

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

VERA LÚCIA FRANÇA DA SILVA

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS RELEVANTES PARA O
EXERCÍCIO DO CARGO DE CHEFE DE GABINETE, NO SUPERIOR TRIBUNAL
DE JUSTIÇA

Brasília – DF

2009

VERA LÚCIA FRANÇA DA SILVA

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS RELEVANTES PARA O
EXERCÍCIO DO CARGO DE CHEFE DE GABINETE, NO SUPERIOR TRIBUNAL
DE JUSTIÇA**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial a obtenção do grau de Especialista em Gestão Judiciária.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Catarina Cecília Odelius

Brasília – DF

2009

AGRADECIMENTOS

*Ao Superior Tribunal de Justiça pela oportunidade de aperfeiçoamento
oferecida. À Professora Catarina Cecília Odelius pelo tempo
dispensado a mim, com preciosas orientações.*

“Cada dificuldade na vida nos oferece uma oportunidade para nos voltarmos para dentro de nós mesmos e recorrermos aos nossos recursos interiores escondidos ou mesmo desconhecidos. As provações que suportamos podem e devem revelar-nos quais são as nossas forças” (A Arte de Viver; Sharon Lebell)

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar competências individuais dos chefes de gabinete do Superior Tribunal de Justiça, para o alcance dos resultados esperados pela sociedade nos julgamentos desta Corte. Para as competências, subdivididas em atribuições e capacidades, foram identificados o grau de importância e de domínio. Diversos conceitos de competência presentes na literatura relativos ao tema foram apresentados no referencial teórico. Foi elaborado questionário, aplicado junto a 132 (cento e trinta e dois) profissionais atuantes nos 33 (trinta e três) gabinetes de Ministros do Superior Tribunal de Justiça. A amostra se restringiu a 82 (oitenta e dois) pesquisados, sendo que desses, 19 (dezenove) ocupam o cargo de chefe de gabinete e 63 (sessenta e três) são servidores da área jurídica dos respectivos gabinetes. O instrumento de coleta de dados foi preparado com 26 (vinte e seis) competências, que tiveram por base pesquisa realizada no site do Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal, especificamente nas descrições de competência da Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, bem como em documentos do Superior Tribunal de Justiça, que descreviam as atribuições do cargo pesquisado. A partir dos dados analisados, diagnosticou-se as competências com maior grau de prioridade no que tange a ações de capacitação: otimizar contratação de pessoas na área jurídica do gabinete; administrar pessoas; reconduzir fluxos de procedimentos no gabinete; supervisionar ações de desenvolvimento de assessores; e divulgar normas e procedimentos na gestão do acervo do gabinete.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Componentes da competência profissional

Figura 2.2 – Condições necessárias ao desempenho competente

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Competências para o Profissional

Quadro 2.1.1 – Definições de Competência

Quadro 3.3 – Competências individuais relevantes do chefe de gabinete do STJ

Quadro 3.3.1 – Grau de Importância

Quadro 3.3.2 – Grau de Domínio

Quadro 4.2 – Distribuição do grau de importância e de domínio de cada competência

Quadro 4.2.1 – Médias e desvios-padrão da importância e do domínio de cada competência

Quadro 4.2.2 – Índice geral de prioridades de treinamento para as competências pesquisadas

Quadro 4.2.3 – Médias e desvios-padrão dos chefes de gabinete e subordinados

Quadro 4.2.4 – Relação entre as médias e desvios-padrão dos chefes de gabinete e dos subordinados, estatisticamente significativos

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero

Gráfico 2 – Cargo

Gráfico 3 – Faixa etária da amostra

Gráfico 4 – Faixa etária dos chefes de gabinete

Gráfico 5 – Grau de Escolaridade

Gráfico 6 – Tempo de STJ

LISTA DE ABREVIATURAS

CHAs – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CBO – Classificação Brasileira de Ocupação

PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	10
1.1 – Formulação do problema de pesquisa.....	11
1.2 – Objetivos.....	12
1.2.1 – Objetivo Geral.....	12
1.2.2 – Objetivos Específicos.....	12
1.3 – Justificativas.....	12
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 – Definições de Competências.....	14
2.2 – Competência e Desempenho.....	17
2.3 – Competência Individual e Organizacional.....	18
2.3.1 – Competência Individual.....	19
2.3.2 – Competência Organizacional.....	19
2.3.3 – Lacunas de competência.....	19
3 – METODOLOGIA.....	21
3.1 – Tipo de pesquisa.....	21
3.2 – População e amostra.....	22
3.3 – Instrumento e coleta de dados.....	22
3.4 – Análise e interpretação dos dados.....	24
4 – RESULTADOS E ANÁLISE.....	26
4.1 – Sujeitos da pesquisa.....	26
4.2 – Análise dos dados e discussão.....	29
5 – CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE.....	44

1 – INTRODUÇÃO

O Superior Tribunal de Justiça (STJ), órgão público objeto de estudo da presente monografia, foi criado pela Constituição Federal de 1988, sendo o único responsável pela uniformização da interpretação da lei federal em todo o Brasil. Destaca-se do portal do STJ o seguinte trecho relacionado às atribuições deste:

O STJ é a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais, não relacionadas diretamente à Constituição. Como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas.

Sua competência está prevista no art. 105 da Constituição Federal, que estabelece os processos que têm início no STJ (originários) e os casos em que o Tribunal age como órgão de revisão, inclusive nos julgamentos de recursos especiais.

O STJ julga crimes comuns praticados por governadores dos estados e do Distrito Federal, crimes comuns e de responsabilidade de desembargadores dos tribunais de justiça e de conselheiros dos tribunais de contas estaduais, dos membros dos tribunais regionais federais, eleitorais e do Trabalho.

Julga também *habeas corpus* que envolvam essas autoridades ou ministros de Estado, exceto em casos relativos à Justiça eleitoral. Pode apreciar ainda recursos contra *habeas corpus* concedidos ou negados por tribunais regionais federais ou dos estados, bem como causas decididas nessas instâncias, sempre que envolverem lei federal.

Em 2005, como parte da reforma do Judiciário, o STJ assumiu também a competência para analisar a concessão de cartas rogatórias e processar e julgar a homologação de sentenças estrangeiras. Até então, a apreciação desses pedidos era feita no Supremo Tribunal Federal (STF).

Da criação do STJ como instância especial de prestação jurisdicional até os dias de hoje houve um importante crescimento no número de processos que chegam a essa Corte, fazendo com que se torne imperiosa a necessidade de se implementar práticas gerenciais, sobretudo no tocante aos gabinetes de Ministros relatores. Apesar do já referenciado crescimento, o mesmo número de Ministros compõe o STJ, sendo 33 (trinta e três) ao total, ressaltando que o Presidente, o Vice-Presidente e o Coordenador da Justiça Federal não recebem processos da competência da Corte, durante os referidos mandatos. Saliente-se que estes processos são os característicos do Tribunal (recurso especial e agravo de instrumento), compondo o grande peso numérico de entrada no STJ. Há, portanto, uma urgência da profissionalização no tocante à administração da quantidade de processos que são distribuídos a cada Ministro, para que se possa alcançar a missão precípua do STJ e da justiça em geral, qual seja, o julgamento célere dos processos endereçados a esta Corte. Tendo cada Ministro que decidir milhares de processos ao mesmo tempo, é necessário a

observação de critérios justos para a escolha de qual deve ser julgado em primeiro lugar, cabendo ao profissional que gerencia o gabinete, a verificação do cumprimento desses critérios, como forma de colaborar para a prestação jurisdicional do Ministro Relator.

Com efeito, cada Ministro relator possui, quando pouco, um acervo de 8.000 (oito mil) processos, sendo certo que, ausente uma correta gerência do referido acervo, nada poderá ser produzido, com excelência, em termos de decisão. Nesse contexto o STJ deve facilitar, o quanto antes, as práticas das competências necessárias para uma gestão com qualidade.

É certo que, conforme Osborne e Gaebler (1992 apud CHANLAT, 2002, p.2), o pensamento gerencial toma conta, também, do serviço público. Escreve o autor:

Essa presença crescente do pensamento gerencial no universo dos serviços públicos está também estreitamente associada à crítica ferina feita ao modelo burocrático por numerosos auditores, políticos, empresários ou cidadãos reclamando organizações mais flexíveis, mais dinâmicas e mais inovadoras (CHANLAT, 2002, p.2).

Com isso, o STJ deve assimilar a urgência da formação de equipes capazes de dar prosseguimento eficaz e rápido aos processos que adentram nesta Corte Superior. Para tanto destaca-se a presença do chefe de gabinete, no âmbito do Tribunal, como a pessoa que deve possuir competências para colaborar na administração do já citado acervo de cada Ministro Relator.

É importante verificar-se a importância da identificação das competências relevantes para a realização de atividades em uma determinada função para, a seguir, vislumbrar-se uma escala de prioridades nos investimentos em ações de capacitação (mestrado, doutorado e pós-graduação).

Desta feita, chega-se ao problema que será abordado neste trabalho acadêmico.

1.1 – Formulação do problema de pesquisa

Quais são as competências individuais relevantes de um chefe de gabinete, no Superior Tribunal de Justiça?

