu ser necessário regulamentar a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, considerando entre outras questões, o fato de ter como missão coordenar o planejamento estratégico do Poder Judiciário, bem como a necessidade de estabelecer princípios e diretrizes nacionais para fundamentar as práticas de gestão de pessoas nos órgãos do Poder Judiciário. Para tanto, elaborou questionários e disponibilizou no site para que todos os servidores do Poder Judiciário, em todo país, pudessem manifestar seus sentimentos em relação ao tema.

Do esforço empreendido pelo CNJ para a regulamentação da Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário nasceu a Resolução CNJ nº 240, de 09 de setembro de 2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Nessa resolução, no artigo 1º, são enumeradas 6 finalidades, quais sejam: I- contribuir para o alcance dos propósitos estratégicos do Poder Judiciário e para a realização da justiça; II - estabelecer princípios e diretrizes em gestão de pessoas e organização de trabalho; III - fomentar o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências e do

favorecimento à cooperação; IV- subsidiar o gerenciamento, a redução de riscos e a promoção de saúde em gestão de pessoas; V – instituir mecanismos de governança a fim de assegurar a aplicação desta política e o acompanhamento de seus resultados, bem como do desempenho da gestão de pessoas; VI – tornar públicas as premissas que fundamentam a atuação das unidades de gestão de pessoas.

Em seu art. 3º, a Resolução acima define os quatorze princípios que nortearão a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário e optou-se por destacar neste trabalho o primeiro e o último: I- valorização dos magistrados e servidores e de sua experiência, conhecimentos, habilidades e atitudes; e XIV – caráter participativo de gestão, com fomento à cooperação vertical, horizontal e transversal.

As nove diretrizes para o planejamento das ações relacionadas à gestão de pessoas são enumeradas no art. 4º da mesma resolução, tendo maior relevância para este trabalho as três primeiras: I – instituir e executar plano estratégico de gestão de pessoas, alinhando ao planejamento estratégico nacional do Poder Judiciário e institucional do órgão, bem como às diretrizes desta política, com objetivos, indicadores, metas e planos de ação específicos; II – garantir que os responsáveis pela área de gestão de pessoas participem efetivamente do planejamento, da execução e do aprimoramento da estratégia do órgão; III – assegurar a gestão participativa, com a integração de representantes de magistrados e servidores nos grupos gestores.

Ainda sobre a Resolução CNJ 240/2016, é possível afirmar que a mesma apresenta, com bastante propriedade, as diretrizes para a seleção, o ingresso e a lotação dos servidores; para o acompanhamento e o desenvolvimento dos servidores; para o acompanhamento e do desenvolvimento de gestores; da valorização dos servidores e do ambiente de trabalho. Além de tratar em seu capítulo V sobre a governança da política de gestão de pessoas.

2.7. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO TJ-RJ

A área de gestão de pessoas no último Plano Bienal do TJ-RJ ainda é referente ao biênio 2015-2016, elaborado antes da publicação da Resolução CNJ

240, que é de 09 de setembro de 2016 e, portanto, ainda não está completamente alinhada à Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Contudo, em tese, ela desempenha um papel estratégico, em busca de conhecer a essência do TJ-RJ e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos.

É necessário que essa área detenha informações sobre o perfil dos servidores do TJ-RJ e, também, sobre os resultados, para que possa coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de forma técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados, o que inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para os servidores, pois, constantemente, novas competências individuais podem ser necessárias (SCHIKMANN, 2010).

Nesse contexto, a atuação estratégica dessa área prevê que sejam reestudadas as formas de admissão de funcionários, com base na identificação das competências essenciais para a organização e daquelas que podem ser obtidas fora da organização. O cunho estratégico dessa e das demais áreas da organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos.

No Plano Estratégico Bienal do TJ/RJ, a área de gestão de pessoas busca: (1) valorização dos Magistrados e da carreira da Magistratura; (2) Valorização dos Servidores e da carreira de serventuários da justiça e (3) aprimoramento da capacitação e das competências institucionais. Nesse diapasão, a implementação da gestão estratégica de pessoas vai demandar novas atividades, mecanismos e instrumentos. Para efeito da percepção da real dimensão do que denominamos de gestão estratégica de pessoas e do esforço a ser empreendido para a implantação dessas mudanças, apresentam-se, a seguir, sucintamente as principais características desses mecanismos e instrumentos.

