

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - EAD

Carla Melo Amarelle

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA AO CARGO DE ESCRIVÃO NAS
UNIDADES JUDICIÁRIAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA - RS**

Porto Alegre

2015

Carla Melo Amarelle

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA AO CARGO DE ESCRIVÃO NO
GERENCIAMENTO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE 1º GRAU DO TRIBUNAL
DE JUSTIÇA - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso
de Especialização apresentado
como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista
em Gestão Pública.

Paulo Ricardo Zilio Abdala
Professor Orientador

Porto Alegre

2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

A comissão Examinadora, abaixo assinada,
Aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**COMPETÊNCIAS RELEVANTES AO GESTOR PARA O GERENCIAMENTO
EFICAZ DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA – RS**

Elaborado por
Carla Melo Amarelle

Como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Prof. Paulo Ricardo Zilio Abdala
(Presidente / Orientador)**

**Prof.
(UFRGS)**

**Prof.
(UFRGS)**

**Porto Alegre
2015**

Dedicado ao Dr. Ricardo Pippi Schmidt,
primeiro e maior exemplo de líder e gestor
em minha vida profissional. Quem, além
das asas, me deu o impulso para o
primeiro voo...

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos que foram importantes durante a construção deste trabalho:

Aos meus pais, Antônio e Cleusa, agradeço por terem me ensinado desde tenra idade que um dos maiores bens da vida é o conhecimento. Obrigada pelo amor e estímulo de sempre.

Aos colegas e amigos, pela compreensão e apoio. À amiga Déborha Regina Malaquias, que me indicou o curso. Aos amigos Maria da Graça Rauh Schmitt e Paulo Renato Petry, pelo carinho e paciência.

Aos competentes profissionais Caio Mário Franco Netto da Costa e Rosália Maria Costa Fonseca, pelo valioso auxílio.

À minha chefe Míriam Lopes Vucetic, pelas orientações, pelo material de estudo e pelas palavras de incentivo.

Aos entrevistados, que cederam um pouco de seu precioso tempo para responder ao questionário, dando vida a este trabalho.

Aos professores do curso pelos ensinamentos, com um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Paulo Ricardo Zilio Abdala, pelo auxílio ao longo das orientações, e ao tutor Maurício Pozzebon de Lima, pela disponibilidade em ajudar até o último momento.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo, com destaque ao grupo virtual “Desesperados do TCC”, no qual o auxílio mútuo foi decisivo para muitos.

Ao meu companheiro de vida, Ilton Gomes de Ornelas Filho, de forma muito especial agradeço, pelo suporte técnico e emocional, pela paciência e pelo afeto ao longo dos anos e, principalmente durante as últimas difíceis semanas.

À minha pequena Manoela, por ser minha inspiração sempre.

“Sem complexidade comportamental, as virtudes do profissional podem tornar-se justamente as causas de seu fracasso.”

QUINN (2013)

RESUMO

Este trabalho tem como foco o estudo da gestão por competências aplicada ao cargo de Escrivão, com identificação das daquelas que merecem ser desenvolvidas por meio de capacitação e outros instrumentos de melhoria, de forma a preencher a lacuna existente entre os requisitos objetivos requeridos para a ocupação do cargo e os conhecimentos, habilidades e capacidades necessários ao cumprimento da função. Realizou-se revisão da literatura sobre os conceitos de gestão, evolução da gestão até a incorporação da gestão por competências, conceitos de competências organizacionais e individuais e estudo de matriz de competências gerenciais por papéis de liderança. Passou-se pela pesquisa documental acerca dos requisitos para assunção no cargo de escrivão, bem como acerca de suas atribuições, com a subsequente aplicação de questionário para mapeamento das competências por amostragem. Adotou-se a matriz de competências Quadro de Valores Competitivos de Robert E. Quinn (2003) para formulação do questionário de pesquisa e interpretação dos resultados. Foi possível identificar as competências encontradas com mais frequência e com maior grau de concordância dentre os servidores respondentes, assim como as mais frágeis, com seus papéis de liderança correspondentes. A intenção não foi a de destacar as competências mais importantes ao exercício do cargo de Escrivão, mas sim apontar para aquelas que precisam ser desenvolvidas para complementar os papéis de liderança necessários ao desempenho eficaz da função de gestor, já que se adotou a teoria do autor acima citado, acreditando-se que todas as competências que compõem os oito papéis de liderança são necessárias e complementares.

Palavras-chave: gestão por competências; mapeamento de competências; quadro de valores competitivos.

RESUMEN

Este trabajo se centra en el estudio de la gestión por competencias aplicada al puesto de Secretario, con la identificación de las capacidades que deben ser desarrolladas a través de la capacitación y otras herramientas de mejora con el fin de cerrar la brecha entre los requisitos objetivos necesarios para la ocupación la posición y los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de la función. Se realizó una revisión de la literatura sobre los conceptos de gestión, evolución de la gestión hasta la incorporación de las habilidades de gestión, los conceptos de capacidad de organización y capacidades individuales y estudio de gama de capacidades de gestión de roles de liderazgo. Inicialmente hubo investigación documental sobre los requisitos para tomar el cargo de secretario, así como de sus funciones con cuestionario de las habilidades de mapeo por muestreo. Se utilizó la matriz de habilidades Cuadro de Valores Competitivos, de Robert E. Quinn (2003) para el diseño de cuestionarios de investigación e interpretación de los resultados. Fue posible identificar las habilidades que se encuentran con mayor frecuencia y con mayor grado de acuerdo entre los encuestados, así como las más vulnerables, con sus correspondientes roles de liderazgo. La intención no era poner de relieve las habilidades más importantes para llevar a cabo el oficio de Secretario, sino apuntar a aquellos que necesitan ser desarrollados para complementar las funciones de liderazgo necesarias para el desempeño eficaz de la función de administrador, ya que se tomó la teoría del autor antes citada, se cree que todas las habilidades que conforman los ocho roles de liderazgo son necesarias y complementarias.

Palabras clave: capacidades de gestión; habilidades de mapeo; cuadro de valores competitivos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Formação de Competências	19
Figura 2. Conceito de competência individual	22
Figura 3. A distribuição das competências essenciais em uma organização	27
Figura 4. Quadro de valores competitivos	33
Figura 5. Oito orientações gerais no quadro de valores competitivos	34
Figura 6. As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos	36
Figura 7. Zona negativa na eficácia do líder	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências do Profissional	20
Quadro 2 – Média dos resultados da pesquisa por competência.....	52
Quadro 3 – Média das competências do papel de liderança PRODUTOR.....	55
Quadro 4 – Média das competências do papel de liderança INOVADOR.....	55
Quadro 5 - Média das competências do papel de liderança FACILITADOR	56
Quadro 6 - Média das competências do papel de liderança NEGOCIADOR.....	56
Quadro 7 - Média das competências do papel de liderança MONITOR	56
Quadro 8 - Média das competências do papel de liderança COORDENADOR	57
Quadro 9 - Média das competências do papel de liderança MENTOR	57
Quadro 10 - Média das competências do papel de liderança DIRETOR	58
Quadro 11 - Média por papel de liderança	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. OBJETIVOS	15
1.1.1. Objetivo geral	15
1.1.2. Objetivos específicos	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. EVOLUÇÃO DA GESTÃO ATÉ A INCORPORAÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	16
2.2. CONCEITOS DE COMPETÊNCIA.....	18
2.3. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	21
2.4. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	22
2.5. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS <i>VERSUS</i> COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	24
2.6. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	25
2.7. FORMAÇÃO DO QUADRO DE VALORES COMPETITIVOS.....	28
2.8. INTERPRETAÇÃO DO QUADRO DE VALORES COMPETITIVOS.....	32
2.9. OS OITO PAPÉIS ANTAGÔNICOS DESEMPENHADOS PELOS GERENTES NA ORGANIZAÇÃO.....	35
2.9.1. Papel de Diretor – modelo das metas racionais	36
2.9.2. Papel de Produtor – modelo das metas racionais	37
2.9.3. Papel de Monitor – modelo dos processos internos	37
2.9.4. Papel de Coordenador – modelo dos processos internos	38
2.9.5. Papel de Facilitador – modelo das relações humanas	38
2.9.6. Papel de Mentor – modelo das relações humanas	38
2.9.7. Papel de inovador – modelo de sistemas abertos	39
2.9.8. Papel de negociador – modelo dos sistemas abertos	39
2.10. A ZONA NEGATIVA.....	40
3. METODOLOGIA.....	42

4. RESULTADOS DA PESQUISA	45
4.1. PESQUISA DOCUMENTAL.....	45
4.1.1. Origem do cargo de Escrivão	45
4.1.2. Requisitos para provimento do cargo de Escrivão	46
4.1.3. Atribuições do Escrivão	46
4.1.4. O Escrivão Judicial no contexto da Organização	49
4.2. RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS:	67
ANEXOS	69
APÊNDICES	75

1. INTRODUÇÃO

Em minha atuação durante os últimos 15 (quinze) anos como servidora concursada do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, sendo 05 (cinco) anos como Oficial Escrevente, e mais 10 (dez) anos no cargo de Escrivã Judicial, ao tempo em que, concomitantemente, exerci também a função de Consultora nos últimos 07 (sete) anos, me deparei com algumas situações que me convidaram à reflexão.

Primeiramente, ao tomar posse como Escrivã Judicial¹, no ano de 2005, se apresentaram algumas questões a respeito de qual seria a melhor forma de administrar um Cartório Judicial. Pensei em como poderia desenvolver o comprometimento da equipe e manter os colaboradores motivados, assim como qual seria a maneira de implementar um sistema de feedbacks que fosse bem recebido pelos servidores do cartório. Também me perguntei como conseguiria conquistar o respeito dos meus subordinados e assumir a postura de líder e como conciliaria o cumprimento de minhas tarefas nos processos com as de gerenciamento da Unidade. Outras questões também vieram, causando impasses, dúvidas e a necessidade de desenvolver o meu próprio modo de gerenciar, de forma empírica.

No contato com outros colegas Escrivães e também com Oficiais Ajudantes e Oficiais Escreventes (cargos que compõem a equipe do cartório e que são subordinados aos Escrivães), percebi que os gestores das Unidades Judiciárias, em sua maioria, enfrentavam as mesmas dificuldades que eu e, por vezes, em maior grau.

E, nas inúmeras visitas que fiz a diversas Unidades Judiciárias do nosso Estado, na qualidade de consultora em gestão, pude, de forma mais clara, perceber que as maiores dificuldades e os maiores congestionamentos no trabalho eram decorrentes de um gerenciamento inadequado, provavelmente, em razão da carência das competências necessárias ao desenvolvimento do papel de gestores dessas Unidades.

Em minhas reflexões percebi que o curso superior exigido como pré-requisito para prestar o concurso para Escrivão Judicial (Bacharel em Direito) não teria nos

¹ Gestores concursados das Unidades Judiciárias – Cartórios ou Varas Judiciais dos fóruns da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul.

aportado o conhecimento necessário para solucionar as questões acima referidas e muitas outras que se apresentariam.

As mudanças que as organizações vêm sofrendo quanto ao seu sistema de gestão exigem, de forma cada vez mais urgente, o desenvolvimento de competências específicas que talvez não fossem necessárias antes para o cumprimento de determinadas funções. Isto também ocorre no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, cenário desta pesquisa.

Desta forma, formou-se uma lacuna entre o que o edital do concurso nos exigiu e o que a vida no trabalho nos cobra. O fato de não haver outro requisito ao aprovado no concurso de Escrivão Judicial a não ser a de possuir curso de Bacharel em Direito concluído contribui para a problemática. Porém, unicamente alterar o edital para os próximos concursos não seria a solução porquanto os Escrivães, já aprovados, ou mesmo aquele que não são titulares e sim designados, já estão em suas Unidades tentando desincumbir-se da complexa tarefa de ser um gestor eficaz.

As capacitações são mais voltadas para o ensinamento técnico em matéria jurídica e de informática, sem o foco direcionado ao Escrivão como um administrador que carece de ensinamentos para adquirir experiência em gestão.

Assim, neste estudo o problema apresenta o seguinte questionamento: quais são as competências relevantes ao gestor (Escrivão) para o gerenciamento eficaz das Unidades Judiciárias do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e qual a situação atual desses gestores com relação a essas competências?

Para responder a questão acima, buscou-se no estudo autores de referência no assunto gestão e, notadamente, gestão por competências, realizando-se revisão acerca dos conceitos de competência, evolução do conceito de gestão por competência e algumas classificações. O estudo teórico aprofundou-se nas definições das competências gerenciais e no modelo de gestão elaborado por Robert E. Quinn (2003), que partindo dos quatro principais modelos de gestão vigentes no século XX (modelo de metas racionais, modelo de processos internos, modelo das relações humanas e modelo de sistemas abertos) chegou a um modelo de gestão que os reúne em um único arcabouço: o quadro de valores competitivos.

Foi realizada pesquisa documental acerca do cargo de Escrivão e, adotando-se a matriz de competências de Quinn *et al* (2003), formulou-se questionário escolhendo-se por amostragem 60 Escrivães do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Identificar quais são as competências necessárias ao gestor cartorial e qual é a situação dos gestores quanto a essas competências.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Descrever as atribuições do cargo de Escrivão Judicial, conforme constam na legislação (Consolidação Normativa Judicial e Código de Organização Judiciária do Estado);

b) Analisar a literatura no que se refere ao conceito de competência e quanto aos perfis de competências gerenciais e selecionar modelo de perfil de competências que se ajustaria à função do gestor em estudo;

c) Descrever a realidade, segundo amostragem, dos atuais gestores de cartórios judiciais quanto às competências selecionadas;

d) Apresentar propostas para que os gestores possam apropriar-se das competências gerenciais necessárias, considerando a possibilidade de sua aplicação na organização em estudo.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica baseou-se preponderantemente nos seguintes autores: Afonso Carlos Correa Fleury, Bruno Rocha Fernandes, Celso Huerta Gimenes, Claudia Bitencourt, Cristiane Froehlich, Debora Azevedo, Idalberto Chiavenato, Maria Tereza Leme Fleury, Robert E. Quinn e Rogério Leme. Serão abordados os temas Evolução da gestão até a incorporação do conceito de gestão por competências, conceitos de competência, conceituação e algumas classificações no tema competências organizacionais e competências individuais, mapeamento de competências, formação e interpretação do quadro de valores competitivos, os 8 papéis antagônicos desempenhados pelos gerentes nas organizações e a denominada zona negativa na eficácia do líder.

3.1. EVOLUÇÃO DA GESTÃO ATÉ A INCORPORAÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoal se deram com a introdução do **taylorismo-fordismo** nas empresas. Esse modelo preconizava a existência de um determinado desempenho para um conjunto de tarefas em um posto de trabalho. A partir daí derivaram os critérios para seleção de pessoas: “o homem certo para o lugar certo”, com a necessidade de treinamento específico para cumprimento das tarefas e o sistema de recompensas. A função da empresa era a produção e dos operários se exigia a habilidade e algum conhecimento para executar as tarefas. Os chefes e supervisores deveriam exercer o poder disciplinar para conseguir dos operários a máxima produtividade. (FLEURY & FLEURY, 2013, p. 72)

Conforme Fleury e Fleury, na década de 30 iniciaram-se programas de treinamento para supervisores, para que estes pudessem desempenhar seu papel de chefia, treinando seus subordinados e motivando-os a procurar novos métodos de trabalho. O treinamento mais famoso (*Training Within Industry – TWI*) continha quatro cursos: ensino correto de um trabalho; relações humanas no trabalho;

métodos de trabalho; desenvolvimento de programas de treinamento. Nessa mesma época, passou-se a demandar das pessoas que ocupavam cargos de chefia habilidades de relacionamento interpessoal. (FLEURY & FLEURY, 2013, p. 73)

Na década de 60 surgiu a proposta sociotécnica. Na perspectiva sociotécnica de organização da produção havia a combinação dos conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais, criando competências para agregar valor à organização. Esta proposta foi elaborada inicialmente por psicólogos industriais, que superava as preocupações exclusivamente humanistas e fazia crítica à abordagem mecanicista do trabalho, que prevalecia, conforme a seguir transcrito:

Como conseqüência da subordinação do sistema social às condições do sistema técnico e da inadequação desta forma à condição humana, o próprio desempenho das tarefas - e a consecução dos objetivos da organização - sofrem disfunções. Estas disfunções em um sistema produtivo são traduzidas geralmente na forma de redução de produtividade, queda dos níveis de qualidade, surgimento de distúrbios psicossomáticos, conflitos interpessoais e intergrupais, assim como elevadas taxas de absenteísmo e rotatividade. Pode-se concluir que, se o sistema tecnológico for otimizado às expensas do sistema social, o resultado será subótimo" (FLEURY & FLEURY, 2013, p. 74 at Biazzini, 1993:10). (sic).

Ainda segundo Fleury & Fleury, no modelo japonês (anos 80), a responsabilidade pela realização do trabalho é atribuída ao grupo e não ao indivíduo. A organização do trabalho nas empresas japonesas inspira-se também no modelo taylorista-fordista. Porém, neste modelo, diferente do sóciotécnico, a questão da aprendizagem e do conhecimento justifica-se pelo potencial de crescimento das pessoas e pela colocação desse potencial a serviço das empresas. E, a diferença do modelo japonês com o modelo fordista clássico é que o trabalhador possui envolvimento no processo produtivo, participando dos processos de inovação e desenvolvimento tecnológico. Há um processo de qualificação profissional realizado no interior das empresas. As habilidades e conhecimentos transformam-se em competências. O sucesso das empresas japonesas levou os países ocidentais a reverem suas concepções sobre a organização do trabalho, surgindo o conceito de *Human Resource Management* (gestão estratégica dos recursos humanos), preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia. (FLEURY & FLEURY, 2013, p. 76).

Finalmente, na década de 90, houve o alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência como base do modelo de gerenciamento de pessoas. Tal assim ocorreu ante o aumento da competitividade e da globalização das atividades. Nessa evolução os processos de treinamento e desenvolvimento assumiram novos contornos, criando-se em algumas empresas o conceito de **universidade corporativa**, no qual todo processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização. (FLEURY & FLEURY, 2013, p. 80).