1.2 – Objetivos

1.2.1 – Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é identificar as competências individuais relevantes do chefe de gabinete, para o alcance de resultados relacionados aos julgamentos dos processos endereçados ao Superior Tribunal de Justiça.

1.2.2 – Objetivos Específicos

São objetivos específicos da pesquisa: (a) revisar a literatura acerca do tema “competência”; (b) descrever competências atribuídas aos chefes de gabinete; (c) identificar lacunas de competência; (d) identificar a percepção dos chefes de gabinete e dos servidores quanto às competências individuais relevantes para um bom desempenho da função (chefe de gabinete).

1.3 – Justificativas

Diante das exigências trazidas pelo flagrante crescimento do número de processos que chegam às Cortes Superiores, especificamente no âmbito do Superior Tribunal de Justiça, é necessário que, por meio de profissionais competentes, seja possível viabilizar-se a implantação de cursos de aperfeiçoamento desses profissionais envolvidos com o acervo de processos. Salienta-se a enorme pressão sofrida pelos servidores públicos em geral, situação a que não escapa o STJ, quanto a um bom desempenho das respectivas atribuições. Especificamente no chefe de gabinete recai a cobrança quando se fala em julgamento de processo, com eficácia e rapidez, fazendo com que esse profissional deva ser bem qualificado e preparado para o problema que discute Chanlat (2002, p.4), quando diz:

[...] Em estreita relação com a carga de trabalho, própria do empregado do serviço público, notadamente para aqueles e aquelas que estão em contato direto com o público, nota-se uma pressão maior da parte dos usuários dos serviços oferecidos (CHANLAT, 2002, p.4).

Com isso, conforme destaca Marcon (2007, p. 17), “os gestores precisam apresentar iniciativa, autonomia, além de sólidos conhecimentos específicos e capacidade de assumir responsabilidade por resultados”.

Ao final, deve-se reafirmar o papel do Superior Tribunal de Justiça na prática da uniformização da jurisprudência infraconstitucional, no Brasil.

Verifica-se que, apesar de existirem inúmeras conceituações do que seja competência, estudos empíricos sobre o tema ainda são escassos, sobretudo no âmbito do

Judiciário, especificamente em Tribunais como o Superior Tribunal de Justiça. Segundo Brandão (2007, p.154), “o número de estudos empíricos publicados no Brasil sobre competências, no entanto ainda é pequeno, em especial se comparado com o volume de discussões teóricas que têm sido feitas sobre o tema”.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo procura descrever as diversas noções de competência existentes na literatura, buscando um denominador comum, bem como sua relação com o desempenho. Busca, ademais, destacar as vertentes relativas à competência individual e organizacional.

A noção de competência possui inúmeras definições, sendo certo que sua origem monta o final da Idade Média, possuindo este termo uma acepção ligada à linguagem jurídica também. Para o Direito, competência significa “qualidade legítima de jurisdição ou autoridade, conferidas a um juiz ou a um tribunal, para conhecer e julgar certo feito submetido à sua deliberação dentro de determinada circunscrição judiciária” (HOUAISS; 2001, 1ª ed.).

Fora da linguagem jurídica, constitui um “conceito em evidência, complexo e multifacetado” (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; GONCZI, 1999 apud BRANDÃO, 2007, p.149).

2.1- Definições de Competência

No senso comum, o termo competência surge para conceituar o indivíduo qualificado para realizar algo. São diversos os significados do termo no cotidiano, destacados por Lima e Borges-Andrade (2006, p.199). São eles:

- . Aptidão de uma autoridade pública de efetuar determinados atos.
- . Poder detido por um indivíduo, em razão de seu cargo ou função, de praticar atos próprios deste ou desta.
- . Capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito do que é versado, idoneidade.
- . Soma de conhecimentos ou de habilidades.
- . Indivíduo de grande autoridade num ramo do saber ou do fazer.
- . O saber lingüístico inconsciente do indivíduo, graças ao qual ele é capaz de construir, reconhecer e compreender frases gramaticais em sua língua, mesmo as nunca ouvidas antes.
- . Capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos. (Houaiss, 2001) (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p.199).

Na atualidade, o termo passou a fazer parte dos diálogos acadêmicos, sobretudo na Administração e Psicologia. Conforme Brandão (2007, p.150), dando destaque

à corrente norte-americana (BOYATZIS e MCCLELLAND), entende-se competência “como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação”.

Pelo lado francês (LE BOTERF e ZARIFIAN), competência estaria ligada às realizações de um profissional, em um determinado contexto, ou seja, o que tal indivíduo produz ou realiza no trabalho (BRANDÃO, 2007). Chega-se, assim, a uma definição do que seja competência, como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY E FLEURY, 2001, p.188). Com o propósito de explicar os verbos propostos na citada definição, inspirando-se na obra de Le Boterf, criou-se o seguinte quadro sobre as competências de um profissional:

Quadro 2.1: Competências para o Profissional
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber apreender	Trabalhar para o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Uma terceira corrente surge nos últimos anos, representada por Gonczi, que entende a competência na associação de atributos pessoais ao contexto em que são utilizados (BRANDÃO, 2007).

Outra abordagem envolvendo o tema, que parece ter ampla aceitação nas discussões acadêmicas, diz que “as competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional” (CARBONE et al, 2005; FREITAS; BRANDÃO, 2005 apud BRANDÃO; BAHRY, 2005, p.180). Trata-se de um exemplo da versão mais moderna do que seja competência, já que apresenta um elo entre os conceitos de competência e desempenho (ROPÉ e TANGUY, 1997; DUTRA et al, 1998; apud FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Verifica-se, ainda, aceita, a idéia de que as competências trazem valor econômico e social aos indivíduos e organizações, já que contribuem para a realização de

objetivos organizacionais e reconhecem a capacidade de determinada pessoa (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999 apud FREITAS e BRANDÃO, 2006). Bem compreendida fica tal afirmativa com a Figura 2.1:

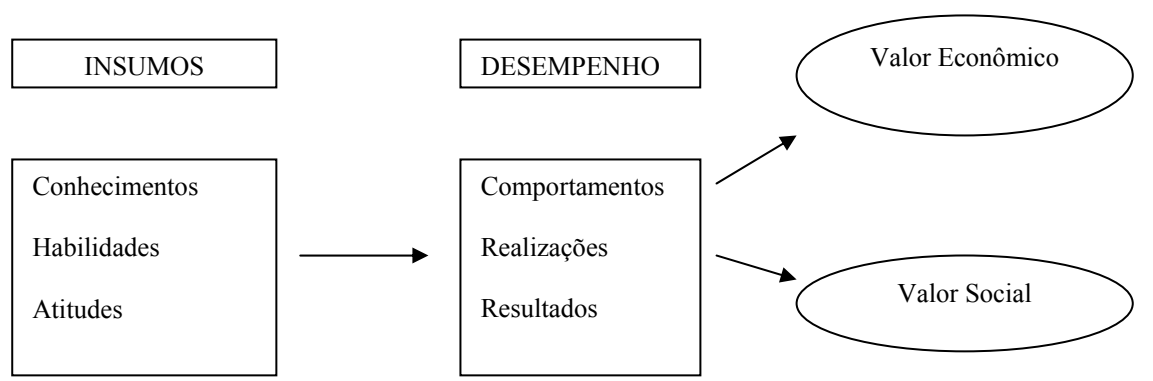


Figura 2.1. – Componentes da competência profissional
Fonte: Brandão (2007, p. 151)

Por último, ainda no campo das definições e baseando-se na proposta de Gilbert (1978 apud BRANDÃO, 2007), quando destaca que a competência é expressa em função do desempenho ou comportamento da pessoa no trabalho. Já Durand (2000 apud BRANDÃO, 2007), “dá ênfase a elementos que constituem a competência, ou seja, aos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo” (BRANDÃO, 2007, p.150). Tal proposta pode ter sido influenciada pelo movimento S-O-R, “que parte da premissa de que essas relações, para serem compreendidas, precisam considerar o que ocorre no indivíduo (O), que mediará as relações entre estímulos (S) e respostas (R)” (BRANDÃO, 2007, 150).

Tendo como foco o comportamento ou atributo do indivíduo, Dias (2001 apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006) realizou um apanhado das definições do termo competência, que segue no Quadro 2.1.1:

Quadro 2.1.1 – Definições de Competência, na revisão de Dias (2001)

Definição	Autor
Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Magalhães e colaboradores (1997), apud Brandão (1999)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.	Parry (1996), citado por Dutra e colaboradores (2000)

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, no trabalho.	Durand (1999), apud Brandão (1999)
Características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer/causar desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outra situação de vida.	McClelland (1970), citado por Resende (2000)
Atributos pessoais (motivações, qualidades, habilidades), evidenciados pela maneira como a pessoa se comporta no trabalho, que predizem a efetividade ou o alto desempenho no trabalho.	Klemp (1999), citado por Brandão (1999)
Repertórios comportamentais identificados como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto da estratégia organizacional.	Sparrow e Bognanno (1994)
Capacidade de pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.	Dutra e colaboradores (2000)
Competência não é estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.	LeBortef (1995), apud Dutra e colaboradores (2000)
Assumir responsabilidade frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Zarifian (1996)

2.2 – Competência e Desempenho

Interligado aos diversos conceitos de competência está o termo desempenho, que surgirá nas definições a seguir. Segundo Hoffman (1999 apud LIMA; BORGES ANDRADE, 2006), não existe uma única definição do que seja competência, considerando três significados para o termo. Pode ser descrito como o desempenho observável, partindo, daí, de uma perspectiva behaviorista. Neste ponto, o foco é a tarefa a ser completada. Diz ainda o referido teórico que “o resultado pretendido é o treinamento de pessoas nos aspectos relevantes de um cargo” (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p.201).