2.7.1 Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas

Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são: a) Planejamento de recursos humanos; b) Gestão de competências; c) Capacitação continuada com base em competências; e d) Avaliação de desempenho

e de competências. Esses elementos guardam uma relação de dependência entre si (SCHIKMANN, 2010).

2.7.1.1 Planejamento de recursos humanos

O planejamento de recursos humanos inclui a definição de estratégias e ações para viabilizar o suprimento das necessidades do TJ-RJ, alinhadas aos objetivos e metas organizacionais integradas ao seu planejamento estratégico, vinculadas às disponibilidades orçamentárias e dentro das exigências legais e pressupõe o envolvimento da alta direção e dos diversos níveis gerenciais, além de representantes de todas as áreas da organização; bem como, pressupõe também, a construção de um cenário futuro para a definição de perfis profissionais e composição qualitativa e quantitativa do quadro de pessoal. O TJ-RJ identificou a necessidade de capacitação dos gestores e no dia 18 de setembro de 2017 publicou no DJERJ o Aviso CGJ nº 598/2017, que ainda não tenham concluídos os cursos de capacitação, determinando que o façam dentro do prazo estabelecido no referido aviso.

Vale enfatizar que o planejamento de recursos humanos não é estático. Trata-se de um processo contínuo que deve ser revisto periodicamente, pois as necessidades mudam ao longo do tempo e os perfis profissionais, composição e quantitativo, devem acompanhar essas mudanças. A utilização contínua desse processo propicia a adequação do dimensionamento do quadro de pessoal no serviço público.

2.7.1.2 Gestão de competências

A Gestão de competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade do que os profissionais entregam à organização, com a oferta de insumos para a definição da Capacitação continuada (SCHIKMANN, 2010).

A partir da ideia de que as necessidades de pessoal no TJ-RJ variam ao longo do tempo, o planejamento de recursos humanos visa sistematizar a avaliação das

necessidades futuras de pessoas no TJ-RJ, com o objetivo de supri-lo com um quadro de pessoal adequado em relação ao perfil profissional e à composição quantitativa e qualitativa.

Nesse contexto, a lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas.

No caso do TJ-RJ, a unidade organizacional que promove a gestão por competências por meio da utilização de métodos e técnicas de mapeamento e avaliação de competências e gerencia os programas de recepção e integração para novos servidores é o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DEDEP), integrante da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (DGPES). Nos últimos anos, o TJ-RJ passou a realizar o mapeamento de competências para a elaboração do seu planejamento anual no que se refere aos cursos a serem oferecidos para os servidores, tal atribuição é da Escola Superior de Administração Judiciária (ESAJ), a qual tem como missão promover ações de capacitação para formação e aperfeiçoamento de servidores, de acordos com as diretrizes estabelecidas pelo Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ).

No dia 18 de setembro de 2017 foi publicado no DJERJ o Aviso TJ nº 59/2017, com as regras para o Mapeamento das Necessidades do Desenvolvimento de Competências dos Servidores do PJRJ com o objetivo de identificar e quantificar as competências que precisam ser desenvolvidas pelas serventias, sendo que as informações prestadas servirão de insumos para o planejamento da programação da ESAJ em 2018.

No entanto, existe um desafio à utilização dessa lógica nas organizações públicas, porque para alocar as pessoas pelas áreas da organização, são considerados apenas os tipos de cargos e a descrição, geralmente sumária, de suas atribuições, em lugar de serem consideradas as competências para a realização das atividades. Dessa forma, as pessoas ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocadas em áreas com perfis e necessidades muito diferentes que não poderão ser atendidas de forma adequada, pois não foram consideradas as competências específicas para cada caso, o que aumenta o risco de não se alcançarem os resultados e o desempenho pretendidos (SCHIKMANN, 2010).

Em 11 de fevereiro de 2015 o Tribunal de Justiça e a Corregedoria Geral de Justiça publicaram o Ato Executivo Conjunto nº 02/2015, dispondo sobre a elaboração de um estudo para apurar o percentual do movimento forense de cada serventia judicial de 1ª e 2ª instâncias, com o objetivo de orientar a administração na distribuição do corpo de serventuários a partir de critérios objetivos. A justificativa para a realização do estudo de lotação foi a necessidade de primar pelo Princípio da Eficiência, conforme pode ser verificado no art. 37, caput, da Constituição Federal. A partir dessa publicação, a lotação de serventuários nas serventias judiciais passaria a se pautar pela objetividade e pelos princípios da igualdade e da proporcionalidade, observando as peculiaridades procedimentais de cada unidade a partir de sua competência e do volume de trabalho que lhe é atribuído. De acordo com o Ato Conjunto 02/2015, a Presidência e a Corregedoria começaram a realizar relocações de pessoas, mesmo antes da conclusão e homologação do estudo. Foram realizadas audiências públicas para que os servidores e os magistrados apresentassem sugestões e expusessem suas necessidades de pessoal, objetivando debater sobre a definição de critérios para o remanejamento dos funcionários de 1ª e 2ª instâncias.

