



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

MARCOS DIAS DO NASCIMENTO JUNIOR

**CONDICIONANTES CONTEXTUAIS DA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO TRIBUNAL SUPERIOR
ELEITORAL**

Brasília – DF

2019

MARCOS DIAS DO NASCIMENTO JUNIOR

**CONDICIONANTES CONTEXTUAIS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS
NO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Pedro Paulo Murce
Meneses

Brasília – DF

2019

MARCOS DIAS DO NASCIMENTO JUNIOR

**CONDICIONANTES CONTEXTUAIS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS
NO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Marcos Dias do Nascimento Junior

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

Doutorando, Diogo Ribeiro da Fonseca,
Professor-Examinador

Doutora, Tatiane Paschoal,
Professor-Examinador

Brasília, 02 de dezembro de 2019

Dedico este trabalho ao meu companheiro, Walisson Rodrigues, meu grande exemplo de responsabilidade e dedicação, a meu querido amigo Yuri Moreira que sempre me apoiou e incentivou na trajetória acadêmica, bem como a minha madrinha Charlene Rosa. A minha querida irmã, Andressa, e aos meus pais, Marcos e Rosa, pois são meus grandes incentivadores e os responsáveis pela minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos servidores do tribunal, que gentilmente cederam seu tempo e energia para contribuírem com esta pesquisa, ao Professor Pedro Paulo Murce Meneses, pelo apoio e dedicação demonstrados nas orientações ao auxiliar no desenvolvimento da pesquisa.

A vida não é conhecida pelo que nela podemos fazer, mas sim pelo que nela fazemos.

Les Giblin

RESUMO

O presente estudo buscou analisar os fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, considerados como contingenciais à implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas no Tribunal Superior Eleitoral. Foram entrevistados a secretária da unidade de GP, os coordenadores do órgão participante e dois chefes de seção. As entrevistas foram sistematizadas através da análise de conteúdo realizada através de categorias pré-estabelecidas em pesquisas anteriores. Foi identificado através da análise dos depoimentos, que os fatores que mais se destacaram formam os organizacionais e setoriais por se tratar de situações que o próprio RH pode manobrar. Os institucionais e políticos quase sempre estão fora do alcance do RH, sendo isso possível ou impossível manobrar em razão dos próprios aspectos notados no fator setorial. Valendo ressaltar que um fator que impacta negativamente o órgão, é a cultura paternalista que ainda está arraigada no tribunal. Resultados de estudos anteriores que buscaram identificar os fatores em outras organizações da administração pública serviram de fundamento para a análise dos resultados. Concluiu-se que os aspectos organizacionais e setoriais são os mais relevantes, e deve-se levar em conta os aspectos culturais enraizados no órgão.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas; Administração Pública; Poder Judiciário Federal; Condicionantes contextuais; Condicionantes organizacionais; Condicionantes setoriais; aspectos culturais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo conceitual de referências teóricas para o estudo da GEP	28
Figura 2 – Os sete temas da GEP	29
Figura 3 – Estrutura Organizacional	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Opinião sobre impostos de reforma do Judiciário (em%):	16
Tabela 2 - Descrição dos procedimentos metodológicos de pesquisa:	35
Tabela 3 – Fatores interferentes à adoção dos princípios da GEP no Poder Judiciário Federal:	45
Tabela 4 - Segmentação das Categorias de Fatores que Tenderam a Influenciar Negativamente, positivamente ou que não se notou um Padrão:	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Problemas que dificultam o acesso à justiça no cenário brasileiro, e institutos criados pela Emenda Constitucional 45 (EC-45) para a sua resolução.....	20
Quadro 2 – Quadro Resumo/Amostra.....	39
Quadro 3 – Base teórica	40
Quadro 4 – Síntese das Categorias por tipo de fator que na maior parte dos relatos foram vistas como influência positiva (Normas/Legislação)	49
Quadro 5 – Síntese das Categorias por tipo de fato em que as diferenças entre as recorrências foram pequenas (Aspectos Societais; Mecanismos de Controle Externo)	50
Quadro 6 – Síntese das Categorias por tipo de fator que na maior parte dos relatos foram vistas como influência positiva (Apoio da alta administração).....	53
Quadro 7 – Síntese das Categorias por tipo de fator que na maior parte dos relatos foram vistas como influência negativa (Influência de grupos de interesse; Descontinuidade administrativa)	54
Quadro 8 – Síntese das Categorias por tipo de fato em que as diferenças entre as recorrências foram pequenas (configuração política da organização)	55
Quadro 9 – Síntese das Categorias por tipo de fato em que as diferenças entre as recorrências foram pequenas (Aspectos estruturais; Papel dos gerentes de linha; Aspectos culturais; Planejamento estratégico organizacional).....	57
Quadro 10 – Síntese das Categorias por tipo de fator que na maior parte dos relatos foram vistas como influência negativa (Comunicação institucional; Coerência do modelo com o contexto Organizacional)	59
Quadro 11 – Síntese das Categorias por tipo de fator que na maior parte dos relatos foram vistas como influência positiva (Engajamento do quadro de servidores; Recursos financeiros e orçamentários).....	60
Quadro 12 – Síntese das Categorias por tipo de fator que na maior parte dos relatos foram vistas como influência positiva (Autonomia da unidade de GP; Reputação da unidade de GP; Estruturação da unidade de GP; Inserção estratégica da unidade de GP; Características da liderança de GP)	62

Quadro 13 – Síntese das Categorias por tipo de fato em que as diferenças entre as recorrências foram pequenas (Coerência interna dos subsistemas de GP; Metodologia de implementação; Coexistência do papel funcional de GP; Influência política da Unidade de GP)	65
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

GP – Gestão de Pessoas

GEP – Gestão Estratégica de Pessoas

NPM – *New Public Management*

PDRAE - Plano diretor da reforma do aparelho do estado

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

SHRM – *Strategic human resource management*

SEMOR - Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa

VBR - Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Contextualização	15
1.2. Problematização	18
1.3. Objetivo de Pesquisa.....	21
1.4. Justificativa	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1. <i>New Public Management</i> e reforma do estado brasileiro	24
2.2. Gestão Estratégica de Pessoas	27
2.3. Contexto e implementação da GEP e da GPC no setor público mundial	32
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	35
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa.....	35
3.2. Caracterização da área de estudo	36
3.3. População e amostra de participantes.....	39
3.4. Caracterização dos instrumentos de pesquisa	40
3.5. Procedimento de coleta e de análise de dados	43
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	45
4.1. Fatores Institucionais	48
4.2. Fatores Políticos	52
4.3. Fatores Organizacionais	56
4.4. Fatores Setoriais	61
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	74
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE A – Carta de Apresentação da Pesquisa	83
APÊNDICE B – Termo de consentimento.....	87
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista.....	87

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública, em diversos países, empreendeu mudanças substanciais nas políticas de gestão pública, na tentativa de modernização das estruturas e processos do aparelho de Estado. De acordo com a literatura o modelo weberiano tornou-se o alvo das mais ásperas críticas, por ser um modelo inadequado para o contexto institucional contemporâneo. Com isso, ocorreu a substituição progressiva deste por novos modelos de gestão e de relação do Estado com a sociedade (Barzelay, 1992; Osborne e Gaebler, 1992; Hood, 1995; Pollitt e Bouckaert, 2002).

Nessa perspectiva, observa-se uma necessidade de inovação da Gestão de Pessoas no setor público. Especificamente nos anos 1980 e 1990, um movimento denominado NPM – *New Public Management* (Hammerschmid&Walle, 2011; Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008; Motta, 2013), estabelecia novos discursos e práticas derivadas do setor privado, como a efetividade e o desempenho de organizações públicas. Dessa forma, respondendo às transformações mundiais econômicas e sociais, sucederam reformas.

Face a esse contexto, busca-se uma gestão estratégica no setor público que venha estar alinhada com os objetivos organizacionais e que se caracterize pela definição e implementação de políticas, práticas, de forma efetiva, permitindo alavancar as habilidades e competências dos funcionários e o alcance dos resultados esperados pela organização.

Nesse sentido, é possível constatar empenho por parte do setor público em desenvolver com mais eficácia uma Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), compreendida como aquela que atende às demandas dos tomadores de decisão e privilegia os objetivos de longo prazo nas relações estabelecidas pelas organizações com as pessoas (Lacombe & Tonelli, 2001; Marler & Fisher, 2013; Truss, 2008).

Como consequência desse movimento, o cenário da administração pública brasileira também passou por reformas gerenciais, devido às pressões internas (um modelo burocrático que apresentava problemas) e as influências externas (NPM). Como um meio de implementar a GEP, o modelo de gestão por competência se insere no setor público tendo os mesmos princípios do movimento NPM. Segundo Horton (2000), torna-se um mecanismo de resposta às necessidades do mundo globalizado e competitivo.

Logo, é possível constatar determinada mudança da área como transição de um horizonte vislumbrado pela gestão denominado Administração de Recursos Humanos,

centrado no controle de pessoas e em sistemas administrativos, para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), cujo objetivo visa articulação funcional, individuais e organizacionais (LEGGE, 2005), introduzida com uma perspectiva estratégica orientada para resultados.

Nessa conjuntura, ocorreu uma mudança recente em políticas de gestão, expressa na edição do Decreto nº 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) (BRASIL, 2005). Portanto embasando na GP, a edição do Decreto nº 5.707/2006, que aborda a instituição da política e suas diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal, que se faz utilidade da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

O Decreto nº 5.707/2006 instaurou mudanças significativas, enquanto sequer foram superadas as disfunções do modelo burocrático, com isso acarretando poucos resultados positivos pós-implantação. Duas recentes pesquisas brasileiras, investigaram a PNDP: uma tratou dos fatores ambientais de natureza formal e informal que condicionam as práticas de gestão de pessoas em organizações públicas federais (Fonseca, 2013; Fonseca, Meneses, Silva, & Campos, 2013); a segunda apresentou os principais fatores intervenientes no processo de implantação da política (Camões & Meneses, 2016).

Valendo ressaltar a pesquisa intitulada Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades (Cortês, 2016), pois como todas essas pesquisas focavam o poder executivo, viu-se a necessidade de se avaliar se tais fatores e dificuldades também estariam presentes em outros Poderes da Administração Pública, sendo identificados 22 fatores interferentes, classificados como institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, constatando-se que os políticos são os mais impactantes no cenário estudado. A pesquisa contribui academicamente ao suprir uma lacuna de pesquisas sobre a GP no Legislativo, e contribuirá para o entendimento dos possíveis fatores interferentes no intento da GEP no Poder Judiciário Federal.

Com a aprovação da Emenda Constitucional nº 45 em 2004, o Poder Judiciário tem estado em evidência nos últimos anos, nos aspectos políticos. Essa emenda implementou uma série de mudanças no Judiciário, abrangendo procedimentos judiciais e mudanças nas estruturas de poder, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

O surgimento da CNJ possibilitou uma expansão da racionalidade do desenvolvimento no judiciário, conforme o alinhamento com as atribuições desse órgão, como a fiscalização do trabalho dos magistrados e servidores e a modernização do judiciário (Sena, 2012; Nogueira, 2011).

Ainda que não seja possível mensurar resultados efetivos diante da reforma do Judiciário estar em andamento, é possível discutir eventuais alcances e transformações, assim como resistências e dificuldades que serão enfrentadas, mas que também se tratam de propostas de reformas do setor público, se utilizando do gerencialismo.

1.1. Contextualização

Estudar os condicionantes contextuais da gestão estratégica de pessoas no Tribunal Superior Eleitoral é relevante, visto que no atual cenário brasileiro a gestão pública passa por diversas transformações no que tange às políticas de pessoal. A mudança organizacional iniciada nas organizações públicas devido à Reforma do Estado tinha o propósito de converter o modelo tradicional de administração burocrática de todo o Estado brasileiro, para uma gestão semelhante ao da iniciativa privada. Todavia, a reforma do Estado iniciada com a criação do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (Mare), em 1995, ficou limitada ao Poder Executivo.

No contexto dos anos 1990, a agenda política brasileira estava marcada por propostas de reforma constitucional, sendo que as mesmas modificaram as relações do Estado com a economia e a sociedade, estando prevista a inclusão da questão judiciária na pauta de debates, visto que, o Estado brasileiro passava por um processo de Reforma institucional bem como o Brasil passava por um processo de redemocratização, afirmam Sadek e Arantes (2001).

Observa-se, a partir da década de 1990, um aumento da diligência sobre o Poder Judiciário, além de que a constituição de 1988 amplificou o seu protagonismo político. Essa grande demanda na procura por serviços judiciais, de acordo com Nogueira: “ao ter que ser tratado pelas estruturas organizacionais então vigentes, passa a colaborar com a crise institucional e de gestão na qual ingressa o Poder Judiciário nos anos seguintes à promulgação da CF 1988” (2011:4).

A crise do Judiciário estaria relacionada com aspectos de gestão como falta de planejamento, deficiências no controle administrativo e falta de integração com outras instituições que integram o Sistema de Justiça (Nogueira, 2011; Vieira e Pinheiro, 2008; Renault, 2005). Decursivo de excesso de formalismo cartorial, abundância de leis e de causas estruturais como difícil acesso ao Judiciário por setores da população, número insuficiente de magistrados e servidores, baixo índice de informatização dos cartórios e varas judiciais.

Devido a esse estado no qual o judiciário se encontrava, uma proposta de Emenda Constitucional começou a tramitar na Câmara dos Deputados entre 1992 e 2000. Em 2002, voltou a tramitar no Senado e, em 2003, entrou na pauta de prioridades do Congresso Nacional, com o propósito de implementar a Reforma do Judiciário.

A Emenda Constitucional nº 45 é aprovada em dezembro de 2004. As mudanças implementadas pela Emenda reagiram como um choque de gestão no Judiciário, proporcionando modificações na estrutura do poder, nos procedimentos judiciais; promoveram mecanismos administrativos que buscavam maior eficiência e celeridade processual, garantindo autonomia e independência dos magistrados e ampliando o acesso da população à justiça (Sena, 2012). Dentre estas determinações, destaca-se a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

O CNJ foi instalado em junho de 2005, composto por representantes da magistratura, do ministério público, da advocacia e da sociedade civil, e encarregado de realizar a supervisão da atuação administrativa e financeira do Judiciário. Seguindo algumas diretrizes, destacando: (1) planejamento estratégico, controle e proposição de políticas judiciais; (2) modernização tecnológica do Judiciário; (3) ampliação do acesso à justiça, pacificação e responsabilidade social; e (4) garantia de efetivo respeito às liberdades públicas e execuções penais, de acordo com a Emenda Constitucional n. 45, de 31 de dezembro de 2004 (Reforma do Judiciário).

A partir de 2009, com objetivo de implementar essas diretrizes, o CNJ determina metas anuais aos tribunais brasileiros, estabelecendo indicadores de eficiência, produtividade e qualidade como forma de tornar o serviço público de justiça mais efetivo (Sena, 2012). Vê-se que a criação da CNJ enfrentou relutância de alguns setores do Poder Judiciário, à proporção que representaria um controle externo (Sadek, 2001), como observado na tabela abaixo.

Tabela 1: Opinião sobre propostas de reforma do Judiciário (em %)

Propostas	Favorável	Irrelevante	Contra	N.S/N.R
Criar Conselho Nacional de Justiça	39,0	21,0	25,5	14,5
CNJ: apenas com membros do Judiciário	48,5	19,0	16,5	16,0
CNJ: incluindo membros Externos ao Judiciário	20,0	14,0	47,0	19,0
Limitar período de eficácia das medidas Liminares	40,0	24,0	31,0	5,0
Extinguir poder Normativo da Justiça do Trabalho	29,0	25,5	32,0	13,5

Incorporar a Justiça do Trabalho à Justiça Federal	14,0	15,0	63,0	8,0
Democratizar o Judiciário	65,5	11,5	19,0	4,0
Reduzir possibilidades de Recursos aos Tribunais Superiores	83,5	4,0	9,0	3,5
Instituir advocatária para decisões de constitucionalidade ou inconstitucionalidade de Lei	34,0	11,0	47,5	7,5
Instituir Súmula Vinculante	32,5	6,0	35,0	26,5
Súmula Vinculante apenas para decisões do STF	46,0	6,5	33,5	14,0
Súmula Vinculante para decisões dos Tribunais Superiores	32,0	8,0	44,0	16,0
Impedir promoção de juiz que retiver autos além do prazo legal	41,0	23,5	30,0	5,5
Expandir número Juizados Especiais	85,0	7,5	3,0	4,5
Quarentena para nomeação para qualquer tribunal de quem tenha exercido mandato eletivo ou ocupado cargo de Ministro de Estado	80,0	11,0	5,5	3,5
Quarentena para Juiz que se aposenta	63,5	22,5	10,5	3,5

Fonte: Sadek (2001).

Observa-se que 61% dos juízes ou não concordam ou acham irrelevante a criação de um CNJ, em que também é composto por membros externos. Entretanto, quando o CNJ é composto somente por membros do Judiciário, a resistência decresce para 35%, deixando claro na pesquisa realizada por Sadek (2001), seja a favor ou contra a criação do CNJ, apenas seis possuem posições largamente majoritárias e as demais medidas sugeridas, as opiniões se dividem, sendo elas:

- i. a democratização do Judiciário;
- ii. a redução de possibilidades de recursos aos Tribunais Superiores;
- iii. a expansão do número de Juizados Especiais;
- iv. a quarentena para a nomeação para qualquer tribunal de quem tenha excedido mandato eletivo ou ocupado cargo de ministro de Estado;
- v. a quarentena para juiz que se aposenta poder advogar na mesma jurisdição.
- vi. em contraste, a proposta que prevê a incorporação da Justiça do Trabalho à Justiça Federal tem a oposição da maioria dos magistrados.

O status profissional e a valorização do magistrado, no qual dispõe de autonomia e independência, também acaba sendo atribuída a essa resistência de alguns setores do Judiciário. O que não está de acordo com a previsibilidade, a padronização e a necessidade do implemento de objetivos representados pelo choque de gestão prometida pela Reforma do Judiciário.

O Poder Judiciário pode ser identificado como uma configuração organizacional de burocracia profissional (Nogueira, 2011; Vieira e Pinheiro, 2008). Os juízes, especialistas treinados, que possuem autonomia e controle sobre suas funções de aplicação da jurisdição, representam os operadores profissionais. Os demais servidores da justiça (escrivão, escrevente, oficial de justiça, assessores e estagiários) compõem as assessorias de apoio, formadas pelos cartórios judiciais que dão suporte à atividade exercida pelo magistrado (Vieira e Pinheiro, 2008).