Os autores identificam algumas tendências gerais de mudanças na estrutura e sistema de gestão de empresas consideradas mais avançadas:

- a) desenho organizacional: estruturas mais enxutas, que propiciem maior integração e comunicação, com a adoção de formas diversas: matricial célula ou processo, múltiplas linhas de comando, maior ênfase na comunicação;
- b) valorização da função comercial e de manufatura, com o desenvolvimento de competências específicas para atender às novas demandas do mercado; a função P&D assume também papel estratégico em termos da inovação de produtos e processos;
- c) a função RH assume papel relevante na definição das estratégias do negócio e definem-se políticas e práticas mais modernas, adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos; a unidade de gestão é o indivíduo e não o cargo;
- d) elevação do nível educacional do corpo de empregados, preocupação com pessoas mais comprometidas, cujas competências agreguem valor ao negócio. (FLEURY & FLEURY, 2013, p. 80).

Após o resumido trajeto da gestão até a fase de incorporação do conceito de gestão por competências, passamos aos conceitos de competência, conforme alguns autores estudados.

3.2. CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

A origem do conceito de competência nasceu na área do direito, sendo uma faculdade atribuída a quem fosse competente para apreciar ou julgar alguma questão.

Conforme Isambert-Jamati, citado por Brandão e Guimarães (...) os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém

pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 2, *apud* BITENCOURT, AZEVEDO, FROELICH, 2013, p. 43).

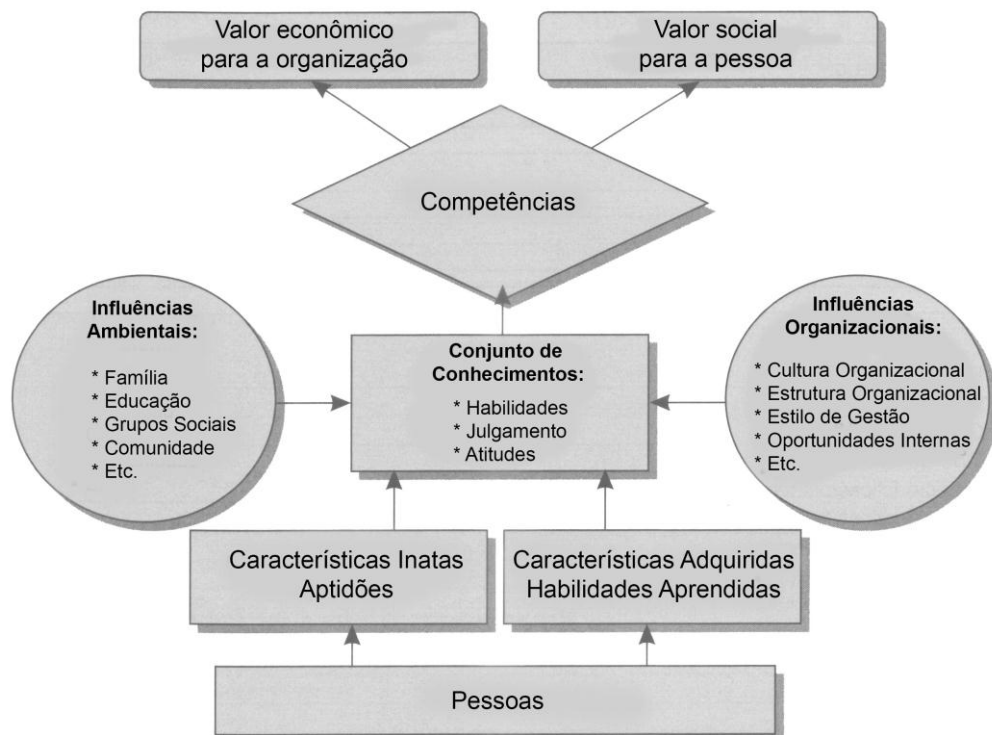
Para Scott B. Parry, diz-se de competência um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, relacionando-se com seu desempenho e podendo ser medido segundo padrões preestabelecidos, que podem ser melhorados por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY *apud* LEME, 2011, p. 3).

Sob a ótica de Chiavenato, pode-se dizer que:

Uma competência constitui um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa. Em cada indivíduo, a competência é construída a partir de suas características inatas e adquiridas. (CHIAVENATO, 2010, p. 142).

O quadro abaixo complementa e melhor ilustra o conceito de Chiavenato, mostrando que as competências são um somatório da influência do ambiente, da influência da organização, das características e aptidões inatas e das características e habilidades aprendidas.

Figura 1 - Formação de Competências



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 142.

Fleury & Fleury definem competência como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY e FLEURY, 2013, p. 30).

Para melhor entender o conceito acima, Fleury e Fleury nos trazem os significados dos verbos expressos no mesmo:

Quadro 1 - Competências do Profissional

SABER AGIR	{	Saber o que e por que se faz Saber julgar, escolher, decidir
SABER MOBILIZAR	{	recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
SABER COMUNICAR	{	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
SABER APRENDER	{	Trabalhar o conhecimento e a experiência Rever modelos mentais Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
SABER COMPROMETER-SE	{	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES	{	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
TER VISÃO ESTRATÉGICA	{	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: adaptado do quadro 1.2 Competências do profissional (Fleury e Fleury, 2013, p. 31).

Para chegarmos às competências individuais que um gestor deve possuir para bem desempenhar o seu papel, necessário antes realizar abordagem acerca das competências organizacionais e das competências individuais e, após, um breve confronto entre as duas. Iniciaremos, então, definindo as competências organizacionais, optando partir da organização para chegar-se ao indivíduo.

3.3. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Fernandes (2013) entende que o conceito de competência organizacional tem alguma relação com a articulação de recursos que geram vantagem competitiva e que está um nível acima dos recursos. Diz que a competência organizacional é vista não como um somatório de recursos individuais, mas como recursos combinados para gerar riqueza.

Assim, define: “conjunto de recursos articulados que geram valor para a organização são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave de sucesso.” (FERNANDES, 2013).

Segundo explanação de Bitencourt, Azevedo e Froehlich, o principal conceito relacionado às competências organizacionais é o de *core competence* (traduzido no Brasil para competência essencial). Esta terminologia foi criada por Hamel e Prahalad, em 1990. Para esses autores, a competência essencial é a soma de todas as aprendizagens, no nível pessoal e no nível organizacional, as quais são percebidas como a *expertise* da organização. (BITENCOURT, AZEVEDO, FROEHLICH, 2013, p. 4).

As competências organizacionais são desenvolvidas ao longo dos anos na organização, de forma orientada, permitindo ampliar e integrar os recursos internos e não simplesmente por uma tomada de decisão ou por um plano definido previamente. Conforme Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 5), “Elas dependem de um conjunto integrado de medidas, processos, atividades e pessoas, que se desenvolve ao longo da trajetória de acordo com o tipo de negócio.”.

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos:

Essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos. Para os defensores dessa abordagem, é esse portfólio que cria vantagens competitivas (Krogh e Roos, 1995) e, dessa maneira, a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento das possibilidades estratégicas dadas por esses recursos. (FLEURY e FLEURY, 2013)

No dizer de Fleury & Fleury (2013), há diversas competências organizacionais dentro de uma organização, sendo que apenas algumas delas são competências essenciais, as que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

3.4. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Conceituando competências individuais, Fernandes diz ser um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, reiteradamente, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo. Conforme figura abaixo, as capacidades (conhecimento, habilidades, atitudes e valores) representam entradas que, processadas pelo indivíduo, geram entregas (contribuição, agregação de valor) à organização. (FERNANDES, 2013)

Figura 2 - Conceito de competência individual



Fonte: Fernandes, 2013, p. 1293.

Segundo esse conceito, há duas dimensões na competência individual: a dimensão das capacidades, necessárias a uma atuação competente, e a dimensão das entregas, que é a aplicação das capacidades para gerar valor à empresa e a si mesmo. Assim, para um indivíduo ser considerado competente não basta que tenha

conhecimento ou algumas habilidades, atitudes e valores. Deve saber aplicar essa capacidade dentro da empresa.

Pela definição adotada por Fernandes, as capacidades dão sustentação às entregas e estas capacidades são utilizadas muitas vezes como sinônimo de competências, consistindo em conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, mas, na verdade, não são as próprias competências. Os **conhecimentos** “referem-se aos dados e às informações que recebemos, armazenamos e resgatamos para interpretar fatos e situações.” **Habilidades** fazem referência ao ser capaz de fazer algo e é uma habilidade que pode ser adquirida pelo exercício e pela prática. As **atitudes** consideram uma predisposição em relação a algo. É uma predisposição anterior ao comportamento. E os **valores** são concepções conscientes que determinam as escolhas dos indivíduos, dando base às suas atitudes. Ou seja, o que se acredita influencia a disposição em relação a algo. (FERNANDES, 2013, p. 1437)

Conforme Fernandes (2013, p. 1502), citando a classificação de Fleury e Fleury (2004) as competências individuais classificam-se em três tipos:

- a) as competências de negócio – relacionadas com a interação da empresa com o ambiente, mercado, competidores, entre outros. Ex.: foco no cliente;
- b) as competências técnicas – distinguem-se por sua ênfase nos conhecimentos técnicos. Ex.: condução de pesquisa de mercado;
- c) as competências sociais – seu foco está na interação com as pessoas, como trabalho em equipe, construção de relacionamentos e outros. Ex.: mobilizar as pessoas para os objetivos da empresa.

Outro conceito de competência individual entende-a como uma questão de “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular” (LE BOTERF, 1997, p. 267, *apud* BITENCOURT, AZEVEDO, FROEHLICH, 2013, p. 45). De acordo com a interpretação de Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), ninguém é competente *a priori*, sendo necessária uma ação para que se tenha uma ideia sobre as competências de um indivíduo em um determinado contexto.

Para Zarifian (2001), citado pelos autores supra, competência individual é uma combinação de conhecimentos, experiências e comportamentos:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir. (ZARIFIAN, 2001, p. 66, *apud* BITENCOURT, AZEVEDO, FROEHLICH, 2013, p. 45).

3.5. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS *VERSUS* COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

As competências fortes são únicas, específicas de cada empresa e alinhadas às suas estratégias. De outro lado, as competências das pessoas apresentam o maior valor, pois elas são os “recursos” valiosos à disposição da organização (com sua criatividade, iniciativa, expertise) e também porque são elas que constituem, desenvolvem e gerenciam os outros recursos. Supõe o autor que, as competências individuais escolhidas por uma empresa reflitam a singularidade das estratégias e competências organizacionais. (FERNANDES, 2013, p. 1581).

Outrossim, no pensar de Fleury e Fleury:

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa. (FLEURY e FLEURY, 2013, p. 36).

O desenvolver das competências organizacionais está vinculado às pessoas, que são a “alma” da competência da organização. Por exemplo: em uma empresa inovadora o ímpeto da inovação parte das pessoas, pois são elas que buscam novas tecnologias, processos, recursos, e são elas também que inspiram, recompensam e atraem profissionais para alavancar a atividade inovadora da empresa. Assim, a gestão de pessoas constitui ação crítica para prover a organização de competências que viabilizam suas estratégias. (FERNANDES, 2013, p. 389).

Na opinião de Fernandes (2013, p. 455), “(...) as competências assinalam marcos para calibrar processos de gestão de pessoas. À medida que esses processos são trabalhados de forma orientada às competências individuais, a organização gera as competências desejadas e compatíveis com seus movimentos estratégicos.”.

Vemos que as competências individuais relacionam-se estreitamente com as competências organizacionais. A empresa deve buscar que as competências individuais atendam ao delimitado nas estratégias da empresa, contribuindo para a formação das competências organizacionais. Pode ocorrer, inclusive, que dentro de uma mesma empresa ou organização devam ser desenvolvidos blocos de competências individuais diferentes, de acordo com as funções dos diversos setores. Porém, Fernandes (2013, p. 1580) aponta que, segundo pesquisa aplicada a oitenta e uma empresas de grande porte que utilizam competências como parâmetro para a gestão, observou-se certa padronização nas competências, independentemente do setor, indicando que as organizações costumam possuir competências semelhantes, com baixo nível de customização para suas necessidades.

Mas para desenvolver as competências necessárias dentro da organização é necessário, segundo Fleury e Fleury (2001), “(...) percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo, para a aprendizagem na organização.”. Este processo pode ocorrer nos três níveis seguintes:

- a) Nível do indivíduo – o processo de aprendizagem ocorre primeiramente no indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos;
- b) Nível do grupo – a aprendizagem ocorre em um processo social e coletivo. O desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional no processo de aprendizagem;
- c) Nível da organização – processo de aprendizagem é individual, mas de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo, tornando-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais, passando a fazer parte da memória da organização. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 193).

3.6. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de Pires (2005) nos lembra da importância de identificar as competências necessárias a um determinado cargo ou função para preencher a lacuna existente e, dessa forma, beneficiar a empresa e o próprio indivíduo.

Nas palavras de Pires:

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir [a lacuna] entre os conhecimentos, habilidades e as atitudes requeridas pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. (Pires, 2005, p. 36)

Trazendo os conceitos e teorias ao caso em concreto, temos que é vital que se busque alinhar as competências às necessidades verificadas como essenciais ao bom cumprimento da função do cargo em questão, para o bem da própria Organização e, conseqüentemente, da sociedade, cliente externo do Poder Judiciário. Para tanto, é preciso delimitar essas competências e confrontá-las com as atuais aptidões dos gestores e o conjunto de tarefas pertinentes ao seu cargo. Não basta ao atual gestor a qualificação exigida pelo edital do concurso, pois está em descompasso com as necessidades do contexto em que deverá trabalhar. É necessário saber se as competências individuais estão contribuindo para as competências organizacionais.

Para alinhamento das competências individuais às estratégias da organização, é fundamental identificá-las por meio de mapeamento de competências. Para Gimenes (2009), o mapeamento objetiva identificar lacunas de competências, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia e as competências existentes em determinada organização. (BRANDÃO e BABRY, 2005, *apud* GIMENES, 2009, p. 25).

Facilitando a identificação das competências, Chiavenato (2010) as classifica da seguinte maneira:

a) Competências essenciais da organização – são as competências que toda organização precisa possuir para manter-se competitiva em relação às demais;

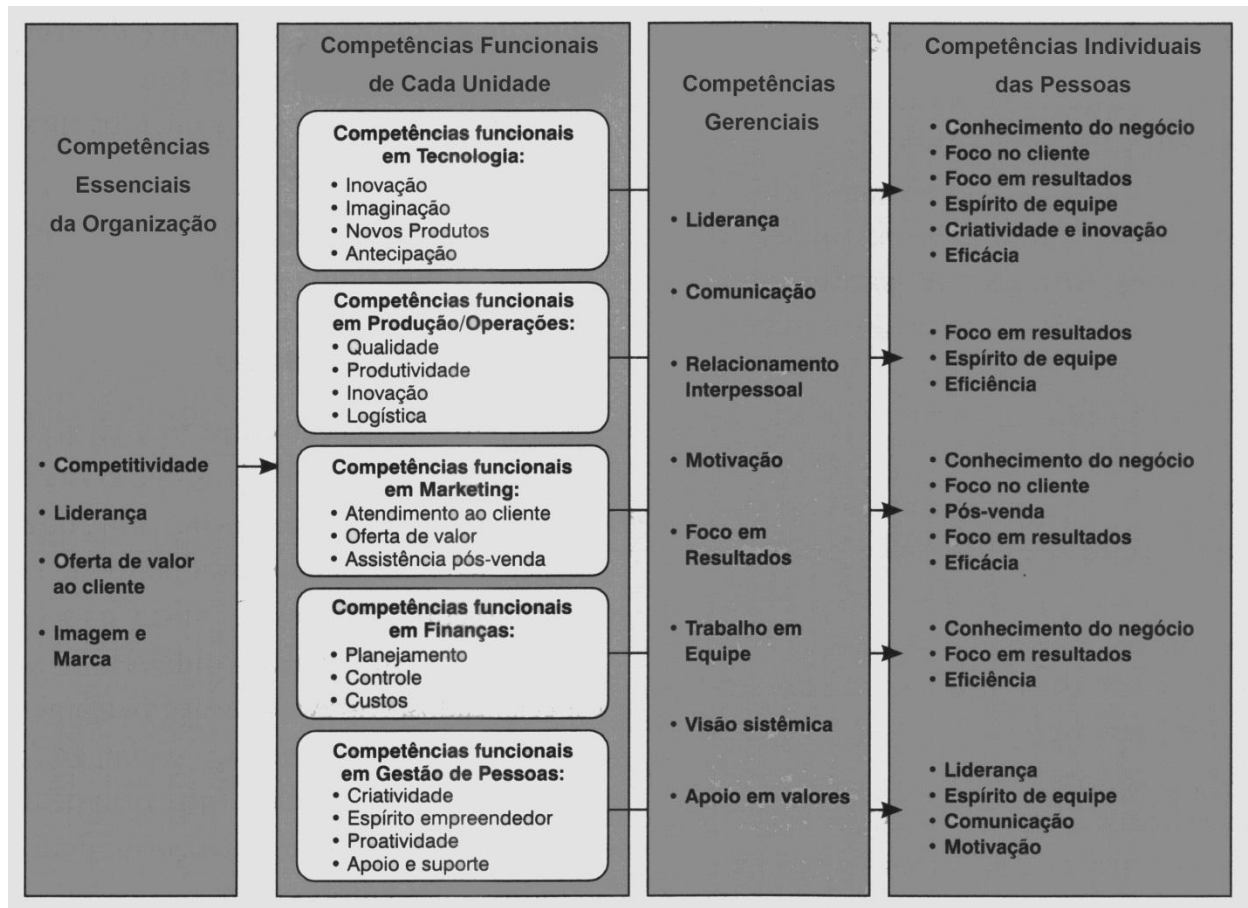
b) Competências funcionais – são as competências que cada unidade organizacional deve possuir para servir de base às competências essenciais da organização;

c) Competências gerenciais – competências que cada gerente precisa construir e possuir para ser um gestor de pessoas;

d) Competências individuais – competências que cada pessoa deve construir e possuir para trabalhar na organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 142, 143)

No quadro a seguir, Chiavenato organiza essa classificação em colunas, descrevendo as características de cada um dos tipos de competências essenciais em uma organização:

Figura 3 - A distribuição das competências essenciais em uma organização



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 143

Interpretando o quadro acima, percebe-se que as competências essenciais da organização dependem do desencadeamento das demais competências que se apresentam nas colunas subsequentes. A competitividade, liderança, oferta de valor ao cliente, imagem e marca, dependem para sua concretização das competências funcionais das unidades em tecnologia, produção/operações, marketing, finanças e gestão de pessoas. Estas, por sua vez, necessitam de gerentes com competências que lhes deem a capacidade de atingir os objetivos das unidades de trabalho. Essas competências, segundo Chiavenato (2010) são: liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, motivação, foco em resultados, trabalho em equipe, visão sistêmica, apoio em valores. E, por fim, os gerentes também precisam

desenvolver, além das competências gerenciais, as competências individuais, necessárias a qualquer pessoa que atue na organização.