A gestão de competências utiliza mecanismos e instrumentos, como o mapeamento de competências, que identifica as competências necessárias à organização e as competências presentes no quadro de pessoal, e o banco de talentos, que é um banco de dados com as informações detalhadas sobre os perfis profissionais do quadro de pessoal, o qual é utilizado quando a organização necessita planejar a alocação de pessoal ou realizar a realocação das pessoas (SCHIKMANN, 2010).

Com base num cruzamento das teorias apresentadas por SCHIKMANN (2010) com os dados referentes ao TJ-RJ é possível afirmar que esta instituição precisa investir em atualizar sua estratégia de gestão de pessoas, pois ainda não elaborou seu plano bienal para o período atual, ainda se valendo do plano traçado para o biênio 2015-2016, principalmente considerando-se a velocidade das mudanças que estão ocorrendo no país e no estado. Além disso, a valorização dos servidores e da carreira dos serventuários da justiça bem como o aprimoramento da capacitação e das competências institucionais previstos no referido plano bienal

carecem de maior atenção por parte da administração.

2.7.1.3 Capacitação continuada com base em competências

A capacitação visa o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico (SCHIKMANN, 2010).

A capacitação continuada deve se basear no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal, identificando os *gaps*, que consistem na diferença entre as competências existentes e as necessárias. Deve também utilizar os resultados da avaliação de desempenho, que constitui uma rica fonte de informação sobre as necessidades de capacitação (SCHIKMANN, 2010).

A capacitação deve ser um processo contínuo, pois à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação (SCHIKMANN, 2010).

Nesse sentido, a capacitação continuada deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a ser considerado para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira. Esta última, entretanto, considera também, para efeito de evolução na carreira, outros quesitos como a realização de cursos de formação e de pós-graduação em assuntos compatíveis com as competências essenciais, ligadas à missão da organização.

A missão de capacitar os servidores do TJ-RJ cabe à Escola Superior de Administração Judiciária – ESAJ, que oferece cursos em consonância com o mapeamento de competências e os planos, programas e projetos de formação e aperfeiçoamento, formulados pelo Conselho Consultivo da Escola Superior de Administração Judiciária, sendo que um dos requisitos para a promoção/progressão nas carreiras do PJERJ é a participação em pelo menos 30 (trinta) horas de aula por ano. A ESAJ oferece também cursos de pós-graduação.

No portal do TJ-RJ consta a informação de que a Diretoria Geral de Gestão

de Pessoas-DGPES possui um Programa de Autodesenvolvimento com Educação continuada de forma prática e versátil que oferece dentre seus principais recursos uma apresentação didática para facilitar sua compreensão. Consta que são disponibilizados textos objetivos que abordam temas que visam superar os desafios encontrados no cotidiano organizacional, como: liderança, desempenho profissional, trabalho em equipe, comunicação interpessoal, administração de tempo, ética, motivação, feedback, solução de conflitos, tomada de decisão, comunicação, inovação, criatividade, mudança e assertividade. O programa de autodesenvolvimento pode ser disponibilizado por meio de distribuição eletrônica e impressa, de mural e reuniões de equipe.

2.7.1.4 Avaliação de desempenho e de competências

A avaliação de desempenho se traduz em sistema formal de gerenciamento, o qual provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização SCHIKMANN (2010). Dessa forma, a avaliação pode visar apenas o indivíduo ou também as equipes, as áreas e a organização.

A avaliação de desempenho institucional pode ser um elemento de complementaridade da avaliação individual, pois fortalece o trabalho em equipe e facilita o alcance das metas definidas e, portanto, não deve ser utilizada isoladamente, porque pode causar uma visão distorcida em relação ao desempenho individual, ao oferecer os dados consolidados referentes a uma equipe ou área que, nem sempre, coincidem com os resultados individuais (SCHIKMANN, 2010).