O segundo significado para Hoffman refere-se ao padrão de qualidade do desempenho de pessoas, isto é, a excelência no desempenho. Neste contexto, o desempenho individual está ligado a objetivos e estratégias da organização.

O terceiro uso do termo competência, relacionado ao desempenho, trata dos atributos subjacentes de um indivíduo, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa (CHAs), permitindo a produção de um desempenho competente.

Entende-se, portanto, o termo desempenho competente como aquele “que se aproxima de padrões ou atende certos critérios de excelência com muita frequência e por um período longo de tempo” (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006, p.238). Ainda segundo os autores, para um desempenho ser considerado eficaz, os indivíduos precisam saber fazer e querer fazer a tarefa em conformidade com um certo padrão. Soma-se a isso a necessidade de um suporte organizacional para a eficaz execução do trabalho. Bem resumida tal afirmativa pela Figura 2.2:

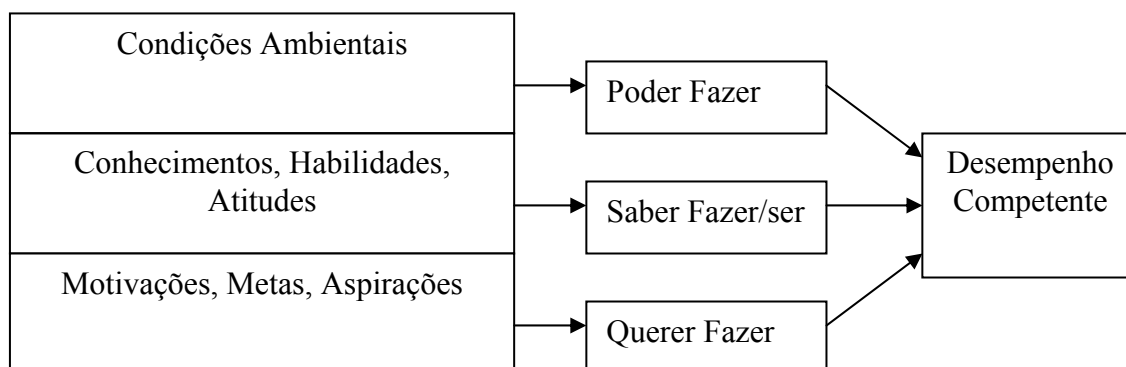


Figura 2.2 – Condições necessárias ao desempenho competente

Fonte: Abbad e Borges-Andrade (2004 apud ABBAD;FREITAS;PILATI, 2005, p. 15)

A partir daí é possível diagnosticar as necessidades de TD&E, seja para o 1) desenvolvimento de uma nova competência; ou 2) novas maneiras de realizar um trabalho, devido às mudanças havidas nos referidos processos. De fato, acertado afirmar que “o diagnóstico de competências é um primeiro passo para subsidiar o processo decisório de organizações a respeito de estratégias, políticas de gestão em geral e de gestão de pessoas em particular” (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p. 228).

2.3 – Competência Individual e Organizacional

Grande parte dos estudos divide competência em duas formas básicas: individual (no nível da pessoa) e organizacional (as *core competences*) (FLEURY; FLEURY

et al., 2001). Tais dimensões se traduziriam como do macronível (organizacional) e do micronível (individual).

2.3.1 – Competência Individual

Verifica-se tal dimensão da competência individual, como um atributo relacionado a uma pessoa. No contexto, destaca-se a definição de competência que envolve seus aspectos básicos como conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), necessários para que o indivíduo apresente o desempenho desejado (DURAND, 1998 apud FREITAS; BRANDÃO, 2006). Vale lembrar que conhecimento, segundo o mesmo autor se traduz em “um conjunto de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DURAND, 2000 apud FREITAS; BRANDÃO, 2006, p.99). Habilidade relaciona-se à capacidade de produzir algo com o conhecimento (DURAND, 2000 apud FREITAS; BRANDÃO, 2006). E, por último, atitude, referindo-se aos aspectos sociais e afetivos presentes no trabalho (DURAND, 2000 apud FREITAS; BRANDÃO, 2006).

2.3.2 – Competência Organizacional

Nesta dimensão, segundo Prahalad e Hamel (1990 apud FREITAS; BRANDÃO, 2006), trata-se a competência como atributo da organização, sem a qual não é possível atingir os objetivos estratégicos dessa. Estão presentes nesta dimensão a competitividade e os conseqüentes benefícios percebidos pelos clientes (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). Adequando o conceito à realidade do serviço público, onde não há competição entre as instituições, como no STJ, a teoria se aplica na medida em que as competências essenciais à organização devem se adequar às competências dos profissionais desse mesmo órgão. Saliente-se que, conforme destaca Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), para ser considerada essencial, uma competência deve ser responsável pela produção de bens ou serviços. Diante disso, no entender dos autores, “as organizações podem ter uma variedade de capacidades e competências, mas nem todas as competências podem ser consideradas essenciais” (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p. 218).

2.3.3 – Lacunas de Competência

O termo refere-se à comparação entre as competências existentes em uma determinada profissão com as requeridas por esta. Diante da verificação das lacunas de

competência, portanto, podem ser propostas soluções como os treinamentos e outras ações de capacitação na organização. Um bom recurso para se definir o *gap*, isto é, as lacunas de competência, é a graduação entre elas, descobrindo-se o grau encontrado para a importância dada a uma determinada competência e o domínio sobre ela. Conforme Bruno-Faria e Brandão (2003), “quanto maior a importância e menor o domínio sobre o item, maior a lacuna (*gap*) de competências e, por conseguinte, a necessidade de o respondente capacitar-se”.

Segundo Brandão e Guimarães “para identificar as lacunas de competências, alguns autores propõem a utilização de sistemas de gestão do desempenho” (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001; apud BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003). Conforme Bruno-Faria e Brandão, “se o desempenho no trabalho expressa competências de pessoas, grupos e organizações, eventual deficiência no desempenho é indicativa de existência de uma lacuna de competência”.

3 – METODOLOGIA

Nesta parte é necessário descrever a metodologia e técnicas de pesquisa escolhidas para identificação das competências relevantes do chefe de gabinete no âmbito dos gabinetes de Ministros Relatores, bem como o domínio que se tem sobre as competências descritas, com o objetivo de diagnosticar lacunas de competência dos profissionais pesquisados.

3.1 – Tipo de Pesquisa

Conforme Gil (1994) define-se pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, com o objetivo central de descobrir respostas para problemas, empregando, para tanto, procedimentos científicos.

O referido estudo, portanto, utilizou-se de critérios propostos por Vergara (2000), que classifica os tipos de pesquisa quanto aos fins a que se destina e quanto aos meios de investigação.

Dessa forma, definiu-se o tipo da pesquisa, quanto aos fins: (a) descritiva, visando identificar as características dos pesquisados quanto a competências individuais; (b) exploratória, já que não se verificou a existência de estudos acerca das competências individuais necessárias a chefes de gabinetes para o desempenho de suas atividades, no âmbito do STJ. Vale ressaltar que para Gil (1999), as pesquisas exploratórias têm como objetivo uma visão geral do tema, sobretudo quando este é pouco explorado, impedindo que se formule hipóteses precisas.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, já que fundamentada em revisão bibliográfica especializada no assunto, como livros e artigos científicos. A investigação também é documental, porquanto se valeu de documentos do STJ que tenham relação com o objeto de estudo (regimento interno, resoluções e *site* do STJ), bem como as informações pesquisadas na base de dados do Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal, especificamente no que tange a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações.

Ainda quanto aos meios, a pesquisa é de campo, já que foram aplicados questionários aos servidores envolvidos no tema em estudo.

3.2 – População e amostra

De acordo com os objetivos gerais e específicos do estudo, a população foi definida como os chefes dos 33 (trinta e três) gabinetes do STJ, bem como 3 (três) servidores de cada gabinete, que trabalhem com processos judiciais, que foram escolhidos por seus respectivos chefes.

Os sujeitos da pesquisa, isto é, as pessoas que forneceram os dados para o estudo (VERGARA, 1998) foram os chefes de gabinetes (um de cada) e os servidores destes (três de cada), analisando o cargo de chefe de gabinete.

Por intermédio de endereço eletrônico, foi remetido o instrumento de coleta de dados aos sujeitos da pesquisa, num total de 132 sujeitos, sendo que 82 responderam ao questionário. A taxa de retorno, portanto, foi de 62,12% do universo de sujeitos que receberam o instrumento de coleta de dados.