Na presente pesquisa, optou-se por mapear as competências de um cargo específico, utilizando-se o modelo de competências gerenciais já mapeadas por Robert Quinn (2003) para, na interpretação dos dados, identificar qual a situação atual do cargo de Escrivão Judicial em relação às competências necessárias a um gestor eficaz. Tratando-se de cargo de gestor, das competências citadas por Chiavenato importará focar principalmente em competências gerenciais e individuais.

3.7. FORMAÇÃO DO QUADRO DE VALORES COMPETITIVOS

No estudo de competências gerenciais de Robert Quinn, Michael Thompson, Sue Faerman e Michael McGrath (2003), os autores chegaram ao construto de um **quadro de valores competitivos**, que resulta em oito papéis de liderança ou perfis gerenciais, cada um deles composto por três competências, complementares e também, por vezes, contrastantes entre si.

O quadro de valores competitivos resultou do estudo de quatro grandes modelos gerenciais, vigentes nos três primeiros quartos do século XX, nos Estados Unidos da América:

- a) Modelo de metas racionais;
- b) Modelo de processos internos;
- c) Modelo das relações humanas;
- d) Modelo de sistemas abertos.

1900-1925 – Modelos de metas racionais e modelo de processos internos

Esta fase caracterizava-se pela riqueza de recursos, mão-de-obra barata e políticas *laissez-faire*. Foi uma época de invenção e inovação, com avanços grandes na agricultura e na indústria. A orientação geral do período era o darwinismo social, isto é, a crença na “sobrevivência do mais apto”. Nesses anos houve a ascensão

dos grandes líderes individuais da indústria, tais como Henry Ford, com a visão de transporte barato para todos, e Taylor, pai da administração científica. Em 1914, Henry Ford criou a linha de montagem de automóveis, reduzindo o tempo de montagem de 728 horas para 93 minutos. (QUINN *et al*, 2003, p. 3).

Nesse contexto histórico os dois primeiros modelos de gestão emergiram. O **modelo de metas racionais** foi representado pelo símbolo do cifrão, pois os critérios últimos de eficácia organizacional são a produtividade e o lucro. Há uma crença de que uma direção clara acarreta resultados produtivos. Enfatiza-se em processos como a elucidação de objetivos, análise racional e tomada de iniciativas. Todas as decisões são motivadas por considerações quanto ao “lucro líquido”. O valor último é a realização e a maximização do lucro. Neste modelo a função do gerente consiste em ser um diretor decisivo e um produtor pragmático. (QUINN *et al*, 2003, p. 4).

O segundo modelo, **modelo dos processos internos**, conhecido como “burocracia profissional”, é um modelo complementar ao das metas racionais. Seu símbolo é uma pirâmide e os seus critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade. Há convicção de que a rotinização promove estabilidade. A ênfase é em processos como a definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros. O clima organizacional é o hierárquico, sendo todas as decisões norteadas pelas regras, estruturas e tradições existentes. Neste modelo a função do gerente consiste em ser um monitor tecnicamente competente e um coordenador confiável. (QUINN *et al*, 2003, p. 4).

1926-1950 – Modelo das relações Humanas

Este período foi marcado por dois eventos: a quebra do mercado de ações em 1929 e a Segunda Guerra Mundial. Apesar da crise na economia, os avanços tecnológicos prosseguiram em todas as áreas, mas principalmente na agricultura, transporte e bens de consumo. Ainda estavam vigentes os modelos de metas racionais e dos processos internos; porém, começou a ficar claro que estes dois modelos não eram inteiramente apropriados para as demandas daquele tempo. A indústria começou a enfatizar a produção de bens de consumo, começando a despontar nas casas novos aparelhos que poupavam trabalho. Havia sensação de prosperidade e os operários já não se dispunham a obedecer à autoridade sem

questionar, motivo pelo qual os modelos das metas racionais e dos processos internos terem perdido parte da eficácia de outrora para os gerentes. Um conhecido experimento, realizado por dois pesquisadores, dizia respeito aos níveis de iluminação. Sempre que aumentavam a quantidade de luz, crescia a produtividade dos funcionários, mas ao diminuírem a luz, a produtividade também aumentava, o que levou os pesquisadores à conclusão de que o que realmente estimulava os trabalhadores era a atenção que lhes era dada. Esses resultados também foram interpretados como uma evidência da necessidade de dar-se maior atenção à influência exercida pelos relacionamentos e processos informais no desempenho dos grupos humanos. (QUINN *et al*, 2003, p. 5)

Assim, a orientação emergente era o **modelo das relações humanas**, no qual a ênfase é no compromisso, coesão e moral. A crença é de que o envolvimento resulta em compromisso, e os valores centrais são participação, resolução de conflitos e construção de consenso. O símbolo adotado para esse modelo foi o de um círculo. A organização adquire uma atmosfera de clã, centrada em equipes, em que o processo decisório se caracteriza por um profundo envolvimento. Neste modelo a função do gerente é assumir o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos. (QUINN *et al*, 2003, p. 6).

1951-1975 – Modelo de sistemas abertos

O choque do embargo de petróleo de 1973 colocou em risco as premissas referentes à energia barata e o alto padrão de vida. O Japão avançava rapidamente na economia, sobrepondo-se às tradicionais empresas americanas. Os valores sociais também sofreram transformações dramáticas. Os anos 50 foram uma época de valores convencionais, os anos 60 forma uma época de cinismo e sublevação, e em 70 as havia dificuldades de se promoverem mudanças sociais, começando a arraigar-se uma orientação mais individualista e conservadora. Instigados pela prosperidade, os trabalhadores preocupavam-se com o dinheiro, recreação e realização pessoal. As mulheres começaram a ocupar profissões que antes lhes eram vedadas. As organizações tornaram-se intensivas em conhecimento. Os dois primeiros modelos estavam consolidados, mas o modelo de relações humanas já se tornara familiar, com diversos livros nessa área ganhando popularidade e chamando a atenção para os temas motivação e liderança. Em 1960, diversos acadêmicos

começaram a estudar um novo modelo: **modelo organizacional de sistemas abertos**. O gerente deixou de ser visto como um decisor racional, no controle de uma organização similar a uma máquina. Neste modelo a organização deparou-se com a necessidade de competir em um ambiente ambíguo e competitivo. Os critérios básicos de eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo. O símbolo escolhido foi o de uma ameba, organismo muito sensível e capaz de mudar rapidamente, ágil nas respostas ao meio, tendo em vista a ênfase na flexibilidade e na capacidade de respostas organizacionais. Os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança. Espera-se que o gerente seja um inovador criativo e um negociador dotado de substancial astúcia política. (QUINN *et al*, 2003, p. 6)

1976-hoje – Emergência de premissas inclusivas

As empresas americanas estavam em sérias dificuldades. A inovação, qualidade e produtividade estavam em colapso. O trabalho com base em conhecimento tornou-se lugar-comum e o trabalho braçal, raro. As organizações preocupavam-se em reduzir seu pessoal e incrementar a qualidade ao mesmo tempo. Um único gerente de nível intermediário passou a fazer o trabalho que antes cabia a dois ou três. As mudanças foram inimagináveis. Na nova economia global nada parecia previsível, dado o fenômeno da emergência da internet e do comércio eletrônico. (QUINN *et al*, 2003, p. 9)

Em 2000, um levantamento das maiores preocupações dos executivos indicou que os maiores problemas eram os seguintes:

- a) Como atrair, manter e desenvolver bons funcionários;
- b) Como pensar e planejar estrategicamente;
- c) Como manter uma atmosfera de alto desempenho;
- d) Como aumentar a satisfação dos clientes;
- e) Como administrar o tempo e o estresse;
- f) Como permanecer à frente da concorrência;
- g) Como alinhar visão, estratégia e comportamento;
- h) Como manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- i) Como aprimorar os processos internos;
- j) Como estimular a inovação. (QUINN *et al*, 2003, p. 10, 11)

Ao finalizar o estudo dos quatro modelos, os autores concluíram que os itens acima nada mais eram do que sintomas de um dilema maior: a necessidade de atingir a eficácia organizacional em um ambiente profundamente dinâmico. Nenhum dos quatro modelos oferecia uma resposta satisfatória, pois não haveria um modelo único que fosse suficiente para orientar os gerentes. Seria necessário utilizar os quatro modelos como elementos de uma matriz mais vasta. (QUINN *et al*, 2003, p. 12)

Assim, os autores, percebendo que os quatro modelos são importantes subdomínios de um construto maior – a eficácia organizacional – e que são interligados, os consideraram como parte de um arcabouço maior: o **quadro de valores competitivos**.

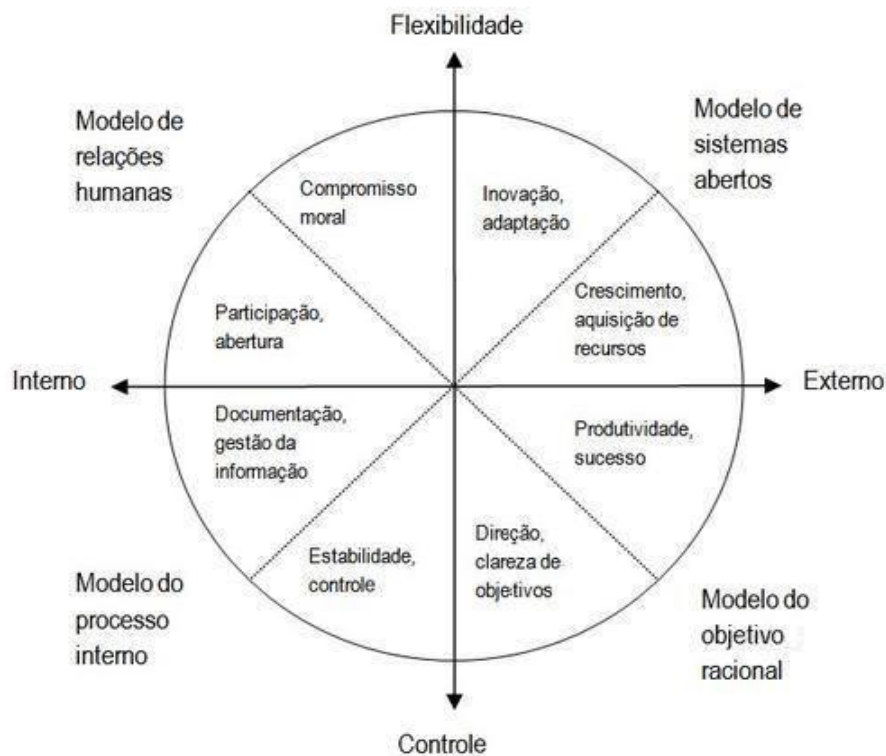
3.8. INTERPRETAÇÃO DO QUADRO DE VALORES COMPETITIVOS

As relações entre os quatro modelos podem ser entendidas em termos de dois eixos: o eixo vertical vai da flexibilidade (acima) ao controle (embaixo). O eixo horizontal vai do foco organizacional interno (lado esquerdo) até o foco organizacional externo (lado direito). Cada modelo se insere em um dos quatro quadrantes. O quadrante superior esquerdo, correspondente ao **modelo das relações humanas**, enfatiza os critérios de compromisso moral, participação e abertura, enquanto o modelo que está no quadrante superior direito (**modelo dos sistemas abertos**) enfatiza os critérios de inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos. O **modelo de processos internos**, situado no quadrante inferior esquerdo, dá ênfase à documentação, gerenciamento de informações, estabilidade e controle. O **modelo de metas racionais** (no quadrante inferior direito) tem foco nos critérios de produtividade, realização, direção e clareza de objetivos. (QUINN *et al*, 2003, p. 12).

Conforme figura abaixo, cada modelo tem um oposto percebido. O modelo das relações humanas, definido pela flexibilidade e foco interno (no qual as pessoas têm um valor inerente), contrasta com o modelo de metas racionais, definido pelo controle e foco externo (as pessoas só têm valor na medida em que fazem uma contribuição significativa para a consecução das metas). O modelo dos sistemas

abertos, definido por flexibilidade e foco externo (procura adaptar-se à transformação contínua do ambiente), opõe-se ao modelo de processos internos, definido por controle e foco interno (tem em vista a manutenção da estabilidade e continuidade no seio do sistema) (QUINN *et al*, 2003, p. 13).

Figura 4 - Quadro de valores competitivos



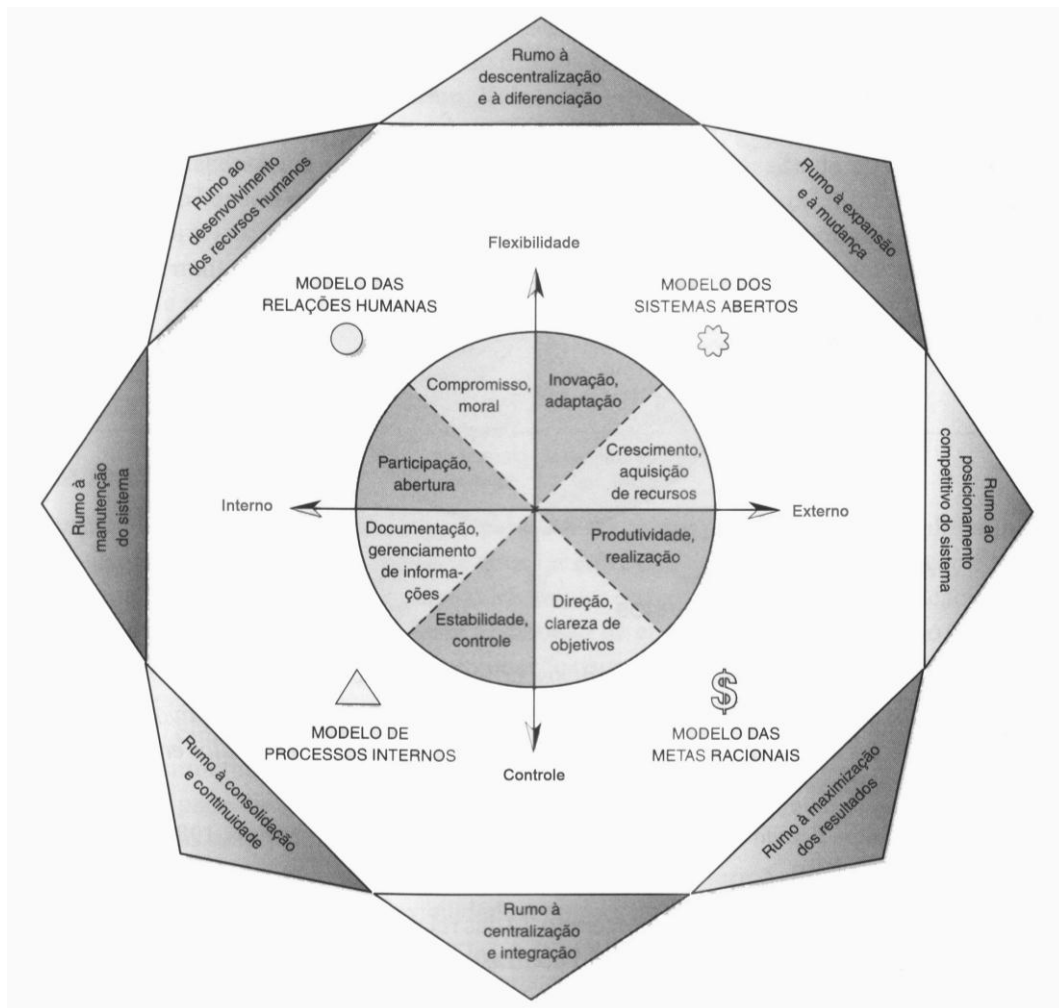
Fonte: adaptado de QUINN *et al*, 2003, p. 13

Interessante observar também os paralelos entre os modelos. Os modelos das relações humanas e dos sistemas abertos compartilham a preocupação com a flexibilidade, enquanto os modelos de processos internos e metas racionais salientam o controle. Os modelos das relações humanas e de processos internos dão relevo ao foco interno e os modelos dos sistemas abertos e das metas racionais dão relevo ao foco externo (QUINN *et al*, 2003, p. 13).

A estrutura do quadro ilustrado na figura 4 – quadro de valores competitivos – faz parecer que os modelos transmitem mensagens conflitantes; porém, os modelos ora se opõem e ora se complementam. Na figura abaixo, vemos os oito valores genéricos em ação no quadro de valores competitivos. Cada valor ao mesmo tempo

complementa seu vizinho e contrata com o que está exatamente à sua frente. Alguns desses valores são compartilhados por vários papéis que compõem os modelos. Assim, por exemplo, o valor genérico **rumo à manutenção do sistema**, compartilhado pelos papéis de participação e abertura (do modelo das relações humanas) e documentação, gerenciamento de informações (do modelo de processos internos), é antagônico ao valor genérico **rumo ao posicionamento competitivo do sistema**, compartilhado pelos papéis de crescimento, aquisição de recursos e produtividade, realização, dos modelos de sistemas abertos e das metas racionais.

Figura 5 - Oito orientações gerais no quadro de valores competitivos



Fonte: QUINN *et al*, 2003, p. 14.

Conforme se pode observar no quadro acima, cada modelo do arcabouço aponta para os benefícios de estratégias diferentes e até contrárias. A estrutura como um todo reflete a complexidade com que as pessoas se deparam nas organizações. (QUINN *et al*, 2003, p. 15).

Este modelo é uma ferramenta para ampliar o pensamento e incrementar as possibilidades de escolha e eficácia. Para tanto, é necessário que sejam solucionados três desafios:

Desafio 1 – apreciar vantagens e desvantagens de cada um dos quatro modelos;

Desafio 2 – adquirir e utilizar as competências associadas a cada modelo;

Desafio 3 – integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos modelos às situações gerenciais encontradas. (QUINN *et al*, 2003, p. 15).