A adoção de uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Essa afirmação é baseada no pressuposto de que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica em um maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização. A avaliação de desempenho, se bem utilizada, é uma das ferramentas mais poderosas de uma organização, e visa o desenvolvimento profissional e das competências individuais e organizacionais que possibilitem o alcance de metas estratégicas. No nível do indivíduo, a avaliação de desempenho permite: melhoria, auto-aperfeiçoamento,

motivação, desenvolvimento da carreira, retribuição/incentivos, formação, diálogo, promoção e progressão e comprometimento (SCHIKMANN, 2010).

A avaliação de desempenho deve contar com o envolvimento de todos os níveis da organização, estar integrada com a política de capacitação e vinculada ao plano de desenvolvimento profissional, de modo a oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nos assuntos e áreas em que eles apresentem pontos fracos.

Segundo as teorias apresentadas aqui por SCHIKMANN (2010) é possível fazer a leitura de que o TJ-RJ desenvolve alguns programas referentes à capacitação continuada com base em competências, mas falta um maior comprometimento e um planejamento que permita direcionar e incentivar os servidores a se capacitarem em consonância com a missão da instituição, pois não existe no TJ-RJ uma política de capacitação vinculada a um plano de desenvolvimento profissional. Algumas considerações importantes serão apresentadas a seguir.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa permitiu concluir que:

- Após a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Poder Judiciário sofreu extensa reforma, a qual alterou, não somente alguns procedimentos judiciais, mas também a própria estrutura desse poder, o qual estava mergulhado em uma crise de credibilidade, resultado de décadas de gestão ineficiente e de lentidão na prestação jurisdicional, o que culminou em um serviço público caro, pouco democrático e desprovido de transparência.
- Essa reforma consistiu em dotar o judiciário de mecanismos administrativos que tivessem como resultado uma maior eficiência e celeridade processual, um asseguração da autonomia e da independência dos magistrados e uma ampliação do acesso da população à justiça.
- No cenário da estrutura da Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJ-RJ), esta pesquisa privilegiou a gestão estratégica de

peças, entendendo que as peças são o capital do século XXI, que a gestão estratégica de peças no setor público constitui exigência da sociedade pela eficácia da ação governamental, e que essa eficácia se pode realizar.

- A Resolução CNJ nº 240/2017, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, surgiu como um instrumento de suma importância para a Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, fruto da participação dos servidores de todo o país, mas o fato de ser tão incipiente, pelo fato de ter sido publicada há poucos meses, dificulta a avaliação quanto à implementação desse instrumento normativo na justiça brasileira, uma vez que ainda não foram produzidos textos científicos sobre o tema. Contudo, é possível fazer uma avaliação crítica da Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJ-RJ), à luz da literatura apresentada nesta revisão e da Resolução CNJ nº 240/2017.
- Mintzberg (1994) identificou duas origens para a estratégia realizada por uma organização: deliberada e emergente. As estratégias emergentes são as ações realizadas, mas que não foram explicitamente pretendidas e discutidas durante o processo formal de planejamento. Nesse sentido não é difícil sustentar a tese de que o TJ-RJ, embora tenha elaborado seu planejamento estratégico para o biênio 2015/2016, não se pautou pela execução do mesmo, tendo em vista que elaborou em momento anterior ao acirramento da crise noticiada, o que levou as lideranças a realizarem estratégias emergentes. É importante destacar que não há notícias a respeito de avaliação e elaboração de plano estratégico para o atual biênio.
- Pode-se dizer que o TJ-RJ pode tomar emprestada a definição de Prahalad & Hamel (2005), pois, para esses autores, a estratégia vai além da preocupação com a adequação total entre metas e recursos, a mesma deve ser formulada de tal forma que desafie e estimule os funcionários a suportarem metas aparentemente impossíveis, assim como contornarem, de forma criativa, as limitações de recursos. Não se trata de sugerir que os funcionários simplesmente entreguem mais resultados com menos recursos, popularmente conhecido como fazer mais com menos, mas sim de incentivá-los a participar do processo de busca de soluções criativas para a crise, valorizando o potencial do corpo funcional, com a criação de fóruns permanentes de participação. Nesse

diapásão, o art. 2º, XII da Resolução CNJ 240/2017 considera cooperação como: mobilização, pelas pessoas, de seus recursos subjetivos para, juntas, superarem coletivamente as deficiências e contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização prescrita do trabalho e da concordância entre singularidades, por meio da construção dialogal de regras informais, técnicas e éticas, que orientam o trabalho real.