Destarte, uma estrutura na qual unifica todo o poder e exige que o magistrado exerça, também, as funções de administrador. Valendo realçar os aspectos que abarcam a cultura desse Poder, no qual são priorizados os aspectos externos correlacionados com o papel político do Judiciário e se trata a gestão como fato interno que não conta com atenção suficiente dos magistrados.

Os juízes definem a jurisdição como sua atividade “fim”, embora reconheçam que, também, desempenham uma atividade “meio” que consiste na administração do seu local de trabalho (Fontainha, 2006). Destarte, o processo de reforma do Judiciário, ao mesmo tempo em que está alinhado com os princípios gerencialistas de eficiência e *accountability* da Nova Gestão Pública, concomitantemente está ocorrendo numa instituição com peculiaridades, onde aspectos relacionados com a gestão, entendida como área meio, historicamente ficaram ignorados.

Para mais, Bergue (2008) aponta que a reforma administrativa, na reforma do Judiciário, as estruturas que se ligam com padrões patrimonialistas são vigorosamente compelidas a orientarem-se para um comportamento de gestão focado no alcance de resultados. Desse modo, Lima e Cruz (2011, p. 10), “se por um lado o Poder Público prega a adoção de práticas do gerencialismo na administração pública, por outro lado, o Poder Judiciário apresenta uma configuração organizacional desfavorável a elas”.

Conseqüentemente, o processo de reforma do Poder Judiciário, visa realizar um choque de gestão, de inspiração gerencialista (Sena, 2012), à proporção que tenta implantar instrumentos utilizados na administração de organizações privadas como: planejamento estratégico, indicadores de eficiência, responsabilização pelos resultados etc. Todavia, esse processo de reforma está intercorrendo numa estrutura de burocracia profissional, na qual os magistrados, operadores especialistas, tradicionalmente, hão atuado no topo de uma rígida hierarquia de poder centralizado, na qual a gestão, como área meio, não recebeu muita importância.

1.2. Problematização

Pesquisas realizadas sobre a aplicação da gestão estratégica de pessoas em órgãos públicos brasileiros (Fonseca, 2013; Camões, 2013; Camões & Meneses, 2016; Silva, & Campos, 2013), em suma, evidenciam os fatores e contingências identificados demonstrando os obstáculos de alterar um modelo oriundo da iniciativa privada para o setor público, mesmo que aderindo apenas a uma vertente (capacitação) da GPC, que a partir da dimensão estratégica, contribuem para priorização do desenvolvimento de capacidades e em um único locus e esfera da Administração, qual seja, o Poder Judiciário Federal.

Levando em conta a peculiaridade do setor público, que se manifesta de forma mais restrita comparado ao setor privado (Ingraham & Rubaii-Barrett, 2007), acham-se grandes dificuldades para inversão de práticas estratégicas gerenciais. Desse modo, é necessário considerar que o ambiente institucional, estrutural e cultural do setor público instala fatores que podem fazer com que haja uma limitação em iniciativas de unidades de gestão de pessoas de direção tocante a suas políticas e práticas às diretrizes estratégicas e processuais das organizações (Fonseca, Meneses, Silva Filho & Campos, 2013).

Devido ao processo de reforma do Poder Judiciário ter começado em 2004, mediante a aprovação da Emenda Constitucional nº 45, tem colocado o Órgão em evidência nos últimos anos. Emenda essa que culminou em uma série de mudanças no Judiciário, englobando não só alterações nos procedimentos judiciais, mas bem como, mudanças na própria estrutura do Poder, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Tais mudanças estruturais se devem a reforma e podem ser visualizadas, como no caso, do art. 93, que versa sobre o Estatuto do Magistrados, bem como, disposto na introdução do art. 103-B da CF/88 o referido Conselho. Ressaltando que vários artigos sofreram alterações, da mesma forma que foram criados por meio da Emenda Constitucional n.º 45/04.

Além disso, a EC n.º 45/04 permite um maior envolvimento da população com a justiça, cujo acaba sendo um processo dificultoso e demorado, o que acarreta a falta de confiança no Poder Judiciário, pois a morosidade vem a ser um dos maiores problemas da justiça brasileira. Para uma melhor compreensão das principais alterações que a Emenda em discussão institui e os principais problemas que ela pretende solucionar, segue sumarizado no Quadro 1.

Quadro 1: Problemas que dificultam o acesso à justiça no cenário brasileiro, e institutos criados pela Emenda Constitucional 45 (EC-45) para a sua resolução

PROBLEMAS QUE DIFICULTAM INSTITUTO O ACESSO À JUSTIÇA	INSTITUTO DA EC 45 QUE PROCURA RESOLVÊ-LOS
EXCESSIVA DURAÇÃO DO PROCESSO	RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO; PROPORCIONALIDADE ENTRE O NÚMERO DE JUÍZES NA UNIDADE JURISDICIONAL E A EFETIVA DEMANDA JUDICIAL;
COMPLEXIDADE DOS PROCEDIMENTOS JUDICIAIS	DISTRIBUIÇÃO IMEDIATA DOS PROCESSOS EM TODOS OS GRAUS DE JURISDIÇÃO; FUNCIONAMENTO ININTERRUPTO DA ATIVIDADE JURISDICIONAL.
FALTA DE TRANSPARÊNCIA DA PRESTAÇÃO JURISPRUDENCIAL	CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Fonte: Ribeiro (2018).

Segundo Ribeiro (2018), é importante destacar que a EC n. ° 45 introduz alterações com uma amplitude maior do que foram ressaltadas no Quadro 1. Porém, foram escolhidas na análise de acordo com a interferência diretamente na estrutura organizacional do Poder Judiciário Federal. Na medida em que procura dotá-la, por um lado, de maior capacidade operacional e, por outro, de maior controle institucional sobre seus próprios atos.

Ainda não é possível analisar resultados efetivos, uma vez que a reforma do Judiciário segue em andamento, é possível debater acerca de seu alcance, resistências e dificuldades eventuais que venha a enfrentar, conforme o analisado na implantação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que apesar de estar centrada no âmbito do Executivo, também se tratou de exemplo de reformas no setor público, baseados no princípio do gerencialismo. Assim, baseado nessa reforma, as implicações e desdobramentos observados não podem simplesmente serem analisados do ponto de vista do Judiciário, uma vez que são poderes diferentes, com culturas e lógicas relacionadas às individualidades de cada âmbito, entretanto, é possível vislumbrar semelhanças e contextos similares que podem ser pensados na estrutura burocrática do setor público que se reforma e em face da própria cultura brasileira e suas peculiaridades.

Ainda que considerando tais transformações, distanciamentos e aproximações das reformas no setor público, no Judiciário em especial, a produção acadêmica tem abordado pouco o tema (Nogueira, 2011). Diante desse cenário, a carência de estudos que fornecem subsídios à compreensão dos fatores que condicionam a implementação da Política permite a elaboração das seguintes indagações: Quais os fatores que influenciam a aplicação da gestão estratégica de pessoas no judiciário? Quais são os obstáculos à implementação desse modelo nos órgãos deste poder?

1.3. Objetivo de Pesquisa

Identificar os fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, considerados como contingenciais à implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas no Tribunal Superior Eleitoral.

1.4. Justificativa

É notável a relevância do tema escolhido no atual cenário brasileiro, em que a gestão pública vivenciou e vivencia profundas transformações, quando adota uma perspectiva estratégica orientada para resultados. Passam por desafios na implementação de modelos em que suas características são inerentes à administração pública, tais como: a burocracia, a impessoalidade e o gerencialismo. Desta forma, é de grande relevância investigar o impacto dessas transformações na dinâmica interna de organizações públicas, a identificação das barreiras e avanços da sua aplicação, quais podem dar uma visão de como está o cenário atual da gestão estratégica de pessoas no Brasil, o que é essencial para a construção de caminhos possíveis aos problemas encontrados.

Desse modo, seguindo esses direcionamentos, este estudo propõe avançar nas pesquisas já existentes sobre os desafios da implementação da GEP no setor público, mais especificamente no Poder Judiciário Federal. Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake (2009) identificaram em sua revisão de literatura internacional sete temas da GEP, cujo foram descritos os principais blocos temáticos que foram examinados nos estudos analisados, considerando também os períodos em que ocorreram mudanças nos mesmos, sendo eles:

- i. elucidando a perspectivas contingências e de ajuste;
- ii. da administração de pessoal à criação de contribuições estratégicas;

- iii. estabelecendo os componentes e a estrutura do sistema de GP;
- iv. ampliando o escopo da GEP;
- v. compreendendo a implementação e execução de GEP;
- vi. aferindo os resultados de GEP;
- vii. ponderando questões metodológicas.

De acordo com os autores, quanto ao quinto bloco temático, possui uma necessidade de saber mais sobre o papel da implementação de políticas e práticas estratégicas de GP e a associação com o desempenho organizacional, pois décadas depois de desenvolvimento do campo, os estudos no campo ainda não obtiveram a justificativa para relatar a importância da unidade de pessoal para o alcance dos objetivos estratégicos.

Investigando o contexto científico brasileiro, algumas revisões apontaram o tema da implementação de políticas e práticas de Gestão Estratégica e Pessoas como ponto promissor de pesquisa no país (e. g. Armond, Côrtes, Santos, Demo & Meneses, 2016). Haja vista o sucesso da implementação da GEP no setor público, vale apontar ainda os quatro fatores críticos para implementar e aperfeiçoar as políticas e práticas envolvidas na GEP, como aponta a literatura sobre o assunto, geralmente esses fatores limitativos são: Institucionais, Políticos, Organizacionais e Setoriais (e.g., Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Fonseca, 2013).

Seguindo, o estudo intitulado “A Imagem do Judiciário junto à População Brasileira” (Centro de Pesquisas de Opinião Pública da Universidade de Brasília *apud* Vieira e Pinheiro, 2008), obteve como conclusão que a Justiça no Brasil não respondia às necessidades do povo brasileiro, disporia de lentidão, não oferecendo um tratamento equitativo aos seus demandantes, do mesmo modo, teria problemas de gestão e de planejamento, resultando desta forma a necessidade de reformulações.

Assim, observando esta necessidade, devido à crise em que o Poder Judiciário brasileiro vivencia, com falta de credibilidade frente à sociedade devido a sua lentidão, em 2004 foi editada a Emenda Constitucional nº 45, concebendo o Conselho Nacional de Justiça, órgão qualificado pela administração deste Poder. Com vistas a tornar o Poder Judiciário mais eficaz, célere, confiável e próximo do cidadão. Desde esse momento, a gestão da justiça vem diligenciando para se profissionalizar e modernizar de acordo com as diretrizes deste Conselho.

Destarte, a pesquisa busca contribuir academicamente para o campo dos estudos judiciários, tendo em vista as lacunas identificadas por Lengnick-Hall et al. (2009), dando continuidade à linha estratégica da GP, a partir das investigações acadêmicas acerca da

adoção da GEP no setor público, levando em consideração suas dificuldades, vantagens e implicações.

Os estudos realizados pretenderam fornecer uma melhor compreensão da realidade da Gestão Pública que tratam sistematicamente o executivo e o legislativo, considerando que o funcionamento de organizações públicas é totalmente diferente em relação ao setor privado. Ademais, haja vista que o objetivo da administração pública é a gestão dos interesses por meio da prestação de serviços públicos, o presente estudo pode contribuir socialmente ao passo que se diligência na elaboração de soluções objetivas aos problemas descobertos na prestação de serviços à sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apontará um panorama do desenvolvimento de estudos da literatura estratégica de gestão de recursos humanos (SHRM), para que se tenha uma visão da realidade em relação à abordagem estratégica da GP na administração pública brasileira. Buscando entender os fatores e dificuldades da implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas na administração pública brasileira, no âmbito do Poder Judiciário. Por fim, o referencial será construído especificamente por referências condizentes ao setor público, segundo a produção dos principais estudiosos do tema.

2.1. *New Public Management* e reforma do estado brasileiro

De acordo com Pice et al. (2008), por volta de 1980 e 1990, variados países entraram no movimento reformista, *New Public Management* (NPM), a que propunha um novo paradigma de estruturação de Estado, que havia começado na Grã-Bretanha, nas últimas décadas do século XX, e se estendeu para diversos países, chegando à América Latina e ao Brasil nos anos 1990, preconizando soluções para a administração pública. O NPM determinava uma concepção gerencialista como forma de superação do modelo burocrático weberiano e enfatizava a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, como pontos centrais, predizendo a redução do tamanho da máquina administrativa destacando a competição e o aumento de sua eficiência crescente.

Ainda que esse movimento de reforma fosse tratado como global por uma parcela da literatura, autores advertem para os perigos de tal simplificação (Marini, 2005; Jones, 2004; Pollitt e Bouckaert, 2002). Na realidade, a implementação das políticas e práticas propostas ainda está longe de ocorrer, pois não conseguem ultrapassar as amarras processuais do sistema público. Apesar de ser uma gestão mais flexível, o setor público brasileiro ainda dispõe de particularidades muito rígidas.

No Brasil, é possível questionar se a aplicação, formulação e implantação do processo de reforma teriam, em tese, sido considerados adequados ao contexto do ambiente público do país. Lustosa da Costa (2008) salienta dentre várias peculiaridades presentes nas

organizações públicas brasileiras: personalismo, mandonismo, clientelismo, cartorialismo e autoritarismo. Estas constituem o modo de ser, pensar e proceder das instituições brasileiras, as relações sociais e políticas no Brasil, limitando o funcionamento do Estado, a ação e o desenvolvimento da administração pública.

Portanto, a partir da percepção de que as características burocráticas e patrimonialistas existentes geram ineficiência do setor público brasileiro, somada ao aprofundamento da crise do Estado e à influência do NPM, o Brasil presenciou mais uma reforma administrativa.

A reforma administrativa de 1967, realizada por meio do Decreto-lei n.º 200, ficou caracterizada como uma investida de abandonar a rigidez burocrática e adotar uma modernização nos processos administrativos. Uma considerável parte das atividades públicas passou a ser parte das fundações, autarquias e sociedades de economia mista, com um simples objetivo de promoção da descentralização do Estado, no qual, sucedeu a separação entre administração direta e indireta. A administração pública foi direcionada por princípios modernos de gestão e pela definição de funções administrativas básicas, tais como o planejamento, gestão do orçamento, serviços gerais, recursos humanos e finanças (Castor; José, 1998).

Numa segunda fase, no início dos anos 1970, percebe-se uma tentativa de fomento à modernização com a criação da Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa (Semor). Coube ao Semor à responsabilidade pelo desenvolvimento da melhoria da execução dos programas do Governo, procedendo, para tanto, a uma integração das atividades de planejamento, orçamentação e reforma administrativa. No entanto, estabelecendo limite aos processos internos federais e não mais atuando junto aos estados e municípios com a Secretaria de Articulação com Estados e Municípios, a Semor teve sua atuação reduzida (Castor; José, 1998). Em 1970, a administração pública burocrática, passa por uma crise, na qual os valores advindos da administração de empresas, como descentralização e flexibilidade, atingem o setor público, sendo esse o advento da administração gerencial (Bresser-Pereira, 1996).

Com a criação da Constituição de 1988, no qual a redemocratização do Estado ficou marcada, resultou em reformas administrativas na tentativa de reconstrução do Estado, para um agente mais efetivo e eficiente. Porém, a Constituição de 1988 foi um efeito contrário, pois reduziu a flexibilidade da administração indireta ao lhe atribuir normas de funcionamento iguais às da administração direta, ou seja, um retrocesso na modernização da gestão pública brasileira. Outrossim, o Poder Executivo perdeu autonomia em relação aos

órgãos públicos, acarretando em uma imposição de um Regime Jurídico Único aos servidores dos municípios, estados e União, transformando o regime de trabalho de empregados celetistas para estatutários (Bresser-Pereira, 1996; Costa, 2008).

Surge então, na década de 1990, a administração gerencial, voltada para o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (Bresser-Pereira, 2001; Costa, 2008), pois verificava-se a necessidade de flexibilidade e amenização da rigidez burocrática. Adotando as linhas do *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública, as reformas do aparelho estatal brasileiro almejavam a superação do modelo burocrático por meio da perspectiva gerencialista. Essa perspectiva focalizava basicamente na adaptação e transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008; Peters, 2008; Cavalcante, 2010).

Nessa conjuntura, ocorreu uma mudança recente em políticas de gestão, expressa na edição do Decreto nº 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) (BRASIL, 2005). Portanto embasado na GP, a edição do Decreto nº 5.707/2006, que aborda a instituição da política e suas diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal, que se faz utilidade da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). Em suma, o decreto teve como intuito a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços prestados ao cidadão por meio do desenvolvimento permanente de servidores públicos e adequação de suas competências às estratégias de governo, por meio de ações racionais e efetivas de capacitação.

A introdução de aspectos estratégicos à gestão de pessoas com o Decreto nº 7.133/2010 propicia critérios e procedimentos de avaliação de desempenho individuais e institucionais, com a intenção de implantar-se a gestão por resultados no setor público federal. Sendo pertinente salientar os vários traços de todos os modelos de gestão que ainda é possível identificar na gestão pública, nessa retomada histórica, Secchi (2009, p. 365) pondera acerca de desvinculação do discurso de ruptura de modelos e de se aplicar o pensamento de “processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores”. Nesse sentido, ainda com os traços patrimonialistas não superados e a rigidez burocrática, a administração pública brasileira passa a sofrer com alto custo e baixa qualidade no setor público, o que diverge do discurso de eficiência disseminado pelo regime burocrático.

A fim de compreender tal conjuntura, é imprescindível ponderar que as mudanças propostas pela reforma não representaram uma construção do próprio setor público, mas sim

uma importação de tecnologias de gestão do setor privado, em muitos casos sem considerar as peculiaridades intrínsecas à gestão pública (SECCHI, 2009).

Haja vista que, em específico os servidores públicos foram impactados assim como as unidades de recursos humanos, por transformações impostas através da reforma, levando em consideração as vicissitudes orientadas para a adoção de princípios e modelos provenientes da gestão estratégica de pessoas (Fonseca & Meneses, 2016).

2.2. Gestão Estratégica de Pessoas

Bem como os demais aspectos das reformas gerenciais no setor público brasileiro, as transformações relativas às políticas e práticas de GP similarmente estão sujeitas às amarras processuais do sistema público, o conservadorismo. Por conseguinte, torna-se imprescindível entender os conceitos, modelos e evolução histórica da GEP, para que seja possível contextualizar a dinâmica dos fatores interferentes à sua implementação no contexto da administração pública.