3.3 – Instrumento e coleta de dados

A técnica usada para levantamento de dados foi do tipo *Survey* (definição de FINK E KOSECOFF, 1985 apud GUNTHER, 1996, p. 387). Trata-se do “método para coletar informação de pessoas acerca das suas idéias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira”. O instrumento eleito é o questionário. A base de dados da CBO foi o principal instrumento para se definir competências necessárias para o exercício do cargo de chefe de gabinete no STJ, bem como documentos do Tribunal relativos às descrições de cargos existentes, servindo para a confecção do questionário utilizado. Foram elencados 26 (vinte e seis) itens de competências ao total, divididas em 10 (dez) na categoria de atribuições e 16 (dezesesseis) na categoria de capacidades, conforme Quadro 3.3:

Quadro 3.3 – Competências individuais relevantes do chefe de gabinete do STJ
Fonte: Dados da pesquisa

Atribuições	Importância	Domínio
Divulgar normas e procedimentos na gestão do acervo do gabinete		
Divulgar resultados		
Avaliar qualidade dos serviços prestados		
Avaliar desempenho individual		
Avaliar desempenho de equipe		
Avaliar processos de trabalho		
Supervisionar ações de desenvolvimento dos assessores		

Otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete		
Dirigir equipes		
Reconduzir fluxos de procedimentos no gabinete		
Capacidades	Importância	Domínio
Demonstrar liderança		
Demonstrar capacidade de tomar decisões		
Demonstrar atitude ética		
Demonstrar polidez		
Demonstrar flexibilidade		
Demonstrar pró-atividade		
Identificar melhores práticas de trabalho		
Identificar pontos críticos da área		
Identificar prioridades		
Estabelecer metas		
Administrar pessoas		
Demonstrar capacidade de administrar conflitos		
Demonstrar capacidade de trabalho sob pressão		
Demonstrar capacidade de trabalho em equipe		
Demonstrar visão sistêmica		
Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita		

A estrutura de tal instrumento deve possibilitar que o respondente apresente interesse no questionário, fazendo com que se mantenha a vontade de ir ao final. É composto por questões fechadas, de acordo com o objetivo da pesquisa e da coleta de dados (FREITAS, 2000).

O questionário foi enviado por correio eletrônico e iniciado relatando-se a importância da pesquisa e motivação, garantindo aos respondentes que o uso das informações seria para fins exclusivos da pesquisa, sem divulgação dos nomes dos pesquisados. Consta no apêndice da pesquisa o instrumento utilizado.

Passou-se às instruções para o preenchimento do questionário, com a eleição de perguntas fechadas, estruturadas em uma escala tipo Likert, apresentando-se as

alternativas para julgamento do enunciado, com variação de 0 a 3 pontos. Solicitou-se aos sujeitos da pesquisa que informassem o grau de importância e de domínio de cada competência, conforme descrito nos Quadros 3.3.1 e 3.3.2. Quanto maior for a pontuação dada, maior a importância e o domínio da competência. Quanto menor a pontuação, menor a importância e o domínio da competência.

Importância

Quadro 3.3.1 – Grau de importância
Fonte: dados da pesquisa

0	1	2	3
Sem importância para o desempenho	Pouco importante para o desempenho	Importante para o desempenho	Muito importante para o desempenho

Domínio

Quadro 3.3.2 – Grau de domínio
Fonte: dados da pesquisa

0	1	2	3
Sem domínio	Pouco domínio	Domínio quase completo	Domínio completo

Ao final do questionário destinou-se espaço para identificação do gênero, faixa etária e grau de escolaridade, além de um espaço para manifestação de críticas e sugestões a respeito do tema.

3.4 – Análise e interpretação dos dados

Segundo Gil (1994) a análise tem como finalidade “organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema proposto para investigação”. Já a interpretação busca “a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

Dados coletados, realizou-se a tabulação e os cálculos estatísticos e de medidas de dispersão destes, por meio do programa SPSS. Buscou-se, ademais, a comparação entre as respostas dos dois grupos analisados, quais sejam, os chefes de gabinete e os demais servidores pesquisados. Tal comparação foi amparada por autores que escreveram sobre o tema pesquisado, sugerindo “a utilização de instrumentos de auto e hetero-avaliação, por meio dos quais empregados e seus superiores hierárquicos manifestam sua percepção sobre o grau de domínio que os primeiros possuem em relação a determinadas competências, indicando, assim, suas prioridades de desenvolvimento profissional” (BRUNO-FARIA E BRANDÃO, 2003). Tal afirmação teve que ser adequada ao presente

estudo, porquanto o que se buscou nesta pesquisa foi a percepção dos chefes de gabinete sobre competências próprias, bem como a percepção dos demais servidores da área jurídica dos gabinetes sobre competências atribuídas aos referidos chefes.

Os dados foram analisados de acordo com as médias e desvios-padrão de importância e domínio de cada competência apresentada.

4 – RESULTADOS E ANÁLISE

Cuida este capítulo da apresentação dos dados demográficos relativos ao grupo pesquisado, assim como o resultado da pesquisa obtidos por meio do questionário apresentado.

4.1 – Sujeitos da pesquisa

Com base nos dados demográficos dos 82 (oitenta e dois) respondentes, foi possível constatar a caracterização destes. Da amostra pesquisada, 43 (quarenta e três) respondentes são do sexo feminino; 37 (trinta e sete) são do sexo masculino; e 2 (dois) não preencheram os dados. Dos que responderam à pesquisa, 19 (dezenove) têm a função de chefe de gabinete e 63 (sessenta e três) são servidores que trabalham com processos judiciais nos respectivos gabinetes. Os servidores respondentes, que não são chefes de gabinete, foram escolhidos aleatoriamente, com a observação de que deveriam pertencer ao quadro jurídico do gabinete.

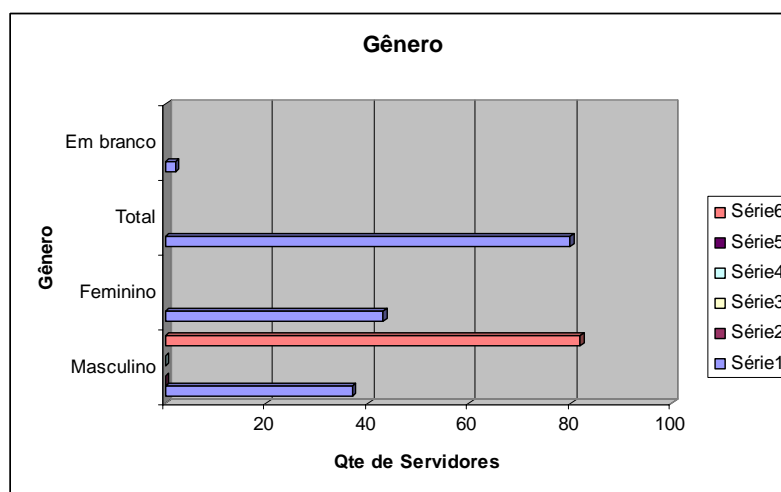


Gráfico 1 - Gênero

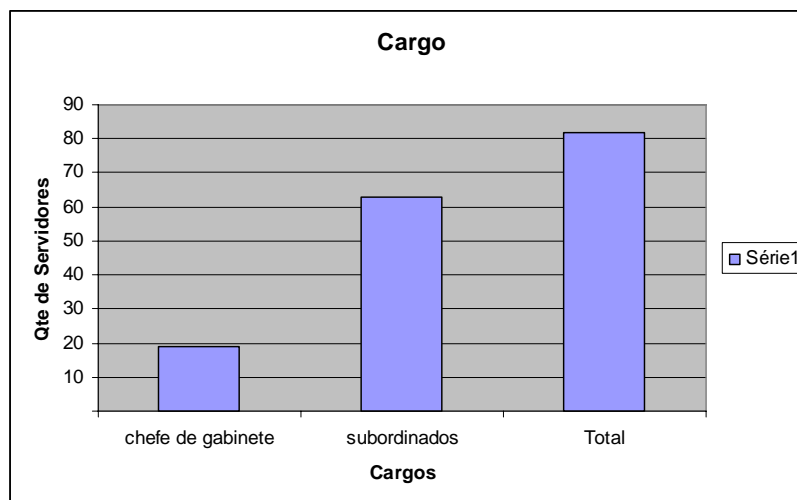


Gráfico 2 - Cargo

Quanto à idade os pesquisados tem entre 20 (vinte) e 55 (cinquenta e cinco) anos, sendo que o maior número dos respondentes, 20 (vinte) deles, se encontra na faixa etária entre os 38 (trinta e oito) e 43 (quarenta e três) anos. Na categoria dos chefes de gabinete que responderam aos dados demográficos, 5 (cinco) têm entre 26 (vinte e seis) e 31 (trinta e um) anos; 4 (quatro) têm entre 38 (trinta e oito) e 43 (quarenta e três) anos; 3 (três) têm entre 44 (quarenta e quatro) e 49 (quarenta e nove) anos; 2 (dois) têm entre 50 (cinquenta) e 55 (cinquenta e cinco) anos; a mesma quantidade na faixa entre 32 (trinta e dois) e 37 (trinta e sete) anos; e nenhum chefe de gabinete na faixa entre 20 (vinte) e 25 (vinte e cinco) anos.