- Em sintonia com a lição de Motta (1979), o TJ-RJ deve entender o planejamento estratégico como um processo sistêmico de olhar para fora e para frente na construção de uma visão de futuro, bem como ter a capacidade de conviver com ambiguidade, pois não é possível planejar sem ter uma visão do todo, sem perceber os anseios da sociedade e das pessoas envolvidas no processo de entrega da prestação jurisdicional e, para tal, se faz necessário um olhar de transdisciplinaridade holística - transdisciplinar porque representa uma nova maneira de ver e de compreender o mundo, de forma mais aberta, considerando fundamental um intercâmbio permanente entre a ciência, a filosofia, as artes e a experiência interior - holística porque desenvolve-se a partir de uma visão sistêmica, considerando que todos os fenômenos ou eventos se interligam e se inter-relacionam de uma forma global, tudo é interdependente (CREMA, 1989, p. 68).
- Na lição de Ackoff (1976), o planejamento pode ser decomposto em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico realiza a formulação de um plano de visão para a organização, com o objetivo de crescimento de longo prazo; o planejamento tático é a decomposição dos objetivos estratégicos em orientações mais detalhadas para cada departamento, de forma separada, com horizonte temporal de médio prazo, suficiente para avaliar o desempenho da organização com foco na eficiência; por sua vez, o planejamento operacional lida com as ações do dia a dia, com foco na sobrevivência de curto prazo. Na mesma direção do pensamento do autor, o TJ-RJ deve desdobrar o planejamento estratégico nos três níveis, mas deve investir para que haja alinhamento entre eles, pois não é admissível que a alta administração – que estaria referida ao nível estratégico – detenha sozinha a visão geral da instituição, defina os objetivos gerais e planos genéricos, sem interagir com os gestores – que alude ao nível tático – e que estes monopolizem a visão do seu setor, definindo as

principais ações sem interagir com o nível operacional, que ficaria apenas com a visão de tarefas rotineiras, com definições de objetivos e resultados bem específicos. Nesse sentido, o nível tático tem um papel fundamental, pois deve interagir com os outros dois níveis: estratégico e operacional, o de cima – estratégico - para ajudar na formulação e para saber o que a alta administração planeja, mas sem deixar de ouvir os anseios do nível operacional e ao mesmo tempo comunicar a este, com transparência, os objetivos e planos da instituição, ou seja, os gestores devem desempenhar o papel de elo entre a alta administração e o nível operacional e para tanto devem ser capacitados, com uma formação holística, que a ESAJ poderá oferecer, valorizando o capital intelectual da instituição com a seleção de servidores com perfil para acompanhar as serventias oferecendo apoio com treinamento e avaliações de resultados, semelhante aos *coachings* que prestam serviços às empresas privadas.

- A resolução CNJ nº 240/2017, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, em seu capítulo II, art. 2º, XV define competência como o conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais. No entanto, existe um desafio à utilização dessa lógica nas organizações públicas, porque para alocar as pessoas pelas áreas da organização, são considerados apenas os tipos de cargos e a descrição geralmente sumária de suas atribuições, em lugar de serem consideradas as competências para a realização das atividades. Dessa forma, ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes que não poderão ser atendidas de forma adequada, pois não foram consideradas as competências específicas para cada caso, o que aumenta o risco de não se alcançarem os resultados e o desempenho pretendidos (SCHIKMANN, 2010). O exemplo mais apropriado para esse dilema no Poder Judiciário Fluminense foi o estudo de lotações que ocorreu em 2015 para apurar o percentual do movimento forense em cada serventia judicial de 1ª e 2ª instâncias com o objetivo de orientar a Administração na distribuição do corpo de serventuários a partir de critérios objetivos. A partir de então, a lotação dos serventuários nas serventias judiciais passaria a se pautar pela objetividade e

pelos princípios da igualdade e da proporcionalidade, observando as peculiaridades procedimentais de cada unidade a partir de sua competência e do volume de trabalho que lhe é atribuído. O referido estudo foi importante e necessário, porém só olhou para os critérios objetivos / numéricos e não deu importância às competências para a realização das atividades. Será muito produtivo que numa próxima etapa do estudo sobre as lotações do TJ-RJ seja providenciado um levantamento das competências individuais de seus servidores para que os mesmos possam ser alocados de forma a apresentar resultados compatíveis com suas capacidades.