Para vencer o desafio 1 é preciso que o indivíduo compreenda cada um dos quatro modelos, aprofundando a complexidade cognitiva no tocante à liderança gerencial. As pessoas dotadas de uma complexidade cognitiva com relação a algum fenômeno são capazes de enxergar esse fenômeno sob várias perspectivas. Porém, não basta conhecimento para que alguém possa se tornar um líder gerencial. É preciso, para ultrapassar os desafios 2 e 3, que o líder tenha um ganho de complexidade comportamental, o que reflete a capacidade de explorar e utilizar competências e comportamentos dos diversos modelos. (QUINN *et al*, 2003, p. 16).

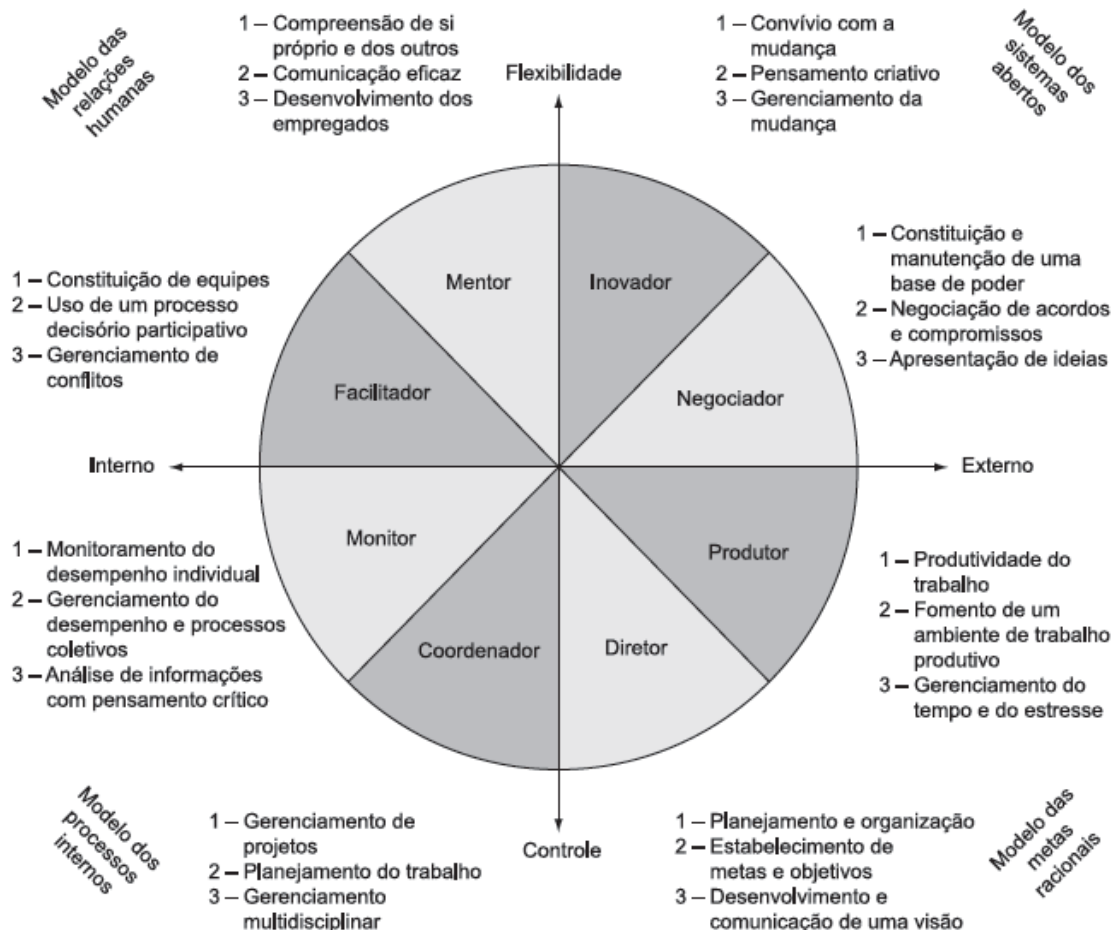
A seguir, serão abordados os oito papéis antagônicos desempenhados pelos gerentes nas organizações, bem como as competências específicas intrínsecas a cada papel.

3.9. OS OITO PAPÉIS ANTAGÔNICOS DESEMPENHADOS PELOS GERENTES NA ORGANIZAÇÃO

Cada um dos oito papéis de liderança do quadro de valores competitivos compreende três competências, as quais complementam aquelas que com elas fazem fronteira e contrastam com aquelas que se opõem. A seguir, ilustra-se o

anteriormente dito com uma versão do quadro de valores competitivos. (QUINN *et al*, 2003, p. 17).

Figura 6 - As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: QUINN *et al*, 2003, p. 17.

3.9.1. Papel de Diretor – modelo das metas racionais

O papel de diretor está contido no modelo das metas racionais, situado no quadrante inferior direito do quadro de valores competitivos. Possui ênfase no controle e no foco externo. Segundo Quinn (2003, p. 17), do gerente desempenhando o papel de diretor se espera que realize planejamento e delimitação de metas e que seja um deflagrador decisivo, definindo problemas, selecionando alternativas, estabelecendo objetivos, definindo papéis e tarefas, gerando regras e políticas e fornecendo instruções. O gerente no papel de diretor não deixa dúvidas quanto a quem é que manda. Aqueles que se sobressaem no

papel de diretores são geralmente competitivos, capazes de tomar decisões com grande rapidez e de expor suas expectativas de forma clara. (QUINN *et al*, 2003, p. 18).

Competências essenciais:

- Desenvolvimento e comunicação de uma visão
- Estabelecimento de metas e objetivos
- Planejamento e organização

3.9.2. Papel de Produtor – modelo das metas racionais

Assim como o papel de diretor, o de produtor faz parte do modelo de metas racionais. Espera-se que o produtor tenha foco em tarefas no trabalho, e tenham um alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. Normalmente aceitam responsabilidades, realizam tarefas e desenvolvem alta produtividade pessoal, o que envolve a motivação dos membros da equipe, facilitando o alcance das metas fixadas. Pode, por vezes, manifestar-se com um desejo obsessivo por atingir um objetivo específico, impelindo também nessa direção os seus subordinados. (QUINN *et al*, 2003, p. 18).

Competências essenciais:

- Trabalho produtivo
- Fomento de um ambiente de trabalho produtivo
- Gerenciamento do tempo e do estresse

3.9.3. Papel de Monitor – modelo dos processos internos

Esse gerente deve saber o que se passa em sua unidade, verificando se as regras estão sendo cumpridas e se o setor está fazendo a sua parte. O monitor é detalhista e analista. Gosta de dados e formulários, da análise e de dar respostas a informações de rotina. Aprecia realizar inspeções e vistorias, bem como revisar relatórios e outros documentos. (QUINN *et al*, 2003, p. 18).

Competências essenciais:

- Monitoramento do desempenho individual
- Gerenciamento do desempenho e processos coletivos

- Análise de informações com pensamento crítico

3.9.4. Papel de Coordenador – modelo dos processos internos

O gerente coordenador, incluído no modelo dos processos internos, dá sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Esse papel possui recursos diversos que facilitam o trabalho, tais como agendamento, organização e coordenação de esforços da equipe, enfrentamento de crise e resolução de dificuldades de ordem tecnológica, logística e doméstica, motivo pelo qual deve ser digno de confiança e crédito. (QUINN *et al*, 2003, p. 19).

Competências essenciais:

- Gerenciamento de projetos
- Planejamento do trabalho
- Gerenciamento multidisciplinar

3.9.5. Papel de Facilitador – modelo das relações humanas

É esperado do facilitador que fomente os esforços coletivos, promova a coesão e o trabalho em equipe e administre os conflitos interpessoais. Deverá intervir em disputas interpessoais, usar técnicas de resolução de conflitos, reforçar a união do grupo, obter colaboração e participação, assim como deverá ajudar na solução dos problemas da equipe. O facilitador não permite que os conflitos permaneçam latentes, mas traz à tona todas as questões para que sejam trabalhadas até que haja uma solução e consenso. (QUINN *et al*, 2003, p. 19).

Competências essenciais:

- Construção de equipes
- Uso do processo decisório participativo
- Administração de conflitos

3.9.6. Papel de Mentor – modelo das relações humanas

O mentor tem o perfil de dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa e de empatia. É o papel que demonstra interesse humano. Ele é solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo. Apoia e

escuta reivindicações legítimas, transmite apreciação e distribui elogios e reconhecimentos. Vê as pessoas como recursos a serem desenvolvidos e contribui para o aprimoramento de competências, proporcionando oportunidade de treinamento e planejando o desenvolvimento individual dos colaboradores. (QUINN *et al*, 2003, p. 20).

Competências essenciais:

- Compreensão de sim mesmo e dos outros
- Comunicação eficaz
- Desenvolvimento dos colaboradores

3.9.7. Papel de inovador – modelo de sistemas abertos

Assim como o negociador, o papel de inovador reflete os valores do modelo dos sistemas abertos. O gerente inovador é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança. Deve ficar atento ao ambiente em transformação, identificar tendências significativas, conceitualizar e projetar mudanças e tolerar as incertezas e riscos. Esses gerentes baseiam-se na indução em ideias e *insights* intuitivos. Costumam ser sonhadores inteligentes e criativos, visionários, com capacidade de vislumbrar inovações, apresenta-las de forma convidativas e convencer os demais de que são necessárias e desejáveis. Possui habilidade de antever tendências futuras e preparar sua organização para caminhar na direção apropriada. O inovador é criativo e muito capaz na comunicação de sua visão. (QUINN *et al*, 2003, p. 20).

Competências essenciais:

- Convívio com a mudança
- Pensamento criativo
- Gerenciamento da mudança

3.9.8. Papel de negociador – modelo dos sistemas abertos

O negociador preocupa-se particularmente com a sustentação da legitimidade exterior e com a obtenção de recursos externos. Conseguem negociar novas ideias e o fechamento de acordos que agreguem valor. São importantes a imagem, a aparência e a reputação. Nesse papel os gerentes devem ter astúcia política,

capacidade de persuasão, influência e poder. Encontram-se com pessoas de fora de sua própria unidade para representar, negociar e adquirir recursos. Vendem e servem de intermediários e porta-vozes. (QUINN *et al*, 2003, p. 20, 21).

Competências essenciais:

- Construção e manutenção de uma base de poder
- Negociação de acordos e compromissos
- Apresentação de ideias

Após a exposição dos papéis de liderança, cada qual com suas competências essenciais, importante referir que, assim como nenhum dos quatro modelos deveria ser adotado isoladamente, nenhum papel de liderança por si só constitui a solução para o bom gerenciamento. Conforme dito por Quinn (2003, p. 22): “(...) os melhores líderes apresentam um comportamento complexo e são capazes de integrar papéis contraditórios.”.

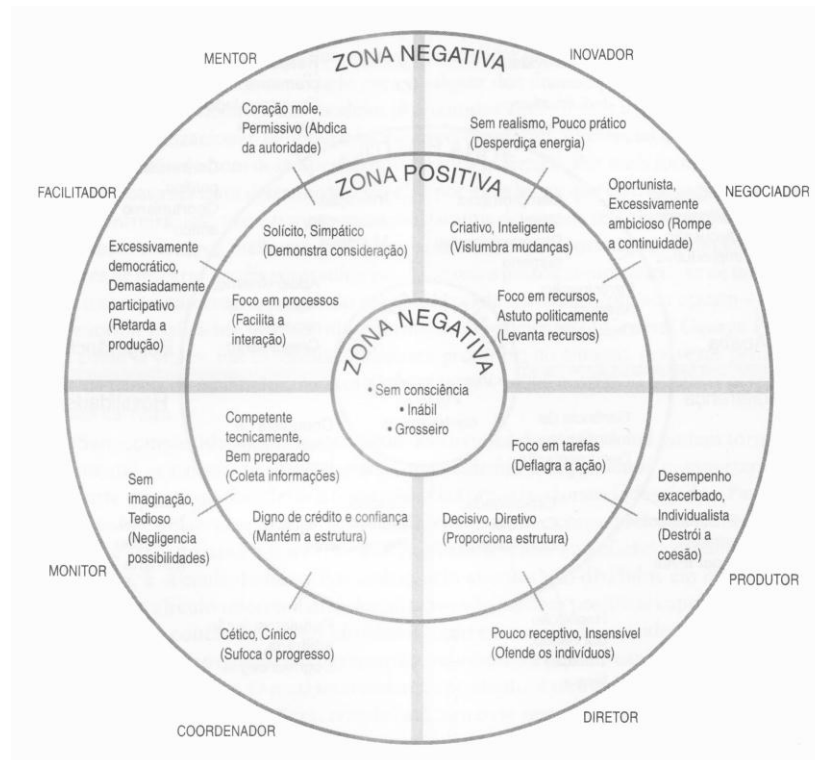
Quando um líder compromete-se demasiadamente com um dado papel, perdendo o contato com o seu oposto, há resultados indesejados. Esse aspecto do comportamento do líder será tratado a seguir.

3.10. A ZONA NEGATIVA

Na figura 7, representando a zona negativa da eficácia do líder, há três círculos, divididos em quatro quadrantes. O círculo interno e o externo são considerados zonas negativas. O primeiro representa a falta de capacidade de desempenhar certo papel e no círculo externo cada série de valores positivos é exacerbada até tornar-se negativa.

No quadrante superior esquerdo, por exemplo, podemos ver que o papel de mentor, cujas competências essenciais estão ali representadas pelas qualidades solícito e simpático, quando exacerbado torna-se coração mole, permissivo, abdicando da autoridade, o que é um resultado indesejado para a organização.

Figura 7 - Zona negativa na eficácia do líder



Fonte: Quinn et al, 2003, p. 24.

Ao final desta revisão teórica, passando-se pela evolução e conceitos de gestão por competência, chegando-se ao estudo das competências gerenciais segundo quadro de valores competitivos, identificação de perfis gerenciais e suas competências essenciais, verifica-se que, após estudo minucioso dos quatro principais modelos de gestão do século XX, os autores (QUINN, et al, 2003), concluíram que para uma eficaz gestão na organização e um eficaz desempenho do indivíduo como gestor de uma organização é necessária a adoção de um modelo que reúna os modelos estudados, seus papéis de liderança e competências, sendo adaptado a um determinado fenômeno ou contexto. Este modelo é o quadro de valores competitivos, que reúne os modelos das relações humanas, dos sistemas abertos, de processos internos e das metas racionais. Deste modelo partiu a pesquisa, que buscou identificar as 24 competências integrantes dos 8 papéis de liderança na atuação dos Escrivães como gestores no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho optou por mapear as competências gerenciais do cargo de Escrivães das Unidades Judiciárias de primeiro grau (Cartórios), da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul, com a utilização de pesquisa descritiva, sob a abordagem quantitativa.

O Poder Judiciário Estadual do Rio Grande do Sul possui jurisdição em todo o território do Estado. Este está subdividido em comarcas, sendo que cada uma possui, em sua maioria, um fórum. Nestes fóruns há uma ou mais unidades judiciárias (Varas Judiciais, Cíveis, Criminais e outras). Cada uma dessas unidades judiciárias possui um Juiz de Direito, que presta a jurisdição, auxiliado por serventuários e servidores da Justiça. Uma Unidade Judiciária é composta por um gabinete com equipe de apoio e por um cartório, onde tramitam os processos judiciais. Cada cartório é chefiado por um Escrivão, titular ou designado (caso não esteja provida a vaga de Escrivão), responsável por uma equipe de servidores composta por Oficial Ajudante, Oficiais Escreventes, Auxiliares de Serviços Gerais e estagiários.

A pesquisa destinou-se a mapear as competências necessárias para que um Escrivão possa desempenhar eficazmente o papel de gestor de uma unidade judiciária. Porém, para viabilizar o estudo, se fez necessário selecionar parte dessa população (60 Escrivães), por meio de amostragem, já que há no Estado aproximadamente 700 unidades judiciárias, todas elas lideradas por um Escrivão, titular ou designado.

A amostragem foi escolhida por conveniência, já que os respondentes eram pessoas com relação às quais a autora tinha mais acesso. Os questionários foram enviados por e-mail no dia 16.04.15, solicitando o envio das respostas até o dia 19.04.15. Foram devolvidos dentro do referido prazo 30 questionários; porém, desses 30 questionários, 05 foram recebidos sem preenchimento.

Entende-se que houve representatividade na amostragem, pois, além de estender-se por comarcas de entrância inicial, intermediária e final² e em Unidades

² As comarcas são classificadas em entrâncias (inicial, intermediária ou final) de acordo ao seu tamanho ou importância, considerando-se o número de habitantes, o número de eleitores, a receita tributária, o movimento forense, assim como a extensão do município em território.

nas quais tramitam diversas matérias (crime, cível, infância e juventude, fazenda pública...), a pesquisa abrangeu diversas comarcas³ nas regiões do Estado: Alvorada, Bagé, Barra do Ribeiro, Bento Gonçalves, Cachoeirinha, Canguçu, Canoas, Carazinho, Caxias do Sul, Eldorado do Sul, Esteio, Ijuí, Jaguari, Lajeado, Marau, Montenegro, Mostardas, Palmeira das Missões, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Porto Xavier, Rio Grande, Sant'Ana do Livramento, Santa Rosa, Santiago, Santo Ângelo, São Jerônimo, São Lourenço do Sul, São Luiz Gonzaga, São Marcos, São Sebastião do Caí, Sobradinho, Taquara, Três Passos, Uruguaiana, Venâncio Aires e Vera Cruz.

O recurso utilizado foi o método de questionário contendo 24 competências, sendo formulada uma questão para cada competência essencial, conforme modelo de Robert Quinn (2003), que propôs uma matriz de competências gerenciais baseadas no quadro de valores competitivos, representado por oito papéis de liderança, sendo que cada um deles compreende três competências essenciais. No questionário cada questão continha graduação numa escala Likert de 1 a 5, representando o grau de concordância do respondente com a frase (competência). Cabe esclarecer que nos e-mails enviados foi explicitado o método e o motivo da pesquisa, solicitando que os respondentes optassem pelo grau em cada questão de acordo com a sua identificação com a competência essencial correspondente, considerando sua atuação na organização. A forma de construção do questionário, assim como o instrumento de pesquisa em si estão ilustrados no Apêndice B e no Apêndice C, respectivamente.