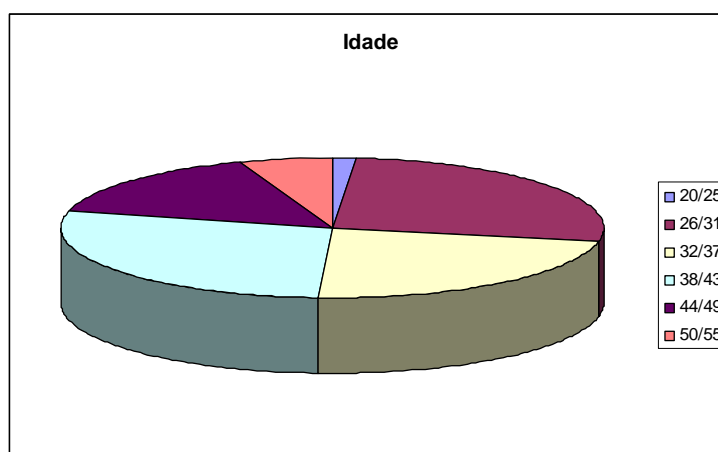


Gráfico 3 – Faixa etária da amostra

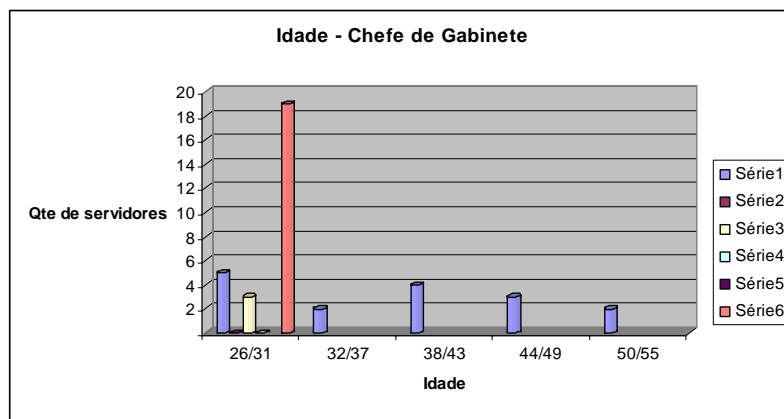


Gráfico 4 – Faixa etária dos chefes de gabinete

Quanto à escolaridade, verificou-se que todos os respondentes têm, no mínimo, a graduação completa, sendo que 40 (quarenta) deles, configurando-se a maior parte dos pesquisados, têm uma especialização. Dos que responderam os dados demográficos, apenas 01 (um) declarou ter mestrado em sua formação.

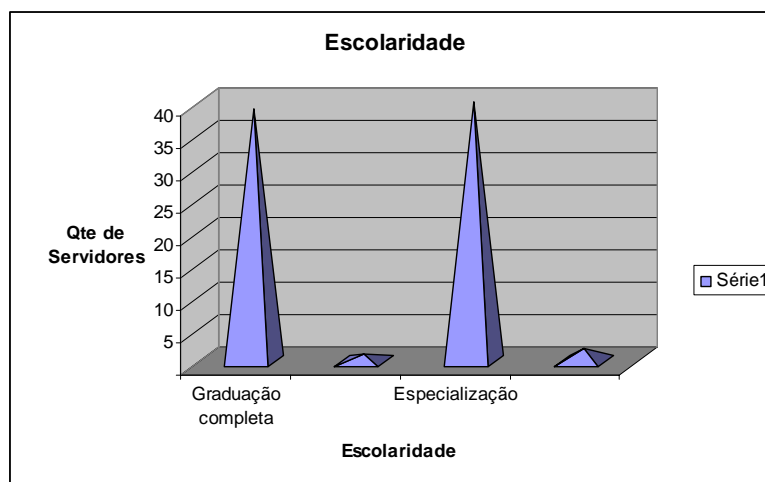


Gráfico 5 – Grau de Escolaridade

Quanto ao tempo de trabalho no STJ, verificou-se que a maior parte se encontra na faixa entre 01 (um) e 5 (cinco) anos de Tribunal (34 deles).

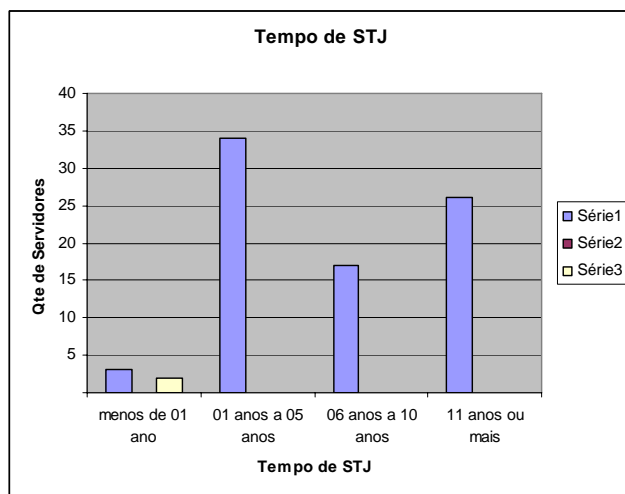


Gráfico 6 – Tempo de Serviço no STJ

4.2 – Análise dos dados e discussão

Quanto aos dados demográficos, especificamente no tocante à variável grau de escolaridade, observa-se que a constatação de que todos os respondentes têm graduação completa pode dever-se ao fato de estarem estes trabalhando com processos, que exige a formação em Direito.

Baseando-se na escala tipo *Likert* de 04 (quatro) pontos usado para resposta no questionário apresentado, as competências com médias iguais ou maiores do que 2 (dois) indicam que estas têm importância para o bom desempenho do cargo de chefe de gabinete e que os respondentes acreditam estar presente o domínio sobre tais competências. Ao contrário, em caso de competências com médias inferiores a 2 (dois) demonstram a pouca importância ou pouco domínio por parte dos pesquisados.

Pode-se concluir que competências com maiores médias de importância e menores médias de domínio sugerem a necessidade de ações de capacitação aos cargos de chefe de gabinete, para o alcance de bons resultados na área. Como se trata de um cargo sensível para o STJ, no sentido de que é muito importante que o acervo dos gabinetes tenha uma boa gerência, a fim de que a própria justiça seja prestada com qualidade aos que a buscam, nesse sentido, a constatação da existência de competências a serem desenvolvidas torna-se uma grande contribuição para a missão constitucional reservada ao Tribunal.

As escalas apresentadas para mensurar o grau de importância e de domínio das competências, no tocante às atribuições e capacidades apresentadas no questionário proposto aos pesquisados, estão presentes no Quadro 3.3.1 e 3.3.2 do estudo.

Nesse contexto, o Quadro 4.2 mostra, em relação à frequência, a tabulação de dados referentes aos graus de importância e de domínio julgados pelos pesquisados, necessários ao bom desempenho dos chefes de gabinete. As médias e desvios-padrão de importância e domínio estão presentes no Quadro 4.2.1.

Quadro 4.2 – Distribuição do grau de importância e de domínio de cada competência

ATRIBUIÇÕES	IMPORTÂNCIA				DOMÍNIO			
	0	1	2	3	0	1	2	3
Divulgar normas e procedimentos na gestão do acervo do gabinete	3	3	21	55	4	14	39	23
Divulgar resultados	3	5	17	57	2	9	36	34
Avaliar qualidade dos serviços prestados	4	4	23	51	5	12	38	27
Avaliar desempenho individual	5	4	23	50	3	14	38	27
Avaliar desempenho de equipe	3	1	16	62	2	12	37	31
Avaliar processos de trabalho	2	6	30	44	4	14	38	25
Supervisionar ações de desenvolvimento dos assessores	12	17	26	27	14	19	33	15
Otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete	8	5	22	47	10	21	30	20
Dirigir equipes	5	4	25	48	8	10	39	25
Reconduzir fluxos de procedimentos no gabinete	2	5	26	48	5	16	36	23
CAPACIDADES								
Demonstrar liderança	2	5	12	63	4	13	36	29
Demonstrar capacidade de tomar decisões	2	1	10	69	2	9	31	40
Demonstrar atitude ética	1	1	2	78	1	2	5	74
Demonstrar polidez	0	1	9	72	0	3	16	63
Demonstrar flexibilidade	1	1	20	60	1	4	29	48
Demonstrar pró-atividade	2	1	12	66	1	3	34	43
Identificar melhores práticas de trabalho	3	1	18	60	2	7	44	29
Identificar pontos críticos da área	1	3	12	66	2	8	44	28
Identificar prioridades	0	2	16	64	2	7	36	37
Estabelecer metas	1	4	13	64	3	8	35	36
Administrar pessoas	2	3	14	63	5	12	40	25
Demonstrar capacidade de administrar conflitos	1	3	16	62	1	13	38	30
Demonstrar capacidade de trabalho sob pressão	2	6	13	61	5	6	33	38
Demonstrar capacidade de trabalho em equipe	0	2	11	69	3	4	27	48
Demonstrar visão sistêmica	1	3	19	58	2	10	39	30
Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita	1	2	23	56	1	4	31	46