- O tema investigado exige um aprofundamento maior e sugere-se que a Escola Superior de Administração Judiciária – ESAJ ofereça mais cursos sobre gestão de pessoas, em diferentes modalidades, inclusive no nível de mestrado, para a capacitação dos gestores e produção de documentos científicos voltados a uma melhor gestão das pessoas que trabalham no Poder Judiciário Fluminense, observando não apenas os números referentes à produtividade das serventias, mas também à qualidade de vida dos servidores e da entrega da prestação jurisdicional.
- A experiência em participar de uma pós-graduação em gestão de pessoas mostrou que ainda existe muito a aprender e compartilhar visando ao aprimoramento da justiça. É importante destacar que o curso provocou discussões acaloradas sobre uma grande variedade de temas importantes para a formação de gestores, através das disciplinas como Deontologia do Serviço Público, Administração Pública, Gestão Estratégica do Serviço Público, Gestão de Serviços no Setor Público, Cultura Organizacional no Serviço Público, Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual, Negociação e Administração de Conflitos, Liderança, Gestão por Competências, Gestão de Projetos e Mapeamento e Gestão de Processos de Trabalho. O investimento foi muito grande, tanto por parte da instituição quanto por parte dos servidores que se empenharam, apesar das adversidades, e conseguiram chegar ao final, apresentando seus trabalhos de conclusão do curso, em benefício de uma justiça melhor. Como forma de estar alinhado à Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, acredita-se que o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro – TJ/RJ, certamente, saberá alocar da melhor maneira possível o capital

intelectual formado.

Finalmente, a presente pesquisa nos permite concluir que a gestão estratégica dos servidores do TJ-RJ, certamente, trará benefícios para a sociedade fluminense, carente de um tribunal de justiça eficiente e eficaz.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Coleção Administração e Gerência, 1975.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Plano diretor da reforma do aparelho de Estado**. Brasília: Documentos da Presidência da República, 1995.

_____. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. In: BRESSER-PEREIRA, L.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

_____. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – Resolução 240, de 2017. Brasília, 09 de setembro, 2017. Disponível em: www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2342. Acesso em: 25, jan., 2018.

BRASIL, IBRAJUS. Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário. Rev online. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/>. Acesso em: 02, set., 2017

BRASIL. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. PLANO ESTRATÉGICO. BIÊNIO 2015-2016. Disponível em: www.tjrj.jus.br/documents/10136/1640314/plano-estrategico-2015-2016.pdf?_=10. Acesso em: 25, jan., 2018.

BRASIL. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO. AVISO 598/2017. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/26868285/lei-n-6471-de.../atualizacoes>. Acesso em: 25, jan., 2018.

BRASIL. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO. AVISO 59/2017. Disponível em: www.tjrj.jus.br. Acesso em: 28, set., 2017.

BRASIL. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO. PRODUTIVIDADE DAS SERVENTIAS. Disponível em: http://www.tjrj.jus.br/web/quest/produktividade_pjrij. Acesso em: 28, set, 2017.

CARVALHO, H. M. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1976.

CREMA, R. **Introdução à visão holística**. São Paulo: Summus, 1989.

GIACOBBO, M. **O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas**. Revista do TCU, v. 28, n. 74, p. 73-105, out./dez. 1997.

MATUS, C. **Política, planejamento & governo**. Brasília: Ipea, 1993.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**, 4^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA, P. R. D. M. **O estado da arte de gestão pública**. Revista de Administração de Empresas, v.53, n.1, p. 82-90, São Paulo, 2013.

MOTTA, P. R. D. M. **Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, abr/jun 1976, p. 85-107.

MOTTA, P. R. M. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. Nº 13, p. 7-21. 1979.

MOTTA, P. R. M. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 224p.
2014.

PRAHALAD, C, K; HAMEL, G. **competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar o mercado de amanhã**. 1^a ed. Rio de Janeiro: Campus 1995.

RENAULT, S.R.T. **A reforma do poder judiciário sob a ótica do governo federal**. Rev serv pub.; v. 56, n.2, p. 127-136, abr./jun, ENAP, Brasília, 2005.

SADEK, M. T. **Judiciário: mudanças e reformas. Estudos Avançados**, v. 18, n. 51, p. 79-101, São Paulo 2004.

SADEK M. T. **Poder Judiciário: perspectivas de reforma**. São Paulo: Opinião Pública, vol. 10, n 1, p. 01-62, maio, São Paulo, 2004.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: PANTOJA, M.J.; CAMÕES, M.R.S.; NERGUE, S.T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiência no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SOUZA, D.L. **Planejamento estratégico em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos**. Trabalho de conclusão de curso (Especialização). Rio de Janeiro: UGF, 2010.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.