Igualmente, é importante fazer referência à matriz de competência escolhida quanto à sua credibilidade. As competências definidas como essenciais para cada um dos oito papéis gerenciais foram obtidas após estudo de um grupo de especialistas composto por onze acadêmicos de reconhecimento nacional e onze proeminentes administradores e representantes sindicais, selecionados com base em sua experiência no campo da gestão. As 24 competências foram selecionadas dentre as 250 competências que foram inicialmente identificadas. (QUINN *et al*, 2003, p. 23).

³ Termo jurídico que designa os limites territoriais de competência de um Juízo de Primeira Instância. Uma comarca pode abranger mais de uma cidade. Ex.: a comarca de Santa Vitória do Palmar é a comarca sede que abrange o município do Chuí.

A intenção da pesquisa foi de identificar quais competências gerenciais carecem de desenvolvimento no cargo em questão para que estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, utilizando-se para essa interpretação a teoria existente, por meio de análise indutiva.

Para tratamento dos dados foi realizado cálculo da média aritmética dos graus atribuídos pelos participantes (1 a 5) de acordo com sua identificação (concordância) com as competências. A seguir, a tabulação dispôs os resultados gerais por questão, lista com as competências em ordem decrescente de avaliação, lista das competências por cada papel dos oito perfis de liderança. Os resultados foram totalizados em um gráfico representando a quantidade de escolhas em cada nível para todos os 8 papéis de liderança.

Os resultados dos questionários, analisados por competências e por papéis de gestor mostraram a extensão e a natureza da lacuna que deverá ser preenchida com ações que visem o desenvolvimento das competências necessárias, mas faltantes.

Além do questionário, realizou-se pesquisa documental, com a utilização de fontes da própria Organização: edital para abertura do concurso de Escrivão Judicial, Consolidação Normativa Judicial, Código de Organização Judiciária do Estado e Mapa Estratégico.

Os resultados obtidos com a pesquisa documental permitiram delimitar quais são as funções atribuídas ao cargo em estudo e quais são as tarefas que por ele deverão ser desempenhadas. Permitiram o conhecimento dos requisitos necessários para aprovação e assunção no cargo, assim como a importância e o papel do Escrivão dentro da Organização e do planejamento estratégico.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

5.1. PESQUISA DOCUMENTAL

Na pesquisa documental buscaram-se informações acerca da origem do cargo de Escrivão. Após, utilizou-se o último edital de abertura de concurso para provimento do cargo de Escrivão, pertencente ao Quadro de Pessoal dos Serviços Auxiliares do 1º grau da Justiça Comum Estadual do Rio Grande do Sul, a Consolidação Normativa Judicial e o Código de Organização Judiciária do Estado (Lei 7.356/80), para verificar quais são os critérios objetivos exigidos para aprovação e provimento de vaga do cargo, bem como quais são as atribuições deste. Como forma de situar o gestor cartorário no contexto da organização, relacionando a sua atuação com o planejamento estratégico, estudou-se o Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Neste também se pode constatar o alinhamento das competências gerenciais que fazem parte do modelo do mapa de competências escolhido para a pesquisa com os objetivos estratégicos da Organização, como será demonstrado no decorrer dos resultados.

5.1.1. Origem do cargo de Escrivão

O Código do Processo Criminal foi proposto em 20 de maio de 1829, mas convertido em lei apenas em 29 de novembro de 1832. Esse código foi elaborado para ordenar o procedimento de organização da justiça criminal, porém tornou-se mais abrangente. Ele continha duas partes. Na primeira havia um capítulo sobre disposições preliminares referentes à organização judiciária, na qual constavam disposições sobre juízes, jurados, promotores e demais auxiliares. Na outra parte tratava de disposições gerais. Houve promulgação de uma lei complementar ao Código do Processo Criminal, consistente em uma Disposição Provisória que nada mais era do que uma edição de norma com o objetivo de disciplinar a administração da justiça civil. Essa Disposição Provisória, com apenas um título e 27 artigos, continha disposições sobre a organização judiciária e o processo civil. (MATHIAS, 2009, p. 94-96).

Quanto à organização judiciária, havia questões que diziam respeito aos juízes municipais (artigos 8 a 13); aos juízes de direito (artigos 9, 13 e 31); aos juízes de órfãos (artigo 20); aos desembargadores das Relações (artigos 21 e 22); aos chanceleres de Relação (artigo 23); aos ouvidores das Relações e aos corregedores (artigo 18), aos inquiridores (artigo 25) e, por fim, o artigo 12 tratava dos escrivães. (MATHIAS, 2009, p. 94-96).

Com a promulgação do Código de Processo Criminal pelo Decreto de 13 de dezembro foram dadas as instruções para a sua execução. O primeiro exemplar do Código aportou na província de São Pedro do Rio Grande do Sul no mês de fevereiro do ano de 1833. E em 11 de março foi proposta pelo presidente da província a 5ª Sessão Ordinária do Conselho Geral, no intuito de dar execução ao Código de Processo. Como primeira e mais importante tarefa estava o cumprimento do artigo 3º do Código, que fazia referência à forma de divisão de termos e comarcas. Foi determinado que cinco comarcas seriam criadas: Missões, Piratini, Porto Alegre, Rio Grande e Rio Pardo. (SODRÉ, 2007, p. 3 e 4).

Assim, conforme o disposto acima, no que se refere ao artigo 12 do Código do Processo Criminal, o cargo de escrivão teria sido criado juntamente com as cinco primeiras comarcas do Estado, no ano de 1833.

5.1.2. Requisitos para provimento do cargo de Escrivão

O edital nº 02/2003 (Anexo A), referente ao último concurso realizado para provimento de vagas do cargo de Escrivão Judicial dispunha no item 2.2 as condições de inscrição, constatando-se ser requerida a conclusão do curso de bacharel em Direito até a data de encerramento das inscrições, com exceção do candidato com ensino médio completo que à época da promulgação contasse com dois anos de ininterrupto exercício no cargo ou na função de Oficial Ajudante.

5.1.3. Atribuições do Escrivão

O edital do último concurso de Escrivão também dispunha em seu texto as características do cargo e síntese dos deveres, conforme se pode verificar no Anexo B.

A relação de atribuições citadas na legislação não é taxativa, o que se percebe em algumas frases tais como “demais atribuições previstas em lei”. Porém, observando exemplificativamente alguns trechos presume-se haver a necessidade de conhecimentos em gestão para bem desempenhar o encargo, considerando para o inventário de atitudes no trabalho não apenas os fatores administrativos, mas também os fatores interpessoais.

O Código de Organização Judiciária do Estado, em seu artigo 276 (Anexo C), nos incisos II, III, XVI e XIX, enumera algumas das atribuições do Escrivão que merecem destaque neste momento:

- Inciso II: “ter em boa guarda os autos e papéis a seu cargo e os que, por força do ofício, receber das partes;”
- Inciso III: “conservar o cartório em boa ordem e classificar por espécie, número e ordem cronológica, os autos e papéis a seu cargo, quer em andamento, quer arquivados;”
- Inciso XVI: “distribuir o serviço do cartório entre os Escreventes juramentados e demais auxiliares, fiscalizando-o e representando ao Juiz Auditor sobre irregularidades que ocorrerem, em prejuízo do andamento do processo ou da boa ordem do serviço, desde que as suas determinações não sejam obedecidas;”
- Inciso XIX: “remeter anualmente ao Juiz Auditor, até o dia cinco de janeiro, relatório das atividades do cartório.”

Por sua vez, a Consolidação Normativa Judicial, no artigo 229 (Anexo D), também dispõe sobre as atribuições do Escrivão, destacando-se aqui apenas os incisos “I” e “XIX”, por considera-los atividades que requerem também as competências citadas no presente trabalho:

- Inciso I: “chefiar, sob a supervisão e direção do Juiz, o Cartório em que estiver lotado;”
- Inciso XIX: “fiscalizar e zelar pela freqüência e observância dos horários com relação aos demais servidores.” (sic).

Todos os incisos enumerados exemplificativamente requerem, para a consecução das atividades envolvidas, conhecimento ou, ao menos, habilidades em gestão gerencial.

A atribuição que consta no inciso “I” do artigo 229 da CNJ (Consolidação Normativa Judicial) – “chefiar, sob a supervisão e direção do Juiz, o cartório em que

estiver lotado” – é atividade ampla e complexa, que requer, em maior ou menor grau, em alguns momentos sim/mais e em outros não/menos, todas as 24 competências mapeadas por QUINN *et al* (2003).

Utilizando-se a matriz de competências do quadro de valores competitivos (QUINN *et al*, 2003, p. 17) Para bem desempenhar a função de chefiar o cartório em que estiver lotado o Escrivão deve ser:

- MENTOR, tendo compreensão de si próprio e dos outros, comunicando-se eficazmente e desenvolvendo os seus colaboradores;
- FACILITADOR, sabendo constituir equipes de trabalho, usando processos decisórios participativos e tendo condições de gerenciar conflitos;
- MONITOR, administrando as informações por meio de pensamento crítico, administrando a sobrecarga de informações e sabendo administrar os processos essenciais;
- COORDENADOR, com habilidade para gerenciar projetos, planejar o trabalho e gerenciar as atividades multidisciplinares;
- DIRETOR, sabendo comunicar a visão da organização e do setor de trabalho, estabelecendo metas e objetivos e exercendo a capacidade de planejamento e organização;
- PRODUTOR, para desenvolver e fomentar um ambiente de trabalho produtivo e saber gerenciar o tempo e o estresse;
- NEGOCIADOR, construindo e mantendo uma base de poder na sua equipe, sabendo negociar acordos e compromissos e apresentando ideias no desenvolvimento de sua atividade;
- INOVADOR, pois necessita saber conviver com a mudança, ter pensamento criativo e gerenciar a mudança em sua unidade de trabalho.

Realizando essa contraposição entre algumas atividades necessárias ao desempenho do cargo de Escrivão e as competências gerenciais mapeadas por Robert Quinn (2003), constata-se que este conjunto de competências essenciais já mapeadas pelo referido autor ajusta-se perfeitamente ao perfil do cargo em estudo.

Além das atribuições do cargo é também importante situar o papel do Escrivão Judicial no contexto da Organização.

5.1.4. O Escrivão Judicial no contexto da Organização

Para estudo do o papel do Escrivão dentro do contexto do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do sul, a pesquisa buscou trazer a Missão e a Visão da Organização:

Missão:

O Poder Judiciário tem a Missão de, perante a sociedade, prestar a tutela jurisdicional, a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantida na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo. (RIO GRANDE DO SUL, s.d., *on line*)

Visão:

A Visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever. (RIO GRANDE DO SUL, s.d., *on line*)

Para aperfeiçoamento do cumprimento da Missão da Instituição e realização de sua Visão, baseadas nos atributos de valor para a sociedade, o Poder Judiciário elaborou o Mapa Estratégico, constante no Anexo E, como instrumento de planejamento e comunicação, que estabelece os objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e suas linhas de atuação para o período de cinco anos.

O Mapa Estratégico foi construído em quatro perspectivas encadeadas: a do Suporte e Recursos necessários, a do Aprendizado e Crescimento das Pessoas na Instituição, a dos Processos Internos de trabalho e a perspectiva da sociedade, que é a destinatária da tutela jurisdicional. Possui 13 (treze) objetivos estratégicos e 51 (cinquenta e uma) linhas de atuação, que são projetos estratégicos delineados para o cumprimento das metas propostas para cada objetivo estratégico.

Forma de entender as perspectivas estratégicas do mapa:

- A partir da base dos “**Suportes e Recursos**” necessários;
- promovendo o “**Aprendizado e Conhecimento das Pessoas**” da organização;
- as quais aperfeiçoam os “**Processos Internos**” de trabalho;
- que produzem os serviços entregues a “**Sociedade**”.

Para cada uma dessas perspectivas foram definidos os seus objetivos estratégicos, que foram desdobrados em linhas de atuação, a serem desenvolvidas pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

Mencionam-se a seguir, dos objetivos que fazem parte do Mapa Estratégico, aqueles que possuem relação mais direta com o trabalho dos Gestores de Cartório:

- Aumentar a celeridade processual;
- Incrementar a resolução da demanda;
- Modernizar a gestão estratégica
- Elevar a capacidade de realização das pessoas
- Aprimorar continuamente a qualidade jurisdicional
- Promover o conhecimento institucional.

Nesta análise da figura do Escrivão na estrutura organizacional, importante entender a organização judiciária onde está inserido o seu local de trabalho.

A jurisdição é prestada, na primeira instância, pelos Juízes de Direito, em Unidades Judiciárias das quais são titulares. O Judiciário gaúcho conta com aproximadamente 700 Varas Judiciais (Unidades Judiciárias), sendo que em cada uma dessas Unidades há um chefe de Cartório, geralmente o Escrivão Judicial (cargo criado para esse fim). Em fase de primeiro grau, os processos devem, necessariamente, tramitar em uma dessas Varas. Ao Escrivão (chefe do Cartório Judicial) cabe, em síntese, administrar a Unidade Judiciária, sob a supervisão do Juiz de Direito Titular da respectiva Unidade.

Sendo o Escrivão o administrador do cartório de uma Unidade Judiciária, desempenha papel relevante, esperando-se deste que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da Organização, contribuindo para a concretização da Missão do Poder Judiciário.

Pretendeu-se neste estudo identificar se esse alinhamento existe, mediante o mapeamento das competências mais frequentemente encontradas no cargo em questão com a utilização de pesquisa embasada na matriz de competências de papéis de liderança, a qual foi abordada no referencial teórico (QUINN *et al*, 2003).

5.2. RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS

Esta sessão objetiva apresentar os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados, cujas informações foram organizadas durante a etapa de coleta e análise dos dados.

Serão apresentados os resultados gerais do grupo pesquisado, com quadro dos graus de concordância nas 24 questões apresentadas.

Após, serão expostos os resultados nos 8 papéis de liderança do quadro competitivo de valores, com identificação das suas respectivas competências essenciais.

Finalmente, serão analisadas as competências, a partir dos insumos coletados, à luz da matriz de competências utilizada.

Previamente à apresentação dos resultados, necessário que se forneçam algumas informações acerca do grupo pesquisado.

Em algumas Unidades Judiciárias o gestor do Cartório não é um Escrivão Judicial, mas sim um Oficial Ajudante ou um Oficial Escrevente designado Escrivão. Com o retorno dos questionários foi verificado que estes foram distribuídos entre Escrivães titulares (em sua maioria), e entre Oficiais Ajudantes e Oficiais Escreventes designados Escrivães:

- 50 Escrivães Judiciais;
- 07 Oficiais Ajudantes designados Escrivães;
- 03 Oficiais Escreventes designados Escrivães.

Quanto ao perfil pessoal dos entrevistados, resultou das 22 respostas dentre as 30 enviadas, o que segue:

- Média de tempo de serviço no Judiciário: 20,90 anos;
- Formação: 18 formados em Direito, 01 formado em Direito e Veterinária, 01 com ensino médio concluído, 01 formado em Direito e Administração, e 01 formado em Direito e Jornalismo;
- 12 pessoas do sexo feminino e 10 pessoas do sexo masculino.

Quadro geral de resultados

Consta no quadro do Apêndice D o resultado geral do questionário de pesquisa, com as 24 questões e o somatório de respostas para cada grau de concordância por questão. Cabe reiterar que foi solicitado que o respondente, de acordo com a identificação da frase com a sua atuação, escolhesse o grau de concordância, sendo o grau 1 o que menos se aproxima da sua conduta e o grau 5 o que mais se aproxima de sua conduta na atuação profissional.

A seguir analisaremos o Quadro 2, que relaciona as questões com as competências e o papel de liderança ao qual pertencem. O quadro apresenta a média aritmética dos resultados, de forma decrescente, razão pela qual, observe-se, a numeração das questões apresenta-se desordenada.

As 8 competências melhores avaliadas

Podemos identificar as 8 competências melhores avaliadas na pesquisa. As competências não foram agrupadas aqui por papel de liderança.

Quadro 2 – Média dos resultados da pesquisa por competência

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
FACILITADOR	5	Uso de um processo decisório participativo	4,92
DIRETOR	13	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	4,8
PRODUTOR	17	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	4,68
COORDENADOR	11	Planejamento do trabalho	4,56
MONITOR	8	Administração da sobrecarga de informações	4,48
DIRETOR	14	Estabelecimento de metas e objetivos	4,44
DIRETOR	15	Planejamento e organização	4,4
FACILITADOR	4	Constituição de equipes	4,36
INOVADOR	24	Gerenciamento da mudança	4,32
COORDENADOR	12	Gerenciamento multidisciplinar	4,29
MENTOR	1	Compreensão de si próprio e dos outros	4,2
MENTOR	2	Comunicação eficaz	4,2
INOVADOR	22	Convívio com a mudança	4,2
MONITOR	7	Administração de informações por meio do pensamento crítico	4,16
MONITOR	9	Administração dos processos essenciais	4
COORDENADOR	10	Gerenciamento de projetos	4
NEGOCIADOR	21	Apresentação de ideias	3,83
NEGOCIADOR	20	Negociação de acordos e compromissos	3,8
MENTOR	3	Desenvolvimento dos empregados	3,76

NEGOCIADOR	19	Construção e manutenção de uma base de poder	3,75
PRODUTOR	16	Trabalho produtivo	3,72
FACILITADOR	6	Gerenciamento de Conflitos	3,64
INOVADOR	23	Pensamento criativo	3,16
PRODUTOR	18	Gerenciamento do tempo e do estresse	1,48

Fonte: elaborado pela autora

As 8 primeiras competências melhor avaliadas são:

- 1 - uso de um processo decisório participativo;
- 2 - desenvolvimento e comunicação de uma visão;
- 3 - fomento de um ambiente de trabalho produtivo;
- 4 - planejamento do trabalho;
- 5 - administração da sobrecarga de informações;
- 6 - estabelecimento de metas e objetivos;
- 7 - planejamento e organização;
- 8 - constituição de equipes.

Dentre essas 8 competências melhores avaliadas, 3 pertencem ao perfil de liderança **diretor**, 2 pertencem ao perfil de liderança **facilitador**, 1 pertence ao perfil de **produtor**, 1 ao perfil de **coordenador** e outra pertence ao perfil de liderança de **monitor**. Os perfis citados estão inseridos nos modelos de **metas racionais**, de **relações humanas** e de **processos internos**. Nenhuma das 8 competências melhores avaliadas pertence ao modelo de sistemas abertos (perfil inovador e perfil negociador).