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 4.2.1 – Médias e desvios-padrão da importância e do domínio de cada competência

COMPETÊNCIAS	IMPORTÂNCIA		DOMÍNIO	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Divulgar normas e procedimentos na gestão do acervo do gabinete	2,56	,739	2,01	,819
Divulgar resultados	2,56	,771	2,26	,755
Avaliar qualidade dos serviços prestados	2,48	,805	2,06	,851
Avaliar desempenho individual	2,44	,848	2,09	,804

Avaliar desempenho de equipe	2,67	,686	2,18	,772
Avaliar processos de trabalho	2,41	,736	2,04	,828
Supervisionar ações de desenvolvimento dos assessores	1,83	1,052	1,60	,983
Otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete	2,32	,967	1,74	,972
Dirigir equipes	2,41	,845	1,99	,909
Reconduzir fluxos de procedimentos no gabinete	2,48	,726	1,96	,863
Demonstrar liderança	2,66	,707	2,10	,840
Demonstrar capacidade de tomar decisões	2,78	,588	2,33	,771
Demonstrar atitude ética	2,91	,422	2,85	,500
Demonstrar polidez	2,87	,377	2,73	,522
Demonstrar flexibilidade	2,70	,560	2,51	,653
Demonstrar pró-atividade	2,75	,603	2,47	,634
Identificar melhores práticas de trabalho	2,65	,692	2,22	,703
Identificar pontos críticos da área	2,74	,584	2,20	,710
Identificar prioridades	2,76	,486	2,32	,735
Estabelecer metas	2,71	,618	2,27	,786
Administrar pessoas	2,68	,664	2,04	,838
Demonstrar capacidade de administrar conflitos	2,70	,602	2,18	,739
Demonstrar capacidade de trabalho sob pressão	2,62	,731	2,27	,847
Demonstrar capacidade de trabalho em equipe	2,82	,448	2,46	,757
Demonstrar visão sistêmica	2,65	,616	2,20	,749
Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita	2,63	,599	2,49	,653

Fonte: dados da pesquisa

Constata-se com a análise do Quadro 4.2 a competência mais importante na visão dos respondentes do questionário apresentado: “Demonstrar atitude ética”, com uma frequência de 78 (setenta e oito) respondendo que é muito importante para o desempenho da atividade em questão. Em seguida, como a segunda mais importante, vem a de “demonstrar polidez”, com uma frequência de 72 (setenta e dois) respondendo que é muito importante para o desempenho. Ambas as competências destacadas acima em grau de importância foram descritas no rol das capacidades de um chefe de gabinete. Além das já descritas (demonstrar atitude ética e demonstrar polidez), com exceção das competências em demonstrar visão sistêmica e demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita, com números inscritos no ponto 3 (três), respectivamente, de 58 (cinquenta e oito) e 56 (cinquenta e seis), todas as

outras se encontram na casa dos 60 (sessenta) ou mais em grau de importância para o desempenho.

Dentre as atribuições descritas no questionário, a de maior frequência, com 62 (sessenta e dois) foi a competência em avaliar desempenho de equipe, superando a frequência da competência em avaliar desempenho individual, que obteve 50 (cinquenta).

Obtendo a menor frequência em grau de importância para o desempenho, denotando que foi eleita a menos importante das competências elencadas, é a atribuição de supervisionar ações de desenvolvimento dos assessores. Esta obteve, inclusive, o maior número de respostas classificadas como ponto 0 (zero), ou seja, sem importância para o desempenho do chefe de gabinete, com 12 (doze) de frequência.

Vale observar quanto ao desvio-padrão da competência considerada mais importante, qual seja, a de demonstrar atitude ética, apresentou-se com o valor de 0,422, demonstrando homogeneidade nas respostas dos pesquisados. A competência em demonstrar polidez, como a segunda mais importante, encontrou-se um desvio-padrão de 0,377, também demonstrando homogeneidade nas respostas. Saliente-se que foi o menor índice encontrado na categoria importância, referente ao desvio-padrão.

Quanto aos graus de domínio, a maior frequência no ponto 3 (três), ou seja, domínio completo da competência, encontrada no rol das atribuições, foi a de divulgar resultados, com 34 (trinta e quatro). Em segundo lugar de frequência de domínio completo da competência está a atribuição de avaliar o desempenho de equipe, com 31 (trinta e um). No rol das capacidades, o maior domínio ficou por conta da competência em demonstrar atitude ética, com 74 (setenta e quatro). Logo abaixo vem a capacidade em demonstrar polidez, com a frequência de maior domínio (63).

Na tabulação de dados referentes aos graus de importância e de domínio julgados pelos pesquisados, nota-se que a competência eleita como principal, ou seja, considerada muito importante para o desempenho da função de chefe de gabinete (demonstrar atitude ética), obteve também o maior grau de domínio. Nela, 74 (setenta e quatro) responderam que se trata de uma competência completamente dominada, inferindo-se que se trata de uma capacidade já desenvolvida, na percepção dos respondentes.

O grau de domínio completo que se apresentou em menor número foi o referente à atribuição de supervisionar ações de desenvolvimento dos assessores, também

considerada de pouca importância como competência, como já observado anteriormente. Tal conclusão se confirma na análise do Quadro 4.2.1, quando se verifica que a menor média relativa à importância da competência descrita foi encontrada, exatamente, na atribuição de supervisionar ações de desenvolvimento dos assessores (média de 1,83). Assim como a menor média relativa ao domínio foi encontrada na citada competência (média de 1,60).

De outra parte, conforme explicitado por Borges-Andrade e Lima (1983) quando se verifica que o domínio de uma competência está diretamente relacionado à sua importância, necessário se faz a utilização de um único índice que envolva tais mensurações (importância e domínio). Daí, estará indicada a necessidade de treinamento focada em uma determinada competência.

A equação $P_g = \sum [I (3 - D)] / n$ determina o cálculo do escore geral de prioridade, por competência, sendo que o valor máximo corresponderá a uma competência “muito importante” (ponto 3 da escala de importância) e que o indivíduo respondente indique não possuir nenhum domínio (ponto 0 da escala de domínio). Onde:

P_g = prioridade geral de uma competência, numa escala de 0 a 9;
 I = importância da competência, segundo os respondentes, numa escala de 0 a 3;
 D = domínio da competência, segundo os respondentes, numa escala de 0 a 3;
 n = número de respondentes.

Conforme Borges-Andrade e Lima (1983) é necessário identificar-se um índice mínimo de prioridade que seja aceito como ponto de corte, a fim de indicar as competências a serem treinadas. Os autores, para chegarem ao referido índice, fizeram uma matriz de todas as combinações possíveis de números inteiros de importância e domínio para o cálculo da prioridade, chegando ao escore de prioridade geral igual ou superior a 3. Chegou-se, portanto, ao critério mínimo adotado para indicação de necessidade de treinamento para uma determinada competência.

Ainda tomando por base os estudos de Borges-Andrade e Lima, construiu-se o Quadro 4.2.2 que acaba por demonstrar a prioridade de ação de capacitação focada em cada uma das competências pesquisadas.

Quadro 4.2.2 – Índice geral de prioridades de treinamento para as competências pesquisadas
 Fonte: dados da pesquisa

COMPETÊNCIAS	PRIORIDADE
--------------	------------

Otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete	3,55
Administrar pessoas	3,15
Reconduzir fluxos de procedimentos no gabinete	3,13
Supervisionar ações de desenvolvimento dos assessores	3,11
Divulgar normas e procedimentos na gestão do acervo do gabinete	3,084
Dirigir equipes	2,98
Demonstrar liderança	2,92
Avaliar processos de trabalho	2,83
Avaliar qualidade dos serviços prestados	2,83
Avaliar desempenho individual	2,72
Identificar pontos críticos da área	2,69
Demonstrar capacidade de administrar conflitos	2,68
Avaliar desempenho de equipe	2,66
Demonstrar visão sistêmica	2,59
Identificar melhores práticas de trabalho	2,51
Estabelecer metas	2,41
Demonstrar capacidade de trabalho sob pressão	2,33
Divulgar resultados	2,31
Identificar prioridades	2,29
Demonstrar capacidade de tomar decisões	2,27
Demonstrar capacidade de trabalho em equipe	1,84
Demonstrar pró-atividade	1,78
Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita	1,64
Demonstrar flexibilidade	1,60
Demonstrar polidez	0,93
Demonstrar atitude ética	0,52

Baseando-se no Quadro 4.2.2 verificou-se que as competências como maiores prioridades são, em ordem decrescente: “otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete; administrar pessoas; reconduzir fluxos de

procedimentos no gabinete; supervisionar ações de desenvolvimento dos assessores; divulgar normas e procedimentos na gestão do acervo do gabinete.