O conceito da GEP tem diversificado ao longo do tempo, por meio da conjuntura cultural, do reflexo das várias identidades disciplinares dos estudiosos da área, uma vez que um ponto em comum é a percepção de que as múltiplas atividades envoltas na GP devem ser tratadas como um sistema integrado que, se projetado de maneira adequada e vinculado a um contexto maior, pode produzir resultados favoráveis (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014).

Para Fischer (1998), a área de GP é definida como um conjunto de políticas e práticas organizacionais que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Para uma boa gestão, a elaboração e o monitoramento de processos comportamentais ajustam o ambiente.

Desta forma, as abordagens mais populares relativas à integração da estratégia de negócio com as políticas de GP partem de um ponto de vista racionalista. O ponto de vista racionalista faz com que as políticas em GP abordassem uma integração da estratégia de negócios, com modelos normativos sugerindo como os subsistemas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e recompensa) adquirem reajustes ou com o estágio de desenvolvimento avançado ou com o estilo de orientação estratégica optado na busca pela sobrevivência e crescimento da organização (Legge, 2006).

Nessa circunstância, com um prisma multidisciplinar, Wright e McMahan (1992) apresentam um modelo, sintetizado na figura 1, em que estes elementos estão presentes e

correlacionados, além de contextualizados em relação a seis modelos teóricos de estudos organizacionais que procuraram descrever os determinadores das práticas de GP.

Os autores e suas referências entendem a GEP como o padrão das ações e atividades planejadas de GP, idealizadas para que as organizações consigam atingir seus objetivos. Os autores destacam também que a GEP estabelece os determinantes das decisões relativas às práticas de GP, a forma como se apresenta o recurso do seu capital humano (habilidades e capacidades), a especificação dos comportamentos requeridos da força de trabalho e a efetividade, em termos de resultados, das decisões frente às estratégias organizacionais, além dos fatores institucionais e políticos que influenciam a GP (Wright & McMahan, 1992).

Figura 1. Um modelo conceitual de referenciais teóricos para o estudo da GEP.

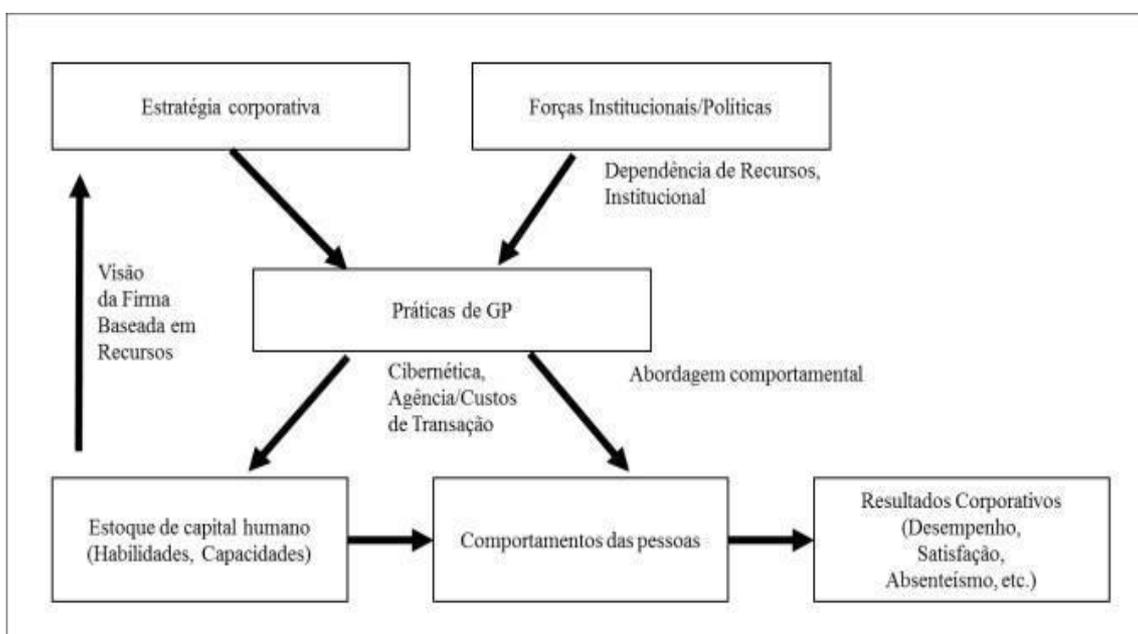


Figura 1. Um modelo conceitual de referenciais teóricos para o estudo da GEP. Fonte: Traduzido de Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management (p. 299). *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Em resumo, a abordagem estratégica de recursos humanos tem por objetivo auxiliar uma organização a alcançar seus objetivos mediante o alinhamento vertical e horizontal (Weigh; Mmahan 1992). Sendo o alinhamento vertical uma integração estratégica com os objetivos organizacionais forma, dessa forma a GP contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, e o alinhamento horizontal, uma concordância interna à função de GP (Weigh; Mmahan 1992).

Em um panorama da evolução temática e cronológica da GEP, sistematizados por Lengnick-Hall et al (2009) em uma vasta revisão do tema a Figura 2 sintetiza e expõe os sete campos em que se dividiu o estudo da GEP desde o surgimento e indica o momento em que cada enfoque passou a ser enfatizado nas últimas décadas.

Figura 2. Os sete temas da GEP

A partir da década de 1980	<p align="center">Explicando as perspectivas contingenciais e de ajuste</p> <p>Identificação de maneiras de proporcionar o ajuste entre as atividades de GP e os resultados estratégicos desejados.</p>
	<p align="center">Da administração de pessoal à criação de contribuições estratégicas</p> <p>Busca da garantia de que os empregados estivessem suficientemente motivados e tivessem as habilidades necessárias para atender as necessidades da organização.</p>
	<p align="center">Elaborando os componentes e a estrutura do sistema de GP</p> <p>Identificação dos elementos constitutivos dos sistemas de GP e exame detalhado de seus elementos para uni-los em modelos integrados das atividades de GP.</p>
A partir da década de 1990	<p align="center">Expandindo o escopo da GEP</p> <p>Ênfase nas contribuições estratégicas de GP em um contexto competitivo, que passou a exceder os limites da organização.</p>
	<p align="center">Alcançando a Implementação e execução de GEP</p> <p>Avaliação da efetiva implementação dos modelos de GEP, à medida que se tornaram mais complexos.</p>
	<p align="center">Mensurando os resultados da GEP</p> <p>Determinação de mensurações válidas e apropriadas das atividades da GEP, devido à concessão de maior ênfase às questões de desempenho.</p>
Desde o ano 2000	<p align="center">Avaliando questões metodológicas</p> <p>Maior enfoque metodológico em decorrência do amadurecimento do campo e consolidação de estruturas conceituais.</p>

Fonte: Os sete temas da GEP. Fonte: Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

Para se pensar nos conceitos de capital humano e social, e em como suas contribuições foram agregadas a modelos cada vez mais complexos, inicialmente os estudos enfatizaram perspectivas contingenciais e de ajuste para ligar políticas de gestão de pessoas a elementos estratégicos que possibilitasse que diferentes elementos fossem considerados (Lengnick-Hall et. Al 2009).

A demanda pela pesquisa de temas complexos aumentou de maneira gradativa em consequência das novas temáticas pesquisadas no campo e das demandas ambientais, que exercem os limites das organizações e transcendem fronteiras regionais (Lengnick-Hall et. al 2009). Nesse ponto, merece ser discutida a questão da implementação que, desde a década de 1990, se encontra enquanto um problema acadêmico, tanto quanto prático, haja vista que mudanças organizacionais que extrapolam as dimensões de GP são essenciais para que efetivem modelos de GEP (Guest, 1987; Kaufman, 2015).

Considerando a revisão realizada por Jackson et al. (2014), o campo da GEP passou por um estágio chamado “infância”, entendendo-se por esse estágio o vasto espaço para aperfeiçoamentos metodológicos e temáticos, ou seja, invites para novas pesquisas. Os seus primeiros modelos imaginavam que os subsistemas de gestão de pessoas operavam em combinação com elementos de um sistema maior da organização, além de outro marco temporal de crescente maturidade empírica, sendo que nos últimos dez anos foi observada um maior interesse no entendimento que dificultam e facilitam os impactos dos subsistemas de GP.

Conforme os autores, os subsistemas de GP influiriam sobretudo no capital humano, no que diz respeito a habilidades e capacidades e a motivação, para tal, contribuiria para um melhor desempenho operacional e, por conseguinte, ocasionaria resultados primorosos para clientes e investidores.

Com base nas correntes teóricas, como a evidenciada na Visão Baseada em Recursos (VBR), é possível tratar da firma baseada no conhecimento como recurso, cuja perspectiva pode tratar da gestão estratégica (FOSS, 1997). Essa perspectiva possibilita vantagens competitivas, nos recursos que se desenvolvem tácitos e explícitos, dentro da empresa (HENDRIKS, 1999). Para tanto e seguindo essa lógica Wernrefelt (1984) e Barney (1991) atestam que a VBR, ainda que seja uma perspectiva recente, pode oferecer fundamentos para a firma. Dessa forma, aplicada ao estudo de GEP, compreender essas teorias possibilita compreender formulações estratégicas que convertem recursos humanos em vantagens competitivas, sendo assim, suprimento de habilidades que serão combinadas e implementadas à estratégia organizacional (Wright & McMahan, 1992).

A GEP se apresenta conciliativa e representativa em vincular a gestão de pessoas às estratégias de organização, o que possibilita que na área seja incentivada a conexão entre as pessoas e os objetivos que a organização estabelece enquanto modelos a serem alcançados. Dentro desse contexto, surge, após a década de 1980, no Reino Unido e nos Estados Unidos,

o modelo denominado de “Gestão por Competência” (Hondeghe et al., 2006), um dos modelos de GEP que pode ser entendido como influenciado pela VBR.

Como um meio de implementar a GEP o modelo de gestão por competência se insere no setor público, atrelado ao movimento NPM. Segundo Horton (2000), torna-se um mecanismo de resposta às necessidades do mundo globalizado e competitivo. Assim, em meados da década de 1980, verifica-se um intenso debate sobre aspectos de gestão de pessoas que se denominou estratégico (Camões & Meneses, 2016). Não obstante, a área foi definida de maneira genérica ou muitas vezes sem significados específicos (Kaufman, 2007; McMahan, Bell & Virick, 1998), existindo ainda, grande divergência entre o discurso e a sua prática nas organizações (Camões & Meneses, 2016).

Uma das primeiras tentativas de inclusão do conceito de competência na GEP relaciona-se ao estudo de Wright e Snell (1991), cuja proposta visa integrar as funções de GP para a conquista do objetivo estratégico através do estoque de conhecimentos, habilidades e capacidades de seus recursos humanos, podendo a organização adotar diretrizes de aquisição, utilização, retenção e substituição de habilidades e competências.

O principal objetivo de tais modelos é diminuir os pontos de divergências entre as competências individuais necessárias à formação das competências organizacionais que possibilitarão o pleno alcance de objetivos estratégicos e aqueles atualmente existentes e disponíveis na organização, o que permite gerenciar lacunas (ou gaps) de competências (Brandão & Bahry, 2005).

O modelo de gestão por competência se insere no setor público como meio de implementar a GEP, sendo assim uma vertente da GEP. Nesse sentido, diante desse crescimento da GEP e da obrigatoriedade da implantação do modelo de gestão por competências hipotetizado pela edição do Decreto no 5.707/2006, em todos os órgãos da administração pública brasileira, percebe-se uma predisposição de pesquisas que visem à avaliação das políticas de GP vigentes, a fim de verificar as possibilidades de adequação, da mesma maneira que o estudo da gestão por competências, para se analisar como as instituições estão se adaptando, superando as dificuldades encontradas e incluindo algumas práticas de organizações privadas.

Vê-se um gradativo interesse em pesquisá-lo, com o propósito de analisar, especialmente o desenvolvimento de implementação, bem como as amarras encontradas, procedente de fatores intervenientes normativo-legais, políticos, organizacionais, técnico-metodológicos, culturais, humanos, conforme exposto por Fonseca e Meneses (2016).

2.3. Contexto e implementação da GEP e da GPC no setor público mundial

Fica claro uma alteração nas relações de trabalho ao passar dos anos. O interesse dos trabalhadores está voltado para aprendizagem e desenvolvimento, passando assim ser um aspecto principal, ocupando o lugar da estabilidade (Longo, 2007).

Com isso, aparecem modelos de gestão orientados para resultados, empregados primeiro pela iniciativa privada e, subsequentemente, no setor público. Passando dessa forma a assumir uma dimensão estratégica, ao ser vista como uma vantagem competitiva para as organizações. Para Longo (2007) a área de gestão de pessoas passou a desempenhar uma função estratégica nas instituições, de relevância para a obtenção dos objetivos organizacionais.

À vista disso, levando em consideração que a maior parte do contexto e dos condicionantes de uma implementação efetiva da GEP tem como aspecto norte a iniciativa privada, contesta-se se as resistências enfrentadas por organizações, encontram-se na realidade das organizações públicas e se as particularidades e o contexto destas conseguiriam instituir um cenário de novas e diferentes barreiras.

Obviamente, a característica particular do setor, na busca por resultados de interesse público, arrisca-se acarretar uma complexidade maior, qual torna árdua a transformação da unidade de gestão de pessoas em uma aliada estratégica das organizações públicas (Brown, 2004).

O dilema da GEP no setor público, considerando a ambiguidade presente nesse setor, entrava a precisão e definição de estratégias, como aborda Longo (2007), uma vez que, possuindo um grau de complexidade maior do que o setor privado, e a tentativa de transmitir uma conduta estratégica, pode amplificar essa complexidade (Truss, 2008).

As transformações no cenário político interferem nas estratégias das organizações, tal quais públicas e privadas. Desta maneira, as influências ambientais tornam-se uma variável importante para a definição de estratégias, já que influem a eficácia organizacional (Silva; Mello, 2011). Posto que, devem-se levar em conta as peculiaridades do ambiente público nos estudos sobre a utilização de modelos que foram de início desenvolvido para o setor privado (Camões & Meneses, 2012), tais como a GEP.

A fim de investigação e aprofundamento do entendimento da realidade da administração pública e de que fatores influenciam a adoção de modelos ou princípios da GEP, o autor Côrtes (2016) realiza uma busca bibliográfica exploratória para verificar o que

já foi pesquisado e publicado sobre o tema, na forma de relato científico, em âmbito nacional e internacional. Em suma, possíveis intervenientes à aplicação da GEP ou GPC no setor público foram encontrados a partir da busca exploratória, qual demonstrou os fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais.

A luz dos autores que abordam os possíveis aspectos contextuais que impactam a implementação da GEP no setor público, os fatores institucionais, sendo os que representam todos os elementos e condições que não estão sob controle da organização pública, contudo, afetam diretamente o funcionamento, estruturação e a condução das atividades, acarretando em dificuldades em relação à maleabilidade e adequações necessárias para mudanças internas (Fonseca, 2013).

Já os fatores políticos, decorrem da prática intra e intergrupos, encontrando-se vinculados ao poder, influência, conflitos de interesses, construção de coalizões, negociação e barganha, fatores que geralmente implicam em um atenuante ou um obstáculo à implementação da GEP (Camões & Meneses, 2016).

Segundo Fonseca (2013), os fatores organizacionais estariam intrínsecos ao ambiente interno das organizações públicas, tendo grande influência nas políticas e práticas de GP, bem como, a sua organização, estrutura hierárquica, cultura organizacional, relações interpessoais, papel da unidade de GP, tal qual seu posicionamento em relação à inserção ou não no processo de formulação estratégica, além dos processos de contratação e orçamento.

Finalmente, o último grupo de fatores, identificados como setoriais, Fonseca (2013), aborda que se referem às variáveis departamentais sob controle da própria unidade de gestão de pessoas ora que a caracterizam e condicionam o seu trabalho. Destarte, essenciais para uma eficiente execução estratégica, bem como para o perfil do responsável pela área, a capacidade técnica da equipe interna e suas aptidões políticas.

Os resultados explicitam que os fatores mais marcantes são organizacionais e políticos, visto que, equivalem ao maior obstáculo sendo o primordial condicionante de um processo de implementação bem-sucedido, possuindo influência sobre os aspectos organizacionais e setoriais.

Visto que, essa busca de uma agenda de reforma do Estado e sua busca por alternativas de gestão, culminam à inclusão de modelos presentes na administração de empresas privadas, conseqüentemente, da área de GEP. Ressaltando que os autores partem do pressuposto que a importação de um modelo aplicado em uma administração privada, quando aplicada no público, pode haver entraves na adaptação desses modelos a contextos

específicos, conforme visto nos fatores interferentes listados e explicados. Valendo ressaltar que segundo Bresser-Pereira (1996), houve forte resistência por parte de juristas e magistrados a qualquer proposta de reforma.

Destarte, a fim de reflexão, levando em consideração que a literatura expõe vários elementos que podem tornar mais difícil ou mais fácil à implementação bem-sucedida da GEP no setor público, realçando os fatores organizacionais e setoriais, mais presentes, como os mesmos poderiam estar presentes na realidade do Judiciário brasileiro, como poderia responder aos desafios da modernização e às deficiências oriundas de visões e práticas fragmentárias da administração do Poder Judiciário.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção serão descritas as características da pesquisa realizada e a área onde será aplicada, além dos métodos e as técnicas de pesquisa que serão utilizadas para o cumprimento do objetivo específico proposto para este estudo.

3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

A presente pesquisa, cujas principais características metodológicas estão resumidas na Tabela 2, classifica-se como teórico-empírica com finalidade descritiva, tendo em vista que se buscará obter uma descrição das características do fenômeno analisado (GIL, 2002) no momento atual (corte transversal) sem o compromisso de explicar os fenômenos descritos (VERGARA, 2007).

Tabela 2. Descrição dos procedimentos metodológicos de pesquisa

Tipo	Teórico-empírica
Natureza	Descritiva
Abordagem	Qualitativa
Recorte	Transversal
Objetivo	Identificar os fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, considerados como contingenciais à implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas no Tribunal Superior Eleitoral.
Procedimentos de coleta	Entrevista presencial e individual
Instrumento	Roteiro semiestruturado
Amostragem	Não probabilística intencional

Fontes de Evidência	Lideranças de setores de gestão de pessoas
Análise de dados	Análise pré-categórica de conteúdo

Fonte: elaborado pelo autor.

Foi realizada através de um levantamento de opiniões, que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujas opiniões e percepções se deseja conhecer (GIL, 2002), sendo que, o objetivo específico implica em identificar os fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, considerados como contingenciais à implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas em determinados órgãos do Poder Judiciário Federal.