Também, quanto à dispersão nas respostas, conforme Apêndice D, percebe-se que, no geral, espalharam-se entre os 5 graus de concordância, sendo minoria as questões nas quais as respostas predominantes concentraram-se nos níveis 4 e 5. E em nenhuma questão as respostas concentraram-se apenas no grau 5. As questões nas quais as respostas escolhidas foram os graus 4 e 5 são as de número 5, 11, 13 e 17, as quais apresentam o seguinte conteúdo:

Questão 5 – **“Acredito que quanto mais informações são compartilhadas com a equipe, maior será a capacidade de seus membros tomarem decisões que atendam aos interesses da organização como um todo.”**

A competência representada por esta questão é o **uso de processo decisório participativo** e seu papel de liderança é o de **facilitador**. Pertence ao modelo das relações humanas. 92% dos respondentes assinalaram o nível 5 (máxima identificação) nesta questão. (QUINN *et al*, 2003, p.17)

Questão 11 – “**Ao planejar uma atividade, reúno a equipe para comunicar o objetivo, delimitar o trabalho e distribuir as tarefas.**”.

A competência representada por esta questão é o **planejamento do trabalho** e seu papel de liderança é o do **coordenador**. Pertence ao modelo dos processos internos. 56% dos respondentes assinalaram o nível 5 (máxima identificação) nesta questão. (QUINN *et al*, 2003, p.17)

Questão 13 – “**Procuo conscientizar a equipe de que todos trabalham em prol de um objetivo comum, impelindo-os a concentrar seus esforços em direção a esse objetivo.**”.

A competência representada por esta questão é o **desenvolvimento e comunicação de uma visão** e seu papel de liderança é o do **diretor**. Pertence ao modelo das metas racionais. 80% dos respondentes assinalaram o nível 5 (máxima identificação) nesta questão. (QUINN *et al*, 2003, p.17)

Questão 17 – “**Manifesto verbalmente meu contentamento quando os membros da equipe atingem as metas propostas.**”.

A competência representada por esta questão é o **fomento de um ambiente de trabalho produtivo** e seu papel de liderança é o do **produtor**. Também pertence ao modelo das metas racionais. 68% dos respondentes assinalaram o nível 5 (máxima identificação) nesta questão. (QUINN *et al*, 2003, p.17)

Assim, analisando os resultados apontados nessas questões (5, 11, 13 e 17), verificou-se que predominam os modelos de metas racionais (2 questões), de processos internos e de relações humanas. Estas respostas são as de mais alta credibilidade devido à baixa dispersão nos resultados, tendo em vista que não houve nenhuma resposta nos graus 1, 2 e 3. Porém, fala-se aqui em questões e não em papéis de liderança.

Avaliação da média das competências por papel de liderança

Quadro 3 – Média das competências do papel de liderança PRODUTOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
PRODUTOR	18	Gerenciamento do tempo e do estresse	1,48
PRODUTOR		Trabalho produtivo	3,72
PRODUTOR	17	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	4,68

Fonte: elaborador pela autora

O **produtor** complementa o papel do diretor. Este gerente é pessoalmente produtivo – motivado, autônomo e comprometido – mas também promove esse ambiente entre os seus subordinados, deixando-os motivados, autônomos e comprometidos. Estabelece-se um ambiente em que todos podem trabalhar de forma produtiva. Também se requer desse papel que mantenha um equilíbrio entre o impulso para o esforço e a produtividade de um lado e de outro a manutenção da saúde e eficácia gerais, tanto para si quanto para sua equipe. (QUINN *et al*, 2003, p.239).

Embora o papel de liderança produtor tenha sido um dos destacados nas respostas, cabe fazer referência ao resultado da questão 18 que, conforme consta no quadro acima, apresentou média muito baixa. Na questão constava “Sinto excesso de trabalho para fazer no tempo de que disponho?”, buscando avaliar a capacidade de gerenciamento do tempo e do estresse por parte do respondente. Ocorre que, no nosso cenário de pesquisa, Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, a crescente demanda provoca acúmulo de serviço e estresse nos servidores da Organização, o que se refletiu nas respostas à questão 18, em que pese dentre esses servidores haja pessoas com capacidade de gerenciar o tempo. A questão provavelmente foi interpretada como se a pergunta fosse “Consigo vencer minha demanda diária no tempo de que disponho?”. Se assim ocorreu, justificado o resultado negativo generalizado.

Quadro 4 – Média das competências do papel de liderança INOVADOR

	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
INOVADOR	23	Pensamento criativo	3,16
INOVADOR	22	Convívio com a mudança	4,2
INOVADOR	24	Gerenciamento da mudança	4,32

Fonte: elaborado pela autora

O foco do papel de liderança **inovador** é na capacidade de adaptação e resposta ao ambiente externo. O papel do inovador envolve o uso da criatividade e o gerenciamento das transformações e transições organizacionais. Possui papel fundamental tanto na deflagração quanto na implementação da mudança organizacional. Este perfil de liderança não figurou entre as oito competências melhores avaliadas, já citadas. (QUINN *et al*, 2003, p.331).

Quadro 5 - Média das competências do papel de liderança FACILITADOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
FACILITADOR	6	Gerenciamento de Conflitos	3,64
FACILITADOR	4	Constituição de equipes	4,36
FACILITADOR	5	Uso de um processo decisório participativo	4,92

Fonte: elaborado pela autora

O papel do **facilitador** se concentra no relacionamento entre o líder gerencial e seu grupo de trabalho. Ele fomenta o esforço coletivo, cria coesão e moral e administra os atritos interpessoais. O facilitador usa algumas competências do mentor, tais como a escuta e a empatia e sensibilidade às necessidades alheias. (QUINN *et al*, 2003, p.64).

Quadro 6 - Média das competências do papel de liderança NEGOCIADOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
NEGOCIADOR	19	Construção e manutenção de uma base de poder	3,75
NEGOCIADOR	20	Negociação de acordos e compromissos	3,8
NEGOCIADOR	21	Apresentação de ideias	3,83

Fonte: elaborado pela autora

Quanto ao **negociador**, este apresenta ideias com eficácia, pois possibilita que as pessoas enxerguem os benefícios em aplica-las. O líder negociador forma uma base de poder, exercendo influência sobre as pessoas. (QUINN *et al*, 2003, p.285).

Quadro 7 - Média das competências do papel de liderança MONITOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
MONITOR	9	Administração dos processos essenciais	4
MONITOR	7	Administração de informações por meio do pensamento crítico	4,16
MONITOR	8	Administração da sobrecarga de informações	4,48

Fonte: elaborado pela autora

A palavra monitoramento remete ao olhar atento e intrusivo do burocrata ou do supervisor bisbilhoteiro, mas apesar de parecer apenas uma atividade de controle e intromissão, o monitoramento é indispensável no desempenho individual e da equipe. O **monitor** dá atenção a questões de controle interno e diz respeito à consolidação e criação de continuidade. (QUINN *et al*, 2003, p.113).

Quadro 8 - Média das competências do papel de liderança COORDENADOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
COORDENADOR	10	Gerenciamento de projetos	4
COORDENADOR	12	Gerenciamento multidisciplinar	4,29
COORDENADOR	11	Planejamento do trabalho	4,56

Fonte: elaborado pela autora

O **coordenador** é o principal responsável pelo fluxo de trabalho e tem a atribuição de cuidar para que o trabalho transcorra com tranquilidade e as atividades sejam realizadas conforme a sua importância relativa, com mínimo atrito entre os membros da equipe. (QUINN *et al*, 2003, p.148).

Quadro 9 - Média das competências do papel de liderança MENTOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
MENTOR	3	Desenvolvimento dos empregados	3,76
MENTOR	1	Compreensão de si próprio e dos outros	4,2
MENTOR	2	Comunicação eficaz	4,2

Fonte: elaborado pela autora

O gerente deste papel gerencial – **mentor** – possui as características de um gerente prestativo, atencioso, sensível, acessível, receptivo e justo. Este líder costuma escutar, apoiar as solicitações legítimas e expressar apreciação e reconhecimento. Os colaboradores são considerados como recursos importantes a serem compreendidos, valorizados e desenvolvidos. Neste papel, o administrador demonstra um alto grau de autoconsciência e leva em consideração a influência exercida por seus atos, como gerente, sobre os seus subordinados. (QUINN *et al*, 2003, p.31).

Quadro 10 - Média das competências do papel de liderança DIRETOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
DIRETOR	15	Planejamento e organização	4,4
DIRETOR	14	Estabelecimento de metas e objetivos	4,44
DIRETOR	13	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	4,8

Fonte: elaborado pela autora

O papel do **diretor** identifica-se com a definição que muitos dão para “líder”. Ele possui a habilidade para desenvolver e comunicar a visão da organização, estabelecer metas e objetivos, realizar planejamento e promover a organização. (QUINN *et al*, 2003, p.199).

Da análise aos quadros acima vemos que, no geral, há equilíbrio entre as três competências em cada papel de liderança, com exceção do papel de produtor, disposto no Quadro 3, cuja competência com menor avaliação é a do gerenciamento do tempo e do estresse.

No quadro abaixo constam os 8 papéis de liderança com sua avaliação em média aritmética, contendo o desvio padrão.

Quadro 11 - Média por papel de liderança

PAPEL DE LIDERANÇA	Média de Grau médio	Desvio Padrão
DIRETOR	4,55	0,22
FACILITADOR	4,31	0,64
COORDENADOR	4,28	0,28
MONITOR	4,21	0,24
MENTOR	4,05	0,25
INOVADOR	3,89	0,64
NEGOCIADOR	3,79	0,04
PRODUTOR	3,29	1,64
Média geral	4,05	0,49

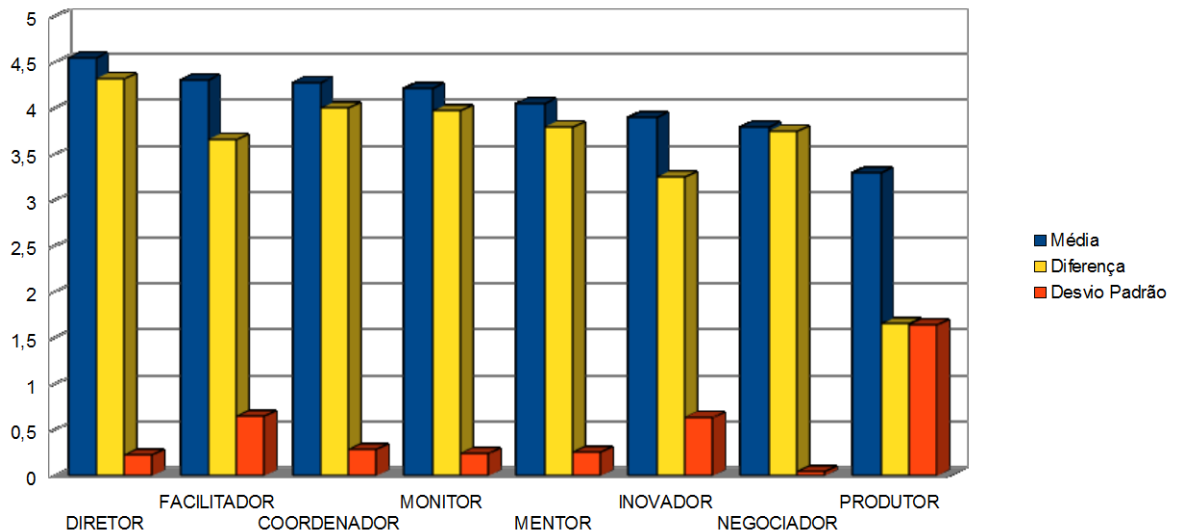
Fonte: elaborado pela autora

Note-se que embora os papéis de liderança diretor, facilitador e coordenador apresentem as maiores médias, o facilitador apresenta um alto desvio padrão em relação aos demais papéis, o que outorga menor credibilidade ao resultado. Já o papel de monitor, em quarto lugar na relação, apresenta desvio padrão, assim como o diretor e o coordenador, relativamente baixos.

Observando o gráfico abaixo, verificamos que no resultado geral atingiram maior destaque entre os respondentes, considerando tanto a média quanto o desvio padrão, os papéis de liderança **diretor, coordenador e monitor**.

Os papéis de liderança com menor avaliação foram os de **facilitador, inovador e produtor**.

Figura 8 - gráfico geral dos resultados por papel de liderança⁴



Fonte: elaborado pela autora.

O papel de liderança **diretor**, com maior média alcançada (4,55) e com desvio padrão de 0,22, tem como competências essenciais (QUINN *et al*, 2003):

- Desenvolvimento e comunicação de uma visão;
- Estabelecimento de metas e objetivos;
- Planejamento e organização.

Esse papel de liderança pertence ao modelo de metas racionais, que tem por crença a direção clara e por critério de eficácia a produtividade.

O papel de liderança **coordenador**, destaque em segundo lugar, com média de 4,28 e desvio padrão de 0,28, tem como competências essenciais (QUINN *et al*, 2003):

- Gerenciamento de projetos;
- Planejamento do trabalho;
- Gerenciamento multidisciplinar.

⁴ As colunas na cor amarela representam a diferença entre a média do papel de liderança e seu desvio padrão. Quanto maior essa diferença, menor a dispersão e, conseqüentemente, maior a credibilidade do indicador.

Esse papel de liderança também pertence ao modelo de processos internos e tem por critério de eficácia a estabilidade e o controle..

O papel de liderança **monitor**, em terceiro lugar, com média 4,21 e desvio padrão 0,24, tem como competências essenciais (QUINN *et al*, 2003):

- Administração de informações por meio do pensamento crítico;
- Administração da sobrecarga de informações;
- Administração dos processos essenciais.

Esse papel de liderança também pertence ao modelo de processos internos e tem por critério de eficácia a documentação e o gerenciamento de informações.

Como referido na análise dos resultados, de modo geral, as respostas tiveram dispersão entre os 5 graus de concordância do questionário, sendo apenas 4 as questões nas quais toda a amostra optou pelos graus 4 e 5 (graus de maior identificação com a competência correspondente), depreendendo-se que essas 4 competências seriam as mais desenvolvidas no grupo pesquisado. Estas competências espalharam-se entre os papéis de liderança do facilitador, coordenador, diretor e produtor.

No que se refere às 8 competências com melhor avaliação, é preciso esclarecer, primeiramente, que cada papel de liderança é composto por 3 competências, sendo que algumas delas, no quadro geral de avaliação, perderam sua credibilidade no resultado pois faziam parte de papéis de liderança cuja média não era tão alta e cuja média de desvio padrão sim o era. Exemplo disso é a competência melhor avaliada, que pertence ao papel de liderança facilitador, que não figura entre os mais frequentes no grupo pesquisado. A segunda competência melhor avaliada sim pode ser considerada como resultado real, pois a média do seu papel de liderança (diretor) é alta e a média do desvio padrão é baixa em relação às demais.

A terceira competência melhor avaliada (papel de liderança produtor), também não se destaca, pois o desvio padrão do seu papel de liderança é alto e a média, por outro lado, não é tão alta (3,29).

A quarta e a quinta competências melhores avaliadas, pertencentes aos papéis de liderança do coordenador e monitor, que estão dentre os três primeiros papéis de liderança, conforme supra referido, cujas médias são altas e desvios padrão são baixos.

A sétima e a oitava competências na escala de avaliação das melhores repetiram-se nos papéis de liderança de diretor e facilitador, já referidos.

Desta forma, com a leitura do resultado da pesquisa, foi possível identificar os perfis gerenciais predominantes nos gestores de cartórios e os que com menor frequência apareceram.

Porém, adotando-se o conceito de Robert E. Quinn, não se buscou selecionar as competências mais importantes para o exercício do cargo, mas sim considerá-las todas essenciais na busca de obter-se um resultado positivo na administração das Unidades Judiciárias.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo consistia em identificar as competências necessárias ao desempenho do cargo de Escrivão e a situação atual desses gestores quanto a essas competências, podendo de alguma forma contribuir com a Organização, por meio dos resultados obtidos.

Para a consecução deste objetivo, após estudo de alguns autores de referência na matéria gestão por competências, elegeu-se uma matriz de competências já validada, de alta credibilidade: o quadro de valores competitivos, que reuniu em um único arcabouço quatro grandes modelos de gestão gerencial vigentes nos Estados Unidos da América durante o século XX (QUINN *et al*, p. 3-13).

Utilizando-se essa matriz para elaboração do questionário e interpretação dos resultados, foi possível atingir o objetivo, identificando-se, por meio de amostragem, quais as competências e perfis gerenciais predominantes e quais necessitam maior desenvolvimento.

No processo de construção do trabalho, além da adoção de mapa de competências gerenciais que se ajustasse ao perfil do gestor em estudo e aplicação de questionário, foram descritas as atribuições do cargo para analisá-las juntamente com o conjunto das competências essenciais de um gestor eficaz.

Concluiu-se na interpretação dos resultados da pesquisa que as competências encontradas com mais frequência e com maior grau dentre os servidores que responderam aos questionários foram as representadas pelos papéis de diretor, coordenador e monitor, os quais predominam nos modelos de gestão de processos internos e das metas racionais, com foco maior no interno (monitor e coordenador) e com ênfase no controle. Estes papéis possuem como critérios de eficácia direção, clareza de objetivos, estabilidade, controle, documentação e gerenciamento da informação.

No papel de diretor, a função do gerente é ser um diretor decisivo e um produtor pragmático (QUINN *et al*, 2003, p. 4). Porém, se exacerbadas as competências pertencentes a este modelo (das metas racionais), podem invadir a zona negativa gerando desempenho exacerbado e individualista, destruindo a

coesão, bem como tornando o perfil pouco receptivo e insensível (QUINN *et al*, 2003, p. 24).

Quanto aos papéis de coordenador e monitor, pertencem ao modelo de processos internos, o qual ficou conhecido como “burocracia profissional”. Os critérios de eficácia são estabilidade e continuidade. Possui a premissa de que a rotinização promove estabilidade. Todas as decisões são coloridas pelas regras, estruturas e tradições existentes. A função do gerente consiste em ser um monitor tecnicamente competente e um coordenador confiável. (QUINN *et al*, 2003, p. 04).

Se as competências pertencentes a estes papéis ultrapassam a linha limite, podem resultar em um gestor cético e cínico, que sufoca o progresso, sem imaginação, tedioso, que negligencia possibilidades. (QUINN *et al*, 2003, p. 24).