Conforme verificado no índice geral de prioridades a competência com maior necessidade de ações de capacitação seria a de “otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete”, obtendo o escore de 3,55. Tal fato pode dever-se à preocupação generalizada no âmbito dos gabinetes de Ministros Relatores com a enorme quantidade de processos para serem decididos de uma só vez. A importância dada a citada competência parece demonstrar tal preocupação. Com a informação da prioridade, deve ser pesquisado, futuramente, se pode estar ocorrendo uma má distribuição de pessoas nos gabinetes, de modo que o número de servidores que lidam com o acervo de processos seja inferior aos servidores que cuidam da parte administrativa e de secretariado do Ministro.

Ainda de acordo com o Quadro 4.2.2, chegou-se ao menor índice de prioridade com a competência relacionada a “demonstrar atitude ética”, com o escore de 0,52.

Vale destacar que a competência elencada no questionário de “dirigir equipes” alcançou o escore de 2,98, com dois décimos apenas para o ponto de corte definido na doutrina, que versa sobre índice geral de prioridades. É importante atentar-se para tal proximidade que sugere, pela importância da competência descrita, ações preventivas de capacitação.

Importante ressaltar, ainda, o que se observou de preocupação quanto à distribuição dos processos aos respectivos gabinetes, uma vez que se encontrou em primeiro lugar no quadro do índice geral de prioridades a competência de “otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete”. Depreende-se, daí, a preocupação dos servidores com o acervo de processos nos gabinetes de Ministro Relator, no âmbito do Superior Tribunal de Justiça.

Quando se observa os dados em separado, isto é, verificando o domínio e a importância dada pelos chefes de gabinete e os subordinados, chega-se ao quadro 4.2.3. Os dados em questão estão demonstrados pela média e desvio-padrão das respostas.

Quadro 4.2.3 – Médias e desvios-padrão dos chefes de gabinete e subordinados

	Cargo	N	Média	Desvio-padrão
domínio – Divulgar normas e procedimentos na gestão do acervo do gabinete	chefe de gabinete	19	2,00	,816
	Subordinados	61	2,02	,826
domínio – Divulgar resultados	chefe de gabinete	19	2,21	,787
	subordinados	62	2,27	,750
domínio - Avaliar qualidade dos serviços prestados	chefe de gabinete	19	2,37	,761
	subordinados	63	1,97	,861
domínio - Avaliar desempenho individual	chefe de gabinete	19	2,05	,621
	subordinados	63	2,10	,856
domínio - Avaliar desempenho de equipe	chefe de gabinete	19	2,16	,688
	subordinados	63	2,19	,800
domínio - Avaliar processos de trabalho	chefe de gabinete	19	2,16	,688
	subordinados	62	2,00	,868
domínio - Supervisionar ações de desenvolvimento dos assessores	chefe de gabinete	19	1,84	,898
	subordinados	62	1,53	1,004
domínio - Otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete	chefe de gabinete	19	1,84	,688
	subordinados	62	1,71	1,046
domínio - Dirigir equipes	chefe de gabinete	19	2,26	,562
	subordinados	63	1,90	,979
domínio - Reconduzir fluxos de procedimentos no gabinete	chefe de gabinete	19	2,21	,631
	subordinados	61	1,89	,915
domínio - Demonstrar liderança	chefe de gabinete	19	2,26	,653
	subordinados	63	2,05	,888
domínio - Demonstrar capacidade de tomar decisões	chefe de gabinete	19	2,32	,671
	subordinados	63	2,33	,803
domínio - Demonstrar atitude ética	chefe de gabinete	19	2,95	,229
	subordinados	63	2,83	,555
domínio - Demonstrar polidez	chefe de gabinete	19	2,84	,375
	subordinados	63	2,70	,557
domínio - Demonstrar flexibilidade	chefe de gabinete	19	2,58	,507
	subordinados	63	2,49	,693
domínio - Demonstrar proatividade	chefe de gabinete	18	2,39	,502
	subordinados	63	2,49	,669
domínio - Identificar melhores práticas de trabalho	chefe de gabinete	19	2,21	,535
	subordinados	63	2,22	,750
domínio - Identificar pontos críticos da área	chefe de gabinete	19	2,21	,535
	subordinados	63	2,19	,759
domínio - Identificar prioridades	chefe de gabinete	19	2,32	,671
	subordinados	63	2,32	,758
domínio - Estabelecer metas	chefe de gabinete	19	2,11	,658
	subordinados	63	2,32	,820

domínio - Administrar pessoas	chefe de gabinete	19	2,21	,535
	subordinados	63	1,98	,907
domínio - Demonstrar capacidade de administrar conflitos	chefe de gabinete	19	2,32	,582
	subordinados	63	2,14	,780
domínio - Demonstrar capacidade de trabalho sob pressão	chefe de gabinete	19	2,47	,612
	subordinados	63	2,21	,901
domínio - Demonstrar capacidade de trabalho em equipe	chefe de gabinete	19	2,47	,513
	subordinados	63	2,46	,820
domínio - Demonstrar visão sistêmica	chefe de gabinete	18	2,11	,471
	subordinados	63	2,22	,812
domínio - Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita	chefe de gabinete	19	2,58	,507
	subordinados	63	2,46	,692
Importância - Divulgar normas e procedimentos na gestão do acervo do gabinete	chefe de gabinete	19	2,79	,419
	subordinados	63	2,49	,801
Importância - Divulgar resultados	chefe de gabinete	19	2,58	,692
	subordinados	63	2,56	,799
Importância - Avaliar qualidade dos serviços prestados	chefe de gabinete	19	2,74	,562
	subordinados	63	2,40	,853
Importância - Avaliar desempenho individual	chefe de gabinete	19	2,63	,597
	subordinados	63	2,38	,906
Importância - Avaliar desempenho de equipe	chefe de gabinete	19	2,79	,535
	subordinados	63	2,63	,725
Avaliar processos de trabalho	chefe de gabinete	19	2,68	,478
	subordinados	63	2,33	,783
Supervisionar ações de desenvolvimento dos assessores	chefe de gabinete	19	1,89	,994
	subordinados	63	1,81	1,075
Otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete	chefe de gabinete	19	2,21	,855
	subordinados	63	2,35	1,003
Dirigir equipes	chefe de gabinete	19	2,37	,831
	subordinados	63	2,43	,856
Reconduzir fluxos de procedimentos no gabinete	chefe de gabinete	19	2,53	,612
	subordinados	62	2,47	,762
Demonstrar liderança	chefe de gabinete	19	2,63	,684
	subordinados	63	2,67	,718
Demonstrar capacidade de tomar decisões	chefe de gabinete	19	2,79	,535
	subordinados	63	2,78	,608
Demonstrar atitudes éticas	chefe de gabinete	19	3,00	,000
	subordinados	63	2,89	,479
Demonstrar polidez	chefe de gabinete	19	2,89	,315
	subordinados	63	2,86	,396
Demonstrar flexibilidade	chefe de gabinete	19	2,79	,419
	subordinados	63	2,67	,596
Demonstrar pró-atividade	chefe de gabinete	18	2,94	,236

	subordinados	63	2,70	,663
Identificar melhores práticas de trabalho	chefe de gabinete	19	2,68	,478
	subordinados	63	2,63	,747
Identificar pontos críticos da área	chefe de gabinete	19	2,79	,419
	subordinados	63	2,73	,627
Identificar prioridades	chefe de gabinete	19	2,79	,419
	subordinados	63	2,75	,507
Estabelecer metas	chefe de gabinete	19	2,63	,597
	subordinados	63	2,73	,627
Importância - Administrar pessoas	chefe de gabinete	19	2,74	,562
	subordinados	63	2,67	,696
Demonstrar capacidade de administrar conflitos	chefe de gabinete	19	2,74	,562
	subordinados	63	2,68	,618
Demonstrar capacidade de trabalho sob pressão	chefe de gabinete	19	2,68	,671
	subordinados	63	2,60	,752
Demonstrar capacidade de trabalho em equipe	chefe de gabinete	19	2,84	,375
	subordinados	63	2,81	,470
Demonstrar visão sistêmica	chefe de gabinete	18	2,72	,575
	subordinados	63	2,63	,630
Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita	chefe de gabinete	19	2,74	,452
	subordinados	63	2,60	,636

Fonte: Dados da pesquisa

Em outro aspecto da análise, segundo os cálculos apresentados com os dados estatísticos, que comparam as respostas dos chefes de gabinete com as dos subordinados, foram encontradas diferenças de média, estatisticamente significativas, para as seguintes competências:

- 1) Divulgar normas e procedimentos na gestão do acervo do gabinete;
- 2) Avaliar qualidade dos serviços prestados;
- 3) Avaliar processos de trabalho;
- 4) Demonstrar atitudes éticas;
- 5) Demonstrar pró-atividade;
- 6) Otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete;
- 7) Demonstrar polidez;
- 8) Demonstrar visão sistêmica.

Vale notar que, das competências acima descritas, da 1 a 5, as diferenças de média foram encontradas nas respostas relativas à importância. As demais competências, da 6 a 8, as referidas diferenças foram encontradas nas respostas relativas ao domínio.