Adotou-se a abordagem qualitativa, apropriada à investigação de fenômenos sociais, utilizando-se da análise das perspectivas dos participantes, em seu ambiente de atuação (Flick, 2009), o que permite um aprofundamento da investigação (GIL, 1999).

3.2. Caracterização da área de estudo

A esfera da pesquisa corresponde ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE), órgão máximo da Justiça Eleitoral, qual exerce papel fundamental na construção e no exercício da democracia brasileira. Suas principais competências estão fixadas pela Constituição Federal e pelo Código Eleitoral (Lei nº 4.737, de 15.7.1965).

O TSE tem ação conjunta com os tribunais regionais eleitorais (TREs), que são os responsáveis diretos pela administração do processo eleitoral nos estados e nos municípios. Sendo que a Corte é composta por sete ministros: três são originários do Supremo Tribunal Federal, dois do Superior Tribunal de Justiça e dois representantes da classe dos juristas – advogados com notável saber jurídico e idoneidade.

Deve-se levar em conta que cada ministro é eleito para um biênio, sendo proibida a recondução após dois biênios consecutivos. A rotatividade dos juízes no âmbito da Justiça Eleitoral objetiva manter o caráter apolítico dos tribunais, de modo a garantir a isonomia nas eleições.

O TSE é presidido por um ministro oriundo do Supremo Tribunal Federal (STF). A Corregedoria-Geral Eleitoral é exercida por um dos ministros do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Estando assim, vinculada à Presidência da Corte estão a Secretaria-Geral da Presidência, que conta com a Secretaria Judiciária e seis assessorias, e a Secretaria do Tribunal, que dispõe de quatro assessorias e seis secretarias.

Ainda possuído uma Escola Judiciária Eleitoral, que tem por objetivo é realizar a formação, a atualização e a especialização continuada ou eventual de magistrados da Justiça Eleitoral e de interessados em Direito Eleitoral, que são indicados por órgãos públicos e entidades públicas e privadas.

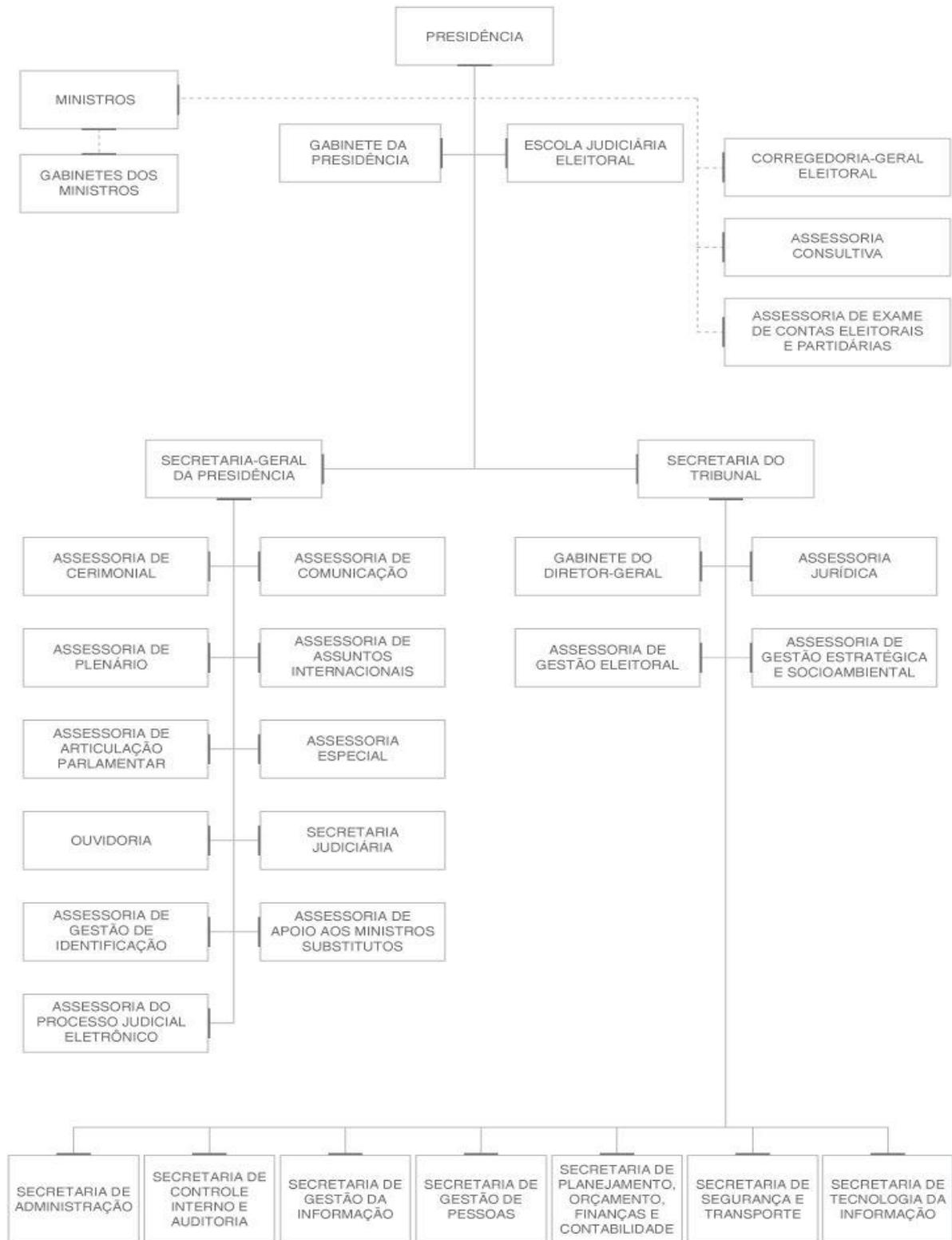
A estrutura do planejamento e gestão do TSE se baseia em um conjunto de práticas gerenciais voltadas para cumprimento de objetivos e condutas organizacionais que possibilitem alcançar as expectativas dos cidadãos brasileiros em relação aos serviços prestados pela Justiça Eleitoral.

Essas condutas baseiam-se primeiramente com o planejamento, mobilização das pessoas e instituições que solidifique práticas e objetivos esperados, com boas práticas de gestão no ciclo de planejamento. Essas práticas integram as diversas unidades organizacionais às diretrizes estratégicas do TSE, incentivando os servidores para a obtenção de melhores resultados em seus respectivos processos de trabalho.

O organograma funcional instituído pela Resolução-TSE nº 23.480, de 17 de maio de 2016, alterado pelas Resoluções-TSE nº 23.492/2016, nº 23.529/2017, nº 23.557/2018, nº 23.566/2018 e nº 23.587/2018, tem as estruturas funcionas do Tribunal adaptadas à evolução

de seus processos de trabalho. Sendo que a unidade de GP está vinculada à Secretaria do Tribunal, que dispõe de quatro assessorias e seis secretarias, demonstrado na figura 3.

Figura 3. Estrutura Organizacional



Fonte: Contatos e organograma. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/o-tse/sobre-o-tse/contatos-organograma>> Acesso em: 05 dez. 2019.

3.3. População e amostra de participantes

O escopo da pesquisa compreende o Tribunal Superior Eleitoral (TSE). A população sendo a unidade de gestão de pessoas do órgão. A escolha dos participantes compôs uma amostra intencional por acessibilidade, ou seja, da população de órgãos do judiciário até chegar ao TSE (acessibilidade) e dentro do TSE até chegar aos seus informantes (intencional). Assim, o perfil dos participantes corresponde a lideranças de setores de gestão de pessoas, quais são mais próximos das instâncias superiores, tendo por base no envolvimento formal, em decorrência da função exercida no respectivo órgão, com a implantação da gestão estratégica de pessoas, teriam assim, mais experiência e familiaridade com o processo de planejamento estratégico de gestão de pessoas, ademais de compreenderem com mais precisão os grupos de interesse e os facilitadores e limitadores adéquam a efetividade da área.

Dentro do TSE, os entrevistados serão os gestores da SGP como um todo, da secretária aos chefes de seção. Sendo a secretária de Gestão de Pessoas, a coordenadora de educação e desenvolvimento, a coordenadora de pessoal e o coordenador técnico-jurídica, por fim alguns chefes de seção. Segue quadro resumo da amostra.

Quadro 2 - Quadro Resumo/Amostra

Secretaria de Gestão de Pessoas	Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento
	Coordenadoria de Pessoal Seção de Responsabilidade Social Corporativa
	Coordenadoria Técnico-Jurídica Seção de legislação de Pessoal

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entende-se que a percepção de lideranças de setores de gestão de pessoas entrevistados seja fundamental para elucidar as dificuldades com as quais os órgãos têm de lidar, visto que são os principais agentes na implantação da gestão estratégica de pessoas nos órgãos em que trabalham.

3.4. Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A coleta de dados se deu por um roteiro de entrevista (Apêndice C) que se adequou por questões estruturadas e semiestruturadas elaboradas abrangendo os fatores intervenientes levantados por Fonseca (2011) e Fonseca e Meneses (2011), como base. Sendo assim, as entrevistas semiestruturadas se constituem por inferirem uma maior maleabilidade ao entrevistador, que não fica obrigatoriamente preso ao roteiro, todavia possui a chance de se desviar da sequência de perguntas (FLICK, 2013). À vista disso, diferentes perguntas foram desenvolvidas para que abrangessem o escopo aspirado pela pesquisa em um roteiro que auxiliou na orientação para a direção das entrevistas.

As questões foram elaboradas com intuito de verificar a percepção dos gestores acerca das características do contexto em que a gestão estratégica de pessoas é implantada. De início, o roteiro foi formado por questões abertas que ajudaram a obter resultados mais livres. Logo, foram feitas perguntas a respeito da percepção dos entrevistados sobre a influência do fator na implantação da GEP. As respostas foram determinadas com o apoio de uma tabela que reúne todos os fatores e categoria de fatores, que poderiam interferir na implementação dos princípios da GEP.

Os dados coletados tiveram como perspectiva a percepção das lideranças de setores de gestão de pessoas acerca dos fatores que influenciam a implantação da gestão estratégica de pessoas em seus respectivos órgãos. No quadro 3, de forma sintetizada, segue base teórica usada para se chegar ao instrumento de pesquisa com os fatores e categorias, contando ainda com a definição constitutiva proposta, que abarcam o roteiro de entrevista, qual teve base o roteiro utilizado por Côrtes (2016).

Quadro 3 - Base Teórica

Fatores	Categorias	Definição constitutiva proposta
Institucionais	Aspectos societais	Conjuntura econômica, macro política e social externa
	Legislação e normas externas	Coerência, constância, unidade e completude do conjunto de leis, decretos e normas produzidas fora da organização que disciplinam assuntos relativos à GP
	Mecanismos de controle externo	Atividades de verificação e controle do cumprimento das regras contidas no arcabouço legal e jurídico

		de GP
Políticos	Configuração política da organização	Padrão de uso das influências e de critérios políticos na formação da agenda da alta administração
	Apoio da alta administração	Nível de suporte decisório e fornecimento de recursos para a consecução das atividades de GP
	Descontinuidade administrativa	Instabilidade das coalizões, mandatos políticos curtos e rotatividade de gestores
	Habilidade política da liderança de GP	Capacidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse
	Inserção estratégica da unidade de GP	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área
Organizacionais	Aspectos culturais	Valores predominantes e grau de resistência à mudança
	Recursos organizacionais	Quantidade e qualidade dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros controlados pela organização
	Estrutura organizacional	Configuração estrutural da organização, envolvendo os níveis de hierarquização e departamentalização e a presença de mecanismos de governança
	Engajamento de gestores e servidores	Envolvimento e participação dos gerentes de linha e servidores nas políticas e práticas de GP
	Comunicação institucional	Nível de transparência na disponibilização de informações ao público externo e interno
	Normas internas	Arcabouço normativo sobre GP produzido no âmbito interno das organizações
	Planejamento estratégico	Processo intencional e objetivo de planejamento que culmina em um plano estratégico para a

	organizacional	organização
Setoriais	Integração estratégica de GP	Interdependência entre os subsistemas de GP e coerência destes com a estratégia organizacional
	Reputação da unidade de GP	Percepção de servidores, gestores e alta administração sobre a efetividade da unidade de GP no atendimento às suas Expectativas
	Recursos da unidade de GP	Quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP
	Autonomia da unidade de GP	Liberdade de ação da unidade de GP para condução de suas atividades
	Estrutura da unidade de GP	Configuração estrutural da unidade de GP, envolvendo sua posição na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização
	Metodologia de implementação	Grau de adequação e de complexidade do modelo estratégico de GP adotado
	Coexistência do papel funcional de GP	Proporção da divisão de tempo e esforço da unidade de GP dirigidos para suas atividades funcionais e estratégicas

Nota. Fonte: Côrtes (2016, p.103).

O roteiro se constitui por um conjunto inicial de 4 questões que objetivaram buscar identificar dificuldades enfrentadas na implementação e iniciativas adotadas pela organização para mitigá-los. Seguido por uma seção estruturada na qual cada categoria de fator interferente deve ser avaliada em razão da sua interferência positiva ou negativa na implementação da GEP e por outra parte, final e aberta, com a intenção de identificar os fatores interferentes conforme a literatura.

Salientando que não houve calibração do instrumento, porém o roteiro em versões similares já foi usado em diversas pesquisas nacionais (e.g., Côrtes, F. G.; Meneses, P. P. M., 2016; Castro, M. V. M., 2018; Manrique., L. R., 2016).

3.5. Procedimento de coleta e de análise de dados

Inicialmente, a fim de elaboração das entrevistas, a amostragem definida, foi retratada de forma bem precisa por um plano formal, por meio de propósitos prévios quanto a pontos significativos para a investigação (Flick, 2007). Após a identificação dos gestores responsáveis pela implementação da gestão estratégica de pessoas do TSE, foi feito um contato por telefone para convidá-los a participar da pesquisa.

Assim, visualizando os que teriam interesse em participar da pesquisa, além de ter disponibilidade para a mesma, foi enviada a carta de apresentação da pesquisa (Apêndice A), através de e-mail em seus devidos endereços de correio eletrônico funcional. Na carta de apresentação, consistiam os objetivos da pesquisa, bem como, a solicitação de indicação das datas e horários convenientes para que pudessem acontecer as entrevistas. Por fim, após o envio, foi efetuado o agendamento das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados e foram gravadas em sua integridade por meio de aparelho celular para posterior transcrição. Foi advertida aos entrevistados a participação voluntária, conferindo a possibilidade de finalização da entrevista caso fosse de seu interesse. Foi concedido aos participantes um Termo de Consentimento (Apêndice B), em que estavam apresentadas as condições da entrevista e garantida à possibilidade de interrupção sem danos para o entrevistado.

Para mais, foi assegurada a proteção de suas identidades e dos órgãos em que trabalham, assim como o caráter confidencial das informações prestadas.

O diagnóstico dos dados foi realizado através de uma análise de conteúdo de acordo com Bardin (2009). Visto que a análise se caracteriza por ser pré-categórica, as entrevistas foram transcritas inteiramente e depois foram apresentados e agrupados os fragmentos a cada uma das categorias pré-estabelecidas.

Em seguida, após a realização do agrupamento, foi feita a contagem da reincidência de cada uma das unidades temáticas. A classificação foi feita a luz dos fatores identificados na busca bibliográfica exploratória realizada por Cortes(2016), para verificar o que já foi

pesquisado e publicado sobre o tema, na forma de relato científico, em âmbito nacional e internacional.

4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas com a secretária da unidade de GP e os coordenadores do órgão participante e dois chefes de seção. Tendo por objetivo do trabalho, identificar os fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, considerados como contingenciais à implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas em determinado órgão do Poder Judiciário Federal.

A análise de conteúdo permitiu identificar na fala dos entrevistados as sentenças que relataram as características dos fatores que influenciam o processo de implantação da gestão estratégica de pessoas.

A estrutura e a análise das entrevistas permitiram a classificação das falas de acordo com as quatro categorias para implementar e refinar as políticas e práticas envolvidas na GEP, sendo eles: Institucionais, Políticos, Organizacionais e Setoriais, como aponta a literatura sobre o assunto (e.g., Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Fonseca, 2013), observando a recorrência em que os fatores foram relatados como um fator que intervém na implementação facilitando ou dificultando o seu processo, sendo que algumas foram citadas mais de uma vez por um mesmo indivíduo, como exposto na Tabela.

Tabela 3 - Recorrência dos fatores interferentes à adoção dos princípios da GEP no Poder Judiciário Federal

Tipo de fator	Categoria de fator	Recorrência Positiva	Recorrência Negativa	Recorrência total da categoria	Recorrência do Fator
Institucionais	Normas/Legislação	5	3	8	18
	Aspectos sociais	2	3	5	
	Mecanismos de controle externo	3	2	5	
Políticos	Apoio da alta administração	5	1	6	25
	Configuração política da organização	3	4	7	
	Influência de grupos de	2	4	6	

	interesse				
	Descontinuidad e administrativa	2	4	6	
Organizacionai s	Aspectos estruturais	4	3	7	47
	Papel dos gerentes de linha	4	3	7	
	Coerência do modelo com o contexto Organizacional	2	4	6	
	Aspectos culturais	2	3	5	
	Comunicação institucional	1	4	5	
	Planejamento estratégico organizacional	3	3	6	
	Engajamento do quadro de servidores	6		6	
	Recursos financeiros e orçamentários	4	1	5	
Setoriais	Coerência interna dos subsistemas de GP	3	2	5	47
	Estruturação da unidade de GP	5	1	6	
	Autonomia da unidade de GP	4	1	5	
	Reputação da unidade de GP	4	1	5	
	Metodologia de implementação	3	3	6	
	Coexistência do papel funcional	2	1	3	

	de GP				
	Características da liderança de GP	6	1	7	
	Influência política da unidade de GP	3	2	5	
	Inserção estratégica da unidade de GP	5		5	

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Nas seções seguintes deste capítulo são apresentadas as incidências de cada um dos fatores seguidas das verbalizações a eles associadas. Infere-se da Tabela 3 que os fatores mais recorrentes foram os organizacionais seguidos dos setoriais, sendo esse objeto de maior foco nas seções seguintes. Ambos possuem recorrência positiva, levando em consideração que a recorrência negativa não diferiu muito, o que não significa, necessariamente, que tal ordem indique a mensuração da relevância de cada tipo de fator para o contexto do Judiciário, visto que todos tiveram recorrências muito próximas.

Faz-se importante destacar que será segmentada as evidências, em cada fator, em aspectos que tenderam a influenciar negativamente (bloco 1) e positivamente (bloco 2) a GP e para os quais não se notou padrão claro (bloco 3), sendo assim, três blocos de aspecto para cada fator demonstrado: bloco 1) padrão de influência negativa; 2) padrão positivo; 3) sem padrão. Sendo critério de padrão, quando 70% das respostas das categorias de fatores forem marcadas como interferência positiva ou negativa. Caso a diferença for mínima, a exemplo: três recorrências positivas para duas recorrências negativas, atesta que não há um padrão. A Tabela 4 segmenta as evidências e será base para as discussões.

Tabela 4 - Segmentação das Categorias de Fatores que Tenderam a Influenciar Negativamente, positivamente ou que não se notou um Padrão

Fatores	Padrão de influência positiva	Padrão de influência negativa	Sem Padrão
Institucionais	Normas/Legislação	-	Aspectos sociais
	-	-	Mecanismos de controle externo

Políticos	Apoio da alta administração	Configuração política da organização	Influência de grupos de interesse
	-	-	Descontinuidade administrativa
Organizacionais	Engajamento do quadro de servidores	Coerência do modelo com o contexto Organizacional	Aspectos estruturais
	Recursos financeiros e orçamentários	Comunicação institucional	Papel dos gerentes de linha
	-	-	Aspectos culturais
	-	-	Planejamento estratégico organizacional
Setoriais	Autonomia da unidade de GP	-	Coerência interna dos subsistemas de GP
	Reputação da unidade de GP	-	Metodologia de implementação
	Estruturação da unidade de GP	-	Coexistência do papel funcional de GP
	Inserção estratégica da unidade de GP	-	Influência política da unidade de GP
	Características da liderança de GP	-	-

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

4.1. Fatores Institucionais

Vem a ser pertinente recobrar que os fatores institucionais são componentes do ambiente externo das organizações públicas que atingem o seu funcionamento, sua

estruturação e o gerenciamento de suas atividades e, à vista disso, podem impactar a efetividade das políticas e práticas de gestão de pessoas (Fonseca, 2013).

De acordo com a Tabela 3, observa-se que os fatores institucionais em que comportam as categorias “Normas/Legislação”, “Aspectos Societais” e “Mecanismos de Controle Externo”, a mais citada pelos entrevistados foi “Normas/Legislação”, cujos relatos remeteram a questão da criação das normas/legislação, o impacto que tem quando o servidor tem participação e quando ela é somente imposta ao mesmo.

As categorias tiveram padrão de influência positiva, bem como, sem padrão, todavia não apresentaram em si um padrão de influência negativa, ressaltando que mesmo não possuindo um padrão de influência negativa, as mesmas obtiveram recorrência negativa como observado na Tabela 3, ainda que mínima.

Quadro 4 – Síntese das Categorias por tipo de fator que na maior parte dos relatos foram vistas como influência positiva (Normas/Legislação)

Padrão de influência positiva	Padrão de influência negativa	Sem Padrão
Normas/Legislação	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A categoria “Normas/Legislação” teve um padrão de influência positiva, porém vale ressaltar que em alguns casos os participantes optaram em marcar a categoria do fator, tanto como um fator de interferência positiva quanto de interferência negativa. Como apontado por um entrevistado:

[...] é positivo a partir do momento também que a gente participa e quando a gente cria normas que geram responsabilidades, que geram consequências, isso é importante, porque muitas normas não têm consequência nenhuma, porque por exemplo: Todo gestor precisa ser treinado, mas e se ele não for? Não tem consequência, entende? [...] A norma é a forma mais fácil que o serviço público tem de operar, mas eu acho que é a pior, porque as pessoas deveriam fazer isso sem normas, não pode só fazer o que está nas normas. (PARTICIPANTE 2)

Em contrapartida o participante ressalta que se torna negativo, quando não há uma participação dos mesmos no ato de criação, se tornando assim uma barreira:

[...] tem um impacto negativo quando a norma vem lá de fora, porque a gente não participou da norma ou a norma sai da presidência do tribunal e a gente não participou dela também né [...] [...] então essa parte de legislação quando a gente não compactua para construção ela é prejudicial, porque ela traz coisas que a gente não concorda e é o pior né. (PARTICIPANTE 2)

Nessa mesma linha de pensamento, outro entrevistado trata “normas/legislação” da mesma forma, ressaltando ainda que estão no processo de normatização das políticas de GP.

[...] é uma coisa que pode vir para beneficiar e pode ser para restringir alguma coisa. [...] A gente está numa fase agora de normatizar a política de GP, então nessa normatização a gente pretende estabelecer quais são as diretrizes, os objetivos e tudo com a intenção de proporcionar qualidade de vida aos servidores, capacitação, melhor desempenho das atividades, melhorar o desempenho dele nas atividades do trabalho e que ao mesmo tempo ele tenha qualidade de vida através das políticas que a gente tem de melhoria, de qualidade de vida no trabalho. (PARTICIPANTE 4)

Percebe-se que os trechos da categoria legislação e normas tratam especialmente da coerência de decretos e normas produzidas fora da organização que disciplinam assuntos relativos à GP, no qual podem interferir negativamente, uma vez que não tiveram participação no ato da criação, e em contrapartida, pode ser positivo, não sendo algo que vai dificultar o intento estratégico no órgão.

Em seguida temos a categoria de fator “Aspectos Societais” bem como “Mecanismos de Controle Externo” cujo os mesmos ficaram no bloco de categoria sem padrão, visto que possuiu uma diferença mínima entre as recorrências.

Quadro 5 – Síntese das Categorias por tipo de fato em que as diferenças entre as recorrências foram pequenas (Aspectos Societais; Mecanismos de Controle Externo)

Padrão de influência positiva	Padrão de influência negativa	Sem Padrão
-	-	Aspectos Societais
-	-	Mecanismos de Controle Externo
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A categoria “Aspectos Societais”, versa da conjuntura econômica, macro política e social externa. As verbalizações se pautaram especificamente em relação a questão social externa, em que os entrevistados trazem relatos em que a categoria vem afetar quando o órgão não interage com a sociedade, como exposto:

[...] então eu acho que quando a gente não interage com a sociedade no sentido de explicar o que a gente faz, quando gente não tem esse dialogo maior com a sociedade isso impacta negativamente, eu acho que isso impacta negativamente, porque a gente não sabe dialogar com a sociedade. (PARTICIPANTE2)

Fazendo ligação com o fator “Normas/Legislação”:

[...] seria as normas também de alguma forma, mas seria assim muito mais ...eu acho que afeta pouco a minha área por que a minha área é muito voltada para dentro. Mas o que eu acho que afeta, que é para fora, porque agente capacita as pessoas também para entregarem um resultado para o Tribunal. (PARTICIPANTE 4)

Os “Aspectos Societais” não foram recorrentemente levantados como uma dificuldade relevante para a implementação da GEP, porem fica claro que uma vez que o órgão não consegue interagir de forma clara com a sociedade, não conseguindo transparecer as atividades que o órgão realiza, esse fator impacta negativamente.

[...] a gente sabe que quando a sociedade não reconhece a legitimidade da justiça eleitoral ou põe dúvida, questiona a nossa credibilidade, a nossa honestidade isso abala, e esse é um fator, é a opinião pública de maneira geral, a mídia de maneira geral. Toda vez que a um ataque a justiça eleitoral a alguma suspeita em que a justiça eleitoral pode estar corrompida de alguma forma, isso abala muito o nosso engajamento, a moral dos nossos servidores porque os ministros não são da casa, eles vão embora, os juízes vão embora, eles também não são da nossa casa, os promotores eleitorais vão embora também. Todos eles têm mandatos, eles vêm ficam 1 ano 2 anos e vão embora. Os servidores não, nós que formamos a base da instituição nós não vamos embora, nós ficamos. (PARTICIPANTE 1)

[...] a nossa autoestima e nossa identidade, as nossas camisetas da justiça eleitoral que nós fazemos com nosso dinheiro, elas são uma marca de que a ente de fato tatua a honestidade do que a gente faz, e isso nos impacta muito, senti que a sociedade não estava confiando na gente, foi muito ruim. (PARTICIPANTE 1)

Esse receio em ter que dar uma resposta à sociedade pode decorrer em consequência de que, a administração pública tem como uma de suas dimensões a de representação sócio-política, o que pode provocar as organizações a ela pertencentes procurarem uma legitimação social (Fonseca & Meneses, 2016).

Por fim, a última categoria institucional “Mecanismos de Controle Externo” do bloco sem padrão, que se referem a “atividades de verificação e controle do cumprimento das regras contidas no arcabouço legal e jurídico” segundo Côrtes (2016, p.103).

Os participantes relatam que o Poder Judiciário é regido por dois grandes mecanismos de controle externo, sendo o TCU e o CNJ, ressaltando que o TCU seria mais presente, como exposto por alguns participantes:

[...] a gente vê que os controles externos controlam cobram da gente coisas absurdas porque eles não fazem, e isso para mim é muito negativo esses controles. Eu acho que são muito negativos porque eles têm um controle

punitivo e não um controle de conversar. Tem uma coisa positiva, mas ele é muito pequeno perto da negativa. Na minha visão e mais negativos. (PARTICIPANTE 2)

[...] considero os mecanismos de controle externo positivo, pois tem trazido pelo menos mais transparência. (PARTICIPANTE 1)

[...] é a situação do país, a gente tem um impacto na legislação que vem do TCU, do CNJ e das leis feitas pelo Congresso nacional, ratificadas ou não pelo presidente ne. Então a parte de legislação é um aspecto que tem bastante influência nas nossas questões. E nós temos pouco controle, ou quase nenhum sobre essas legislações. (PARTICIPANTE 1)

[...] o CNJ faz um ranking para avaliar a publicação dos dados de todo o poder judiciário, e aí foi uma surpresa legal TSE estava em 77 e pulou para 17 nessa última pesquisa, eu achei bacana isso e a gente teve o primeiro lugar um TRE no Rio Grande do Norte e o segundo MT. então assim a justiça eleitoral tem evoluído nesse sentido e aí onde os sistemas nos ajudam muito com isso, porque você consegue automatizar as informações e publicar. Então achei legal. A gente tem informações dinâmicas. (PARTICIPANTE 4)

[...] é uma coisa que pode vir para beneficiar e pode ser para restringir alguma coisa. (PARTICIPANTE 6)

Ao mesmo tempo que os servidores têm uma visão positiva por entenderem que com esses mecanismos poderiam ter a possibilidade de combater práticas patrimonialistas e patriarcais, os mesmos não levam em conta a cultura e os aspectos que estão enraizados no órgão, visto isso torna-se algo negativo. Porém deve-se considerar que, se por um lado existiram repreensões dos mecanismos de controle externo, por outro lado, há que se ponderar os ganhos advindos da sua atuação em prol da integração do Poder Judicial brasileiro e da maior efetividade da atividade jurisdicional, como a eficiência, transparência e qualidade dos serviços prestados.

4.2. Fatores Políticos

De acordo com a definição adotada no referencial teórico, os fatores políticos, por sua vez, decorrem da prática intra e intergrupos, encontrando-se vinculado ao poder, influência, conflitos de interesses, construção de coalizões, negociação e barganha, fatores que geralmente implicam em um atenuante ou um obstáculo à implementação da GEP (Camões & Meneses, 2016).

Das categorias deste tipo de fator, o “Apoio da alta administração” foi considerado como padrão de influência positiva e “Influência de grupos de interesse” e “Descontinuidade administrativa” tiveram um padrão de influência negativa e “configuração política da organização” não teve um padrão.

Quadro 6 – Síntese das Categorias por tipo de fator que na maior parte dos relatos foram vistas como influência positiva (Apoio da alta administração)

Padrão de influência positiva	Padrão de influência negativa	Sem Padrão
Apoio da alta administração	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A categoria “Apoio da alta administração” foi colocado como recorrência positiva, que de certa forma, é consequência da configuração política. Apesar de ter tido uma recorrência positiva alta, percebe-se que atualmente o envolvimento da alta administração está direcionado ao desenvolvimento de agendas pontuais, deixa de lado algumas questões. O que acaba sendo um impacto negativo, já que não suportam as decisões da unidade e privilegiam demandas. Percebe-se que o órgão não possui uma falta de apoio por parte da alta administração, porém não há apoio para as ações de Gestão de Pessoas que começam de baixo para cima:

[...] quando são projetos que começam de cima em favor dos servidores saem, quando começa de baixo em geral não encontra resistências por vários motivos, fatores e questões e acaba não conseguindo evoluir, o processo fica parada e acaba trazendo frustração para os servidores ne e de alguma forma. Frustração acaba levando para a sua unidade e acaba refletindo até na própria qualidade do serviço. E às vezes não é nem relacionado a questões de remuneração não né, simples como essa, dá preferência para quem é concursado. (PARTICIPANTE 5)

[...] eu acho que aqui um fator importante é o apoio da alta administração, porque eu acho que a gestão ela tem que começar de cima para baixo, não de baixo para cima. Acontece muito, às vezes a gente começa aqui da base e aí isso acaba frustrando muito os servidores né. (PARTICIPANTE 3)

[...] recentemente chegou uma proposta de valorizar os servidores concursados, os servidores aqui do quadro de pessoal, o sentido de ocupação dos cargos comissionados e aí passou aqui pela minha área, nós fomos favoráveis, mas quanto mais você sobe mais são as interferências políticas e menos são as interferências técnicas e isso acaba frustrando muito os servidores nesse sentido. (PARTICIPANTE 3)

Verificando-se assim, que o suporte e o respaldo da alta administração, com fornecimento de recursos, são fundamentais para legitimar um processo de implementação dos princípios da GEP e aumentar as necessárias participação e adesão de todos os setores e servidores da organização (Fonseca & Meneses, 2016)

Em seguida, a categoria “Influencia de grupos de interesse”, foi considerado por participantes como algo que impacta negativamente, bem como, a categoria “Descontinuidade administrativa”.

Quadro 7 – Síntese das Categorias por tipo de fator que na maior parte dos relatos foram vistas como influência negativa (Influência de grupos de interesse; Descontinuidade administrativa)

Padrão de influência positiva	Padrão de influência negativa	Sem Padrão
-	Influência de grupos de interesse	-
-	Descontinuidade administrativa	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Entretanto a categoria “Influencia de grupos de interesse”, segundo a unidade de GP não existe a presença dos mesmos, porem segundo um único relato:

[...] eu acho que cai um pouco nisso da política também elas têm pouco esse viés para o bem e para o mal. Determinados grupo de interesse eles impactam severamente nas tuas ações, porque assim "ahh não vamos fazer isso porque o ministro não quer" "ahh mais o ministro não quer porquê?" "porque ele não quer" ou o contrário o ministro quer, aí você acha aquilo um absurdo, mais ele quer. Claro que desde que não seja ilegal. Mas estou falando assim em termos estratégicos da organização de gestão de pessoas. (PARTICIPANTE 2)

A categoria de fator “Descontinuidade administrativa” obteve um padrão de influência negativa. Os participantes consideram em grande maioria como algo que impacta negativamente devido ao fato da duração de dois anos dos mandatos, que segundo Côrtes (2016) em definição constitutiva seria a instabilidade das coalizões, mandatos políticos curtos e rotatividade de gestores.

Como relatado por participantes:

[...] eles acabam exercendo uma interferência grande né, porque tanto institucional quanto organizacional a gente tem uma mudança na administração que ocorre de 2 em 2 anos, as vezes até em um período menor, então isso acaba que as vezes é negativo, tanto que eu coloquei a falta de continuidade [...] a gente começa alguns projetos que depois vem uma nova administração e a gente não consegue as vezes institucionalizar algumas práticas que a gente gostaria porque as vezes não é interesse da própria administração ou o foco é outro [...] querem né, dar seguimento a outras, ou trazem outras coisas em substituição, e ai a gente começa outro processo de trabalho. (PARTICIPANTE 5)

[...] sempre tem, é péssima. Se fosse um período maior impactaria de forma positiva. (PARTICIPANTE 1)

Vê-se que a descontinuidade se manifesta como um fato que irá interromper o de projetos, obras e ações. Tais rupturas são normalmente julgadas como indesejáveis, pois desmotiva o servidor por não conseguir institucionalizar a norma ou projeto, e também segundo os participantes, acarreta num provável desperdício de recursos públicos investidos.

Em contraponto, em um único relato como algo positivo, o participante expõe:

[...] eu acho ótimo isso, as pessoas acham péssimo, eu acho ótimo. Acham péssimo porque mudam de 2 em 2 aos e aí as coisas não são continuadas. Eu acho ótimo não porque elas não são continuadas, mas as coisas não foram continuadas, porque você foi um incapaz, eu não acho que é porque muda de dois em dois anos, eu acho que é porque que foi o incompetente. Veja, de dois em dois anos está na constituição (a gente mudar isso? Não vai gente). (PARTICIPANTE 2)

[...] eu faço um projeto que caiba na minha gestão para a gente poder fazer o projeto, para a gente pode rodar ele, para aquele processo de trabalho, para que a gente consiga fazer uma norma. É assim que você tem que trabalhar, então, quando não dá para fazer isso em tudo o que você estava fazendo eu não acho que é um problema da gestão, eu acho que é um problema da sua incompetência de ter feito menos, porque você quer fazer 20 projetos, faz 5. Eu acho que é uma questão de você gerenciar o tempo sabe? Das coisas. (PARTICIPANTE 2)

Essa categoria de fator traz a reflexão de que poderia existir uma iniciativa afim de contornar as descontinuidades administrativas e a interrupção de projetos, fazendo com que ocorra uma manutenção de projetos estratégicos para a unidade a partir da adaptação segundo a gestão vigente. O que traria uma possível satisfação dos servidores por ter continuidade dos seus projetos e também os interesses políticos que permeiam o serviço público.

Enfim, sobre a categoria de fator “configuração política da organização” não teve um padrão.

Quadro 8 – Síntese das Categorias por tipo de fato em que as diferenças entre as recorrências foram pequenas (configuração política da organização)

Padrão de influência positiva	Padrão de influência negativa	Sem Padrão
-	-	configuração política da organização
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Todavia os participantes trazem à entrevista o fato de que a escolha da direção vem a ser quase que exclusivamente política. Em que boa parte dos cargos de gestão, levando em

conta os cargos comissionados, o gestor não possui a competência técnica ou o perfil adequado para assumir a posição. Assim, destaca um entrevistado

[...] negativa quando é uma política de politicagem. [...] “To querendo botar um amigo meu nesse cargo, não importa se ele é competente ou não”, então essa política ela é muito ruim., ela é muito permissiva, isso tem no tribunal ainda, ainda tem uns resquícios não digo que isso é uma regra geral, mas ainda temos um pouco, bem feudais sabe. Como se as vezes você identifica grupos sabe. É muito ruim porque isso leva a uma possível, inclusive uma ilegalidade por coisas que as pessoas querem fazer. (PARTICIPANTE 2)

Em contrapartida traz o viés positivo:

[...] A parte positiva da política é a política relacional, não a política da politicagem. De você ter uma boa fonte de relacional com as pessoas, de ter uma capacidade de entrada nas áreas, porque você tem uma boa relação, uma questão mesmo de política de abrir conversa. [...] ajuda a promover os seus projetos, ajuda a você fazer alianças, então você promove alianças a favor no sentido positivo. (PARTICIPANTE 2)

Ficando claro que, a natureza política, de acordo com o entendimento de Gunn e Chen (2006), pode prejudicar o processo de planejamento estratégico em razão de comportamentos políticos caracterizados pelo uso da influência aliada à manipulação, ao controle de informações e à cooptação, com objetivos outros que não os organizacionais.

4.3. Fatores Organizacionais

Como consta no referencial teórico, os fatores organizacionais são aqueles que compõem o ambiente interno dos órgãos públicos e os caracterizam, tendo grande influência nas políticas e práticas de GP, bem como, a sua organização, estrutura hierárquica, cultura organizacional, relações interpessoais, papel da unidade de GP, tal qual seu posicionamento em relação à inserção ou não no processo de formulação estratégica, além dos processos de contratação e orçamento (Fonseca, 2013).

De acordo com Tabela 4, as categorias de fatores “Aspectos estruturais”, “Papel dos gerentes de linha”, “Aspectos culturais”, “Planejamento estratégico organizacional” não possuem um padrão, já a “Comunicação institucional” e “Coerência do modelo com o contexto Organizacional” estão no bloco de padrão de influência negativa, por fim as categorias de fatores “Engajamento do quadro de servidores” e “Recursos financeiros e orçamentários” que foram classificados no bloco de padrão de influência positiva.

Quadro 9 – Síntese das Categorias por tipo de fato em que as diferenças entre as recorrências foram pequenas (Aspectos estruturais; Papel dos gerentes de linha; Aspectos culturais; Planejamento estratégico organizacional)

Padrão de influência positiva	Padrão de influência negativa	Sem Padrão
-	-	Aspectos estruturais
-	-	Papel dos gerentes de linha
-	-	Aspectos culturais
-	-	Planejamento estratégico organizacional
-	-	-

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Segundo os entrevistados, a configuração estrutural da organização vem a ser de dimensões extremamente vantajadas, o que podem ter uma grande interferência negativa, visto que o desenho da estrutura organizacional vem a contribuir para facilitar ou dificultar o processo administrativo. De acordo com o que os participantes relatam, muitas vezes, a estrutura busca contemplar situações pessoais. Tornando o intento estratégico mais lento, uma vez que os mesmos preferem uma estrutura em que permitam algo menos moroso, que traga agilidade em suas operações. Como exposto pelo participante:

[...] eu acho péssimo, esses organogramas hierárquicos, verticais, mastodônticos, elefantes brancos, caixinhas que são criadas por personogramas, as caixinhas não são por necessidades do serviço. (PARTICIPANTE 2)

[...] eu acho a gestão muito isolada, do jeito que ela é posta no tribunal, pelos cargos hierárquicos, pelo organograma. (PARTICIPANTE 2)

[...] eu sou a favor de estruturas planas, estruturas horizontais, com menos hierarquia, com menos gestão. [...] as pessoas hoje trabalham muito mais em metodologias ágeis, colaborativas, com "*design think*", cocriando em times diversos. (PARTICIPANTE 1)

Adiante, a categoria “Papel dos gerentes de linhas” teve uma recorrência sem padrão, mas que através dos relatos observa-se que impacta de modo negativo, visto que, segundo alguns entrevistados, o mesmo não existe, sendo um entrave à implementação da GEP. Como detalhado pelo participante:

[...] morreu. Ele tem que ser resinificados. Eu acho ele negativo, o impacto dele, eu acho que é mais um gargalo, eu acho que é mais um entrave e é muito mais uma questão de poder. Porque para mim ele é um cara do time, ao invés dele ficar no micro gerenciamento que ele vira essa cara do micro gerenciamento, ele em que ser uma liderança mais servil, ele tem está servindo o time. (PARTICIPANTE 4)

A categoria “Aspectos culturais”, com alusões no que se refere às resistências de se mudar uma cultura estabelecida, além do cômodo conveniente aos gestores e servidores, bem como, as diferenças de valores entre gerações de servidores e aos resquícios dos valores patrimonialistas. Como exposto por um participante:

[...] a questão interna, é a própria cultura organizacional, acho que a cultura organizacional, ela é assim para o bem e para o mal. A questão de ser um serviço público, porque a gente tem uma cultura organizacional muito paternalista e eu acho que isso atrapalha o desenvolvimento das pessoas porque as pessoas sempre ficam esperando que o pai de alguma coisa. (PARTICIPANTE 2)

[...] essa cultura, acho que tira um pouco o protagonismo das pessoas, essa estabilidade do serviço público, essa coisa de ser serviço público, por conta dessa cultura paternalista que a gente tem, para mim é uma das piores, das coisas que mais impactam. (PARTICIPANTE 2)

Frente ao contexto histórico verificado no setor público, a cultura organizacional tem representado uma barreira e um desafio a ser superado, ainda que alguns participantes acreditam que a cultura forte que o órgão possui vem a ser algo positivo. Tratam-se de fatores ligados aos valores predominantes que, conjuntamente, conduzem os servidores à não priorização das ações de GEP.

A última categoria de fator do bloco sem padrão, sendo o “Planejamento estratégico organizacional”. Nesta categoria percebe-se que há uma contingência que diz respeito ao fato de que os servidores não possuem conhecimento do mesmo.

[...] tem o planejamento estratégico do tribunal que eu acho que ainda não é levado muito a sério, que não é muito usado, nem está no planejamento estratégico mais virou estratégico sem está no planejamento, por que a situação virou e aí pronto. (PARTICIPANTE 2)

[...] eu acho que tem assim um acompanhamento falho do planejamento estratégico e o que eu acho é que ele não se comunica com as pessoas da base, então ele fica muito no nível grande e eu acho que ele não se debruça muito lá para a base. Porque eu acho que a base deveria participar mais. (PARTICIPANTE 2)

[...] o objetivo é detalhado, debruça lá para a gente, fica escolhendo o que a gente vai fazer aqui, porque a gente acha que tem outras coisas mais importantes para tocar. Então eu acho que ele ainda...ele é positivo e negativo, ele ainda está nesse lugar, para se achar...para ver uma melhor forma de fazer. Eu acho que as pessoas não se abraçam nele, não se vem nesses objetivos. (PARTICIPANTE 2)

[...] se quer temos conhecimento dele. (PARTICIPANTE 3)

[...] eu não tenho como te dar um resultado porque a gente não tem planejamento estratégico. (PARTICIPANTE 4)

Nem sempre a existência de processo de planejamento estratégico organizacional, é conduzido de forma adequada em organizações públicas, como é relatado no órgão, através das verbalizações dos participantes. O mesmo é essencial na lógica de ser um pressuposto importante para a GEP, pois sem uma direção clara e estabelecida por meio de objetivos, não é possível ter um parâmetro em que se possa falar em integração dos objetivos de GP, como o que já foi apontado em diversos estudos (e.g., Camões & Meneses, 2016; Fonseca et al., 2013; Fonseca & Meneses, 2016).

Destarte, a categoria ainda que em seus relatos não tenha um padrão definido, pois ora os participantes consideram como algo positivo, vê-se que acaba sendo mais um entrave do que um facilitador do intento estratégico.

No bloco de padrões de influência negativa, encontram-se as categorias de fatores “Comunicação institucional” e “Coerência do modelo com o contexto Organizacional”.

Quadro 10 – Síntese das Categorias por tipo de fator que na maior parte dos relatos foram vistas como influência negativa (Comunicação institucional; Coerência do modelo com o contexto Organizacional)

Padrão de influência positiva	Padrão de influência negativa	Sem Padrão
-	Comunicação institucional	-
-	Coerência do modelo com o contexto Organizacional	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A “Comunicação institucional”, foi uma categoria em que teve recorrência, nas quais as verbalizações se pautaram em questão da transparência na disponibilização externa e interna de informações. Como verbalizado por participantes:

[...] uma comunicação institucional mais fluida também e são oportunidades de melhoria. (PARTICIPANTE 5)

[...] pode melhorar um pouco. (PARTICIPANTE 1)

[...] a comunicação interna, ela é bem falha ainda. A gente tem uma área de comunicação interna e é uma área que não é valorizada pela própria área de comunicação interna. Por que a área de comunicação tem um olhar muito grande para o presidente e para a comunicação externa. (PARTICIPANTE 2)

[...] eu acho que melhorou muito, porque tem uma servidora lá sozinha que (coitada) que é muito parceira nossa. (PARTICIPANTE 3)

[...] a gente tem esse canal oficial de comunicação interna baseado em uma área de comunicação do tribunal, a gente tem a nossa intranet que a gente solta nossos comunicados, nossos cursos, ofertas. Mas esse canal e comunicação é pequeno porque nem sempre chega todo mundo. (PARTICIPANTE 2)

Entende-se que uma amplitude da divulgação de informações via comunicação interna do órgão seria em grande parte responsável pelo nível de transparência da estratégia organizacional e das atividades de GP, podendo influenciar na integração estratégica de GP.

Um elemento da comunicação que foi levantado como importante para diminuir possíveis interferências negativas, foi a questão da ausência do gestor, ou seja, um baixo engajamento nesse quesito.

[...] a outra coisa que nós não temos, e acho que deveríamos ter mais é o gestor. Grande item de comunicação, mas ele não se coloca no papel sabe, então o gestor não faz essa comunicação boa. E a gente tem o excesso de reunião que não dá em nada, então a comunicação é péssima, a gente gasta um tempão com reunião e nada se decide, não é produtiva né. Então eu acho que os nossos meios de comunicação estão ruins e eu acho que muito se dá por conta dos poucos canais. (PARTICIPANTE 2)

Outro interferente de natureza organizacional é a “Coerência do modelo com o contexto Organizacional”, que deveria trazer à tona a necessidade de o modelo escolhido se adequar e atender a demandas organizacionais particulares de cada contexto (Fonseca & Meneses, 2016; Fonseca et al., 2013). Entretanto, vê-se que não funciona como em tese deveria, assim como exposto por participantes:

[...] eu acho que várias áreas têm alguns subsistemas que precisavam ter mais coerência. (PARTICIPANTE 5)

[...] as eu acho que a gente tem um modelo equivocado, eu acho que a gente não faz uma gestão de desempenho, eu acho que tem muito das nossas incompetências em relação a esse processo, e também para essa questão. Volta para essa questão da cultura, uma cultura paternalista. Como é que eu vou falar para o Marcos que ele não foi bem avaliado e que aí isso não é bom na carreira e aí ele não vai ganhar um dinheirinho a mais. Então as pessoas não querem se comprometer com isso. (PARTICIPANTE 2)

Por fim as categorias de fatores “Engajamento do quadro de servidores” e “Recursos financeiros e orçamentários” que foram classificados no bloco de padrão de influência positiva.

Quadro 11 – Síntese das Categorias por tipo de fator que na maior parte dos relatos foram vistas como influência positiva (Engajamento do quadro de servidores; Recursos financeiros e orçamentários)

Padrão de influência positiva	Padrão de influência negativa	Sem Padrão
Engajamento do quadro de servidores	-	-

Recursos financeiros e orçamentários	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Sendo importante trazer na discussão, a questão do engajamento dos servidores e também a questão orçamentária, que mesmo com os reflexos da implantação da Emenda Constitucional 95 que vem passando o Judiciário, que impacta de forma direta nas atividades dos servidores, os mesmos são bastante engajados como foi demonstrado por alguns participantes:

[...] nós estamos passando por um momento da emenda constitucional 95 de cortes, isso não tem como refletir no trabalho, isso aí em qualquer administração pública, a falta de recursos, mas também tem um outro lado positivo, que nos força a pensar de forma diferente para tentar ver o que a gente consegue fazer com pouco investimento que nós temos. (PARTICIPANTE 1)

[...] eu acho que as pessoas se engajam muito quando a questão é eleição. As pessoas são muito engajadas na missão do tribunal, sabe... então o negócio é eleição, a eleição vai sair nem que todo mundo tenha que morrer... acho que a gente tem muito esse engajamento com a missão do tribunal. Então e acho que ele é bem grande. (PARTICIPANTE 2)

Ou seja, a categoria “engajamento do quadro de servidores” atrelada a categoria “Recursos financeiros e orçamentários”, mostra que mesmo com a pequena quantidade de recursos organizacionais, não há uma falta de engajamento do corpo funcional o que foram apontados como aspectos que podem ser compreendidos como facilitadores para novas tecnologias de gestão. Deste modo, como averiguado por Fonseca e Meneses (2016), o engajamento e o esforço conjunto da equipe de GP aparentam ser algo essencial para haja possibilidade de se alcançar um maior alinhamento interno dos subsistemas de GP e, de modo consequente, uma maior integração estratégica da área.

Em contraponto, um fator que pode vir a impedir o intento estratégico seria a falta de engajamento em questões de gerir pessoas, o que acaba associando a imagem da SGP com algo negativo, como é destacado por participantes:

[...] acho que as pessoas se engajam pouco nessas questões mesmo voltadas às pessoas, elas reclamam muito. (PARTICIPANTE 2)

[...] às vezes os servidores não entendem e acabam que a imagem da SGP passa por... digamos que avaliações negativas por falta de percepção do nosso papel. (PARTICIPANTE 1)

Isto posto, a desvalorização no que se diz respeito a imagem da SGP, também é provocada em outros fatores como o apoio da alta administração e até mesmo o próprio engajamento de gestores e servidores (Côrtes, 2016).

4.4. Fatores Setoriais

Conforme definição adotada neste trabalho, o último grupo de fatores, identificado como setoriais, diz respeito às variáveis departamentais sob controle da própria unidade de gestão de pessoas ora que a caracterizam e condicionam o seu trabalho. Destarte, essenciais para uma eficiente execução estratégica, bem como para o perfil do responsável pela área, a capacidade técnica da equipe interna e suas aptidões políticas (Fonseca, 2013).

As categorias de fatores “Autonomia da unidade de GP”, “Reputação da unidade de GP”, “Estruturação da unidade de GP”, “Inserção estratégica da unidade de GP” e “Características da liderança de GP” foram posicionados no bloco de padrão de influência positiva, já as categorias “Coerência interna dos subsistemas de GP”, “Metodologia de implementação”, “Coexistência do papel funcional de GP”, “Influência política da Unidade de GP” não observou-se um padrão, visto isso foram posicionadas no bloco sem padrão.

Ressaltando que a categoria não obteve um bloco com padrão de influência negativa, levando em consideração as recorrências marcadas, não descartando que ora os fatores foram marcados como interferentes negativos.

Quadro 12 – Síntese das Categorias por tipo de fator que na maior parte dos relatos foram vistas como influência positiva (Autonomia da unidade de GP; Reputação da unidade de GP; Estruturação da unidade de GP; Inserção estratégica da unidade de GP; Características da liderança de GP)

Padrão de influência positiva	Padrão de influência negativa	Sem Padrão
Autonomia da unidade de GP	-	-
Reputação da unidade de GP	-	-
Estruturação da unidade de GP	-	-
Inserção estratégica da unidade de GP	-	-
Características da liderança de GP	-	-

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A categoria “Autonomia da unidade de GP”, versa a liberdade de ação percebida pelos gestores de GP para condução de suas atividades o que acarreta no alinhamento de seus processos às demandas e estratégia organizacionais, constituindo elementos de sucesso a presença de descentralização e a atribuição de capacidade decisória às unidades de GP (Fonseca et al., 2013).

Observa-se nos relatos que mesmo com uma cultura paternalista, burocrática enraizada no órgão, os servidores sentem que possuem autonomia para com suas atividades, tornando-se assim um impacto positivo para a implantação da GEP.

[...] a gente alcançou uma autonomia para o gestor em relação a capacitação das suas equipes. (PARTICIPANTE 2)

[...] muito grande, totalmente positiva. Eu tenho muita autonomia. (PARTICIPANTE 5)

Porém, em contraponto, uma provável interferência da autonomia, seria a autonomia do judiciário em criar recursos, o que toca na questão orçamentaria, exposto nos fatores organizacionais. Como relatado por um participante:

[...] o que mais está no contexto externo, além claro das intempéries do poder executivo, da lei orçamentária, porque veja: Os três poderes se equilibram né, mas do ponto de vista administrativo, o poder judiciário não tem a autonomia de criar recursos, então o poder judiciário vive com os recursos que são planejados pelo conjunto, mas que são autorizados pelo legislativo, se o legislativo não devolve estes recursos, então a gente tem nesse contexto externo, um dificultador do trabalho. (PARTICIPANTE 1)

Quanto à categoria “Reputação da unidade de GP”, foi atribuída ao bloco que possui influência positiva, porém é relatado por participantes e até mesmo pela própria unidade de GP que os servidores não veem uma transparência do setor nas atividades desenvolvidas o que acaba inserindo uma visão negativa dos servidores para com o mesmo, ou seja, o setor acaba não atendendo as expectativas do corpo funcional e das lideranças por parte do setor de GP.

[...] A reputação também é outro ponto importante a gente costuma dizer que aqui na área de GP nós estamos na base de pirâmide, porque a gente tem que lidar com gerente servidor e muitas vezes a gente tem que dizer para aquele servidor que ele não tem direito a alguma coisa e às vezes para o servidor fica complicado entender isso, não é pessoal, não é uma questão contra o servidor em si, é uma questão da análise da legalidade do direito que cabe aqui a nossa coordenadoria analisar. (PARTICIPANTE 3)

[...] Muitas vezes acaba não acontecendo, esse entendimento de que nós estamos aqui para fazer essa análise de forma inclusive

imparcial, e acaba que a gente... A SGP fica como sendo a malvada da história. (PARTICIPANTE 3)

Desse modo, falta de reputação da unidade acarreta no demérito das suas ações, que por sua vez, acaba se tornando algo que reduz o engajamento dos gestores e servidores. O que implica de forma desfavorável em outros fatores como o apoio da alta administração e o engajamento de gestores e servidores (Côrtes, 2016).

Atrelado a isso, percebe-se que, ainda sim, a estrutura da unidade de GP precisa passar por mudanças, pois vem a afetar o desenvolvimento do trabalho do setor, justamente levando em conta a configuração estrutural da unidade de GP, sendo muito hierarquizada e departamentalizada. Nesse sentido, foi apontada a necessidade de modernização da gestão e da sua estrutura, como relatado por um participante:

[...] eu acho que tem que mudar essa estrutura, é uma estrutura que não atende mais, por tudo isso que eu te falei. *Squads*, novas formas de trabalho. A gente tem que mudar a forma de organizar o trabalho. (PARTICIPANTE 2)

Essa excessiva hierarquia, pode vir a ser um obstáculo ao alcance de uma maior integração entre suas subunidades e, conseqüentemente, de uma maior integração estratégica com o alinhamento entre os subsistemas.

Quanto a categoria “Inserção estratégica da unidade de GP”, cuja também foi incluída no bloco padrão de influência positiva. Não foi uma categoria em que os participantes relataram, mas é um único relato da unidade de GP, vê-se que a mesma não está ausente em quesito investimento na capacidade de as lideranças de RH atuarem politicamente junto às arenas centrais.

[...] buscamos sempre atuar estrategicamente para que o corpo funcional esteja sempre capacitado e atualizado para o que precisar para o desempenho das suas atividades. Nós tivemos um projeto que foi premiado, em que nós fizemos uma escola de gestão para servidores não gestores e que depois de 2 anos 40% deles por exemplo, já estavam ocupando função gerencial depois de ter participado da escola. A gente tem resultados concretos, efetivos. (PARTICIPANTE 1)

Vê-se que há uma abertura na discussão e formulação de práticas de GP, com lideranças que em processos decisórios colabora para a efetividade de políticas de GP, disseminando esse conhecimento sobre a capacidade de suas ações, não restringindo ao setor de GP, o que impacta em outras categorias tal como o apoio da alta administração (Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016).

A última categoria posicionada no grupo padrão de influência positiva, “Características da liderança de GP”, não possui muitas verbalizações além de um comentário único e sucinto. Todavia, vê-se uma liderança efetiva ainda que segundo alguns participantes a mesma poderia melhorar, e uma vez que uma vez que uma liderança efetiva é um fator consistente de uma vertente de fato estratégica de GP (Ingraham&Rubaii-Barrett, 2007), ela influência de forma positiva no intento estratégico

[...] são boas, porem pode melhorar um pouco. (PARTICIPANTE 1)

Dando sequência com as categorias “Coerência interna dos subsistemas de GP”, “Metodologia de implementação”, “Coexistência do papel funcional de GP”, “Influência política da Unidade de GP” que não se observou um padrão.

Quadro 13 – Síntese das Categorias por tipo de fato em que as diferenças entre as recorrências foram pequenas (Coerência interna dos subsistemas de GP; Metodologia de implementação; Coexistência do papel funcional de GP; Influência política da Unidade de GP)

Padrão de influência positiva	Padrão de influência negativa	Sem Padrão
-	-	Coerência interna dos subsistemas de GP
-	-	Metodologia de implementação
-	-	Coexistência do papel funcional de GP
-	-	Influência política da Unidade de GP

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A categoria “Coerência interna dos subsistemas de GP”, percebe-se que ainda existindo, há interdependência entre os subsistemas de GP.

[...] eu acho que várias áreas têm alguns subsistemas que precisavam ter mais coerência. (PARTICIPANTE 6)

[...] podem melhorar, os subsistemas conversam, mas não tanto como a gente gostaria. (PARTICIPANTE 1)

Levando e conta essa interdependência entre os subsistemas de GP, com exemplo citado por um dos participantes, em que mostra a questão de que os resultados das avaliações de desempenho em nada interferem nas decisões de treinamentos dos servidores.

[...] mas no meu principalmente o que eu acho, é a avaliação de desempenho. Esse é um subsistema que eu não suporto ele, e ele é um subsistema meu e vou transformá-lo, minha tese de mestrado é nele. Eu acho

ele que não é... ele não gera valor, ele não é coerente, nem pro avaliado, nem pro gestor, nem para instituição. Eu acho que é um faz de conta que as pessoas respondem a avaliação de desempenho de forma automática, todo mundo é top “*megablaster*” no tribunal, só tem fera aí dentro, então as pessoas não se comprometem efetivamente. Mas eu acho que a gente tem um modelo equivocado, eu acho que a gente não faz uma gestão de desempenho, eu acho que tem muito das nossas incompetências em relação a esse processo, e também para essa questão. (PARTICIPANTE 1)

Talvez reverter esse cenário seria essencial para que a GEP fosse efetivamente implantada no Poder Judiciário federal, levando em conta que a coerência dos subsistemas, além das práticas e políticas de GP constitui o conceito de integração estratégica (Guest, 1987).

No que se refere a categoria “Metodologia de implementação”, vê-se nos relatos trazidos pelos participantes, é algo que deve vir a melhor, visto que não condiz face à realidade organizacional.

[...] eu acho que a gente está fazendo um programa de mudança né, trabalhando com metodologias ágeis, porque nossas metodologias trabalham muito arcaicas. (PARTICIPANTE 2)

É relatado mudanças na metodologia, porém essas mudanças não são formais, como relatado por um participante:

[...] A forma da gente fazer esse olhar as mudanças. Por exemplo: a gente está implantando metodologias ágeis, então eu estou trabalhando com essa questão do RH ágil e isso é uma questão informal que eu te falo... que é os *squads* é tudo isso. Eles são coisa informais, então eu estou empreendendo muito essa questão nas pessoas para que elas se apropriem disso sabe culturalmente falando. (PARTICIPANTE 2)

É nítido que está categoria deve ser algo considerado como um ponto crucial, pois visto sua relevância no setor público devido aos modelos importados do setor privado que necessitam ser readequados para que possa ter uma melhor implementação, observando aspectos culturais e especificidades estruturais da organização (Côrtes, 2016; Fonseca & Meneses, 2016).

Dando sequência, a categoria “Coexistência do papel funcional de GP” referente ao excesso de tempo gasto com as atividades mais tradicionais e operacionais de GP, não se obteve relatos sobre a mesma.

Assim como a categoria acima ser considerado um fator importante, essa também é relevante, visto que, a unidade de GP deve buscar equilíbrio nessa divisão de tempo entre as atividades mais tradicionais e operacionais de GP, dado que, caso o foco seja excessivo nas atividades funcionais, as políticas de GEP terão seu potencial restringido (Côrtes, 2016).

Sendo última categoria do bloco “Influência política da Unidade de GP” fator bem próximo ao fator setorial “Características da liderança de GP”, não teve verbalizações sobre o mesmo, assim como o anterior.

O mesmo refere-se a importância de o setor de GP trabalhar no ambiente político da organização e auxiliar a respeito das deliberações que impactam o RH e também como influenciador acerca da mudança voltada para o foco estratégico na área (Fonseca et al., 2013; Truss, 2008).

Por fim, em uma perspectiva setorial, as evidências coletadas por meio das entrevistas, sinalizam que a unidade de GP possui uma imagem negativa pelo fato de que os servidores acreditam não terem suas expectativas alcançadas, em grande parte na realização dos seus projetos de trabalho, em grande parte quando são projetos que começam de cima em favor dos servidores que saem. Quando começa de baixo, em geral, não encontra resistências por vários motivos, como citado por um participante. Destarte, vê-se a importância de se envolver de forma ativa a alta administração, bem como o corpo funcional e as demais unidades, para que se tenha êxito do desenvolvimento e implementação de metodologias e projetos novos.

4.5. Discussão dos resultados

Este estudo objetivou identificar as contingências/interferentes relativos à adoção dos princípios de gestão estratégica de pessoas no Judiciário Federal brasileiro, tendo como base as quatro categorias para implementar e refinar as políticas e práticas envolvidas na GEP, sendo eles: Institucionais, Políticos, Organizacionais e Setoriais, como aponta a literatura sobre o assunto (e.g., Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Fonseca, 2013)

Foi identificado através da análise dos depoimentos, que os fatores que mais se destacaram formam os organizacionais e setoriais por se tratar de situações que o próprio RH pode manobrar. Os institucionais e políticos quase sempre estão fora do alcance do RH, sendo isso possível ou impossível manobrar em razão dos próprios aspectos notados no fator setorial. Os fatores organizacionais que na maior parte dos relatos foram vistas como influência positiva foram eles: Engajamento do quadro de servidores bem como Recursos financeiros e orçamentários.

Levando em conta que o órgão estudado seja muito permeável a sociedade, um aspecto societal, que pode vir a impactar o mesmo, devido as pressões da sociedade e diversos outros fatores, como: eleições, um fator que impacta muito a auto estima, confiança dos servidores, devido ao fato de que a sociedade pode vir a não reconhecer a legitimidade do órgão, bem como pôr em dúvida e questionar a credibilidade. Ainda assim, o fator “Engajamento do quadro de servidores” é presente no Judiciário, o que cria um contexto facilitador para a implantação de práticas de gestão estratégica de pessoas, uma vez que, segundo Fonseca e Meneses (2016), além do esforço da equipe de GP, vem a ser considerado fundamental para um alcance maior do alinhamento interno dos subsistemas de GP, o que acarreta em uma maior integração estratégica da área.

Em relação ao fator “Recursos financeiros e orçamentários”, embora observado as dificuldades relativas à falta de recursos adequados para o desenvolvimento das atividades executadas pelos servidores, decorrido da emenda constitucional 95, o fator teve uma recorrência positiva. Pois mostra que a falta de recursos força o servidor a pensar de forma diferente na tentativa de realizar o seu trabalho de forma eficiente e eficaz com o pouco investimento que possuem.

Sendo importante ressaltar que os recursos são distribuídos aos gestores responsáveis por suas áreas, e os mesmos tem aquele recurso “x” para usar em prol da equipe ou o que ele designar necessário. Sendo assim, desenvolvidas práticas para o desenvolvimento do servidor dentro do órgão, a exemplo, o “voluntariado” que tem por objetivo tornar os servidores capacitados, a ponto de se tornarem instrutores da própria casa, disseminando o que aprendeu aos demais servidores que estão em busca de capacitação em algo que dará mais celeridade no desenvolver do seu trabalho. Vê-se então um intento positivo a implantação da GEP, que não teria sido desenvolvida se o órgão não tivesse desde 2017 com as restrições orçamentárias.

Em contraponto, vê-se que as categorias de fatores que na maior parte dos relatos foram vistas como influência negativa, foram: Comunicação institucional e Coerência do modelo com o contexto Organizacional.

Embora os entrevistados reconheçam a relevância da comunicação institucional para a efetiva implementação da GEP, o fator “comunicação institucional” vem a representar influências positivas ou negativas. Quando se usa a comunicação em prol da transparência, auxiliando na divulgação e colocando de forma clara as iniciativas do setor de GP, a mesma tende a reduzir resistência por parte dos funcionários (Côrtes, 2016). No órgão percebe-se uma influência mais negativa, a comunicação interna, ela é bem falha.

O órgão dispõe de uma área de comunicação interna, qual não é valorizada, até mesmo pela própria área de comunicação interna, visto que a mesma possui um olhar muito grande para o presidente e para a comunicação externa. Culminando assim, uma comunicação feita de forma ineficiente, leva a ter visões distorcidas dos objetivos propostos pela GP, o que implica em uma resistência no processo de implementação (Silva & Mello, 2013).

Visto que os principais usuários de comunicação interna é o RH, os meios de comunicação não são suficientes e nem eficazes, uma vez que as informações não chegam a todos servidores e quem precisa das mesmas, ou seja, não há um nível de transparência e disponibilização de informações ao público externo e interno. Sendo assim uma barreira relevante para a implementação da GEP.

Para mais, o fator “Coerência do modelo com o contexto Organizacional” como abordado no capítulo de resultados, o mesmo não é coerente se tornado algo negativo, visto que deveria trazer à tona a necessidade de o modelo escolhido se adequar e atender a demandas organizacionais particulares de cada contexto (Fonseca & Meneses, 2016; Fonseca et al., 2013).

Este ponto toca no fato de que é importante haver um planejamento prévio, considerando-se questões concernentes à adequação à estratégia, à cultura, às circunstâncias organizacionais. Correlacionado diretamente aos aspectos culturais, um dos fatores que formam o grupo em que as diferenças entre as recorrências foram pequenas, sendo eles: Aspectos estruturais; Papel dos gerentes de linha; Aspectos culturais e Planejamento estratégico organizacional.

Os “Aspectos culturais”, podendo impactar positiva ou negativamente na implementação de políticas de GEP. No caso do Órgão, a cultura organizacional tem representado uma barreira e um desafio a ser superado, visto que ainda possui resquícios de uma cultura paternalista organizacional. Então há uma cultura de pais, em que se espera que o pai faça a provisão, fazendo com que os servidores esperem o tribunal e buscando menos autonomia.

De acordo com Ronald Dworkin, compreende-se Paternalismo, em sentido lato, como sendo “a interferência na liberdade de ação de uma pessoa, justificada essa ingerência por razões que se referem exclusivamente ao bem-estar, à felicidade, às necessidades, interesses ou valores da pessoa” (DWORKIN, 1986, p.230). Ou seja, a estabilidade legal que o cargo público oferece, tem uma influência negativa internamente na cultura. Para Souza (2002, p. 33), “a sociedade responsabiliza o dispositivo da estabilidade pelo agravamento do processo

de acomodação, perda de qualidade e deficiência no atendimento às necessidades da sociedade”.

Como ressaltado por alguns participantes, isso impede que os servidores busquem o *lifelong learning*, que seria o aprender a vida toda, então tira um pouco o protagonismo dos servidores, justamente por essa estabilidade do serviço público, e por conta dessa cultura paternalista que o órgão ainda possui, sendo um dos fatores que mais impactam no intento estratégico da gestão. Entende-se que a contribuição dos servidores públicos é essencial para o alcance da eficiência no serviço público, bem como, que o pessoal que compõe os quadros do funcionalismo público seja competente e motivado.

É nítido que o órgão vem evoluindo no intento estratégico, como exposto por um dos participantes:

[...] estava tendo uma reunião com o pessoal do controle interno vendo isso, que são as informações que a gente precisa publicar na transparência e grande parte dela... da SGP toda, eu acho que 99% são aqui da COPES, então o CNJ faz um ranking para avaliar a publicação dos dados de todo o poder judiciário, e aí foi uma surpresa legal TSE estava em 77º e pulou para 17º nessa última pesquisa. (PARTICIPANTE 4)

Porém, introduzir tais mudanças é uma tarefa difícil na administração pública. Pondo em questão a limitação do campo de atuação da unidade de GP, na medida em que os fatores institucionais, em específico as categorias “Normas/Legislação” e “Mecanismos de controle externo” que, por vezes, limita a atuação da unidade de Gestão de Pessoas. Sendo que a presença de mecanismos de controle pode gerar comportamento político para influenciar a aprovação das ações, porém na visão de alguns participantes, os mecanismos de controle externo são mais punitivos e demandam atividades que fogem do que o servidor do órgão pode gerir, sendo assim altamente negativos.

Por conseguinte, o fator “Papel dos gerentes de linha”, infere-se que o mesmo possui um baixo envolvimento, visto que, não é presente no órgão, além disso possui um despreparo, cujas habilidades e capacidades gerenciais, não atendem o mínimo para o perfil ideal. Vê-se que esse é um fator que interfere no intento estratégico do órgão, entretanto, o órgão vem criando meios para capacitar e desenvolver os gestores, pois desta forma, esse despreparo não estaria presente também nos gestores.

Em seguida, de acordo com os participantes, o fator “Aspectos estruturais” vem a ser algo negativo, levando em conta o contexto cultural em que se insere, as características existentes na cultura de organizações públicas, o órgão possui uma estrutura rígida

hierarquizada, sendo que essas características tendem a se refletir na forma de atuar e comportar-se dos seus servidores, segundo Matias-Pereira (2010).

Por fim o último fator que forma o grupo em que as diferenças entre as recorrências foram pequenas, sendo ele o “Planejamento estratégico organizacional”, não tem a devida importância que deveria ter dentro do órgão e segundo diversos estudos (e.g., Camões & Meneses, 2016; Fonseca et al., 2013; Fonseca & Meneses, 2016) o mesmo é essencial na lógica de ser um pressuposto importante para a GEP, pois sem uma direção clara e estabelecida por meio de objetivos, não é possível ter um parâmetro em que se possa falar em integração dos objetivos de GP.

Mesmo que com o “choque de gestão” no Judiciário, no qual se teve a implantação do CNJ e o mesmo é conduzido e baseado em diretrizes como o planejamento estratégico, vê-se que essa falta de direção clara e estabelecida por meio de objetivos, estaria relacionada com aspectos de gestão como falta de planejamento, deficiências no controle administrativo e falta de integração com outras instituições que integram o Sistema de Justiça (Nogueira, 2011; Vieira e Pinheiro, 2008; Renault, 2005).

Por conseguinte, as categorias de fatores que formam os fatores setoriais, que se observou uma recorrência nos relatos, sendo eles: “Autonomia da unidade de GP”, “Reputação da unidade de GP”, “Estruturação da unidade de GP”, “Inserção estratégica da unidade de GP” e “Características da liderança de GP” que foram posicionados no bloco de padrão de influência positiva, já as categorias “Coerência interna dos subsistemas de GP”, “Metodologia de implementação”, “Coexistência do papel funcional de GP”, “Influência política da Unidade de GP” não observou-se um padrão, visto isso foram posicionadas no bloco sem padrão.

O fator “Autonomia da unidade de GP” como observado nos resultados, tem influência positiva no intento estratégico, uma vez que os servidores sentem que possuem autonomia para com suas atividades, mesmo que, levando em conta a cultura paternalista que ainda é presente no órgão.

Em seguida, o fator “Reputação da unidade de GP”, mesmo que atribuída ao bloco de influência positiva, não veem uma transparência do setor nas atividades desenvolvidas o que acaba inserindo uma visão negativa dos servidores para com a unidade, acarretando ao não atendimento das expectativas do corpo funcional e das lideranças por parte do setor de GP, tornando assim não favorável perante à organização. O que pode afetar diretamente de forma desfavorável em outros fatores como o apoio da alta administração e o engajamento de gestores e servidores (Côrtes, 2016).

Sendo que o fator “apoio da alta administração” no órgão estudado, ainda que relatado por alguns participantes como algo positivo, em contrapartida reafirmaram a importância do mesmo ser mais presente, uma vez que as decisões da alta cúpula influenciam a distribuição de recursos e de poder. Os servidores afirmam que em grande parte dos projetos desenvolvidos, quando começam de cima em favor dos servidores saem, quando começa de baixo em geral encontra resistências por vários motivos, fatores e questões e acaba não conseguindo evoluir, o processo fica parado trazendo frustração para os servidores, o que reflete diretamente na qualidade do serviço.

Destarte, a falta de apoio pode incorrer em exclusão da agenda organizacional, com consequente descontinuidade e perda da legitimidade do setor de GP (Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Fonseca & Meneses, 2016), o que está atrelado com o abordado sobre a reputação da unidade de GP.

Verifica-se que a “Estruturação da unidade de GP”, mesmo que considerada como um padrão de influência positiva, ainda sim, segundo os participantes, a mesma precisa passar por uma reestruturação, para uma efetiva implementação da GEP, deixando-a de forma compatível com suas necessidades, uma vez que a estrutura do órgão acaba sendo muito hierarquizada e departamentalizada. Ainda que ora seja positiva, se não ocorrer mudanças, o mesmo vem a ser um dificultador do intento estratégico.

Dando sequência aos últimos fatores do bloco de influência positiva, “Inserção estratégica da unidade de GP” e “Características da liderança de GP” não tiveram verbalização a respeito, porém ambos são importantes para uma efetiva implementação da GEP. É observado que no órgão há uma participação do setor nas arenas, assim como o grau de alinhamento entre a alta administração e a área, ainda que pouca. Assim como “Características da liderança de GP” que vem a ser positiva, porém de acordo com os participantes podem vir a melhor.

Enfim, as categorias “Coerência interna dos subsistemas de GP”, “Metodologia de implementação”, “Coexistência do papel funcional de GP”, “Influência política da Unidade de GP” que não se observou um padrão, visto que a diferença entre recorrência positiva e negativa foram mínimas.

A categoria “Coerência interna dos subsistemas de GP”, este fator ressaltam a importância de os subsistemas serem coerentes com a estratégia organizacional, todavia, o mesmo não possui tanta coerência no órgão, percebe-se que ainda existindo, há interdependência entre os subsistemas de GP. Segundo Côrtes (2016), a integração estratégica de GP diz respeito aos princípios de alinhamento horizontal e vertical da GEP, ou

seja, a clareza entre as iniciativas do setor para com os objetivos estratégicos organizacional, além da interdependência entre as práticas dos distintos subsistemas de GP. Destarte, uma falta de integração dos mesmos diminui os benefícios das ferramentas (Camões & Meneses, 2016)

A “Metodologia de implementação” é um fator que não condiz com a realidade organizacional, acarretando em incompatibilidades e possibilidades de diálogo entre o modelo de reforma adotado pelo Judiciário e aspectos da cultura organizacional dessa instituição. Abrindo espaço para reflexão sobre relação e diálogo entre cultura nacional e organizacional, visto que não se pode tratar o modelo de reforma baseado no *New Public Management* como único meio, levando em consideração regras e normas que não se encaixam na realidade da organização.

Dando sequência as categorias “Coexistência do papel funcional de GP”, “Influência política da Unidade de GP”, não obtiveram relatos sobre as mesmas, ora foram consideradas negativas e ora positivas. Ambas sendo importantes para a implementação da GEP, visto que a coexistência do papel funcional de GP, se pauta na busca do equilíbrio entre divisão de tempo das atividades mais tradicionais e operacionais de GP, dado que, caso o foco seja excessivo nas atividades funcionais, as políticas de GEP terão seu potencial restringido (Côrtes, 2016). Por fim a influência política da unidade de GP, pois como relatado na seção anterior, o setor de GP deve trabalhar o ambiente político da organização e auxiliar a respeito das deliberações que impactam o RH e também como influenciador acerca da mudança voltada para o foco estratégico na área (Fonseca et al., 2013; Truss, 2008).

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo buscou analisar o processo de implantação da gestão estratégica de pessoas e identificar os fatores que intervêm nesse processo no Tribunal Superior Eleitoral. Considera-se que foi atendido o objetivo principal da pesquisa, obtendo-se uma visão do contexto de implantação da GEP no tribunal. A entrevista se deu com servidores da área de gestão de pessoas. Portanto, as visões apresentadas no estudo refletem a percepção desses agentes do ambiente no qual se inserem.

De maneira geral, visualizado só para os aspectos, tudo alcança recorrência similar, variando apenas no padrão de influência. Sendo que fica claro de início que os fatores organizacionais e setoriais tiveram um destaque. Visto que a unidade de GP consegue em grande parte ter o controle das variáveis departamentais ora que a caracterizam e condicionam o seu trabalho e o fatores que compõem o ambiente interno do órgão. E devido aos aspetos visualizados em relação aos fatores setoriais, os institucionais e políticos quase sempre estão fora do alcance do RH.

Não se pode especificar as maiores barreiras organizacionais no órgão estudado visto que as recorrências destoaram minimante, porem pode-se trazer como reflexão a questão dos aspectos culturais e mesmo o modelo de reforma adotado pelo Judiciário, que foi abordado na discussão do capítulo anterior. Visto que, deve-se levar em conta que, a exemplo, a implementação do CNJ, mesmo que os servidores tenham um visão positiva do órgão, considerado como um mecanismo de controle externo, pois veem o mesmo como um meio de combater as combater práticas patrimonialistas e patriarcais, que ainda sim estão enraizadas no Poder Judiciário brasileiro, e em especifico no órgão estudado, de acordo com os servidores, esse modelo racional e que acaba sendo impessoal, não leva em conta todos os aspectos e valores enraizados nos servidores, como a cultura paternalista de esperar o órgão prover o servidor, no que ele precisa, o que gera a diminuição pela busca da própria autonomia, sendo assim necessário a análise da relação e diálogo entre cultura nacional e organizacional.

Vê-se no órgão que, em grande parte, os gestores por ocuparem o cargo de gestor, ficam em uma zona de conforto, esperando o tribunal fornecer aquilo que deseja, ou seja, reforçando a cultura paternalista, sendo um aspecto do contexto interno à organização e ao setor de GP que tende a dificultar a realização do intento estratégico. Sugere-se a realização de pesquisas que explorem o tema.

Algumas ressalvas devem ser feitas quanto ao perfil de respondentes e número de órgãos participantes. Levando em conta que o órgão estudado em específico, possui uma unidade de GP, quatro coordenadorias que aglomeram dezessete seções, o número de participantes da pesquisa que comportam as sessões poderia ser maior, para se ter variadas visões a respeito do tema estudando. Além disso, a participação dos demais órgãos do judiciário enriqueceria as análises.

Com base nas limitações da pesquisa, recomenda-se buscar uma ampliação do espaço amostral, buscando determinar fatores específicos do setor público como um todo. Sugere-se também a utilização de variados instrumentos de pesquisa, como grupos de foco, que permitam um maior aprofundamento da discussão.

Concluiu-se que os aspectos organizacionais e setoriais são os mais relevantes, e deve-se levar em conta os aspectos culturais enraizados no órgão. Considerando-se que a tentativa de adoção de um caráter estratégico pelas áreas de gestão de pessoas é um fenômeno recente, a orientação e acompanhamento do Governo são fundamentais, pois podem levar à priorização das políticas de gestão de pessoas nos tribunais e a sensibilização de servidores, gestores e magistrados quanto à importância do gerenciamento do comportamento humano, visto que, no órgão estudado, grande parte dos mesmos não dão a devida importância.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERGUE, Sandro T. A redução gerencial no processo de transposição de tecnologia de gestão para organizações públicas. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

BRASIL. Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização — Gespública e o comitê gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Presidência da República, Brasília, 2005.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da República, Brasília, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CAMÕES, M. R. de S.; MENESES, P. P. M. Proposição de Aparato Metodológico para Análise da Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas no Setor Público. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2012, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2012.

CAMÕES, M. R. S., & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. *Cadernos ENAP*, 45, 3-101.

CASTOR, B. V. J.; José, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97-111, nov./dez. 1998.

CAVALCANTE, P. L. Orçamento por desempenho: uma análise comparativa do modelo de avaliação dos programas governamentais no Brasil e nos Estados Unidos. *REGE Revista de Gestão*, v. 17, n. 1, p. 13-25, 2010.

Contatos e organograma. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/o-tse/sobre-o-tse/contatos-organograma>> Acesso em: 05 dez. 2019.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública* — Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, 2008.

Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.

[Internet]. Brasília; 2010 [citado 2011 ago. 22]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm Acesso em: 10 de jan de 2017.

Fonseca, D. R. (2013). Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na Administração Pública Federal (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Silva, A. I., Filho, & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1475.

FISCHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FONTAINHA, Fernando C. O “empreendedor” como novo tipo de juiz: um diagnóstico a partir da informatização dos tribunais brasileiros. Dissertação (mestrado em ciências jurídicas e sociais) — Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Guest, D. E. (1987). Humanresource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.

Hammerschmid, G., & Walle, S. V. de (2011). The impact of the new public management: challenges for coordination and cohesion in european public sectors. *Halduskultuur – Administrative Culture*, 12(2), 190-209.

HONDEGHEM, A. et al. Modelos de Gestão por Competências na Europa. Revista do Serviço Público, v.57, n.2, Abr/Jun, 2006.

HORTON, S. Introduction – the competency movement: Its origins and impact on the public sector. International journal of public sector management, v. 13, n. 4, p. 306-318, 2000

Ingraham, P. W., & Rubaii-Barrett, N. (2007). Human resource management as a core dimension of public administration. Foundations of Public Administration Series.

Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. Revista de Administração Contemporânea, 5(2), 157-174.

LEGGÉ, K. Human resource management: rhetorics and realities. Anniversary Edition. Londres: Macmillan Business, 2005.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic Human resource management: The evolution of the field. Human Resource Management Review, 19(2), 64-85.

LIMA, Tatiana Cristina; CRUZ, Marcus Vinicius G. O Conselho Nacional de Justiça e as reformas do Poder Judiciário: aspectos da tecnologia da informação. In: ENANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Prefácio a uma história da administração pública brasileira. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

JONES, Larry R. New public management has been completely discredited, thank God! *International Public Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 148-172, 2004.

Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. In P.F. Boxall, J. Purcell & P.M. Wright (Eds.). *The Oxford hand book of human resource management* (pp. 19-47). Oxford: Oxford University Press

Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as see through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MANRIQUE, L. R. ; CORTES, F. G. ; MENESES, P. P. M. . Condicionantes contextuais para a Implementação da Gestão de Pessoas por Competências no Poder Judiciário. In: EnAPG, 2016, São Paulo. Anais do EnAPG 2016, 2016.

McMahan, G. C., Bell, M. P., & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.

MARINI, Caio. Aspectos contemporâneos do debate sobre a reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e novas perspectivas. *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado*, v. 1, p. 1-13, mar./abr./maio 2005.

Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based view of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23, 18-36.

NOGUEIRA, José M. M. A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da administração pública brasileira. *Revista Eletrônica Dike*, v. 1, n. 1, p. 1-17, jan./jun. 2011.

PAULA, Ana Paula P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. *Revista do Serviço Público, Brasília*, v. 53, n. 3, p. 5-29, jul./set. 2002.

Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 39-55.

Peci, A.; Pieranti, O. P.; Rodrigues, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Revista O&S: Organizações e Sociedade*, v. 15, n. 46, p. 39-55, jul./set. 2008.

RENAULT, Sérgio R. T. A Reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 2, p. 127-136, abr./jun. 2005.

SADEK, Maria T. (Org.). *Reforma do Judiciário*. São Paulo: Fundação Konrad-Adenauer, 2001.

DWORKIN, Gerald. Paternalism. in *Philosophy of Law*. Joel Feinberg (coord.). Belmont: Wadsworth. 1986.

Silva, F. M., & Mello, S. P. T. (2013). A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 2(1), 110- 127.

Secchi, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública, RAP-FGV*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SENA, Gabriel A. A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir das metas do Conselho Nacional de Justiça. In: ENANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

Truss, C. (2008). Continuity and change: the role of the HR Function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071-1088.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Luciano José M.; PINHEIRO, Ivan Antonio. Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a gestão do Poder Judiciário. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

APÊNDICE A – Carta de Apresentação da Pesquisa

À Senhora (o) XXX,

XXX do Tribunal Superior Eleitoral

Cumprimentando-a cordialmente, gostaria de me apresentar e expor a seguir a pesquisa que estou realizando junto às unidades de recursos humanos dos órgãos do poder judiciário federal.

- 1) Meu nome é Marcos Dias do Nascimento Junior, sou estudante do 8º semestre do curso de Administração da Universidade de Brasília, com matrícula 15/0016891.
- 2) Atualmente estou elaborando o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Condicionantes contextuais da gestão estratégica de pessoas no Tribunal Superior Eleitoral” como requisito para o título de Bacharel em Administração, cujo foco é a identificação dos fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, considerados como contingenciais à implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas em determinados órgãos do Poder Judiciário Federal.
- 3) Este trabalho está sendo realizado sob a orientação do Prof. Pedro Paulo Murce Meneses, professor adjunto do Dpto. de Administração da Universidade de Brasília/UnB.
- 4) Face a um contexto de reformas administrativas nos órgãos da administração pública brasileira, com uma conseqüente e gradual transição da gestão de pessoas de um papel funcional para um mais estratégico, tal trabalho pretende coletar as impressões e experiências das lideranças de setores de gestão de pessoas sobre a realidade atual das políticas, práticas da área e sobre possíveis interferências que existiriam em uma eventual transição para a gestão estratégica de pessoas.
- 5) A metodologia adotada será a realização de entrevistas semiestruturadas com os principais envolvidos na implantação da gestão estratégica em determinados órgãos. Tais entrevistas serão gravadas em áudio e utilizadas estritamente para fins acadêmicos, sendo respeitadas todas as solicitações de sigilo de informações, sem necessidade de identificação das pessoas envolvidas.
- 6) Tal trabalho tem por objetivo identificar os fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, considerados como contingenciais à implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas em determinados órgãos do Poder Judiciário Federal, e somente será discutido no âmbito de grupos de estudo e da banca de avaliação da monografia resultante.

Assim, uma vez apresentadas as motivações, caso seja de anuência de Vossa Senhoria contribuir para essa pesquisa, solicito-lhe, por gentileza, indicar os dias e horários que melhor se adequem às atividades de seu setor e dos possíveis participantes, de forma que eu possa me apresentar para a coleta dos dados. O tempo previsto de aplicação do instrumento é de 1 hora.

Esperando ter esclarecido a contento a minha solicitação, fico no aguardo de uma resposta. Por fim, ressalte-se que, com este trabalho, pretende-se contribuir para a construção de modelos viáveis de gestão estratégica de pessoas nos órgãos federais, tendo em vista o grande avanço institucional que esta prática pode acarretar para o Governo.

Para contatar-me, é possível utilizar o telefone (61) 99234-0838 ou o endereço eletrônico marcos.jr146@gmail.com. Para contatar o meu orientador, é possível utilizar o endereço eletrônico pemeneses@yahoo.com.br.

Atenciosamente, e desde já obrigado,

Marcos Dias do Nascimento Junior
Estudante de Administração da UnB

Ciente e de acordo,

Professor Doutor Pedro Paulo Murce Meneses

Orientador

APÊNDICE B – Termo de consentimento
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do Projeto: Condicionantes contextuais da gestão estratégica de pessoas no Tribunal Superior Eleitoral

Pesquisador Responsável: Marcos Dias do Nascimento Junior

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Telefones para contato: (61) 99234-0838

Convidamos Vossa Senhoria a participar da Pesquisa intitulada “**Condicionantes contextuais da gestão estratégica de pessoas no Tribunal Superior Eleitoral**”, sob a responsabilidade da estudante de administração Marcos Dias do Nascimento Junior, a qual pretende identificar os fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, considerados como contingenciais à implementação de políticas estratégicas de gestão de pessoas em determinados órgãos do Poder Judiciário Federal.

A participação é voluntária e se dará por meio de entrevista, conduzida em seu próprio local de trabalho. Serão obtidas cópias gravadas do áudio produzido durante essas ocasiões de coleta de dados, de forma a facilitar a transcrição e análise posteriores.

Caso Vossa Senhoria aceite participar, estará contribuindo para a melhor compreensão da gestão de pessoas e dos fatores que nela interferem no âmbito do Poder Judiciário, questões ainda muito pouco exploradas academicamente.

Após consentir em participar, caso Vossa Senhoria desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A participação não gerará nenhuma despesa e também não ensejará nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a identidade dos participantes não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o pesquisador e seu orientador estão à disposição por meio dos contatos informados.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____,
fui informado sobre as atividades que o pesquisador pretende conduzir e porque precisa da minha colaboração, entendendo a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias, que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Brasília, ____/____/____

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista

1 – Atualmente, quais os principais objetivos da gestão de pessoas no órgão e na justiça eleitoral como um todo?

1.1 - E qual o papel da XXX na realização dos objetivos e resultados do órgão e da justiça eleitoral como um todo?

2– Quais políticas/ processos/ sistemas de gestão de pessoas ilustram melhor a atuação estratégica da unidade sob sua responsabilidade, e como isso se dá?

3– Que aspectos do contexto externo e interno à organização e ao setor de XXX tendem a facilitar e a dificultar a realização do intento estratégico do setor?

4 – De que forma isso é afetado pelos atores e grupos de interesse com que a XXX interage? E que atores/grupos são esses?

Assuma eventos passados em que os princípios da gestão estratégica de pessoas foram implementados na organização e que você compõe a equipe responsável por essa transição. Quais dos fatores abaixo acredita que puderam interferir na implementação desses princípios? Marque um “X” naqueles que interferiram e escolha se essa interferência seria positiva ou negativa.

Tipo de fator	Categoria de fator	Interferência Positiva	Interferência Negativa
Institucionais	Normas/Legislação		
	Aspectos societais		
	Mecanismos de controle externo		
Políticos	Apoio da alta administração		
	Configuração política da organização		

	Influência de grupos de interesse		
	Descontinuidade administrativa		
Organizacionais	Aspectos estruturais		
	Papel dos gerentes de linha		
	Coerência do modelo com o contexto Organizacional		
	Aspectos culturais		
	Comunicação institucional		
	Planejamento estratégico organizacional		
	Engajamento do quadro de servidores		
	Recursos financeiros e orçamentários		
Setoriais	Coerência interna dos subsistemas de GP		
	Estruturação da unidade de GP		
	Autonomia da unidade de GP		
	Reputação da unidade de GP		
	Metodologia de implementação		
	Coexistência do papel funcional de GP		
	Características da liderança de GP		

	Influência política da unidade de GP		
	Inserção estratégica da unidade de GP		

- De que forma os fatores marcados interferiram?
- Como a XXX lidou com essas dificuldades e aproveitou essas facilidades contextuais?
- Que ações formais e informais empreendeu?
- Que resultados alcançaram para o setor de GP, órgão e justiça eleitoral como um todo?
- Que outros fatores não listados podem ser considerados interferentes e de que forma eles impactaram os resultados?