Os papéis menos encontrados (facilitador, inovador e produtor) possuem mais foco externo e maior ênfase na flexibilidade, pertencendo aos modelos das relações humanas (facilitador), dos sistemas abertos (inovador) e das metas racionais (produtor).

As competências mais frágeis no grupo pesquisado, então, são:

- | | | |
|--------------------------------------------------|---|-------------|
| 1. Construção de equipes; | } | FACILITADOR |
| 2. Uso do processo decisório participativo; | | |
| 3. Administração de conflitos; | | |
| 4. Convívio com a mudança; | } | INOVADOR |
| 5. Pensamento criativo; | | |
| 6. Gerenciamento da mudança; | | |
| 7. Trabalho produtivo; | } | PRODUTOR |
| 8. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo; | | |
| 9. Gerenciamento do tempo e do estresse. | | |

Cabe reiterar que se entende que todas as competências pertencentes aos oito papéis de lideranças do Quadro de Valores Competitivos de Robert E. Quinn sejam essenciais e importantes para a eficácia do gestor, motivo pelo qual não se direcionou a pesquisa para a busca das competências mais importantes no desempenho da função.

Diz Quinn:

Desejamos que nossas organizações sejam adaptáveis e flexíveis, mas também queremos que sejam estáveis e controladas. Almejamos ao crescimento, à aquisição de recursos e ao apoio externo, mas também aspiramos a um gerenciamento estrito de informações e à comunicação formal. Pretendemos enfatizar o valor dos recursos humanos, mas também focar o planejamento e o estabelecimento de metas. Em qualquer organização concreta, todos esses fatores, em alguma medida, fazem-se necessários. (QUINN et al, 2003, p. 14).

Todos os gestores necessitam no desempenho de sua função ter desenvolvidas algumas habilidades e capacidades, tais como habilidades interpessoais, adaptação dos planos de acordo com as mudanças na realidade e uma elevada capacidade de compreender-se. Porém, de acordo com as circunstâncias, é necessário o uso de umas ou de outras competências ou de várias reunidas, independentemente de pertencerem ao modelo de relações humanas, de metas racionais, de sistemas abertos ou de processos internos. Foi com esse pensamento que Quinn decidiu criar um modelo que reunisse todos os demais, com valores que ao mesmo tempo em que se complementam, contrastam e se opõem.

Na jornada da autora como Consultora nos últimos 07 anos, tendo contato com inúmeros gestores em suas unidades judiciárias, pode perceber que, de modo geral, os resultados negativos nas unidades decorrem de deficiência no sistema de gestão. E, não raras vezes, esses resultados negativos provêm da carência de certas competências gerenciais no chefe do cartório.

Como já referido, a predominância e intensidade de determinadas competências sem observar-se e procurar-se desenvolver suas competências antagônicas, pode causar desequilíbrio e levar o líder a uma zona negativa de eficácia. Então, o que é o ideal? De acordo com o estudo realizado, o ideal é promover o desenvolvimento de todas as competências que compõem os 8 papéis de liderança e usá-las conforme a necessidade e em equilíbrio.

Por exemplo, na atualidade, época de grandes transformações no Poder Judiciário, quando há vários projetos piloto em tramitação e quando se tenta migrar para um sistema virtualizado, seria de suma importância que os gestores de cartório tivessem bem desenvolvidas em si as competências do papel de liderança inovador (convívio com a mudança, pensamento criativo e gerenciamento da mudança), mas esse é um dos perfis, segundo resultados da pesquisa, menos desenvolvidos.

Conforme entendimento de Quinn, para aumentar sua eficácia o gestor precisa de um ganho na complexidade comportamental, sendo esta a capacidade de utilizar competências e comportamentos dos diversos modelos de gestão gerencial.

A complexidade comportamental é baseada na noção de complexidade cognitiva e é definida como “a possibilidade de executar uma estratégia razoavelmente complexa em termos cognitivos, desempenhando papéis variados – e até antagônicos – de maneira altamente integrada e complementar.” (QUINN *et al*, 2003, p. 16).

Considerando as 24 competências que fazem parte dos 8 perfis gerenciais (papéis de liderança) do quadro de valores competitivos, foi possível identificar quais estão presentes e mais desenvolvidas e quais precisam ser trabalhadas para que os Escrivães das unidades de 1º grau de jurisdição possam tornar-se gestores cada vez mais eficazes.

No âmbito individual, importante referir que a elaboração deste estudo contribuiu para o amadurecimento profissional da autora como agente da área de gestão, tanto no âmbito do conhecimento teórico como pelas percepções trazidas pelos resultados da pesquisa aplicada.

Por óbvio, este estudo não esgota o tema, mas acredita-se que a pesquisa pode evoluir em trabalhos futuros, com aperfeiçoamento do que aqui foi elaborado e também contribuir, desde já, com o estudo em andamento na Administração, acerca do construto de uma matriz de capacitação para os cargos da Organização, de acordo com as competências que se entenderem necessárias para cada função.

É indispensável preencher a lacuna existente entre o que se exigiu na admissão do Escrivão por concurso e o que a vida funcional lhe exige. E isto só será possível mediante mapeamento das competências e implementação de instrumentos de melhoria, tais como treinamentos e capacitações específicos e, quiçá, melhor estruturação do processo de seleção para nomeação ou designação para o cargo.

Se assim ocorrer, a capacitação dos Escrivães resultará no melhor funcionamento de suas unidades judiciárias, trazendo resultados positivos para a Organização como um todo e culminando por colaborar para o cumprimento da missão e concretização da visão do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

Futuras pesquisas

Como sugestão para futuras pesquisas, pode-se aplicar a mesma metodologia, mas dirigida aos servidores que se encontram em situação de subordinação aos Escrivães (Oficiais Ajudantes, Oficiais Escreventes e Auxiliares de Serviços Gerais) para que estes também possam avaliar quais são as competências que entendem estarem mais presentes e quais as ausentes em suas chefias. E também pesquisa aplicada aos Magistrados para que, da mesma forma, manifestem-se sobre as competências que entendem estarem presentes e de quais carecem os gestores dos cartórios das Unidades Judiciárias.

Outra pesquisa útil e interessante seria a de avaliar o grau de **complexidade comportamental** nos gestores, medindo o seu impacto na organização.

Sugere-se também, atentando para o resultado negativo da exacerbação de determinadas competências, realizar o mapeamento da **zona negativa (p. 40)** na eficácia do líder.

REFERÊNCIAS:

- BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na Trilha das Competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. Observação. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2008. pp. 121-135.
- GIMENES, Celso Huerta. **Formação de competências gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças - Estudo de caso no Ipen**. 2009. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Nuclear - Aplicações) - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85131/tde-17112009-154931/>>. Acesso em 26 de abril de 2015.
- LEME, Rogerio. **Gestão por competência no setor público. metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- LOPES, Maurício Capobianco et al . **Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil**. Gest. Prod., São Carlos , v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2010000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 26 de abril de 2015.
- LOPES, Moracir de S. **Inventário da Atitude de Trabalho – IAT: manual de aplicação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.
- MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como Implementar a Gestão em Unidades Judiciárias**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- MATHIAS, Carlos Fernando. **Notas para uma história do judiciário no Brasil**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2009. Disponível em: <<http://www.funag.gov.br/biblioteca/dmdocuments/0535.pdf>>. Acesso em 30 de abril de 2015.

PIRES, Alexandre Kalil; [...] et al. **Gestão por competências em organizações de governo. (mesa redonda de pesquisa-ação)**. Brasília: ENAP, 2005.

QUINN, Robert E. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Rio Grande do Sul. **CNJ – Consolidação normativa Judicial**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/export/legislacao/estadual/doc/CNJCGJ_Provimento_007-2015.pdf>. Acesso em 01 de maio de 2015.

Rio Grande do Sul. **COJE – Código de Organização Judiciária do Estado**. Disponível em: <http://www3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid_IdNorma=26547&Texto=&Origem=1>. Acesso em 01 de maio de 2015.

Rio Grande do Sul. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **Como Entender o Mapa Estratégico de 2012**. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/ComoEntenderoMapaEstrategico.pdf>. Acesso em 02 de maio de 2015.

Rio Grande do Sul. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **Edital 2 de 2003 do concurso para o cargo de Escrivão**. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/site/concursos_e_estagios/servidores/concurso/realizados_svalidade_1g.html?print=true>. Acesso em 02 de maio de 2015.

Rio Grande do Sul. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **Mapa Estratégico de 2012**. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/MapaEstrategico_2012_PROJETOS.pdf>. Acesso em 02 de maio de 2015.

SODRÉ, Elaine Leonara de Vargas. **Do Código de Processo a Reforma de 1841: entre acertos e erros a organização judiciária na Província de São Pedro**. ANPUH – XXIV Simpósio Nacional de História – São Leopoldo, 2007. Disponível em: <<http://anpuh.org/anais/wp-content/uploads/mp/pdf/ANPUH.S24.0369.pdf>>. Acesso em 29 de abril de 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

ANEXOS

Anexo A – Edital nº 02, publicado em 28/04/2003 - Escrivão Judicial Requisitos para provimento do cargo

São condições exigidas para a inscrição:

a) ser brasileiro nato ou naturalizado;

b) ter, no mínimo, 18 (dezoito) anos de idade completos na data de encerramento das inscrições;

c1) ter concluído o curso de bacharel em Direito até a data de encerramento das inscrições; OU

c2) ter concluído o ensino médio (antigo 2º grau), para o atual detentor de cargo ou função de Oficial Ajudante, nos termos da Lei nº 7.896/84, que, à época de sua promulgação, contava mais de dois anos de ininterrupto exercício no cargo ou na função. Para se inscrever nas condições previstas na referida Lei, o candidato deverá estar, desde a data nela prevista até a data da inscrição, no exercício ininterrupto do cargo;

d) atender, se portador de deficiência, às exigências da Lei Estadual nº 10.228, de 06/07/1994, e ao estabelecido no Ato Regimental nº 01/02, publicado no Diário da Justiça de 21/01/2002, e ao disposto neste Edital.

(TRIBUNAL DE JUSTIÇA - RS, 2003)

**Anexo B - Edital n° 02, publicado em 28/04/2003 - Escrivão Judicial
Atribuições do cargo**

1.2 - Características do Cargo

1.2.1 - Síntese dos Deveres

Dirigir os trabalhos do ofício, praticar atos e executar tarefas inerentes ao ofício do foro judicial previstas em leis e regulamentos.

1.2.2 - Exemplos de Atribuições

Chefiar, sob a supervisão e direção do Juiz, o cartório em que estiver lotado; escrever, observada a forma prescrita, todos os termos dos processos e demais atos praticados no juízo em que servir; atender às audiências marcadas pelo Juiz e acompanhá-lo nas diligências; elaborar diariamente, na Comarca da Capital e naquelas em que houver órgão de publicação dos atos oficiais (CPC, arts. 236 e 237), a nota de expediente, que deve ser publicada, afixando também uma cópia em local público; preparar diariamente o expediente do Juiz; ter em boa guarda os autos, livros e papéis de seu cartório; entregar, mediante carga, a Juiz, Promotor ou Advogado, autos conclusos ou com vista; remeter à Corregedoria-Geral da Justiça, ao fim de cada bimestre, demonstrativo do movimento forense do seu cartório; fornecer certidão, independentemente de despacho, do que constar nos autos, livros e papéis no seu cartório, salvo quando a certidão se referir a processo: a) de interdição, antes de publicada a sentença; b) de arresto ou seqüestro, antes de realizado; c) formado em segredo de justiça (CPC, art. 155); d) penal, antes da pronúncia ou sentença definitiva; e) especial, contra menor; f) administrativo, de caráter reservado; extrair, autenticar, conferir e consertar traslados; demais atribuições previstas em lei. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2003)

Anexo C - Código de Organização Judiciária - atribuições do Escrivão:

Art. 276 - São atribuições do Escrivão:

I - estar presente no cartório durante o expediente;

II - ter em boa guarda os autos e papéis a seu cargo e os que, por força do ofício, receber das partes;

III - conservar o cartório em boa ordem e classificar por espécie, número e ordem cronológica, os

autos e papéis a seu cargo, quer em andamento, quer arquivados;

IV - redigir, em forma legal e de modo legível, manuscrita ou datilograficamente, os termos do processo, mandados, precatórias, depoimentos, atas das sessões dos Conselhos e demais atos próprios de seu ofício;

V - diligenciar no cumprimento de decisões ou despachos de Conselho de Justiça ou de Juiz Auditor, para notificação ou intimação das partes ou interessados, testemunhas, Advogados e ofendido, a fim de comparecerem em dia, lugar e hora determinados, no curso do processo, bem como cumprir quaisquer outros atos que lhe incumbam, por dever de ofício;

VI - lavrar procuração *apud acta*;

VII - prestar às partes interessadas informações verbais, que lhe forem pedidas, sobre processos em andamento, salvo no caso de se proceder em segredo de justiça;

VIII - fornecer, independentemente de despacho, certidões, verbo *ad verbum*, ou narratórias, quando requeridas por Advogado ou órgão do Ministério Público, e não versarem sobre assunto sigiloso;

IX - acompanhar o Juiz Auditor nas diligências de ofício;

X - numerar e rubricar as folhas dos autos e quaisquer peças extraídas;

XI - manter atualizada e lançar em livro próprio a relação de todos os móveis e utensílios do cartório;

XII - providenciar no registro das sentenças e decisões dos Conselhos de Justiça e do Juiz Auditor;

XIII - anotar, por ordem alfabética, os nomes dos réus condenados e a data da condenação, bem como a pena aplicada e a sua terminação;

XIV - anotar, em ordem cronológica, a entrada dos processos e a sua remessa à instância superior ou a outro juízo, bem como as devoluções que tiverem ocorrido;

XV - providenciar para que o cartório seja provido dos livros classificadores, fichas e demais materiais necessários à boa guarda e à ordem dos processos;

XVI - distribuir o serviço do cartório entre os Escreventes juramentados e demais auxiliares, fiscalizando-o e representando ao Juiz Auditor sobre irregularidades que ocorrerem, em prejuízo do andamento do processo ou da boa ordem do serviço, desde que as suas determinações não sejam obedecidas;

XVII - fornecer ao Juiz Auditor, de seis em seis meses, a relação dos processos parados na cartório;

XVIII - providenciar na correspondência administrativa do cartório;

XIX - remeter anualmente ao Juiz Auditor, até o dia cinco de janeiro, relatório das atividades do cartório.

Parágrafo único - O Escrivão, assim como os Oficiais Escreventes juramentados, são diretamente subordinados ao Juiz Auditor perante o qual servirem.

(TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, s.d. *on line*)

Anexo D - Consolidação Normativa Judicial - Atribuição dos Escrivães

DOS ESCRIVÃES

Art. 229 – Aos Escrivães, privativos ou não, incumbe:

· *COJE, arts. 106 a 108; anexo à Lei Estadual nº 7.305/79.*

I – chefiar, sob a supervisão e direção do Juiz, o Cartório em que estiver lotado;

II – escrever, observada a forma prescrita, todos os termos dos processos e demais atos praticados no juízo em que servirem;

III – atender às audiências marcadas pelo Juiz e acompanhá-lo nas diligências;

IV – Elaborar e encerrar diariamente a nota de expediente no sistema informatizado themis1g, bem como inserir no sistema a data da disponibilização no diário da justiça eletrônico, certificando nos autos do processo;

· *Provimento nº 09/07-CGJ; Provimento nº 33/07-CGJ.*

IV – Elaborar e encerrar diariamente a nota de expediente no sistema informatizado Themis1G, bem como confirmar no sistema a data da disponibilização no Diário da Justiça Eletrônico;

· *Provimento nº 13/2011-CGJ.*

V – zelar pela arrecadação da taxa judiciária, custas e demais exigências fiscais e outros quaisquer valores devidos pelas partes, expedindo as guias para o respectivo depósito, diretamente pela parte ou seu procurador, em estabelecimento autorizado;

VI – preparar, diariamente, o expediente do Juiz;

VII – ter em boa guarda os autos, livros e papéis de seu Cartório;

VIII – recolher ao Arquivo Público, depois de vistos em correição, os autos, livros e papéis findos;

IX – manter classificados e em ordem cronológica todos os autos, livros e papéis a seu cargo, organizando e conservando atualizados índices e fichários;

X – entregar, mediante carga, a Juiz, Promotor ou advogado autos conclusos ou com vista;

XI – remeter à Corregedoria-Geral da Justiça, ao fim de cada mês, demonstrativo do movimento forense do seu Cartório;

XII – devolver à distribuição ou depósito os objetos encaminhados em razão de audiência, salvo se ordenada pelo Juiz sua entrega ao interessado, caso em que esta deverá ser comunicada ao depositário ou distribuidor;

XIII – fornecer certidão, independentemente de despacho, do que constar nos autos, livros e papéis de seu Cartório, bem como no banco de dados do sistema informatizado oficial, salvo quando a certidão se referir a processo:

· *Provimento nº 07/08-CGJ.*

a) de interdição, antes de publicada a sentença;

b) de arresto ou seqüestro, antes de realizado;

c) formado em segredo de justiça (CPC, art. 155);

d) penal, antes da pronúncia ou sentença definitiva;

e) especial, regulado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente;

f) administrativo, de caráter reservado;

XIV – extrair, autenticar, conferir e consertar traslados;

XV – autenticar reproduções de quaisquer peças ou documentos de processos;

XVI – manter e escriturar o livro protocolo-geral e os demais livros de uso obrigatório;

XVII – certificar, nas petições, o dia e a hora de sua apresentação em Cartório;

XVIII – realizar todos os atos que lhes forem atribuídos pelas leis processuais, por este Código e em resoluções do Conselho da Magistratura e da Corregedoria-Geral da Justiça;

XIX – fiscalizar e zelar pela freqüência e observância dos horários com relação aos demais servidores do Cartório;

XX – promover e fiscalizar a alimentação de dados ao sistema, assim como remeter os autos ao Distribuidor, independentemente de despacho, para inclusão dos dados qualificativos das partes que não possam ser lançados pelo cartório;

· *Provimento nº 05/04-CGJ.*

· *Provimento nº 18/06-CGJ.*

XXI – prestar informações verbais, inclusive por telefone, sobre o estado e andamento dos feitos, salvo quanto aos referidos no inciso XIII, cujas informações apenas serão dadas às partes e aos seus procuradores;

XXII – REVOGADO – encaminhar ao Serviço de Registro Civil da sede da Comarca, para inscrição no Livro “E”, os mandados de inscrição de divórcio ou separação judicial;

· *Provimento nº 16/08-CGJ.*

XXIII – prestar as informações sobre o estágio probatório dos servidores do seu Cartório, na forma da

Resolução nº 51/92-CM;

XXIV – receber a petição de recurso, protocolando-a no ato, acompanhada de preparo, ou entregar a 2ª via da petição recursal ao recorrente, nela consignando o valor nominal da causa e a data da distribuição da demanda, objetivando instrumentalizar o Contador para a feitura do cálculo, evitando a saída dos autos do Cartório.

XXV – fiscalizar a utilização dos crachás e elaborar e afixar quadro contendo os nomes, as funções e os horários de trabalho dos servidores e estagiários lotados no Cartório.

· *Provimento nº 08/05-CGJ.*

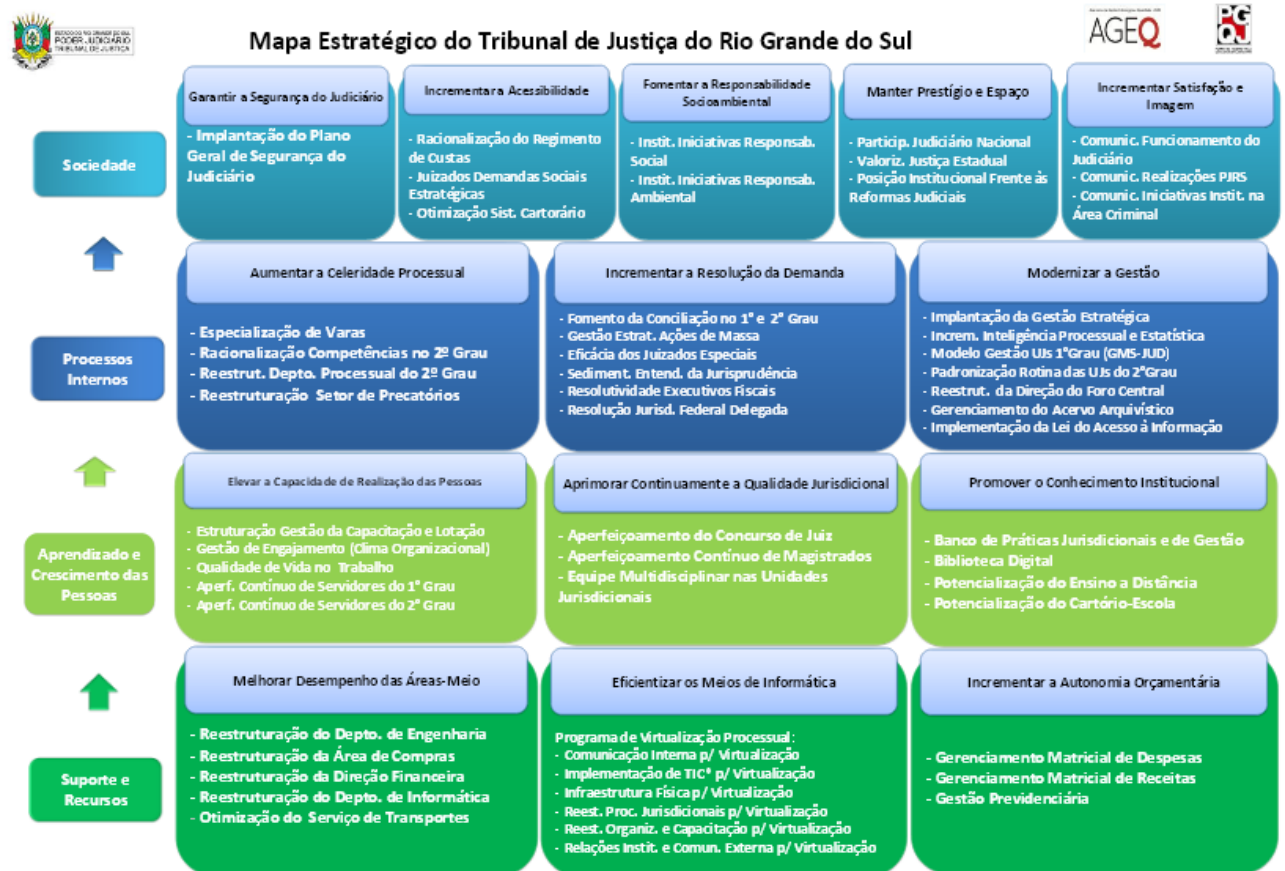
XXVI – Acessar diariamente a caixa de correio setorial, através da senha obtida junto ao Departamento de Informática que deverá ser compartilhada por mais de um servidor a seu critério.

· *Provimento nº 27/06-CGJ.*

XXVII - Por solicitação do exeqüente, fornecer certidão comprobatória da tramitação de execução de título extrajudicial ou de fase de cumprimento de sentença, com descrição das partes e valor da causa, para fins de averbação no registro de imóveis, registro de veículos ou registro de outros bens sujeitos à penhora ou arresto. a certidão referente à fase de cumprimento de sentença somente será fornecida mediante petição deferida pelo juiz competente.

· *Provimento nº 18/09-CGJ (cria o inciso XXVII). (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, s.d., on line)*

Anexo E - Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul



Fonte: Rio Grande do Sul, s.d., *on line*

APÊNDICES

Apêndice A – Tabela de competências essenciais para cada papel de liderança

PAPEL DE LIDERANÇA	COMPETÊNCIAS
MENTOR	1. Compreensão de si próprio e dos outros
	2. Comunicação eficaz
	3. Desenvolvimento dos empregados
FACILITADOR	4. Constituição de equipes
	5. Uso de um processo decisório participativo
	6. Gerenciamento de Conflitos
MONITOR	7. Administração de informações por meio do pensamento crítico
	8. Administração da sobrecarga de informações
	9. Administração dos processos essenciais
COORDENADOR	10. Gerenciamento de projetos
	11. Planejamento do trabalho
	12. Gerenciamento multidisciplinar
DIRETOR	13. Desenvolvimento e comunicação de uma visão
	14. Estabelecimento de metas e objetivos
	15. Planejamento e organização
PRODUTOR	16. Trabalho produtivo
	17. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo
	18. Gerenciamento do tempo e do estresse
NEGOCIADOR	19. Construção e manutenção de uma base de poder
	20. Negociação de acordos e compromissos
	21. Apresentação de ideias
INOVADOR	22. Convívio com a mudança
	23. Pensamento criativo
	24. Gerenciamento da mudança

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice B - Elaboração do questionário aplicado

1. MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS

PAPEL DE LIDERANÇA	COMPETÊNCIAS
MENTOR	1. Compreensão de si próprio e dos outros
	2. Comunicação eficaz
	3. Desenvolvimento dos empregados
FACILITADOR	1. Constituição de equipes
	2. Uso de um processo decisório participativo
	3. Gerenciamento de Conflitos

QUESTÕES - Mentor

- 1- Tem facilidade para identificar as habilidades de cada servidor e avaliar qual a contribuição de cada um para o trabalho. (compreensão de si próprio e dos outros)
- 2- É capaz de escutar de fato os pensamentos e ideias expressos por seus interlocutores. (comunicação eficaz)
- 3- Ao delegar uma tarefa a um subordinado corre para socorrê-lo ao primeiro sinal de fracasso. (Desenvolvimento dos empregados)

QUESTÕES - Facilitador

- 1- Faz com que cada membro da equipe saiba qual é o seu papel e como essa atribuição se enquadra nas atividades do grupo como um todo. (Constituição de equipes)
- 2- Acredita que quanto mais informações são compartilhadas com a equipe, maior será a capacidade de seus membros tomarem decisões que atendam os interesses da organização. (Uso de um processo decisório participativo)
- 3- Quando há um conflito entre os membros da equipe de trabalho prefere não se manifestar, para evitar desentendimentos. (Gerenciamento de conflitos)

2. MODELO DE PROCESSOS INTERNOS

PAPEL DE LIDERANÇA	COMPETÊNCIAS
MONITOR	1. Administração de informações por meio do pensamento crítico
	2. Administração da sobrecarga de informações
	3. Administração dos processos essenciais
COORDENADOR	1. Gerenciamento de projetos
	2. Planejamento do trabalho
	3. Gerenciamento multidisciplinar

QUESTÕES - Monitor

- 1- Quando apresenta uma proposição a outras pessoas tem dificuldade de explicitar suas justificativas a respeito da mesma.
- 2- Permite que os e-mails se acumulem sem sequer os abrir.
- 3- Quando precisa realizar uma atividade importante procura definir ou anotar quais são as providências necessárias para tanto.

QUESTÕES - Coordenador

- 1- No decorrer de um trabalho com prazo de entrega monitora os resultados a fim de verificar se o projeto está transcorrendo conforme o planejado.
- 2- Ao planejar uma atividade, reúne a equipe para comunicar o objetivo, delimitar o trabalho e distribuir as tarefas.
- 3- Não acredita que o trabalho por meio de equipes multifuncionais possa ser produtivo. Cada um deve ater-se a executar a função do seu departamento.

3. MODELO DAS METAS RACIONAIS

PAPEL DE LIDERANÇA	COMPETÊNCIAS
DIRETOR	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão
	2. Estabelecimento de metas e objetivos
	3. Planejamento e organização
PRODUTOR	1. Trabalho produtivo
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo
	3. Gerenciamento do tempo e do estresse

QUESTÕES – Diretor

- 1- Procura conscientizar a equipe de que todos trabalham em prol de um objetivo comum, impelindo-os a concentrar seus esforços em direção a esse objetivo.
- 2- Propõe à equipe a definição de metas específicas durante a execução de um trabalho.
- 3- Na organização do trabalho esclarece quem se espera que realize cada tarefa e como tais atribuições devem ser divididas entre os membros da equipe.

QUESTÕES - Produtor

- 1- Dá mais valor às metas internas e ao sentimento de realização, dando grande importância às tarefas que executa.
- 2- Manifesta verbalmente seu contentamento quando os membros da equipe atingem as metas propostas.
- 3- Sente excesso de trabalho para fazer no tempo de que dispõe.

4. MODELO DOS SISTEMAS ABERTOS

PAPEL DE LIDERANÇA	COMPETÊNCIAS
NEGOCIADOR	1. Construção e manutenção de uma base de poder
	2. Negociação de acordos e compromissos
	3. Apresentação de ideias
INOVADOR	1. Convívio com a mudança
	2. Pensamento criativo
	3. Gerenciamento da mudança

QUESTÕES – Negociador

- 1- Sente que não consegue representar as necessidades de seus subordinados, promover suas ideias nem adquirir os recursos de que necessitam para desincumbir-se de suas atribuições.
- 2- Quando assiste a uma apresentação de vendas, palestra ou explicação de outra pessoa, hesita em fazer perguntas por medo de parecer desinformado.
- 3- É capaz de destrinchar um diálogo digressivo e nebuloso, identificando o ponto central e expressando-o em outras palavras, de modo que todos o compreendam.

QUESTÕES – Inovador

1. Quando se depara com uma mudança, consegue adaptar-se, assim como apresentá-la a seus colegas de uma maneira tal que os ajude a se adaptarem também.
2. Em grupo, expressa opiniões pouco convencionais, mas instigantes.
3. Teme que as mudanças representem ameaça ao poder, perdas econômicas ou de status.

Apêndice C - Questionário aplicado

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS e UAB	
SETOR:	
CARGO OCUPADO:	
TEMPO DE EMPRESA:	
FORMAÇÃO:	
GÊNERO:	
DATA:	
Por favor, assinale um número de 1 a 5, na escala à direita de cada item, de acordo com o grau de identificação com a situação exposta. Lembre-se: quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, menor o grau de identificação, e quanto mais próximo do número 5 você se posicionar, maior o grau de identificação.	
COMPETÊNCIAS	ESCALAS – GRAU DE IDENTIFICAÇÃO
1. Tem facilidade para identificar as habilidades de cada servidor e avaliar qual a contribuição de cada um para o trabalho.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
2. É capaz de escutar de fato os pensamentos e ideias expressos por seus interlocutores	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
3. Ao delegar uma tarefa a um subordinado, permite que solucione o problema por conta própria, sem correr para socorrê-lo ao primeiro sinal de fracasso.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
4. Faz com que cada membro da equipe saiba qual é o seu papel e como essa atribuição se enquadra nas atividades do grupo como um todo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
5. Acredita que quanto mais informações são compartilhadas com a equipe, maior será a capacidade de seus membros tomarem decisões que atendam os interesses da organização como um todo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
6. Quando há um conflito entre os membros da equipe de trabalho prefere não se manifestar, para evitar desentendimentos.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
7. Quando apresenta uma proposição a outras pessoas tem dificuldade de explicitar suas justificativas a respeito do mesmo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
8. Permite que os e-mails se acumulem sem sequer os abrir.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
9. Quando precisa realizar uma atividade importante procura definir ou anotar quais são as providências necessárias para tanto.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
10. No decorrer de um trabalho com prazo de entrega monitora os resultados a fim de verificar se o projeto está transcorrendo conforme o planejado.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Continua

Conclusão

11. Ao planejar uma atividade, reúne a equipe para comunicar o objetivo, delimitar o trabalho e distribuir as tarefas.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
12. Não acredita que o trabalho por meio de equipes multifuncionais possa ser produtivo. Cada um deve ater-se a executar a função do seu departamento.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
13. Procura conscientizar a equipe de que todos trabalham em prol de um objetivo comum, impelindo-os a concentrar seus esforços em direção a esse objetivo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
14. Propõe à equipe a definição de metas específicas durante a execução de um trabalho.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
15. Na organização do trabalho esclarece quem se espera que realize cada tarefa e como tais atribuições devem ser divididas entre os membros da equipe.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
16. Dá mais valor às metas internas e ao sentimento de realização, dando grande importância às tarefas que executa.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
17. Manifesta verbalmente seu contentamento quando os membros da equipe atingem as metas propostas.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
18. Sente excesso de trabalho para fazer no tempo de que dispõe.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
19. Sente que não consegue representar as necessidades de seus subordinados, promover suas ideias nem adquirir os recursos de que necessitam para desincumbir-se de suas atribuições.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
20. Quando assiste a uma apresentação de vendas, palestra ou explicação de outra pessoa, hesita em fazer perguntas por medo de parecer desinformado.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
21. É capaz de destrinchar um diálogo digressivo e nebuloso, identificando o ponto central e expressando-o em outras palavras, de modo que todos o compreendam.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
22. Quando se depara com uma mudança, consegue adaptar-se, assim como apresentá-la a seus colegas de uma maneira tal que os ajude a se adaptarem também.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
23. Em grupo, expressa opiniões pouco convencionais, mas instigantes.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
24. Teme que as mudanças representem ameaça ao poder, perdas econômicas ou de status.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

Apêndice D – Quadro de resultados gerais

COMPETÊNCIAS	Grau de Concordância				
	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5
1. Tenho facilidade de identificar as habilidades de cada servidor e avaliar qual a contribuição de cada um para o trabalho.	0	0	4	12	9
2. Sou capaz de escutar de fato os pensamentos e ideias expressos por meus interlocutores	0	0	3	14	8
3. Ao delegar uma tarefa a um colaborador, permito que solucione o problema por conta própria, sem correr para socorrê-lo ao primeiro sinal de fracasso.	0	5	1	14	5
4. Faço com que cada membro da equipe saiba qual é o seu papel e como essa atribuição se enquadra nas atividades do grupo como um todo.	0	1	0	13	11
5. Acredito que quanto mais informações são compartilhadas com a equipe, maior será a capacidade de seus membros tomarem decisões que atendam os interesses da organização como um todo.	0	0	0	2	23
6. Quando há um conflito entre os membros da equipe de trabalho prefiro não me manifestar, para evitar desentendimentos.	10	4	5	4	2
7. Quando apresento uma proposição a outras pessoas tenho dificuldade de explicitar minhas justificativas a respeito da mesma.	16	3	1	4	1
8. Permito que os e-mails se acumulem sem sequer os abrir.	20	1	1	2	1

Continua

Continuação

9. Quando preciso realizar uma atividade importante procuro definir ou anotar quais são as providências necessárias para tanto.	0	4	3	7	11
10. No decorrer de um trabalho com prazo de entrega monitoro os resultados a fim de verificar se o projeto está transcorrendo conforme o planejado.	0	1	5	12	7
11. Ao planejar uma atividade, reúno a equipe para comunicar o objetivo, delimitar o trabalho e distribuir as tarefas.	0	0	0	11	14
12. Penso que o trabalho por meio de equipes multifuncionais não é produtivo. Cada um deve ater-se a executar a função do seu departamento.	15	4	3	1	1
	Grau de Concordância				
COMPETÊNCIAS	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5
13. Procuro conscientizar a equipe de que todos trabalham em prol de um objetivo comum, impelindo-os a concentrar seus esforços em direção a esse objetivo.	0	0	0	5	20
14. Proponho à equipe a definição de metas específicas durante a execução de um trabalho.	0	0	2	10	13
15. Na organização do trabalho esclareço quem espero que realize cada tarefa e como tais atribuições devem ser divididas entre os membros da equipe.	0	0	1	13	11
16. Dou mais valor às metas internas e ao sentimento de realização, atribuindo grande importância às tarefas que executo.	0	2	10	6	7
17. Manifesto verbalmente meu contentamento quando os membros da equipe atingem as metas propostas.	0	0	0	8	17

Continua

Conclusão

18. Sinto que tenho excesso de trabalho para fazer no tempo de que disponho.	0	1	1	7	16
19. Sinto que não consigo representar as necessidades de meus colaboradores, promover suas ideias nem adquirir os recursos de que necessitam para desincumbir-se de suas atribuições.	8	6	7	2	1
20. Quando assisto a uma apresentação de vendas, palestra ou explicação de outra pessoa, hesito em fazer perguntas por medo de parecer desinformado.	10	8	1	4	2
21. Sou capaz de destrinchar um diálogo digressivo e nebuloso, identificando o ponto central e expressando-o em outras palavras, de modo que todos o compreendam.	0	1	5	15	3
22. Quando me deparo com uma mudança, consigo adaptar-me, assim como apresentá-la a meus colegas de uma maneira tal que os ajude a se adaptarem também.	0	0	4	12	9
23. Em grupo, expresso opiniões pouco convencionais, mas instigantes.	2	4	10	6	3
24. Temo que as mudanças representem ameaça ao poder, perdas econômicas ou de status.	17	4	1	1	2