É possível observar que em todos os casos onde foram encontradas diferenças de média, estatisticamente significativas, há uma maior dispersão das respostas

por parte dos subordinados. No entanto, por estarem os valores das médias dos chefes de gabinete e dos subordinados bem próximos uns dos outros, é possível fazer observações apenas comparativas. Verifica-se, portanto, que:

1) Para os subordinados “demonstrar atitude ética” é menos importante do que para os chefes de gabinete. Também se verifica que todos os chefes de gabinete responderam que esta capacidade é muito importante. Já entre os subordinados não ocorreu tal unanimidade, chegando-se a um valor de 2,89 de média, com desvio-padrão de 0,479.

2) No campo do domínio e relativa à competência “demonstrar visão sistêmica”, encontrou-se o único exemplo, dentre as diferenças de média com significação estatística, onde os subordinados efetuaram uma avaliação mais positiva do que os chefes de gabinete (2,22).

3) No campo do domínio e relativa à competência “demonstrar polidez”, os chefes de gabinete efetuaram uma avaliação mais positiva (2,84) do que os subordinados (2,70).

4) No campo do domínio e relativa à competência “otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete”, os chefes de gabinete também efetuaram uma avaliação mais positiva (1,84) do que os subordinados (1,71).

O quadro 4.2.4 apresenta as competências onde foram encontradas diferenças de média estatisticamente significativas, com seus respectivos valores:

Quadro 4.2.4 – Relação entre as médias e desvios-padrão dos chefes de gabinete e dos subordinados, estatisticamente significativos

	Cargo	N	Média	Desvio padrão
domínio - Otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete	chefe de gabinete	19	1,84	,688
	subordinados	62	1,71	1,046
domínio - Demonstrar polidez	chefe de gabinete	19	2,84	,375
	subordinados	63	2,70	,557
domínio - Demonstrar visão sistêmica	chefe de gabinete	18	2,11	,471
	subordinados	63	2,22	,812
Importância - Divulgar normas e procedimentos na gestão do acervo do gabinete	chefe de gabinete	19	2,79	,419
	subordinados	63	2,49	,801
Importância – Avaliar qualidade dos serviços prestados	chefe de gabinete	19	2,74	,562
	subordinados	63	2,40	,853
Importância – Avaliar processos de trabalho	chefe de gabinete	19	2,68	,478

	subordinados	63	2,33	,783
Importância - Demonstrar atitudes éticas	chefe de gabinete	19	3,00	,000
	subordinados	63	2,89	,479
Importância - Demonstrar pró-atividade	chefe de gabinete	18	2,94	,236
	subordinados	63	2,70	,663

Fonte: Dados da pesquisa

Uma vez se tratar o presente estudo da verificação das competências de chefes de gabinete de um Tribunal, é bastante positiva a relevância dada a competência descrita como “demonstrar atitude ética” e, da mesma forma, se encara com otimismo o fato de que os pesquisados encontram um alto domínio dessa mesma capacidade, no âmbito dos gabinetes.

5 – CONCLUSÃO

A presente pesquisa objetivou a identificação de competências individuais relevantes para o exercício do cargo de chefe de gabinete, no Superior Tribunal de Justiça. Ademais, facultou identificar a importância e o domínio das referidas competências, que sugerem futuras ações de capacitação à área competente.

A capacidade de “demonstrar atitude ética” obteve o primeiro lugar em grau de importância para o desempenho das atividades dos chefes de gabinete, bem como quanto ao domínio.

O estudo encontrou duas importantes limitações: 1) o tempo exíguo para coleta de dados e análise destes, o que diminuiu a população pesquisada e a qualidade da análise; e 2) a falta de produção científica sobre as competências na área judiciária, sobretudo quanto ao cargo pesquisado, dificultando muito a discussão dos resultados em conformidade com a literatura. As limitações apresentadas, bem como o fato de que a pesquisa realizada retrata apenas um momento específico, ensejam a necessidade de uma agenda de pesquisa na área, a fim de que o tema possa ser estudado com profundidade.

Por óbvio, o presente estudo não teve a pretensão de exaurir a pesquisa sobre o tema. Na verdade, apenas uma semente pode ficar do que foi apresentado, que pode servir como subsídio para o começo de um planejamento de ações de capacitação dos servidores dos gabinetes de Ministro Relator.

Em decorrência do curto espaço de tempo para a realização do estudo, seria importante agendar para uma próxima oportunidade o aprofundamento do tema referente às competências nos Tribunais, sobretudo quanto ao cargo apresentado na pesquisa, já que tão importante para o bom andamento da própria justiça.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Isa Aparecida de; PILATI, Ronaldo. **Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidade em TD&E**. In BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Trabalho e Qualificação**: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; LIMA, Suzana Maria Valle. **Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional**. Tecnologia Educacional, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências no trabalho**: uma análise da produção científica brasileira. Estudos de Psicologia, v. 12, n. 2, 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, 2005.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 3, 2003.
- CAMPOS, Sérgio Emídio de Azevedo. **Competências Gerenciais Relevantes às atividades-meio de uma instituição federal de Ensino Superior no contexto de modernização do Estado Brasileiro**. 2006. 32 f. Monografia (Versão Final do Projeto de Monografia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- CHANLAT, Jean-François. **O gerencialismo e a ética do bem comum**: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. Portugal: VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2002, p.8-11.
- FISHER, André Luiz. **O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras**. In DUTRA, Joel Souza (Org), Gestão por competências. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2001.
- FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E**. In BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n. 3, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações**. In

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GUNTHER, Hartmut. **Desenvolvimento de instrumento para levantamento de dados (survey)**. In PASQUALI, L. (Org). Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento. Brasília: UnB-INEP, 1996.

LIMA, Suzana M. Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E**. In BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MARTINS, Luciano. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral** (Cadernos ENAP; n.8). Brasília: ENAP, 1997.

MARCON, Caroline Ester. **Competências gerenciais e suas contribuições no processo de aprendizagem organizacional**: um estudo empírico em empresa do setor de telecomunicações brasileiro. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho). Departamento de Administração. Universidade de Brasília, 2007.

OLIVEIRA, Felipe Schiavon de. **Competências necessárias à atuação em grupos de pesquisa da área acadêmica**. Monografia (Estágio supervisionado em Administração). Departamento de Administração. Universidade de Brasília, 2008.

PEREIRA, Tarso Humberto Santos. Competências individuais de professores e alunos de pós-graduação em Administração na UnB. Monografia (Estágio supervisionado em Administração). Departamento de Administração. Universidade de Brasília, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed., São Paulo, Atlas, 2000.

APÊNDICE

Questionário

Competências individuais relevantes do chefe de gabinete do STJ para o alcance de resultados

O questionário proposto a seguir busca identificar o grau de domínio e importância das competências individuais relevantes a chefes de gabinete do Superior Tribunal de Justiça para o alcance de resultados. O referido questionário integra a monografia de conclusão da aluna Vera Lúcia França da Silva, orientada pela Professora Dra. Catarina Cecília Odelius, e faz parte do Curso de Especialização de “Gestão Judiciária”, da Universidade de Brasília.

Os dados coletados serão utilizados para fins acadêmicos e tratados de forma agregada. Salienta-se que não existem respostas certas ou erradas.

Para cada uma das atribuições e capacidades apresentadas, utilize as escalas de importância e domínio, conforme apresentado a seguir:

Importância

0	1	2	3
Sem importância para o desempenho	Pouco importante para o desempenho	Importante para o desempenho	Muito importante para o desempenho

Domínio

0	1	2	3
Sem domínio	Pouco domínio	Domínio quase completo	Domínio completo

Questionário

Atribuições	Importância	Domínio
Divulgar normas e procedimentos na gestão do acervo do gabinete		
Divulgar resultados		
Avaliar qualidade dos serviços prestados		
Avaliar desempenho individual		
Avaliar desempenho de equipe		
Avaliar processos de trabalho		
Supervisionar ações de desenvolvimento dos assessores		
Otimizar contratação e distribuição de pessoas na área jurídica do gabinete		
Dirigir equipes		
Reconduzir fluxos de procedimentos no gabinete		
Capacidades	Importância	Domínio
Demonstrar liderança		
Demonstrar capacidade de tomar decisões		
Demonstrar atitude ética		
Demonstrar polidez		
Demonstrar flexibilidade		
Demonstrar pró-atividade		
Identificar melhores práticas de trabalho		
Identificar pontos críticos da área		
Identificar prioridades		
Estabelecer metas		
Administrar pessoas		
Demonstrar capacidade de administrar conflitos		
Demonstrar capacidade de trabalho sob pressão		
Demonstrar capacidade de trabalho em equipe		
Demonstrar visão sistêmica		
Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita		

Responda, se puder, às questões abaixo e acrescente, se desejar, comentários relativos à pesquisa.

Gênero: ☐ Masculino

☐ Feminino

Idade: ☐ anos

Grau de escolaridade: ☐ 2º grau completo

☐ Graduação incompleto

☐ Graduação completo

☐ Mestrado

☐ Especialização

☐ Doutorado

Servidor do STJ : ☐ 01 anos a 05 anos

☐ 06 anos a 10 anos

☐ 11 anos ou mais

Comentários adicionais:
