



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



HELLEN MIRANDA BRANCALHÃO

**PLANEJAMENTO DE PESSOAL A PARTIR DA ÓTICA SISTÊMICA
AUTORREFERENCIAL: uma proposta de modelo para o Poder Judiciário Paraense.**

BELÉM-PA
2022

HELLEN MIRANDA BRANCALHÃO

**PLANEJAMENTO DE PESSOAL A PARTIR DA ÓTICA SISTÊMICA
AUTORREFERENCIAL: uma proposta de modelo para o Poder Judiciário Paraense.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública. Área de concentração: Gestão de Organizações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Josep Pont Vidal

BELÉM-PA
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará

M672p

Miranda Brancalhão, Hellen Geysa da Silva.
PLANEJAMENTO DE PESSOAL A PARTIR DA ÓTICA SISTÊMICA
AUTORREFERENCIAL : UMA PROPOSTA DE MODELO PARA O
PODER JUDICIÁRIO PARAENSE / Hellen Geysa da Silva Miranda
Brancalhão. — 2022.
172 f. : il. color.

Orientador(a): Prof. Dr. Josep Pont Vidal
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos
Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém,
2022.

1. Planejamento. 2. Recursos humanos. 3. Organizações Públicas. 4. Sistemas
autorreferenciais. I. Título.

CDD 658.3

HELLEN MIRANDA BRANCALHÃO

**PLANEJAMENTO DE PESSOAL A PARTIR DA ÓTICA SISTÊMICA
AUTORREFERENCIAL: uma proposta de modelo para o Poder Judiciário Paraense.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública. Área de concentração: Gestão de Organizações Públicas.

Apeovada em: 02/06/2022

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Josep Pont Vidal
Orientador – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos
Examinador externo – PPGAD/ICSA/UFPA

Prof.^a Dr.^a Rosana Pereira Fernandes
Examinadora interna – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof.^a Dr.^a Leila Márcia Sousa de Lima Elias
Examinadora interna (suplente) – PPGGP/NAEA/UFPA

A Deus e a toda espiritualidade, que me inspira, ampara e orienta em todos os momentos desta jornada terrena.

À minha mãe, Rita, e à minha irmã, Helaine, por serem a base da minha vida e os melhores exemplos de garra feminina que eu poderia ter. Ao meu marido, Edney, e ao nosso filho, Heitor, minhas fontes diárias de amor e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Minha eterna gratidão à minha família, que me apoiou em todos os momentos desse projeto de vida, compreendendo minhas ausências e sempre buscando formas de nos manter próximos e unidos.

Meu agradecimento especial ao meu amor, Edney Brancalhão, que esteve ao meu lado todo tempo, amenizando as dificuldades que enfrentei na rotina diária de muito estudo e trabalho.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Josep Vidal, por ter me acolhido, ensinado e orientado sempre com muita paciência e respeito, estando presente mesmo nos momentos de dificuldade enfrentados ao longo da pandemia, seja por encontros virtuais, seja por *e-mails*, inspirando-nos a cantar, estudar e a nunca abandonar nossos sonhos.

Aos amigos da turma de Mestrado Profissional da UFPA, especialmente, Simone Britto, Silmara Resque e Keppler Mota Júnior, aos quais agradeço pelos momentos de parceria, apoio e escuta. À Simone, registro minha gratidão pelo carinho e amizade na vida acadêmica, profissional e pessoal.

Agradeço, ainda, todo o aprendizado proporcionado pelos professores e colegas dos grupos de pesquisa Governança, Organizações, Políticas Públicas e Contabilidade na Amazônia (GOPPCA) e do Sistemas, Interdisciplinaridade e Gestão na Amazônia (SIGMA). Destaco minha especial gratidão às queridas amigas, Carla Ramirez, Raquel Serruya, Rebecca Castello e Krishina Ribeiro, as quais compartilharam seus conhecimentos acadêmicos e diversas outras questões femininas, mostrando-me formas diferentes de observar e aprender com a vida.

Igualmente, registro meu agradecimento ao aprendizado, às vivências e às amizades, que construí no Tribunal de Justiça do Estado do Pará, especialmente, aos gestores entrevistados e às queridas amigas e inspirações na área de gestão de pessoas: Alice Loureiro e Patrícia Bacellar.

Por fim e não menos importante, agradeço a todos que apoiaram, acreditaram e permitiram a construção deste trabalho, dentre os quais destaco, afetuosamente, o querido Desembargador Leonardo de Noronha Tavares e a grande amiga Lourdes Lobato.

RESUMO

A implementação do modelo gerencial no serviço público brasileiro, tem orientado diversas mudanças no Poder Judiciário, a fim de que possa entregar à sociedade uma justiça célere, eficiente e eficaz. Assim surge a necessidade de planejar seus recursos humanos em conformidade com os objetivos estratégicos, prática ainda escassa no setor público. Nesse escopo, a pesquisa se propõe a elaborar um modelo de planejamento de recursos humanos que possibilite sua integração com o planejamento estratégico organizacional do TJPA. Para tanto, se definiram 3 objetivos específicos: descrever o modelo atual de planejamento de pessoal, observar como ele interage com o planejamento estratégico organizacional e apontar conceitos operacionais que podem ser aportados para o modelo pretendido. O referencial teórico apresenta os principais aspectos do planejamento de pessoal, sua contextualização na gestão pública e a importância de integrá-lo ao planejamento estratégico organizacional. A abordagem sistêmica foi destacada para a integração almejada, sendo utilizados os conceitos de complexidade, sistemas e comunicação da Teoria de Sistemas Autorreferenciais. A pesquisa utiliza o método heurístico, adota método misto e classifica-se como pesquisa aplicada com objetivos exploratórios e descritivos, tendo sido orientada por 3 variáveis independentes e 8 variáveis dependentes que investigam práticas referentes a alocação, desenvolvimento e gestão estratégica de pessoas. Como estratégia de pesquisa adotou-se o estudo de caso, tendo como principal instrumento entrevistas semiestruturadas. Os dados qualitativos foram submetidos à análise de conteúdo, ao passo que os dados quantitativos foram tratados por métodos estatísticos descritivos. O processo de codificação e categorização foi definido a partir da fala dos entrevistados e do referencial teórico, tendo resultado em 3 códigos centrais que abrangem 9 categorias temáticas. Por meio do processo de serendipidade, foram elencadas 3 categorias temáticas: discricionariedade, cultura organizacional e comunicação. As hipóteses da pesquisa se confirmaram, uma vez que se observou que as práticas da área de pessoal que compõem o planejamento de pessoal do TJPA não estão integradas entre si, havendo a predominância da lógica linear (causa-efeito) em detrimento de um *modus operandi* sistêmico (causa-efeito-causa), bem como que o modelo atual também não favorece sua integração com o planejamento estratégico organizacional, em virtude do isolamento que prevalece nas operações. Ao final, foi apresentada uma proposta inicial de modelo de planejamento estratégico de pessoas com enfoque sistêmico/comunicativo.

Palavras-chave: planejamento; recursos humanos; organizações públicas; sistemas autorreferenciais.

ABSTRACT

The implementation of the managerial model in the Brazilian public service has guided several changes in the Judiciary Branch, so that it can deliver a fast, efficient and effective justice to society. Thus arises the need to plan its human resources in accordance with strategic goals, a practice still scarce in the public sector. In this scope, the research proposes to develop a human resources planning model that enables its integration with the TJPA's organizational strategic planning. Therefore, three specific objectives were defined: to describe the current personnel planning model, to observe how it interacts with organizational strategic planning and to point out operational concepts that can be contributed to the intended model. The theoretical framework presents the main aspects of personnel planning, its contextualization in public management and the importance of integrating it into organizational strategic planning. The systemic approach was highlighted for the desired integration, using the concepts of complexity, systems and communication of the Theory of Self-referential Systems. The research uses the heuristic method, adopts mixed method with nested strategy concomitant and is classified as applied research with exploratory and descriptive objectives, having been guided by 3 independent variables and 8 dependent variables that investigate practices regarding the allocation, development and strategic management of people. As a research strategy, the case study was adopted, with semi-structured interviews as the main instrument. Qualitative data were submitted to content analysis, while quantitative data were processed by descriptive statistical methods. The coding and categorization process was defined based on the interviewees' speech and theoretical reference, resulting in 3 central codes covering 9 thematic categories. Through the serendipity process, three thematic categories were listed: discretion, organizational culture and communication. The research hypotheses were confirmed, once it was observed that the practices of the personnel area that make up the TJPA personnel planning are not integrated among themselves, with the predominance of linear logic (cause-effect) to the detriment of a systemic modus operandi (cause-effect-cause), as well as that the current model also does not favor its integration with organizational strategic planning, due to the isolation that prevails in operations. In the end, an initial proposal for a strategic planning model for people with a systemic/communicative approach was presented.

Keywords: planning; human resources; public organizations; self-referential systems.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução da Justiça Brasileira	21
Figura 2 – Panorama do Judiciário Paraense.....	25
Figura 3 – Interconexão entre o enfoque teórico organizacional, o modelo de gestão de pessoas e os fatores que compõem o planejamento estratégico de uma organização.....	35
Figura 4 – Modelo de organização como Sistema Aberto	61
Figura 5 – Elaboração do problema de pesquisa com base no método heurístico	72
Figura 6 – Método misto com estratégia aninhada concomitante	76
Figura 7 – Distribuição do Poder Judiciário no Estado do Pará.....	84
Figura 8 – Rede de categorias correlacionadas no processo de serendipidade	127
Figura 9 – Modelo Linear de Planejamento de Pessoal do TJPA	141
Figura 10 – Proposta inicial de planejamento de pessoal com enfoque sistêmico/comunicativo	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de despesa do Poder Judiciário Nacional no período 2017-2019	22
Gráfico 2 – Total de despesa do Poder Judiciário Nacional no período 2017-2019 por tipo..	22
Gráfico 3 – Despesas do TJPA em jan./2021	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais funções e processos da gestão de pessoas	32
Quadro 2 – Operações da área de gestão de pessoas que compõem o planejamento de recursos humanos.....	34
Quadro 3 – Correntes teóricas da Administração e suas respectivas abordagens na área de gestão de pessoas (GP) e de planejamento de pessoal.....	37
Quadro 4 – Os principais fatores identificados nos modelos de planejamento de recursos humanos e suas perspectivas teóricas	38
Quadro 5 – Modelos de planejamento de pessoal disponíveis na literatura atual e sua aproximação teórica.....	39
Quadro 6 – Desafios causados pela crise pandêmica	43
Quadro 7 – Modelos de planejamento de pessoal propostos para o setor público	46
Quadro 8 – A relação entre estratégia e recursos humanos.....	52
Quadro 9 – Abordagens da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP)	53
Quadro 10 – Etapas da pesquisa.....	78
Quadro 11 – <i>Design</i> da pesquisa adotada neste trabalho	81
Quadro 12 – Variáveis norteadoras da pesquisa	83
Quadro 13 – Identificação de entrevistados	87
Quadro 14 – Categorização dos dados coletados na pesquisa de campo	91
Quadro 15 – Dados considerados no dimensionamento do quadro de pessoal.....	92
Quadro 16 – Dificuldades pertinentes a atual metodologia de dimensionamento	94
Quadro 17 – Apontamentos sobre o método de recrutamento externo	97
Quadro 18 – Critérios de avaliação aplicados nos concursos públicos realizados no período de 2004-2019.....	98
Quadro 19 – Aspectos negativos do processo admissional.....	100

Quadro 20 – Critérios utilizados na distribuição de servidores	101
Quadro 21 – Dificuldades na distribuição de servidores.....	102
Quadro 22 – Redistribuição de servidores	102
Quadro 23 – Aspectos pertinentes à (re)distribuição do pessoal	103
Quadro 24 – (Re)distribuição de pessoal licenciado para estudo.....	104
Quadro 25 – Premissas do atual modelo de avaliação de desempenho	108
Quadro 26 – Aspectos prejudiciais do atual modelo de avaliação de desempenho	109
Quadro 27 – Principais subsídios para o planejamento da capacitação dos servidores	111
Quadro 28 – Limitações no planejamento da capacitação dos servidores	112
Quadro 29 – Critérios para participação dos servidores na capacitação	113
Quadro 30 – Capacitação como ferramenta de valorização do corpo funcional.....	114
Quadro 31 – Avaliação de aprendizagem	115
Quadro 32 – Correlação entre o planejamento estratégico nacional, a estratégica organizacional do TJPA e as funções da gestão de pessoas.....	118
Quadro 33 – Integração das áreas na formulação da estratégia organizacional	119
Quadro 34 – Participação da área de pessoal no planejamento estratégico conforme gestores responsáveis pelo planejamento	119
Quadro 35 – Participação da área de pessoal no planejamento estratégico conforme a percepção dos gestores das unidades relacionadas a área de pessoal	120
Quadro 36 – Impacto da estratégia organizacional nas operações da área de pessoal	123
Quadro 37 – Avaliação de desempenho organizacional	124
Quadro 38 – Correlação da discricionariedade com recrutamento de pessoal.....	128
Quadro 39 – Correlação da discricionariedade com distribuição	128
Quadro 40 – Correlação da discricionariedade com capacitação.....	129

Quadro 41 – Correlação da discricionariedade com participação no planejamento estratégico organizacional.....	129
Quadro 42 – Correlação entre cultura organizacional com admissão	131
Quadro 43 – Correlação entre cultura organizacional com distribuição	132
Quadro 44 – Correlação entre cultura organizacional e avaliação de desempenho	134
Quadro 45 – Problemas de comunicação organizacional.....	135
Quadro 46 – Modelo de Planejamento de Pessoal TJPA (fev./2022)	140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Despesa comparada entre a Justiça Estadual e os demais ramos da Justiça	23
Tabela 2 – Força de trabalho TJPA (2017-2019)	24
Tabela 3 – Tabela de códigos e categorias temáticas	80
Tabela 4 – Categorias temáticas extraídas do processo de serendipidade	81
Tabela 5 – Unidades por área de atuação	85
Tabela 6 – Tipo de vínculo funcional dos gestores entrevistados	87
Tabela 7 – Tempo de trabalho dos gestores no TJPA	88
Tabela 8 – Tempo de atuação dos gestores na área entrevistada.....	88
Tabela 9 – Unidades com dimensionamento quantitativo (LP) aplicado	94
Tabela 10 – Distribuição das unidades com e sem descrição de atribuições por área.....	95
Tabela 11 – Cargos comissionados com atribuições descritas	95
Tabela 12 – Funções gratificadas com atribuições descritas	95
Tabela 13 – Cargos efetivos com atribuições descritas	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CE/89	Constituição do Estado do Pará de 1989
CF/88	Constituição Federal de 1988
CEJUSCs	Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DPGE	Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística
EC	Emenda Constitucional
EJPA	Escola Judicial do Poder Judiciário do Estado do Pará
JN	Justiça em Números
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCCR	Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração dos Servidores
SEPLAN	Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
TJPA	Tribunal de Justiça do Estado do Pará
TLP	Tabela de Lotação de Pessoal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização e Relevância do Problema	18
1.2 Formulação do Problema.....	26
1.3 Hipóteses de Trabalho.....	26
1.4 Objetivo Geral.....	27
1.4.1 Objetivos específicos	27
1.5 Justificativa	27
1.6 Estrutura do trabalho	30
2 PLANEJAMENTO DE PESSOAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	32
2.1 Contextualização, enfoques teóricos e modelos de planejamento de recursos humanos encontrados na literatura atual	32
2.2 Breve contextualização do tema na gestão pública.....	44
3 PLANEJAMENTO DE PESSOAL INTEGRADO À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA ÓTICA SISTÊMICA.....	50
3.1 A abordagem sistêmica e sua contribuição para a integração do planejamento de recursos humanos com o planejamento estratégico organizacional	50
3.2 A relevante contribuição teórica luhmanniana: complexidade, sistemas autorreferentes e comunicação.....	62
3.2.1 Complexidade	62
3.2.2 Sistemas autorreferenciais ou autorreferentes	64
3.2.3 Comunicação	67
3.2.4 A aplicabilidade dos conceitos luhmannianos na pesquisa	69
4 ABORDAGEM METODOLÓGICA	71
4.1 Elaboração do problema de pesquisa com base no método heurístico	71
4.2 <i>Design</i> da pesquisa.....	75
4.3 Variáveis norteadoras da pesquisa	82
4.4 Local da pesquisa.....	83
4.5 A entrevista semiestruturada de gestores como o principal instrumento para obtenção de dados qualitativos na pesquisa	87

4.6 Dificuldades e limitações encontradas na execução metodológica	89
5 PLANEJAMENTO DE PESSOAL DO TJPA: RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA.....	91
5.1 Alocação.....	92
5.1.1 Dimensionamento	92
5.1.2 Recrutamento	96
5.1.3 Admissão	100
5.1.4 Distribuição	101
5.1.5 Consolidação dos resultados pertinentes ao código alocação	105
5.2 Desenvolvimento	107
5.2.1 Avaliação de desempenho	107
5.2.2 Capacitação.....	110
5.2.3 Consolidação dos resultados pertinentes ao código de desenvolvimento	116
5.3 Gestão Estratégica de Pessoas	117
5.3.1 Participação no planejamento estratégico organizacional	117
5.3.2 Impacto da estratégia organizacional	122
5.3.3 Avaliação do desempenho organizacional	124
5.3.4 Consolidação dos resultados pertinentes ao código gestão estratégica de pessoas	125
5.4 Serendipity: os achados relevantes ocasionalmente encontrados no curso da pesquisa.....	126
5.4.1 Discricionariedade	127
5.4.2 Cultura organizacional.....	130
5.4.3 Comunicação	134
5.4.4 Consolidação dos resultados pertinentes ao processo de serendipidade	136
5.5 A observação empírica do atual modelo de planejamento de pessoal do TJPA e a análise das hipóteses que embasaram a pesquisa	138
5.6 Esboço de proposta inicial de planejamento de recursos humanos integrado ao planejamento estratégico organizacional do TJPA	143
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150
REFERÊNCIAS.....	154

APÊNDICES	167
Apêndice A – Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas	167
Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	169
Apêndice C – Solicitação de Autorização para Coleta de Dados e Encaminhamento de Documentos	170

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, é crescente a discussão sobre as despesas públicas e a qualidade do serviço público entregue à população, sendo enfatizada a despesa com pessoal, que representa significativa parcela dos gastos públicos¹, sem olvidar a relevância do desempenho dos servidores para a entrega dos produtos e serviços governamentais, que, aliado ao sistema de avaliação, as prerrogativas legais (como a estabilidade e as bonificações pelo tempo de serviço), ao corporativismo, ao patrimonialismo, à condescendência, à produtividade recorrentemente questionada e ao custo organizacional (representado pelo dispêndio financeiro aliado à insatisfação da população com o serviço público), compõem o centro do debate brasileiro há décadas².

Esse contexto é observado de forma proeminente em todas as principais propostas de reforma administrativa, das quais destacam-se as reformas da década de 1990 (BRESSER, 1996) e a proposta do Governo Federal apresentada em 03/09/2020 (Proposta de Emenda Constitucional nº 32/2020). Apesar das reformas terem uma diferença de quase três décadas, ambas têm, como marco teórico principal, a necessidade de modernização da administração pública com foco gerencial³ a fim de que seja orientada pelos valores de eficácia, eficiência e efetividade, demanda a revisão da estrutura estatutária tradicional para adoção de um modelo de gestão baseado em resultados (SCHIKMANN, 2010; VIDAL, 2011).

A inserção do novo paradigma gerencial do serviço público brasileiro alcança todos os Poderes de todos os entes da Federação, não sendo diferente com o Poder Judiciário, seja ele federal ou estadual, que também foi contemplado na grande reforma estatal implementada pela Emenda Constitucional nº 45/2004 com o fito de ofertar a prestação jurisdicional de forma célere, eficiente e eficaz. Não basta o Poder Judiciário decidir o conflito, é necessário que a solução venha a tempo de entregar resultados efetivos à sociedade, de forma que seja assegurado ao cidadão não apenas o direito de levar a lide ao judiciário, mas que o direito

¹ Em 2020, as despesas totais do Poder Judiciário foram equivalentes a 1,3% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, ou seja, corresponderam 11% dos gastos totais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Balizando tal custo pela população, observa-se que a justiça brasileira teve um custo anual de R\$ 475,51 por habitante (BRASIL, 2021).

² As características referidas compõem a cultura organizacional (compreendida como conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos) do setor público, cujos traços moldam em maior ou menor intensidade todas as organizações públicas (BERGUE, 2020).

³ O modelo de gestão da Administração Pública baseado em práticas e instrumentos do setor privado mais focado na entrega eficaz e eficiente de serviço público advém da década de 90 com o movimento chamado *New Public Management* ou Nova Gestão Pública.

pleiteado seja satisfeito em tempo razoável (REYMÃO; LEITE; CEBOLÃO, 2019, SILVA, 2020).

1.1 Contextualização e Relevância do Problema

No bojo da reforma do Estado Brasileiro, desencadeada por emendas constitucionais propostas nos anos 1990, foi publicada a Proposta de Emenda Constitucional nº 96, 1 de maio de 1992 (BRASIL, 1992), com o objetivo de combater a morosidade da Justiça, a não modernização do Judiciário e a ausência de fiscalização na execução de atividades que lhe são próprias. Tal constatação extrai-se da própria justificativa da proposta, na qual se acentuou o problema da administração da Justiça brasileira e a necessidade de modernização do aparelhamento judiciário, apontando esta como cara e morosa, não assegurando a aplicação da lei em cada caso concreto e, assim, criando embaraços para que os jurisdicionados recebam a prestação que o Estado lhes deve (BRASIL, 1992).

Algumas análises do final dos anos 1990 atestavam que, apesar do elevado número de magistrados no país, o grande número de processos por magistrado e uma taxa de resolução menor que 90% levavam ao aumento de estoque de processos acumulados e do volume de trabalho do magistrado médio. Um exemplo do problema era que, para que os tribunais eliminassem seus casos pendentes e entrantes, seriam necessários 2,7 anos em São Paulo e 3 anos em Brasília, sem nenhum caso novo adicional (REYMÃO; LEITE; CEBOLÃO, 2019, p. 11).

Após tramitar por mais de 12 anos até ser aprovada, a proposta referida culminou na Emenda Constitucional (EC) nº 45, de 8 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004) ocasionando a alteração de 25 artigos e a inclusão de 4 dispositivos na Constituição Federal de 1988 (CF/88), que, além de procederem alterações relevantes na seara jurídica (como alçar a duração razoável do processo dentre os direitos fundamentais da República), inseriu importantes modificações de cunho administrativo, os quais enfatizam a importância da produtividade e do desenvolvimento continuado dos magistrados (art. 93, II, alínea “c” c/c art. 93, inciso IV, da CF/88).

Além da produtividade e do desenvolvimento, a reforma do Judiciário tem como marco relevante a modificação estrutural daquele Poder com a instituição do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como órgão de controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, nos termos do art. 103- B, da CF/88 (BRASIL, 1988; SILVA, 2020). É o nascituro de um órgão de fiscalização e planificação que modifica a estrutura e o funcionamento do sistema judiciário Brasileiro (REYMÃO; LEITE; CEBOLÃO, 2019). Nessa medida, modificou a garantia de

ampla independência do Poder Judiciário, prevista no art. 2º da CF/88, que antes assegurava autonomia completa em sua atuação administrativa, não havendo órgão superior de controle aos próprios Tribunais. Pode-se afirmar, portanto, que a reforma culminou com a instituição de um órgão de controle específico do Poder Judiciário, sendo o CNJ verdadeiro controle interno de toda a estrutura do Poder Judiciário com atribuições concorrentes a do controle externo, estando, portanto, acima das auditorias internas de cada Tribunal. É inegável que a EC nº 45 inaugurou um momento de reformulação profundo para a Justiça Brasileira e como toda mudança enfrentou resistências de diversas ordens⁴, tais como a Ação Direta de Constitucionalidade (ADI nº 3367), proposta pela Associação de Magistrados Brasileiros, que questionava a constitucionalidade da alteração por comprometer a independência do Poder Judiciário e foi julgada improcedente, tendo o Ministro Cezar Peluzo definido com maestria o papel do CNJ:

De modo que, sem profanar os limites constitucionais da independência do Judiciário, agiu dentro de sua competência reformadora o poder constituinte derivado, ao outorgar ao Conselho Nacional de Justiça o proeminente papel de fiscal das atividades administrativa e financeira do Poder. A bem da verdade, mais que encargo de controle, o Conselho recebeu aí uma alta função política de aprimoramento do autogoverno do Judiciário, cujas estruturas burocráticas dispersas inviabilizam o esboço de uma estratégia político-institucional de âmbito nacional. São antigos os anseios da sociedade pela instituição de um órgão superior, capaz de formular diagnósticos, tecer críticas construtivas e elaborar programas que, nos limites de suas responsabilidades constitucionais, deem respostas dinâmicas e eficazes aos múltiplos problemas comuns em que se desdobra a crise do Poder. [...] Ao Conselho atribuiu-se esse reclamado papel de órgão formulador de uma indeclinável política nacional (BRASIL, ADI nº 3367, 2005, p. 230-231).

Mais de uma década após seu advento, é irrefutável que o CNJ tenha, de fato, incorporado o papel de órgão formulador de uma indeclinável política nacional, elaborando normativos de aplicabilidade imperiosa para todos os Tribunais, os quais inauguram uma agenda gerencial (focada na eficiência para obtenção de melhores resultados) do Poder Judiciário, fundamentada em conceitos técnicos das mais diversas áreas do conhecimento, tais como: gestão por resultado, tecnologia da informação e comunicação, gestão socioambiental, gestão processual, governança e gestão de pessoas.

Conceitos da administração contemporânea passam a ser incorporados no Poder Judiciário, tendo o CNJ a atual missão de “ser reconhecido como órgão de excelência em

⁴ Ao longo dos 12 anos, a então proposta de emenda constitucional sofreu uma série de modificações até se chegar à versão final encontrada na EC nº 45. O lapso temporal e o árduo percurso legislativo para sua aprovação decorreram da dinâmica política que envolveu o projeto, havendo a pressão de grupos de interesse (principalmente, da magistratura) em conflito com a opinião pública, conforme bem descrito por Paiva (2012).

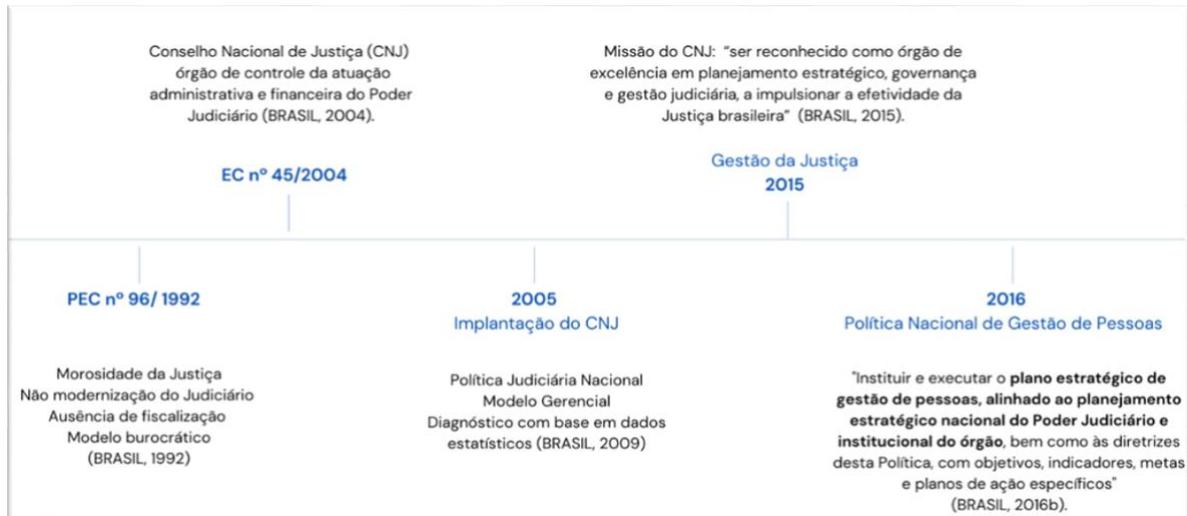
planejamento estratégico, governança e gestão judiciária, a impulsionar a efetividade da Justiça brasileira” (BRASIL, 2015). Observa-se, com isso, que a Justiça brasileira passa, portanto, a introduzir traços relevantes do modelo gerencial em detrimento de aspectos do modelo burocrático⁵, adotando práticas de gestão do setor privado, tal como se deu na reforma administrativa ocorrida na década de 1990, a qual, segundo Bresser-Pereira (1996), que além de reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, também visou transformar o modelo de Administração Pública vigente com foco no gerenciamento.

Enquanto o modelo burocrático é caracterizado pela predominância do procedimento correto em detrimento dos objetivos (mais focado em controle que em resultado), e pela lentidão e atuação pouco ou nada orientada para o atendimento da demanda (BRESSER, 1996; VIDAL, 2011), o modelo gerencial que o CNJ denomina Gestão da Justiça baseia-se em políticas judiciárias elaboradas a partir da análise e do diagnóstico da conjuntura atual, analisando a demanda com base em dados estatísticos (BRASIL, 2009). Nesse novo momento, ganha força o diálogo entre demanda e resultado, e a análise da produtividade deve, seguramente, contribuir para a melhor distribuição de recursos e, conseqüentemente, melhorar a qualidade da prestação jurisdicional.

Já, no CNJ, foi criada a Justiça em Números, relatório estatístico que permite a avaliação dos Tribunais quanto a diversos aspectos, como a quantidade de processos, a celeridade processual, o acesso à Justiça e outros. O objetivo é de que esses dados possam oferecer bases para a construção de políticas de gestão, possibilitem a avaliação da necessidade de criação de cargos e funções e sejam referência para a criação de uma cultura de planejamento e gestão estratégica (SILVA, 2020, p. 27).

É inegável a evolução do Judiciário brasileiro, nos últimos 17 anos em diversas áreas (como transparência pública, planejamento, tecnologia e gestão processual), não sendo diferente com a área de gestão de pessoas que passa a ser direcionada para adoção de práticas gerenciais relevantes como gestão por competências, teletrabalho, governança em gestão de pessoas e planejamento estratégico de pessoas.

⁵ Segundo Reis (2014) e Campelo (2010), no âmbito da administração pública brasileira o modelo gerencial não substituiu totalmente os modelos patrimonialista e burocrático, havendo uma simbiose de modelos que possibilita a coexistência de práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais concomitantemente.

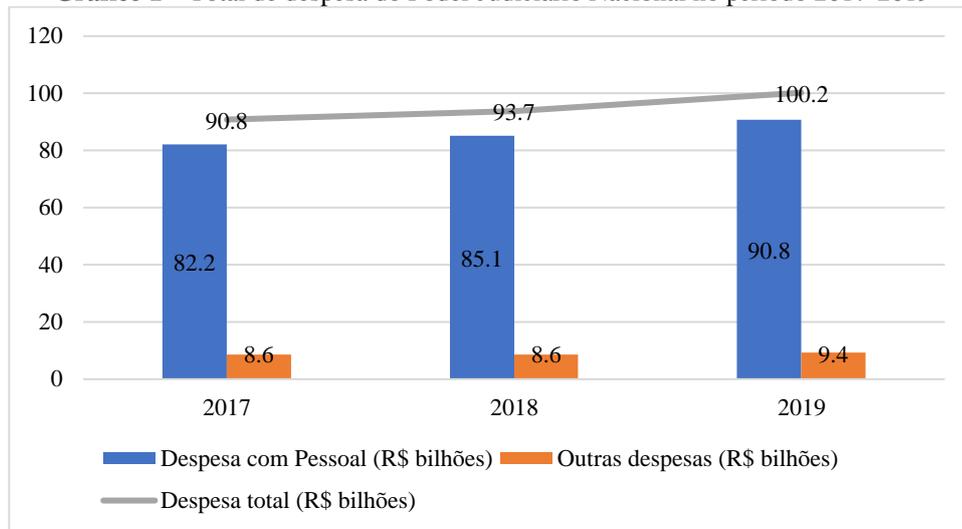
Figura 1 – Evolução da Justiça Brasileira

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Apesar de todas as medidas tomadas em prol da gestão da justiça, o quadro atual segue apontando um elevado custo com pessoal e um acervo processual vultuoso pois tal como apontam os dados públicos, extraídos do último triênio de publicações da Justiça em Números (JN)⁶ (2020, 2019 e 2018)⁷, tem-se o custo da Justiça brasileira com elevado dispêndio na área de recursos humanos (Gráfico 1), panorama que deve ser analisado com muita cautela dadas as peculiaridades do quadro de pessoal do serviço público, em especial, a rigidez do sistema de carreiras de cargos efetivos (o qual, apesar de favorecer a meritocracia e a estabilidade, traz elevados custos e baixa mobilidade, não podendo o servidor mudar de cargo sem novo concurso público) e o excesso de regulamentação legal dos cargos, carreiras e remuneração, que exige que todas as mudanças sejam precedidas de reformas legais, em especial, a criação, alteração ou extinção de cargo público (BRASIL, 2010; LUCENA, 2017; TOYOTA, 2019).

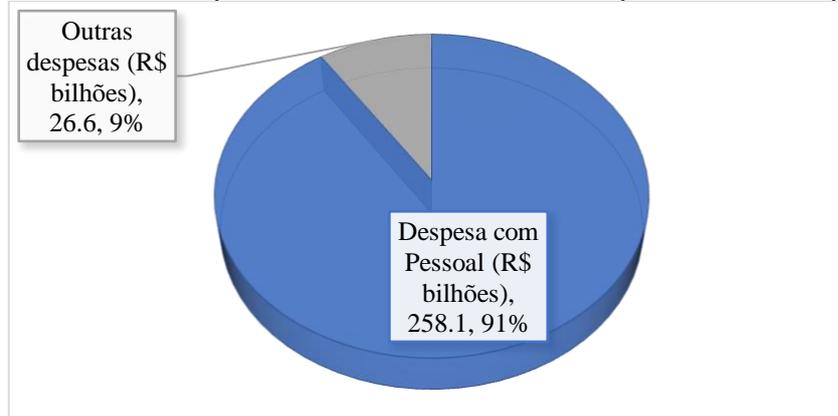
⁶ Desde 2003, o CNJ faz publicações anuais do relatório denominado Justiça em Números (JN), que tornam públicos os dados do Poder Judiciário a nível nacional, federal e estadual, dando transparência das receitas, das despesas e do desempenho dos 90 órgãos do Poder Judiciário (incluindo todos os 86 tribunais – estaduais, federais, trabalhistas, eleitorais e militares, os 3 tribunais superiores e o Superior Tribunal de Justiça).

⁷ A escolha dos últimos periódicos é justificada pela uniformidade no modo de apresentação dos dados, possibilitando a comparação do período de 2017 a 2020.

Gráfico 1 – Total de despesa do Poder Judiciário Nacional no período 2017-2019

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em CNJ (2018, 2019 e 2020a).

Ao final do triênio referido, observa-se que o Poder Judiciário Nacional teve a despesa total de R\$ 284,7 bilhões, sendo 91% gastos com pessoal, que se referem à remuneração com magistrados, servidores, inativos, terceirizados e estagiários, bem como pensões, imposto de renda, encargos sociais e todos os demais auxílios e assistências devidos, tais como auxílio-alimentação, diárias, passagens, dentre outros (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Total de despesa do Poder Judiciário Nacional no período 2017-2019 por tipo

Fonte: Elaborado pela autora com base em CNJ (2018, 2019 e 2020a).

Ocorre que o elevado volume de gasto da Justiça brasileira não tem sido suficiente para estruturar um modelo organizacional (seja com recursos humanos, tecnológicos, ou outros materiais) capaz de dar vazão à demanda de prestação jurisdicional, pois, ao final de 2019, o Poder Judiciário contava ainda com o estoque de 77,1 milhões de processos aguardando solução definitiva, o qual, caso mantida a mesma produtividade e sem ingresso de novos casos, apenas poderia ser liquidado no prazo aproximado de 2 anos e 2 meses (BRASIL, 2020b).

Segundo o CNJ (BRASIL, 2020a), tal panorama é animador, uma vez que, apesar de indicar um elevado acervo de processos, o saldo de processos baixados foi superior ao de casos novos, seguindo uma tendência que vem sendo constatada desde 2017, resultados positivos que decorrem das “políticas que vêm sendo adotadas pelo CNJ, como Metas Nacionais e Prêmio CNJ de Qualidade, como ferramentas de gestão, de controle e incentivo ao aprimoramento da prestação jurisdicional” (BRASIL, 2020b, p. 93).

Avaliando o problema sob o recorte dos ramos da Justiça⁸, observa-se o relevante papel da Justiça Estadual, à medida que a maioria do acervo nacional se refere, especialmente, a esse ramo de Justiça, que prossegue sendo o mais sobrecarregado de demandas judiciais, concentrando 79,4% dos processos pendentes de julgamento, seguido pela Justiça Federal com 13,8%, somando os demais apenas 6,8%.

Destaca-se a diferença entre o volume de processos pendentes e o volume que ingressa a cada ano [...]. Na Justiça Estadual, o estoque equivale a 3 vezes a demanda e na Justiça Federal, a 2 vezes. Nos demais segmentos, os processos pendentes são mais próximos do volume ingressado. Em 2019, seguiram a razão de 1,3 pendente por caso novo na Justiça do Trabalho e a 0,9 pendente por caso novo nos Tribunais Superiores. Na Justiça Eleitoral e na Justiça Militar Estadual ocorre o inverso: o acervo é menor que a demanda (BRASIL, 2020a, p. 94).

A maior demanda de trabalho, naturalmente, reflete ainda o maior custo, de forma que, no período de 2017-2019, a maior despesa da Justiça brasileira desdobrou-se sobre a Justiça Estadual que totalizou R\$162,7 bilhões, representando 57,1% do gasto nacional (Tabela 1).

Tabela 1 – Despesa comparada entre a Justiça Estadual e os demais ramos da Justiça

Ano-base	Despesa da Justiça Estadual		Despesa dos demais ramos da Justiça		Despesa do Poder Judiciário Nacional
	Total	%	Total	%	Total
2019	51,9	57,2	38,9	42,8	90,8
2018	53,5	57,1	40,2	42,9	93,7
2017	57,3	57,2	42,9	42,8	100,2
Total	162,7	57,1	122	42,9	284,7

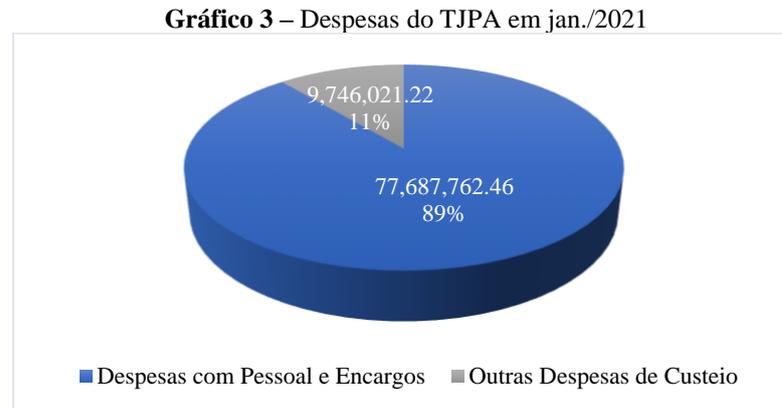
Fonte: Elaborado pela autora com base em CNJ (2018, 2019 e 2020a).

O cenário da Justiça Estadual, por certo, pode ser observado no Poder Judiciário do Estado do Pará que, no período de 2017 a 2019, despendeu R\$ 3,6 bilhões⁹. Apenas no mês de

⁸ Tal análise parte da premissa de que o “Poder Judiciário brasileiro divide-se em cinco ramos: Justiça Estadual, Justiça do Trabalho, Justiça Federal, Justiça Eleitoral e Justiça Militar” (BRASIL, 2020a, p. 23).

⁹ É importante assinalar que o TJPA mantém as despesas com pessoal abaixo do limite determinado pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000), conforme demonstram-se os Relatórios de Gestão Fiscal publicados quadrimestralmente no Portal da Transparência do órgão (TJPA, 2021b).

janeiro de 2021, conforme relatório consolidado do TJPA, as despesas do órgão somaram R\$ 87,4 milhões, sendo, majoritariamente, destinadas a gastos com pessoal, o que é coerente com o fato de que a organização realiza a prestação de serviço público (e não entrega de um produto), necessitando de pessoas para tal intento (Gráfico 3).



Fonte: Elaborado pela autora com base em TJPA (2021a).

Os relatórios do JN apontam, ainda, um total crescente de servidores e auxiliares, sendo decrescente a quantidade de magistrados no mesmo período.

Tabela 2 – Força de trabalho TJPA (2017-2019)

Ano-base	Magistrados	Servidores e auxiliares
2017	344	6.005
2018	347	6.634
2019	332	6.808

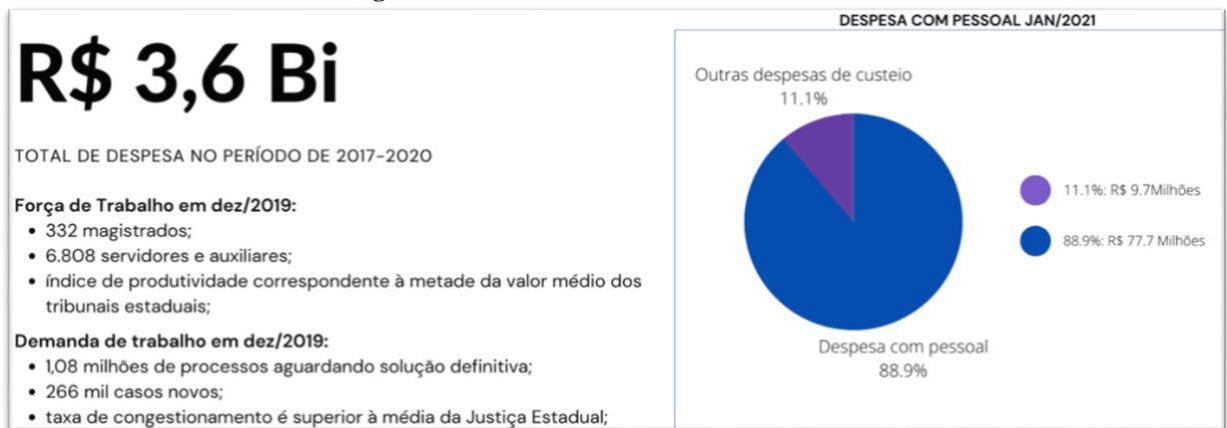
Fonte: Elaborado pela autora com base em CNJ (2018, 2019 e 2020a).

A expansão do quadro de pessoal e as demais medidas relacionadas anteriormente (como a exigência constitucional de produtividade e a agenda gerencial inaugurada pelo CNJ), contudo, não parecem ter solucionado a problemática do acúmulo de acervo processual. Em 2019, o TJPA contava com mais de 1 milhão de casos pendentes, quase quatro vezes o número de casos novos recebidos no mesmo ano (BRASIL, 2020b). E mais grave que tal cenário, é observar a quantidade crescente de casos pendentes quando comparados os dados de 2017 a 2019 (BRASIL, 2019-2018).

Em estudo recente sobre o desempenho do TJPA no âmbito da prestação jurisdicional a partir dos indicadores do CNJ, constantes do JN de 2018, Reymão, Leite e Cebolão (2019) apontam, de forma precisa, que a Justiça paraense não apresenta uma boa avaliação: a) a taxa de congestionamento é superior à média da Justiça Estadual (ou seja, o TJPA tem acumulado

mais estoque de processos pendentes que a média dos tribunais estaduais); e b) o índice de produtividade de magistrados e servidores é correspondente à metade da valor médio dos tribunais estaduais (logo, a força de trabalho é, acentuadamente, menos produtiva que em organizações similares, um resultado bastante preocupante). Segundo os referidos autores, o único indicador que apresentou resultado positivo foi o índice de Atendimento à Demanda (que avalia a quantidade de processos baixados em relação aos casos novos), com uma média superior à da Justiça estadual. Além disso, é importante observar que, no triênio 2018-2020, o TJPA não cumpriu mais da metade das metas nacionais estabelecidas pelo CNJ (TJPA, 2021d)¹⁰.

Figura 2 – Panorama do Judiciário Paraense



Fonte: Elaborado pela autora com base em CNJ (2018, 2019 e 2020a), Reymão, Leite e Cebolão (2019) e TJPA (2021a).

Diante do cenário apresentado, os autores destacam que, com base em um modelo gerencial orientado para resultados, foram inseridas diretrizes no plano de gestão para o período de 2019-2021, dentre as quais destacaram a criação de uma central de negócios, medidas voltadas para a melhoria do clima organizacional, criação de um indicador de eficiência na prestação jurisdicional para as unidades judiciárias e a capacitação de magistrados e servidores sobre as regras de negócio, a fim de que sejam capazes de elaborar e implementar as ações necessárias a melhoria da produtividade (REYMÃO; LEITE; CEBOLÃO, 2019). Observa-se que parte das iniciativas da gestão do TJPA recaem sobre a área de recursos humanos, focando em melhoria no clima organizacional e qualificação de pessoal, o que indica o reconhecimento por parte da alta administração sobre a importância das pessoas para o alcance dos resultados. Tal posicionamento, contudo, não traduz uma iniciativa mais ampla, em que seja possível avaliar a questão sob a ótica das diversas operações da gestão de pessoas.

¹⁰ No ano de 2018 e de 2019, a organização apenas cumpriu 2 das 8 metas nacionais estabelecidas pelo CNJ, ao passo que em 2020, o TJPA concluiu com êxito 2 das 7 metas nacionais.

Em suma, a solução do problema do baixo desempenho organizacional deve considerar os fatores referidos, porém, não se limitar a esses, de sorte que é imprescindível uma análise complexa do planejamento de pessoal, considerando as diversas operações e fatores da área de recursos humanos, a fim de verificar se a organização tem alocado e desenvolvido seu quadro funcional de forma integrada entre si e com a estratégia da organização, ou se tais operações são executadas de forma reativa e isolada, baseada em uma visão fragmentada e sem o direcionamento necessário ao melhor aproveitamento da força de trabalho.

Nesse sentido, este trabalho se propõe a investigar as práticas e os fatores que impactam no planejamento de recursos humanos do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, a fim de compreender a lógica de funcionamento atual e a partir disto construir um modelo de planejamento de pessoal que assegure sua integração com o planejamento estratégico, a partir de uma atuação vanguardista com viés integrado e sistêmico.

Tal medida, inclusive, contribui para uma agenda de gerenciamento na área de gestão de pessoas, abandonando seu papel meramente burocrático para atuar de forma estratégica. Mudança essa que se coaduna com o paradigma da Administração Eficiente do século XXI, a qual, utilizando ferramentas de gerenciamento, antes restritas à gestão privada (tais como racionalização de orçamentos, alocação eficiente de recursos, controle de resultados, dentre outros), deve assegurar que sua atuação seja marcada pela economicidade, eficácia e celeridade (BITENCOURT NETO, 2017). A administração não deve apenas assegurar o cumprimento de normativos, mas ofertar serviços com maior rapidez e qualidade, afinal, como bem assinala Bitencourt Neto (2017), a adoção de procedimentos burocráticos que assegurem imparcialidade, transparência e ética não é incompatível com uma administração por resultados.

1.2 Formulação do Problema

Por todo o exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Como integrar o planejamento de recursos humanos do TJPA com o planejamento estratégico organizacional?

1.3 Hipóteses de Trabalho

Considerando os documentos iniciais, utilizados na formulação dessa dissertação, levantam-se duas hipóteses:

- a. O planejamento de pessoal do TJPA não considera fatores e conceitos advindos da corrente sistêmica, sendo as práticas e as operações da área de pessoal realizadas de forma compartimentalizada/estanque, limitando-se à lógica linear, isto é, causa-efeito. No plano conceitual desta dissertação, delineamos a lógica circular, isto é, causa-efeito-causa.
- b. A lógica linear predominante, no modelo atual de planejamento de recursos humanos, não favorece a integração deste com o planejamento estratégico organizacional.

1.4 Objetivo Geral

Propor um modelo de planejamento de recursos humanos integrado com o planejamento estratégico organizacional para o TJPA.

1.4.1 Objetivos específicos

- a) Identificar as práticas e os fatores que impactam no planejamento de recursos humanos do TJPA, considerando as operações de dimensionamento, recrutamento, desenvolvimento e distribuição da força de trabalho;
- b) Analisar e descrever a relação/interação atual entre o planejamento de recursos humanos e o planejamento estratégico organizacional do TJPA; e
- c) Apontar conceitos operacionais que podem ser incluídos no atual modelo de planejamento de recursos humanos, visando favorecer a integração das suas operações com o planejamento estratégico organizacional.

1.5 Justificativa

A necessidade de buscar soluções para alavancar o desempenho organizacional do TJPA, a partir da ótica de pessoal, é proposta que se coaduna com a literatura atual, a qual assinala a importância dos recursos humanos para as organizações. Segundo Dutra, J.; Dutra, T.; Dutra, G. (2019a), enquanto na Europa e nos EUA, a gestão de pessoas passou a ser vista como diferencial competitivo a partir 1980, no Brasil, essa mudança ocorreu a partir dos anos 1990 (momento de abertura econômica e estabilidade política, que contribuem para um ambiente competitivo). Tal mudança, que, inicialmente, atingiu o setor privado, é percebida nas

organizações públicas apenas no final de 1990 e início dos anos 2000, atingindo o Poder Judiciário (2019b).

Esse novo momento, ao enriquecer a análise da gestão de pessoas do setor público com estudos relevantes sobre desempenho, liderança, cultura e estratégia (CARMO *et al.*, 2018), é determinante para a mudança na definição do papel das pessoas e da própria área que as administra. Ganha destaque o fator humano das organizações, à medida que as pessoas deixaram de ser consideradas apenas como fatores de produção ou insumos (teoria clássica da administração) e, atualmente, são reconhecidas como o principal ativo das organizações, sendo capital intangível, que agrega conhecimento, habilidades e aptidões dos indivíduos, que têm valor organizacional (BOHLANDER; SNELL, 2018; DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a). A evolução da perspectiva sobre as pessoas foi, igualmente, determinante para que as organizações públicas evoluíssem o antigo departamento de pessoal (burocrático, operacional e centralizador) para assumir um papel estratégico no negócio, comumente denominado gestão de pessoas (FERREIRA *et al.*, 2016; CARMO *et al.*, 2018; DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a).

A contextualização histórica da evolução do modelo e das reformas constitucionais torna translúcida a mudança de paradigma pela qual passou a gestão de pessoas do setor público. É nesse panorama que se dá a reforma da Justiça brasileira, a qual, correlacionada com o movimento da Nova Gestão Pública, determinou um novo perfil gerencial do Poder Judiciário, liderado, centralmente, pelo CNJ, o qual, no usufruto das suas funções de formulador das políticas nacionais, inseriu diversos conceitos, práticas e ferramentas na área de gestão de pessoas, que, por longos anos, foi resumida com atividades operacionais de captação, treinamento e remuneração.

Apesar de ser uníssona a proeminência do tema para o setor público, especialmente a necessidade de se dedicar à área de planejamento de pessoal, conforme sinalizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (BRASIL, 2010) e pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2020c). O Capítulo 2 deste trabalho demonstra que poucas publicações acadêmicas se dedicam à análise e à construção de modelos de planejamento de recursos humanos em organizações públicas. Assim, esta pesquisa oferece uma contribuição teórica na formulação e análise do tema, especialmente, ao apresentar uma abordagem sistêmica/comunicativa autorreferente, ainda pouco explorada na análise da administração pública e não encontrada nas publicações da área de gestão de pessoas (VIDAL, 2019a).

Além do aporte teórico, a pesquisa ainda possibilitará um ganho de viés prático, pois, apesar de serem localizadas diversas políticas e regulamentos, que tratam de temas relevantes da área de gestão de pessoas (tais como: teletrabalho, saúde integral, acessibilidade, governança e diversidade) no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, pouco se tem explorado sobre a área de planejamento de recursos humanos prevista na Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário:

Art. 4º São diretrizes para o planejamento das ações relacionadas à gestão de pessoas:

- I – instituir e executar plano estratégico de gestão de pessoas, alinhado ao planejamento estratégico nacional do Poder Judiciário e institucional do órgão, bem como às diretrizes desta Política, com objetivos, indicadores, metas e planos de ação específicos;
- II – garantir que os responsáveis pela área de gestão de pessoas participem efetivamente do planejamento, da execução e do aprimoramento da estratégia do órgão;
- III – assegurar a gestão participativa, com a integração de representantes de magistrados e servidores nos grupos gestores;
- IV – zelar pela instituição e pela manutenção de carreiras que permitam progressão remuneratória e desenvolvimento do servidor ao longo da vida profissional;
- V – fomentar o compartilhamento da experiência, a deliberação coletiva e a cooperação vertical, horizontal e transversal;
- VI – garantir os recursos necessários ao cumprimento dos objetivos da gestão de pessoas, como pessoal, orçamento, mecanismos organizacionais, infraestrutura e tecnologia da informação;
- VII – instituir e manter carreiras que permitam progressão remuneratória e desenvolvimento do servidor ao longo da vida profissional, zelando para que não haja distinção entre carreiras de servidores de diferentes graus de jurisdição;
- VIII – criar e fortalecer mecanismos que estimulem o desenvolvimento e a retenção dos talentos;
- IX – Dimensionar, distribuir e avaliar a força de trabalho a partir do estabelecimento de critérios de análise da produção que contemplem as competências requeridas, a variabilidade das condições de atuação, as necessidades do órgão e dos serviços prestados à sociedade, a otimização das quantidades de atos realizados em relação ao grau de atingimento dos fins jurídicos e metajurídicos da jurisdição (BRASIL, 2016b).

Apesar do normativo citado tratar do tema de forma mais ampla e acertada, a experiência profissional da pesquisadora (que atua na área desde 2012) demonstra que, na prática, além de não haver um modelo ou normativo institucional sobre planejamento de recursos humanos, apenas coexistem regulamentos esparsos e desconectados sobre operações relevantes para o referido planejamento, tais como dimensionamento (BRASIL, 2016b), redistribuição de pessoal (BRASIL, 2016a) e desenvolvimento de pessoal.

O referido contexto inviabiliza um modelo de planejamento de pessoal integrado com a estratégia organizacional, assim, é imprescindível uma pesquisa específica do tema que possa contribuir para a tomada de consciência de gestores da área e subsidiar decisões da alta administração do TJPB com vistas ao aperfeiçoamento da área de gestão de pessoas e, conseqüentemente, ao desenvolvimento organizacional.

Ademais, identificar e delinear um modelo de planejamento de pessoal é o passo inicial para que a organização possa efetivar uma administração da qualidade¹¹, a qual pode ser realizada a partir do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), por meio do qual é instituída uma sequência de atividades que devem ser repetidas de forma cíclica com vistas ao seu aprimoramento continuado. O planejamento é, portanto, passo primordial para que o poder judiciário efetivar a administração da qualidade na área de pessoal.

Portanto, analisar o tema a partir da literatura atual, a fim de amparar a construção de um modelo comunicativo de planejamento de recursos humanos integrado com o planejamento estratégico organizacional do TJPA, atenderá à orientação do CNJ (BRASIL, 2016b) e ainda representará uma proposta mais arrojada e robusta, apta a alavancar o desempenho do judiciário paraense e colocá-lo na vanguarda do cenário nacional.

1.6 Estrutura do trabalho

Além do presente capítulo introdutório, este trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta um levantamento teórico acerca do tema planejamento de pessoal, de forma a delinear seus principais conceitos, correntes teóricas, modelos e fatores encontrados na literatura atual, bem como contextualizar o tema na área pública, analisando os modelos delineados para organizações públicas e suas limitações metodológicas. Cotejando os modelos encontrados no serviço público, observa-se uma predominância de modelos clássicos e a ausência de uma abordagem sistêmica que permita sua integração com a estratégia organizacional. Neste sentido, para a construção do modelo que se objetiva neste trabalho, optou-se por explorar a literatura acerca da gestão estratégica de pessoas e utilizar a abordagem sistêmica como uma ferramenta capaz de integrar as operações do planejamento de pessoal entre si e com a estratégia organizacional.

Por tal razão, no capítulo seguinte, são apresentadas as principais correntes teóricas e ideias centrais sobre a gestão estratégica de pessoas, bem como apresenta-se o aporte teórico de Niklas Luhmann para análise da questão sob a ótica sistema. No terceiro Capítulo consta a metodologia utilizada neste trabalho, destacando o *design*, o local e os instrumentos da pesquisa

¹¹ Inicialmente a administração da qualidade foi idealizada por Joseph Juran com base na trilogia planejamento, controle e aprimoramento. Contudo, segundo Maximiano (2015), a teoria e prática moderna da administração da qualidade a apresenta como um processo formado por 4 subprocessos, a saber: planejamento (quando é definida a qualidade desejada dos produtos ou serviços ou dos recursos organizacionais que serão empregados), garantia/aprimoramento (compreende os meios de alcançar a qualidade planejada), controle (quando é efetivada a comparação entre a qualidade planejada e a realizada) e aprimoramento (inclui atividades voltadas ao aumento contínuo dos padrões de qualidade dos produtos/serviços, bem como dos métodos empregados).

a ser realizada. Ato contínuo, apresentam-se os resultados da pesquisa, descrevendo os fatores que compõem o modelo atual de planejamento de recursos humanos do TJPA e os intervenientes que lhe impactam. Encerra-se o referido capítulo com uma proposta de modelo de planejamento de recursos humanos integrado com o planejamento estratégico organizacional que poderá ser implementado pela organização estudada. Ao final, apresentam-se as referências e os apêndices necessários para a compreensão desta pesquisa.

2 PLANEJAMENTO DE PESSOAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

2.1 Contextualização, enfoques teóricos e modelos de planejamento de recursos humanos encontrados na literatura atual

Considerando que o planejamento de recursos humanos é uma prática vinculada ao modelo de gestão de pessoas da organização, é imprescindível compreender, preliminarmente, seus conceitos e funções.

A gestão de pessoas, ou de recursos humanos, encontra diversas conceituações teóricas, sendo usual sua definição sob duas óticas: 1) conjunto de políticas e práticas que orienta e direciona o comportamento humano no trabalho, alcançando todas as esferas e gestores de uma organização (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a; FISHER, 2002); e 2) função, departamento, ou unidade, que operacionaliza serviços afetos à área de pessoal (BOHLANDER; SNELL, 2018; DESSLER, 2014).

A referida área atua em uma extensa gama de temas organizacionais, sendo suas principais funções e processos definidos na literatura (Quadro 1).

Quadro 1 – Principais funções e processos da gestão de pessoas

(continua)

Função	Dutra, J.; Dutra, T.; Dutra, G. (2019a)	Dessler (2014)	Mathis e Jackson (2010)
Alocar	MOVIMENTAÇÃO (captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação)	CAPTAÇÃO (descrição de cargos, planejamento de contratação, recrutamento e seleção)	<i>STAFFING (job, analysis, recruiting, selection)</i>
Desenvolver	ORIENTAÇÃO (avaliação das pessoas, ações gerenciais decorrentes da avaliação e diálogos de desenvolvimento)	AVALIAÇÃO (avaliação de desempenho)	<i>TALENT MANAGEMENT (orientation, training, HR development, career planning, performance management)</i>
	DESENVOLVIMENTO (treinamento, capacitação, carreira, conciliação de expectativas, processo sucessório estruturado, escolha e desenvolvimento de líderes)	DESENVOLVIMENTO (orientação e treinamento, capacitação de funcionários e desenvolvimento gerencial, desenvolvimento do compromisso dos funcionários)	

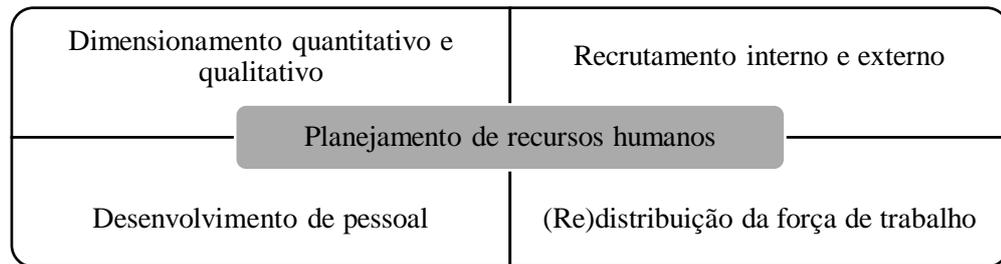
(conclusão)

Função	Dutra, J.; Dutra, T.; Dutra, G. (2019a)	Dessler (2014)	Mathis e Jackson (2010)
Gratificar	VALORIZAÇÃO (remuneração, recompensas e gestão da massa salarial)	REMUNERAÇÃO (gerenciamento de salários, oferta de incentivos e benefícios)	<i>TOTAL REWARDS (compensation, incentives e benefits)</i>
Reter	CUIDADO COM AS PESSOAS (clima organizacional, relações interpessoais, integridade biopsicossocial, valorização da pessoa, respeito à individualidade, qualidade de vida, comunicação, relações sindicais, relações com a comunidade e responsabilidade social e ambiental)	SAÚDE E SEGURANÇA (saúde e segurança do trabalhador)	<i>RISK MANAGEMENT AND WORKER PROTECTION (health and wellness, safety, security, disaster and recovery planning)</i>
			<i>EMPLOYEE AND LABOR RELATIONS (employee rights and privacy, HR policies union/management relations)</i>
Analisar			<i>STRATEGIC HR MANAGEMENT (HR effectiveness, HR metrics, HR technology, HR planning, HR retention)</i>
Equilibrar		EQUIDADE NAS RELAÇÕES (igualdade de oportunidade e ações assertivas, gestão das relações de trabalho)	<i>EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY (compliance, diversity, affirmative action)</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Por seu turno, o planejamento de recursos humanos, de pessoal, ou da força de trabalho¹², é uma prática organizacional que afeta a área de gestão de pessoas, especialmente, a sua função de alocar pessoal, também denominada na literatura como *staffing*. Pode-se definir, em linhas gerais, que o planejamento de pessoal tem por objetivo, ao dimensionar o quadro de colaboradores necessários para a execução das atividades ou serviços, prever, dentre outras coisas, a necessidade de recrutamento (interno ou externo), de desenvolvimento e de (re)distribuição de pessoal (Quadro 2).

¹² Neste trabalho, as expressões recursos humanos, pessoas/pessoal e força de trabalho serão utilizados com idêntico significado, visando apenas identificar práticas, funções e políticas pertinentes à unidade responsável pela condução dos colaboradores de uma organização, seguindo, desse modo, a literatura usual, em que referidos termos são utilizados regularmente como sinônimos (ROCHA-PINTO *et al.*, 2003; DESSLER, 2014; LUCENA, 2017; SNELL, 2018; BARBOSA; MASCARENHAS, 2020; BOHLANDER; MASCARENHAS, 2020).

Quadro 2 – Operações da área de gestão de pessoas que compõem o planejamento de recursos humanos

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dessler (2014), Lucena (2017) e Dutra, J.; Dutra, T.; Dutra, G. (2019a).

Planejar a força de trabalho é, sobremaneira, decisivo para que a organização não detenha colaboradores ociosos (ou sobrecarregados), ou sem perfil profissional para determinada atividade (ou com perfil profissional para assumir demandas mais relevantes), bem como para assegurar que as unidades, que a compõem, contem com o necessário para a entrega do resultado esperado e, com isso, impactem positivamente no desempenho organizacional.

Planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da Empresa e de sua continuidade em condições de mudanças (LUCENA, 2017, p. 86).

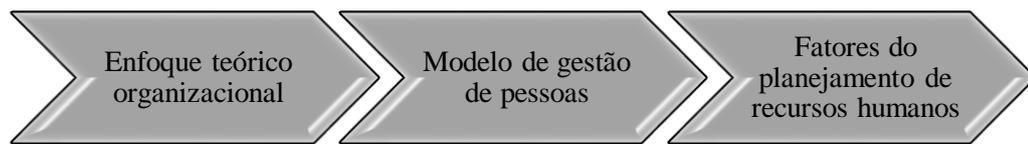
Uma análise detida dos modelos de planejamento de recursos humanos, encontrados na literatura, demonstra que este sofre forte influência do enfoque teórico, que embasa as funções, os processos e as práticas organizacionais, sendo fruto do modelo organizacional predominante, sobretudo, na área de gestão de pessoas (FERREIRA *et al.*, 2016; DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019^a; DUTRA *et al.*, 2019b). Isso porque as funções e os processos serão operacionalizados a partir do modelo de gestão de pessoas estabelecido na organização, os quais, segundo Fisher (2002), são variáveis segundo os conceitos-chave e os fatores condicionantes que a influenciam, os quais se subdividem em internos (produto ou serviço oferecido, tecnologia utilizada, estrutura, cultura organizacional e estratégia de organização do trabalho) e externos (cultura da sociedade sobre trabalho, a legislação que afeta a área de pessoal, nicho de mercado em que a organização opera e a atuação de diferentes agentes que impactam nas relações de trabalho, como órgãos de controle e entidades sindicais).

Analisando o contexto organizacional, o modelo caracteriza-se assim como uma variável dependente das condições em que ocorrem os negócios. Somente com o entendimento adequado dos fatores que determinam essas condições é que se torna

possível delinear um modelo coerente com as necessidades da empresa (FISHER, 2002, p. 13).

Destarte, analisar o planejamento de recursos humanos de determinada organização perpassa, necessariamente, por identificar os conceitos-chave (base teórica de construção deste) e os fatores condicionantes que moldam a gestão de pessoas (Figura 1).

Figura 3 – Interconexão entre o enfoque teórico organizacional, o modelo de gestão de pessoas e os fatores que compõem o planejamento estratégico de uma organização



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O enlace demonstrado entre o planejamento de recursos humanos, a gestão de pessoas e a organização demanda, inicialmente, que sejam apresentadas as principais correntes teóricas organizacionais.

Desde o início do século XX, diversas teorias analisam a estrutura, as operações e os procedimentos das organizações, compondo um cabedal de conhecimentos que oferecem suporte às organizações até hoje. Diante da diversidade teórica, muitos autores têm classificado as teorias por afinidade, sendo, para fins deste trabalho, utilizada a classificação proposta por Maximiano (2015), que as divide em Escola Clássica, Evolução da Escola Clássica, Enfoque Comportamental e Pensamento Sistêmico.

As teorias, que compõem a Escola Clássica, são, amplamente, conhecidas por serem a base da Administração estudada nos tempos atuais. O primeiro expoente dessa escola é Frederick Taylor, o fundador do movimento da Administração Científica, focada na máxima produtividade e na racionalização do trabalho, que contribuiu com o estudo científico do trabalho, a divisão do trabalho, a ideia de seleção e treinamento científico do trabalhador, o *standard* da remuneração por produção e a necessidade de supervisão dos empregados (GIL, 2016; DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a).

A segunda referência clássica é Henri Fayol, autor da Teoria Geral da Administração, que balizou ideias centralizadas na estrutura organizacional e na hierarquia, apresentando definição das 6 funções de uma organização (técnica, comercial, financeira, segurança, contabilidade e administração), dos 5 elementos principais da administração (previsão, organização, comando, coordenação e controle) e dos 14 princípios para uma administração eficaz (divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando,

unidade de direção, subordinação do interesse individual, remuneração equitativa do esforço, os graus de centralização, cadeia hierárquica, ordem, equidade, estabilidade, iniciativa e espírito de união) (MAXIMIANO, 2015; JADHAV, 2021).

Por fim, o último clássico de destaque é Max Weber, autor do modelo burocrático das organizações, o qual, baseado na ideia de que a organização produtiva deve cumprir regras previamente definidas, a qual é orientada pela formalidade (regulamento, comunicações formais e divisão do trabalho), impessoalidade, hierarquia, profissionalismo (competência técnica e profissionalização), previsibilidade das operações, procedimento e rotinas padrões (MAXIMIANO, 2015; GIL, 2016).

A Evolução da Escola Clássica (também denominada Neoclássica neste trabalho) é composta pelas ideias difundidas por Daniel McCallum (que implantou a estrutura organizacional multidivisional, criando o primeiro organograma da história), Harrington Emerson (abordou a eficiência organizacional), Pierre du Pont (separou o planejamento estratégico das operações e trouxe a ideia de descentralização) e Alfred Sloan (trouxe um mecanismo central de controle sem prejudicar a autonomia das unidades, bem como criou o conceito de administração por objetivo). Igualmente cabe destacar a administração de qualidade, ou gestão da qualidade, formada pelos processos de planejar, garantir, controlar e aprimorar a qualidade de produtos e serviços (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2005; MAXIMIANO, 2015).

O enfoque comportamental, por sua vez, abrange as teorias de ênfase humanista que, em contraposição à abordagem clássica, se debruça sobre a análise dos processos psicológicos e sociais, que afetam o desempenho organizacional. A conhecida Escola das Relações Humanas (fundada por Elton Mayo, a partir do experimento de Hawthorne) enfatizou a importância do bem-estar, da motivação em detrimento das necessidades econômicas (BATENAM; SNELL, 2006). Esse enfoque conta ainda com a análise do impacto das características individuais (personalidade, atitudes, competências e emoções) iniciado por Hugo Munsterberg, as teorias sobre as necessidades dos trabalhadores (com destaque para Abraham Maslow, Clayton Alderfer e David McClelland), a teoria X e Y de Douglas McGregor (que discute a motivação dos empregados) e as diversas teorias sobre liderança (BATENAM; SNELL, 2006; MAXIMIANO, 2015).

Por fim, contemporaneamente, o Pensamento Sistêmico surge com a proposta de analisar, holisticamente, a organização e não apenas enfatizar uma área, como se observa nas demais escolas. Nesse enfoque, segundo Maximiano (2015), sobressaem conceitos relevantes como complexidade (e a percepção das organizações como inseridas em problemas complexos),

sistema (composto pela tríade entrada/insumos, processo e saída/resultados) e *feedback* (que é a retroalimentação que impulsiona a modificação, ou a manutenção do sistema). Tal abordagem é inspirada na teoria geral dos sistemas de Ludwig von Bertalanffy, que traz o conceito de sistemas abertos com interdependência das partes e a necessidade de conceder tratamento complexo para a realidade complexa.

Contemporaneamente, o enfoque sistêmico organizacional também conta com a Teoria dos Sistemas Autorreferenciais de Niklas Luhmann, que aporta diversos novos conceitos para as teorias organizacionais, como fechamento operacional, autopoiese, autorreferencialidade, contingência, acoplamento e comunicação (RODRIGUES; NEVES, 2017; VIDAL, 2019a). Partindo da ideia de diferenciação sistêmica proposta pela teoria luhmanniana, os sistemas organizacionais (também chamados de organizações) têm origem na complexidade social e representam um conjunto de sistemas de interação (interno e externo), cuja comunicação visa um fim determinado (VIDAL, 2017b). Ademais, a autorreferencialidade, defendida nessa linha teórica, encaminha a conclusão de que “uma organização é um sistema autopoietico que tem capacidade para se observar e criar estruturas internas próprias” (VIDAL, 2017b, p. 287).

Após o breve incurso nas principais escolas e suas teorias, pode-se observar que cada uma enfatiza conceitos e perspectivas que influenciarão a organização e, conseqüentemente, a abordagem da área de gestão de pessoas e de planejamento de recursos humanos, formando uma importante tríade de análise, na qual a utilização dos conceitos teóricos é indicativo dos modelos prevaletentes (Quadro 3).

Quadro 3 – Correntes teóricas da Administração e suas respectivas abordagens na área de gestão de pessoas (GP) e de planejamento de pessoal

(continua)

Corrente teórica	Principais conceitos	Modelos de GP e Planejamento de recursos humanos
Clássica	Eficiência Organização Divisão do trabalho Processos produtivos Burocracia	Tradicional/Operacional
Neoclássica	Estrutura multidivisional Planejamento estratégico Desempenho organizacional Administração por objetivo Gestão de qualidade	Estratégica

(conclusão)

Corrente teórica	Principais conceitos	Modelos de GP e Planejamento de recursos humanos
Comportamental	Bem-estar Características individuais Motivação Liderança	Por competências
Sistêmica	Sistemas Complexidade Retroalimentação Interdependência	Sistêmica

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Destarte, é possível avaliar a corrente teórica predominante em um modelo de planejamento de pessoal a partir da análise conjunta entre os enfoques teóricos (considerando seus principais conceitos) e os fatores adotados nos modelos propostos por Bergue (2005; 2020), Dessler (2014), Leme (2015), Lucena (2017), Bohlander e Snell (2018) e Dutra *et al.* (2019b) conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Os principais fatores identificados nos modelos de planejamento de recursos humanos e suas perspectivas teóricas

Corrente teórica	Principais fatores do planejamento de recursos humanos
Clássica	Demanda de trabalho e carga horária disponível Quantidade de pessoal Análise de pessoal por cargo e competência técnica Produtividade Atribuição de fluxos de atividades por setor Absentéismo <i>Turn over</i> Identificação de cargos-chaves e cargos-críticos
Neoclássica	Planejamento estratégico Mudanças na demanda de trabalho Plano de sucessão de cargos Políticas de qualidade Gestão da modernização
Comportamental	Gestão por competências (conhecimento, habilidades e atitudes – CHA) Cultura organizacional Clima organizacional Gestão por desempenho
Sistêmica	Sistemas Retroalimentação Interdependência Gestão por processos organizacionais (superação do modelo gerencial fragmentado-funcional)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Assim, todos os fatores identificados se aproximam das correntes clássica, neoclássica, comportamental e sistêmica, proporcionando planejamentos com tais enfoques. Contudo, é imprescindível ressaltar que, mesmo que uma organização possa espelhar uma predominância teórica nas suas funções, processos e práticas, é possível que ela se utilize, concomitantemente, de conceitos de correntes diferentes, podendo a área de gestão de pessoas e, por conseguinte, o planejamento de recursos humanos apresentar um modelo combinado de fatores pertinentes a mais de uma abordagem. Tal assertiva é comprovada na literatura atual, na qual encontramos modelos combinando diferentes fatores influenciados pelos principais conceitos de cada teoria (Quadro 5).

Quadro 5 – Modelos de planejamento de pessoal disponíveis na literatura atual e sua aproximação teórica (continua)

Autor(a)	Fatores/métricas	Corrente teórica
Bergue (2005; 2020)	Planejamento estratégico organizacional Controle de resultados organizacionais e retroalimentação para correção de desvios Valores institucionais relativos à gestão de pessoas Cenários atual e futuro de atuação da organização Diretrizes gerais das políticas de pessoal Dimensionamento quantitativo e qualitativo de pessoas Treinamento e desenvolvimento de pessoas Remuneração e incentivos Atuação e integração social Custo de pessoal tendo como parâmetro a produtividade das pessoas	Clássica, Neoclássica, Comportamental e sistêmica
Bohlander e Snell (2018)	Planejamento estratégico organizacional Análise ambiental Clientes, concorrentes, novos participantes, fornecedores e substitutos Análise interna Competências técnicas essenciais Composição da força de trabalho Cultura corporativa Previsão de mudanças Demanda de funcionários Abordagem quantitativa Abordagem qualitativa Planejamento de sucessão	Clássica, Neoclássica e Comportamental
Dessler (2014)	Planejamento estratégico da empresa Previsão da demanda de pessoal Previsão orçamentária e financeira Estimativa do tamanho de equipe necessária Volume previsto de negócios Decisões para melhoria ou redução de bens e serviços Produtividade Identificar lacunas entre oferta e demanda Previsão de candidatos internos Registro de qualificações dos funcionários	Clássica e Neoclássica

(continuação)

Autor(a)	Fatores/métricas	Corrente teórica
Dessler (2014)	Previsão de candidatos externos Formação exigida para os cargos necessários Desenvolvimento e atividades promocionais Movimentação de pessoal	Clássica e Neoclássica
Dutra et al. (2019b)	Levantamento de informações Planejamento estratégico Fatores políticos e econômicos Quantidade de profissionais disponíveis Carga horária disponível Atribuições e fluxos de atividade de cada setor Projeção de alteração do quadro de pessoal Dimensão quantitativa Análise da demanda de trabalho Produtividade por tempo médio Nível de informatização Políticas de qualidade Políticas de RH (horas extras, jornada de trabalho, escalas de trabalho) Quadro funcional atual (funcionários disponibilizados para outros órgãos, licenças por tempo (in)determinado, licenças médicas) Desvios de função Grau de absenteísmo Dimensão qualitativa Mapeamento de profissionais por níveis de carreira Referencial de competências técnicas Projeção da necessidade futura Avaliação de mudanças organizacionais que impactam no quadro de pessoal	Clássica e Neoclássica
Leme (2015)	Planejamento estratégico organizacional Demanda e tendência de mercado Gestão da modernização Políticas de gestão de pessoas Gestão de processos Gestão do desempenho Gestão por competência (CHA) Mapa de atribuições por produto Competência técnica para cada atribuição Total de horas da jornada de trabalho Total de horas improdutivas Férias, feriados, educação continuada, bonificação, licenças e afastamentos, absenteísmo, fadiga, interrupções, paradas forçadas, horas de deslocamento e tarefas não dimensionadas. Fator geral de segurança Taxa de crescimento da empresa <i>Turn over</i> Tempo de aprendizagem Coeficiente de desempenho do colaborador Indicadores de produtividade Perfil dos colaboradores	Clássica, Neoclássica e Comportamental

(conclusão)

Autor(a)	Fatores/métricas	Corrente teórica
Leme (2015)	Colaboradores pré-aposentadoria Sazonalidade ou pico de demanda semanal, mensal ou anual	Clássica e Neoclássica
Lucena (2017)	Planejamento estratégico empresarial Ambiente e mercado de trabalho Análise quantitativa dos recursos humanos: Distribuição na empresa (inclusive, vagas abertas) Distribuição dos empregados por tempo na empresa, tempo no cargo, idade e nível de escolaridade <i>Turn over</i> Quadro geral de remuneração Análise qualitativa dos recursos humanos: Resultados da avaliação de desempenho Competências (CHA) Histórico profissional e planos de carreira Identificação de cargos-chave e cargos críticos Plano de sucessão	Clássica, Neoclássica e Comportamental

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A unanimidade de fatores, pertinentes ao dimensionamento da demanda, do quadro de pessoal (quantitativa e qualitativamente), do tempo disponível e da produtividade, permite-nos afirmar que a base de todo modelo de planejamento de pessoal está, intrinsecamente, ligada à escola clássica, com destaque para o estudo de tempos e movimentos de Taylor (MARINHO; VASCONCELLOS, 2007; LEME, 2015; MIGLIATI, 2018).

Outro aspecto relevante é que todos os autores apresentam modelos de planejamento de pessoal aliados ao planejamento estratégico organizacional, acompanhando modelos adotados no setor público espanhol, francês, americano, inglês e canadense (ALMEIDA, 2016). Tal enfoque de planejamento encontra-se, diretamente, conectado com o modelo de gestão estratégica de recursos humanos, que vem se sobressaindo em vasta literatura nacional e internacional (LONGO, 2007; CARBONELL *et al.*, 2014; BARGHERI, 2016; DUTRA, J.; DUTRA T.; DUTRA G., 2019a; BARBOSA; MASCARENHAS, 2020; BERGUE, 2020; CASTRO *et al.*, 2020; LASTRETO, 2020; MASCARENHAS, 2020).

Ademais, ainda que não seja encontrado em todos os modelos, o enfoque comportamental apresenta relevância crescente entre os autores, com destaque para a gestão por competência e a cultura organizacional, cujas bases conceituais conformam fatores nos modelos de planejamento descritos no Quadro 4. Noutra banda, embora a literatura mais atual indique o modelo sistêmico de gestão de pessoas (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a; BERGUE, 2020; MASCARENHAS, 2020), observa-se que apenas um dos modelos estudados apresenta métricas baseadas em conceitos sistêmicos.

A despeito dos modelos atuais estudados contarem com fatores relevantes e pertinentes às organizações contemporâneas, é necessário afirmar que estes não são aptos a esgotar todas as possibilidades de modelagem do planejamento de pessoal. Por tal razão, o planejamento de pessoal deve ser um processo constante, sistemático e contínuo, de forma que as mudanças, no ambiente interno e externo da organização, que impactam em novos objetivos e estratégias organizacionais, possam ser, constantemente, avaliadas para determinar o (des)uso de métricas no planejamento de pessoal (BOHLANDER; SNELL, 2018; DUTRA *et al.*, 2019b).

É imprescindível assumir que a eleição de novos fatores é um processo natural e esperado diante das mudanças constantes da organização e do ambiente externo, tais como as que foram ensejadas pela pandemia do novo Coronavírus (Covid-19), que afetou, significativamente, as organizações, o papel da gestão de pessoas e as relações laborais.

O contexto pandêmico, vivenciado mundialmente, trouxe diversos desafios para a área de administração de recursos humanos, que perpassam por questões financeiras (ensejadas pelo fechamento ou suspensão de negócios), formas de trabalho (modelagens de trabalho, necessariamente, realizadas a distância e intermediadas por tecnologia) e novos imperativos de segurança para a saúde coletiva e, conseqüentemente, do trabalhador (GIGAURI, 2020).

Impacto de primeira ordem foi a recessão econômica global, que ensejou a necessidade de reduzir o quadro funcional para a contenção de gastos, oportunidade em que o planejamento de recursos humanos ganhou ainda mais ênfase por permitir a visualização adequada do pessoal necessário para a manutenção da organização. Ao mesmo tempo, surgiu a necessidade de adequar a organização ao cenário de expansão do trabalho remoto, ou teletrabalho, que enseja novas formas de comunicação, de divisão de tarefas, de análise da produtividade, de definição de competências e de avaliação do desempenho. Segundo Kirberg (2021), apesar de não mudarem os processos-chave de gestão de pessoas (incluindo novas funções substanciais), a automatização e a digitalização de tarefas, demandadas pelo ambiente externo, representam tendências relevantes para a gestão de pessoas (Quadro 6).

Quadro 6 – Desafios causados pela crise pandêmica

Áreas desafiadoras para a organização	Desafios para os empregados	Desafio para a administração de recursos humanos
Marca/imagem corporativa Cultura organizacional/valores organizacionais Gestão de incerteza/crises Fechamento do negócio/operações suspensas Regulamentos/multas impostas Dificuldades financeiras Flexibilidade Digitalização	Estresse Desemprego Licença sem vencimento Adaptação ao trabalho remoto Falta de conhecimento em ferramentas on-line	Gerenciamento do pânico Evitar demissões Reter funcionários Gestão remota/ on-line Falta de conhecimento em tecnologia Falta de habilidade e conhecimento para o gerenciamento da crise Novos regulamentos de segurança

Fonte: Gigauri (2020) traduzido pela autora (2021).

O trabalho remoto trouxe ainda uma acirrada discussão sobre a necessidade de harmonizar a produtividade com a saúde mental dos trabalhadores, que além dos fatores estressores decorrentes da pandemia (como risco de contágio, elevada ocorrência de óbitos, confinamento/isolamento social, solidão, estigmatização e preconceito, sobrecarga e insegurança de informações, bem como a demanda de atividades familiares e domésticas de forma intensa), ainda tem de lidar com a cobrança constante de cumprimento de metas e prazos aliada a insegurança na manutenção do emprego (CARNEVALE; HATAK, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020; HAMOUCHE, 2020). A inobservância de tal dinâmica pode impactar diretamente no crescimento do absenteísmo, afetando sobremaneira o planejamento de pessoal. Outro importante impacto pertinente ao fator de produtividade é destacado no trabalho de Carnevale e Hatak (2020) que apontam a dificuldade de ajustar os funcionários aos valores e a cultura organizacional nos ambientes de trabalho remoto.

Por sua vez a obra de Barbosa e Mascarenhas (2020) enriquece a pauta pandêmica da gestão de recursos humanos com discussões que cercam o modelo de trabalho realizado por meios tecnológicos: fluidez comunicação entre a organização e os colaboradores, persuasão dos trabalhadores pelo conhecimento (não apenas pelo poder formal) e o fundamento ético que deve nortear o uso das tecnologias para assegurar equidade e privacidade (BARBOSA; MASCARENHAS, 2020).

Redução do quadro de empregados, trabalho mediado por recursos tecnológicos, valores e cultura organizacional em ambientes de trabalho remoto, absenteísmo, controle de produtividade, comunicação e ética conformam a extensa pauta da gestão de pessoas no contexto pandêmico e devem ser considerados nos futuros modelos de planejamento de pessoal, pois representam mudanças que tendem a permanecer nas organizações no contexto pós-pandemia. Ademais, como bem acentuam Carnevale e Hatak (2020), apesar de não ser possível

prever a longo prazo as consequências da pandemia ocasionada pelo novo Coronavírus, há poucos motivos para crer que impactarão nas organizações por breve período.

2.2 Breve contextualização do tema na gestão pública

Há mais de dez anos, o meticoloso trabalho da OCDE, ao avaliar a gestão de recursos humanos do Governo Federal, apontou o elevado custo com pessoal e a rigidez nas formas de contratação e planejamento da força de trabalho, indicando que o Brasil adotasse políticas de revisão com o incremento da produtividade, mudanças de competências, planejamento estratégico, dentre outros (BRASIL, 2010; TOYOTA, 2019).

A conclusão do relatório traz, ainda, como ponto fundamental, a necessidade de as organizações públicas federais, estaduais e municipais brasileiras envidarem esforços para implantar práticas de gerenciamento, composição e alocação da força de trabalho de forma efetiva, focando em projeções futuras, de forma a consolidar um modelo estratégico e não se restringir à abordagem reativa atualmente adotada (BRASIL, 2010).

O impacto da inércia pública no tema é, ainda, observado na avaliação anual do sistema de governança em gestão de pessoas das organizações públicas federais, no qual são avaliadas práticas atreladas à liderança, à gestão estratégica, à *accountability* e às operações da área de gestão de pessoas. Nesse contexto, o planejamento da força de trabalho é identificado em seis das oito operações avaliadas: a) realizar planejamento da gestão de pessoas; b) definir, adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores; c) assegurar o adequado provimento das vagas existentes; d) assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados; e) desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores; e f) gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores (BRASIL, 2020c).

Ao analisar os resultados de 2017, Toyota (2019, p. 165) aponta que *“la mitad de los órganos públicos del gobierno federal brasileño está en un estadio inexistente o inicial en cuanto a la capacidad de gestión de personas”*, enquanto Guerra e Toma (2018, p. 235), ao concluir seus estudos sobre o tema, destacam:

No que se refere aos principais resultados encontrados pelos levantamentos do TCU, especialmente os mais recentes, verifica-se que um dos mais importantes e preocupantes refere-se ao planejamento estratégico da GP, especialmente no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos, metas e indicadores e, mais especificamente, ao planejamento da força de trabalho, fundamental para que sejam evitados desperdícios dos recursos públicos. Frise-se que essas são questões já levantadas em diversos estudos sobre o tema (OCDE, 2001; SHIKMANN, 2010; MENEZES, 2016; CAMÕES, 2017; CAMÕES; GUERRA; TOMA, 2018, p. 235).

Os últimos resultados publicados, pertinentes ao ciclo avaliativo de 2018, igualmente não são promissores, estando 56% das organizações em estágio inicial na área de gestão de pessoas, sendo que, ao avaliar as oito operações analisadas, o TCU conclui:

Não há boa gestão de pessoas (seleção, alocação, capacitação, gestões de desempenho e de incentivos) sem planejamento adequado da força de trabalho, já que esse é o processo pelo qual são identificadas eventuais lacunas qualitativas e quantitativas entre o pessoal existente e o necessário para a consecução da estratégia organizacional, bem como pelo qual se organizam as ações adequadas para atender às necessidades atuais e futuras identificadas no âmbito da organização.

Apesar de também ser processo crítico, a maior parte dos órgãos e entidades avaliados está no estágio inicial nas práticas de assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados (práticas 4110, 4120 e 4140), estreitamente relacionadas ao referido processo.

Portanto, embora os dados indiquem alguma evolução na gestão de pessoal, a situação ainda é preocupante, mantendo elevada a probabilidade de ocorrerem diversos eventos negativos, tais como: força de trabalho ociosa em algumas unidades e insuficiente em outras; falta de competências requeridas – que pode ser agravada por aposentadorias iminentes; desperdício de recursos com a contratação de pessoas sem real necessidade ou perfil profissional inadequado (BRASIL, 2018, p. 21-22).

Mesmo que o referido órgão de controle tenha registrado a expectativa de melhoria operação de dimensionamento de pessoal, em virtude do modelo de planejamento e dimensionamento que vem sendo implantado no âmbito federal (TCU, 2018), um estudo realizado no mesmo ano aponta que 42 das 62 universidades não detinham modelo de dimensionamento da força de trabalho (MIGLIATI, 2018).

A par disso, uma recente pesquisa realizada na Universidade Federal do Pará demonstra a insatisfação dos servidores com a distribuição das tarefas, o que contribui para o sentimento de injustiça laboral, um dos preditores da síndrome de *burnout* que causa o absenteísmo das organizações públicas (SILVA; TEIXEIRA, 2018).

Ademais, ao que parece, o panorama dos resultados, apresentados pelo TCU, não mudou, pois recente levantamento das tendências da gestão de pessoas no setor público, realizado por Rahn e Weber (2019), ao analisar cinco organizações públicas, identificou nove boas práticas na área de planejamento de pessoal, que se reportam à movimentação, à seleção interna de pessoal, à entrevista e ao curso de formação no ingresso de novos servidores. Novamente, o dimensionamento de pessoal não é presente e, portanto, não identificado como boa prática.

Diante desse cenário, em dezembro de 2020, foi realizado o levantamento da literatura¹³ sobre o tema e dentre as 64 publicações científicas localizadas, apenas 3 se debruçam, efetivamente, sobre propostas de planejamento de recursos humanos em organizações públicas, os quais seguem demonstrados no Quadro 7.

Quadro 7 – Modelos de planejamento de pessoal propostos para o setor público

(continua)

Autor(a)	Organização	Fatores do modelo proposto	Corrente teórica
Marinho e Vasconcellos (2007)	Empresa Municipal de Habitação (EMH)	Planejamento organizacional Oferta/demanda de serviços Indicadores internos Atividades e tarefas (volume de trabalho) Total de horas trabalhadas por mês Dados de desempenho (metas) Documentação e cargos (perfil qualitativo e perfil quantitativo) Lotação dos cargos Indicadores externos <i>Benchmarking</i>	Clássica e Neoclássica
Almeida (2016)	Universidade Federal do Pará (UFPA)	Gestão por competências Mapeamento de competências Identificação de entregas Dimensionamento de pessoal Tempo necessário para as entregas identificadas Quantitativo de pessoal Qualitativo de pessoal (cargo, escolaridade, tempo de serviço, gênero e faixa etária) Carga horária de trabalho Demanda de serviço	Clássica e comportamental

¹³ A pesquisa de viés exploratório teve por objetivo identificar as publicações científicas realizadas sobre o tema planejamento de recursos humanos, destacando trabalhos que analisam, ou propõem modelos para organizações públicas, tendo sido realizada no período de 23/11/2020 a 08/12/2020 e efetivou-se em 10 (dez) bases de dados bibliográficas: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Portal de Periódicos da CAPES/MEC, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), *Word Wide Science*, *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* (CLAD), Repositório Digital da Fundação Getulio Vargas (FGV) – incluindo a Revista da Administração Pública RAP/EBAPE –, Repositório de Produção da Universidade de São Paulo (USP), Repositório Institucional da Universidade Federal de Brasília (UNB), Repositório Institucional da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) – incluindo a Revista de Serviço Público. Foi selecionada a produção científica (artigo, dissertação, teses, trabalho de conclusão de curso e ensaios) publicada no período de 2005 a 2020 e escrita em português, espanhol e inglês, considerando as seguintes palavras-chaves: planejamento de recursos humanos, força de trabalho, *human resources planning* e *planificación de recursos humanos*, todas combinadas com o termo organização pública.

(conclusão)

Autor(a)	Organização	Fatores do modelo proposto	Corrente teórica
Migliati (2018)	Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	Alocação de pessoal Quantidade de pessoal Desempenho (produtos/serviços) Fatores de redução de desempenho Condições ambientais Condições funcionais (5S) Automação de processos Padronização do trabalho (normas) Padronização de tarefas Informatização Competências aplicáveis Jornada de trabalho Índice de segurança técnica Absentéismo Contingente extra de pessoal	Clássica

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Vale destacar que, a despeito de ter abordado com amplitude a questão do planejamento de pessoal, o modelo proposto por Migliati (2018) concentra-se na operação de dimensionamento de pessoal, abordando conceitos e fatores que se reportam ao clássico modelo taylorista, o qual também influencia, nitidamente, o trabalho de Marinho e Vasconcelos (2007). A exceção é localizada no trabalho realizado por Almeida (2016), o qual, além de focar em fatores pertinentes à teoria clássica, propõe a gestão de competências como ponto de partida.

A análise dos modelos propostos traz uma questão proeminente: a ausência de integração do planejamento estratégico organizacional com o planejamento de pessoal, ainda que este seja encontrado em todos os modelos levantados na literatura descritos no Quadro 5 e seja de suma relevância para o planejamento de recursos humanos das organizações públicas (LONGO, 2002; LONGO, 2007; FONSECA *et al.*, 2013; MORAES; COELHO, 2018). Tal limitação, contudo, parece ser o reflexo do setor público brasileiro, no qual ainda se percebe a predominância de modelos de gestão burocráticos em detrimento dos estratégicos, havendo o predomínio de um “arranjo mecanicista ao estilo taylorista” (SCHIKMANN, 2010, p. 13).

Consoante a Schikmann (2010), o contexto burocrático e mecanicista, encontrado na gestão pública, afeta o *modus operandi* da gestão de recursos humanos na maioria das organizações públicas, que, comumente, são marcadas pela rigidez legislativa, desvinculação da ideia do cidadão como cliente do serviço público, baixo foco em desempenho, desassociação da remuneração com o desempenho, limitação da postura inovadora, escassos instrumentos de planejamento (foco em rotina e ausência de visão de curto, médio e longo prazo), baixa

preocupação em gerir funcionários e monitorar resultados, rotatividade de chefias e a distorção do papel da gratificações (utilizadas para aumento salarial e não para a compensação de riscos, ou esforços adicionais no desempenho de funções). Nesse arranjo, a autora conclui que, no setor público brasileiro, predomina um modelo de administração de recursos humanos focado em atividades operacionais-burocráticas (tais como folha de pagamento, concessão de benefícios e proposição de atos normativos) com pontuais ações de treinamento e capacitação, conformando um modelo que se distancia do modelo estratégico, voltado para o atingimento dos objetivos e metas organizacionais.

De tal modo, apesar de muitos autores apontarem a importância de adotar um modelo de gestão estratégica de pessoas no setor público em substituição ao paradigma tradicional (MELLO; FILHO, 2010; FONSECA *et al.*, 2013; RAHN; SCHMIDT, 2016; WEBER, 2019; BERGUE, 2020), este não é ainda perceptível na prática das organizações públicas, as quais seguem suas operações em desconexão com as metas organizacionais (DALEY; VASU, 2005; SCHMIDT, 2016).

Nesse bojo, é interesse citar um estudo de caso sobre a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), o qual aponta que a organização ainda trata a área de recursos humanos de forma tradicional, observando-se, predominantemente, práticas fincadas na seara trabalhista e operacional, “de cunho mecanicista, taylorista e burocrático, não tratados como ativo estratégico organizacional” (MELLO; FILHO, 2010, p. 632). O trabalho assinala a desvinculação da gestão de pessoas com o planejamento estratégico organizacional e sobre o planejamento de pessoal, cirurgicamente, identifica a baixa definição qualitativa e quantitativa do pessoal, imprescindível para o alcance da missão institucional. Corroborando com o referido estudo, a pesquisa, realizada por Santos (2018), aponta como inicial a prática de dimensionamento de pessoal necessário para realizar um projeto estratégico da Fiocruz.

Ao analisar a gestão de pessoas no setor público, Bergue (2020), categoricamente, discorre sobre a influência do pensamento clássico na Administração Pública, assinalando que, para compreender a Administração Pública contemporânea, é imprescindível reconhecer os paradigmas que a orientaram até o momento atual.

É importante perceber que esses paradigmas se expressam também sob a perspectiva da formulação teórica voltada à descrição e à aplicação do fenômeno organizacional da administração pública. Clifford Dwight Waldo identificou três estágios de desenvolvimento da teoria organizacional, as abordagens: clássica, neoclássica; e moderna teoria organizacional (FRY; RAADSCHELDERS, 2008).

Resgatando o modelo clássico, destaca-se também das proposições de Waldo cinco características fundamentais da abordagem clássica da administração pública, quais

sejam: a) assunção da **dicotomia política/administração**; b) uma **orientação gerencial genérica** (que pressupõe a possibilidade de serem aplicadas no setor público tecnologias gerenciais oriundas do setor privado); c) a busca por **princípios da administração** mediante análise científica; d) a **centralização** das atividades executivas; e) um compromisso com a **democracia**.

Interessante perceber, portanto, que do pensamento clássico muito se tem reproduzido no mundo contemporâneo, revelando-se imperativo reconhecer não somente as virtudes, mas os limites desse paradigma teórico (BERGUE, 2020, p. 32).

Outro ponto de análise relevante sobre os modelos, descritos no Quadro 7, refere-se à baixa utilização de fatores alinhados à corrente teórica comportamental, essencialmente, a gestão por competências, considerada apenas no modelo proposto por Almeida (2016). Por seu turno, nenhum dos modelos propostos considera métricas que permitam a abordagem sistêmica do planejamento de pessoal nas organizações públicas.

Tal resultado se conecta com o estágio atual do setor público, posto que diversas publicações tenham citado a relevância da gestão por competências no âmbito da gestão estratégica de pessoas do serviço público (MELLO; FILHO, 2010; FONSECA *et al.*, 2013; SCHMIDT, 2016; RAHN; WEBER, 2019), a implementação daquele modelo comportamental, no âmbito federal, é pouco observada, havendo a prevalência das atividades operacionais de recursos humanos em detrimento do modelo estratégico (MOURA; SOUZA, 2016).

3 PLANEJAMENTO DE PESSOAL INTEGRADO À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA ÓTICA SISTÊMICA

3.1 A abordagem sistêmica e sua contribuição para a integração do planejamento de recursos humanos com o planejamento estratégico organizacional

Analisar a integração do planejamento de recursos humanos à estratégia organizacional perpassa por duas questões basilares: 1) identificar a estratégia e seus desdobramentos na área de pessoal; e 2) apontar os meios, formas, ou instrumentos, que possibilitam a integração almejada, avaliando suas possibilidades e seus limites. Esses são os principais pontos deste Capítulo.

Enquanto o conceito de planejamento, como função do executivo, tem raízes mecanicistas e inspirações positivistas, extraídas dos autores clássicos da Administração, como Taylor, Fayol e Barnard (BERGUE, 2020), a importância de seguir uma estratégia no planejamento das organizações nasce juntamente com a necessidade de desenvolver organizações para obter resultados mais eficientes, encontrando suas bases em expoentes teóricos da escola neoclássica (MAXIMIANO, 2015).

De pronto, é importante assinalar que a estratégia é temática ampla que conta com vasta literatura especializada, diversas escolas de pensamento e expoentes, que fornecem conceitos e ferramentas importantes, tais como: Hamel e Prahalad, Ansoff, Porter, Ackoff, McKinsey, Mintzberg, Kaplan e Norton (TRÊS; SILVA, 2010; DECOURT; NEVES; BALDNER, 2012). Considerando os objetivos deste trabalho, será apresentada apertada síntese do tema, partindo da conceituação base formulada por Porter, e os desdobramentos contidos na literatura da área de gestão de pessoas.

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades da empresa, compatíveis entre si. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. (PORTER, 1999, p.73).

A partir da definição da estratégia e do posicionamento estratégico da organização, segue-se a imperativa formulação dos conceitos base (missão, visão e valores), que nortearão o

planejamento estratégico¹⁴ e a gestão estratégica da organização. Para fins desta pesquisa, adota-se, como ponto de partida, a ideia de que a estratégia é materializada no planejamento estratégico, o qual, por sua vez, não se confunde com gestão estratégica, que consiste em pensar a organização de forma integral (considerando todas as suas instâncias, dimensões e funções) com vistas à geração de valor focado no que lhe é primordial, de forma sustentável e por longo prazo (BERGUE, 2020). Nesse sentido, Dessler (2014) sintetiza os conceitos capitais do tema:

Antes de definir uma hierarquia de objetivos ou formular políticas e práticas, o gestor deve colocar em prática um **planejamento estratégico**, que se trata do plano global da empresa para definir como ele conciliará suas forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças externas, a fim de obter uma vantagem competitiva. [...] **Estratégia** é o curso de ação. [...] A **gestão estratégica** é o processo de identificação do plano estratégico da organização, combinando as capacidades da empresa com as exigências do seu ambiente (DESSLER, 2014, p. 47).

A proeminência da estratégia, na área de gestão de pessoas, surgiu com a necessidade de buscar melhores resultados organizacionais diante da crescente competitividade do mercado no contexto da globalização, exigindo a aplicação dos recursos com foco nos objetivos estratégicos, não sendo diferente com os recursos humanos. Fala-se em gestão estratégica de pessoas, administração estratégica de recursos humanos e planejamento estratégico de pessoal. Independentemente da nomenclatura utilizada, o que se observa, ao fim e ao cabo, é a importância de se considerar o direcionamento estratégico na gestão e no planejamento de recursos humanos.

Obras que compõem a literatura da gestão de pessoas (SCHIKMANN, 2010; DESSLER, 2014; NEVES; MOURA, 2016; BOHALANDER; SNELL, 2018) apontam a necessidade da área, que trata de recursos humanos, observar o planejamento estratégico organizacional na execução de todas as suas funções (Quadro 8), à proporção que a gestão de pessoas transcende os subsistemas, tradicionalmente, atribuídos ao recursos humanos, devendo, além de executar atividades afetas à remuneração e ao treinamento de pessoas, direcionar o comportamento humano no trabalho em conformidade com os princípios, conceitos, políticas, práticas e prioridades organizacionais (MASCARENHAS, 2008; DUTRA *et al.*, 2019b; BERGUE, 2020).

¹⁴ Segundo Decourt, Neves e Baldner (2012), o planejamento estratégico é composto por dez etapas básicas (diagnóstico organizacional, missão, especificação do negócio, elaboração da visão, relação dos valores, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, construção da matriz SWOT, delineamento das estratégias da empresa e listagem de objetivos estratégicos), seguido pela gestão estratégica, que avaliará a implementação do plano.

Quadro 8 – A relação entre estratégia e recursos humanos

Autor(es)	Descrição
Bohalander e Snell (2018)	“Gestão estratégica de recursos humanos (GERH) combina o planejamento estratégico com o planejamento de RH. Pode-se pensar nele como o padrão das implementações e atividades de recursos humanos que possibilitam que uma organização atinja seus objetivos específicos” (p. 40).
Dessler (2014)	“Administração estratégica de recursos humanos significa a formulação e a execução de políticas e práticas de recursos humanos que produzem as competências e os comportamentos dos funcionários que empresa necessita para atingir seus objetivos estratégicos” (p. 52).
Neves e Moura (2016)	“O conceito contemporâneo de gestão estratégica de recursos humanos entende que as políticas e práticas relativas ao gerenciamento das pessoas na organização devem estar inter-relacionadas e integradas à estratégia organizacional e sejam resultado de uma postura mais proativa que reativa (BOONET <i>et al.</i> , 2007; KEPES; DELERY, 2007); estejam voltadas para a criação de uma ambiência que favoreça o desenvolvimento de competências (ZARIFIAN, 2003; CARBONEET <i>et al.</i> , 2005; LE BOTERF, 2006;) e da sustentabilidade organizacional (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009; LIEBOWITZ, 2010; RIMANOCZY; PEARSON, 2010); e considerem as expectativas e necessidades das pessoas (BURKE; COOPER, 2006; DUTRA, 2008)” (p. 519).
Schikmann (2010)	“O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão. Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros. Cabe ressaltar que a definição dessas políticas não se restringe ao estabelecimento de regras aleatórias para cada tema. Elas devem ser integradas de modo a imprimir consistência e coerência” (p. 18).

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A relevância da estratégia, para os sistemas de recursos humanos, tem início nos anos 1980 quando a temática concretiza seus passos iniciais em duas importantes obras, quais sejam: 1) *Strategic Human Resource Management* de Fombrum, Tichy e Devana, que propõe uma combinação integrada da estrutura da organização, da estratégia e dos sistemas de gestão de pessoas (seleção, recompensa, desenvolvimento e avaliação) para conseguir a eficácia organizacional; 2) *Managing Human Assest* de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (autores filiados a *Harvard Business School*), que ressalta a integração da estrutura da gestão de pessoas com o restante da organização (não se restringindo ao papel operacional/tradicional) e a centralidade das relações empregador-empregado para a gestão dos recursos humanos e o desenvolvimento organizacional (KAUFMAN, 2015; CASTRO, 2018; PATTANAYAK, 2018). Segundo Kaufman (2015), as duas obras merecem destaque pelo pioneirismo teórico e a introdução de temas que contextualizam os debates atuais sobre gestão estratégica de pessoas.

Nas quatro décadas que se seguiram, diversas contribuições teóricas foram apresentadas sobre o tema gestão estratégica de pessoas, as quais foram balizadas em dois grandes grupos

nas obras de Mascarenhas (2020) e Barbosa e Mascarenhas (2020), as quais são apresentadas sinteticamente no Quadro 9.

Quadro 9 – Abordagens da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP)

	Tipo	Premissas principais
Primeiras abordagens	Contingencial	<ul style="list-style-type: none"> - Vincula políticas e práticas a diferentes contextos e elementos estratégicos como fatores contingentes; - Necessidade de alinhamento externo/vertical (exige adaptação às contingências externas) e alinhamento interno/horizontal (exige que as práticas de RH se reforcem mutuamente); - Diferentes escopos de GEP para os modelos <i>hard</i> (baseado em entendimentos utilitaristas e instrumentais, tem foco em processo) e para <i>soft</i> (inspirado no movimento das relações humanas, enfatiza as pessoas e não os processos).
	Universalista	<ul style="list-style-type: none"> - Defende que os resultados organizacionais se baseiam na adoção das “melhores práticas” de gestão de pessoas, as quais, alinhadas vertical e horizontalmente, possibilitam disponibilidade e motivação de indivíduos para o alcance dos objetivos organizacionais; - Adota os chamados modelos de alto desempenho e comprometimento que focam no aumento da produtividade e da motivação.
	Simbólica/cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza aspectos simbólicos na cultura organizacional; - A compreensão das dinâmicas da gestão de pessoas depende do envolvimento moral e das práticas, significados e símbolos culturais; - A liderança tem papel simbólico determinante nos fenômenos culturais e sociais que instituem normas, valores, inspiram e motivam os empregados, conduzindo seus comportamentos para o alcance dos resultados estratégicos pretendidos pela organização.
Abordagem contemporânea	RH como vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentada na visão da firma baseada em recursos, parte da ideia de que a diferença de desempenho entre organizações depende de seu conjunto de recursos produtivos acumulados (tangíveis e intangíveis) e das competências exploradas para gerar vantagem competitiva; - Distingue recursos básicos (que dão paridade competitiva) de estratégicos (que são raros, de difícil imitação, permitem responder às oportunidades e às ameaças e necessitam ser utilizados de forma eficaz); - As pessoas são recursos estratégicos quando geram valor à empresa (alavancam resultados), detêm competências raras, têm qualidades distintivas, que não podem ser copiadas pela concorrência, e atuam com outros recursos e sistemas, que desenvolvam seu potencial máximo; - A GP deve alocar recursos escassos para objetivos bem definidos e ainda gerir processos de acumulação, coordenação e difusão de recursos; - A competência organizacional é resultado da harmonização dos recursos disponíveis e integrados ao longo da história da organização; - A aprendizagem organizacional é o meio pelo qual a organização desenvolve continuamente seu conjunto de competências e é necessária para sustentar seu desempenho; - A competência e aprendizagem organizacional são processos compostos pelas experiências e conhecimentos humanos em âmbito individual ou coletivo, em que pesem não se restrinja a tais elementos; - Para se manter em vantagem competitiva, a organização necessita avaliar constantemente as mudanças e oportunidades do ambiente, de forma a identificar que competências precisam ser aprimoradas ou adquiridas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Mascarenhas (2020) e Barbosa e Mascarenhas (2020).

A abordagem contemporânea é identificada em diversas obras atuais, as quais ressaltam a imprescindibilidade da área de recursos humanos observar o direcionamento estratégico do negócio na alocação, orientação e desenvolvimento dos recursos intangíveis¹⁵ (tal como o capital intelectual das pessoas que compõem a organização) para gerar vantagem competitiva que possibilite o melhor desempenho da organização e, conseqüentemente, que esta assuma uma posição de vanguarda no mercado em que estiver inserida (GÓMEZ-MEJÍA; BALKIN; CARDY, 2008; MATHIS; JACKSON, 2010; MONDY, 2010; DESSLER, 2014; KIRBERG, 2016; BECKER; BOHALANDER; SNELL, 2018; HUSELID; ULRICH, 2018; PATTANAYAK, 2018; DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a).

Cotejando as afirmativas apresentadas até este ponto, pode-se afirmar que a estratégia organizacional deve ser considerada nas práticas, operações e políticas de gestão de pessoas, as quais, de forma integrada e inter-relacionada entre si e com a estratégia, devem assegurar, proativamente, que os recursos humanos sejam desenvolvidos e orientados para o alcance dos objetivos estratégicos, favorecendo o crescimento e a sustentabilidade organizacional.

Para Kirberg (2016), gestão estratégica de recursos humanos tem como principais resultados: 1) alcance dos objetivos estratégicos por meio do capital humano; 2) melhoria contínua da eficiência da empresa (elevando a produtividade e o nível de satisfação de clientes internos e externos); 3) construção de um bom clima organizacional (mediante o reconhecimento do esforço, dos resultados alcançados, do aprendizado contínuo e do incentivo ao desenvolvimento); 4) auxilia na retenção de empregados chave; e 5) possibilita manter um quadro de pessoal adequado às necessidades de cada departamento, alavancando a harmonia interna, a eficiência de seus processos e a redução de custos.

A compreensão da gestão estratégica de pessoas é relevante para o presente trabalho, à medida que impacta diretamente na formulação do modelo de planejamento de recursos humanos, o qual, em um contexto estratégico, deve considerar fatores relacionados ao direcionamento estratégico e às demandas ambientais da organização.

De sorte que, “No nível da gestão de pessoas, o planejamento estratégico de pessoas pode ser conceituado como os processos por meio dos quais são antecipadas demandas ambientais e dos negócios, bem como direcionadas essas demandas em suas dimensões de gestão de pessoas” (MASCARENHAS, 2020, p. 74).

Na sua obra sobre planejamento estratégico de recursos humanos, Lucena (2017) apresenta as premissas básicas para a consecução do referido tipo de planejamento: a)

¹⁵ Conforme Becker, Huselid e Ulrich (2018), os ativos intangíveis são indivisíveis, de difícil quantificação, não monitorados pela contabilidade e avaliados com base em pressupostos.

reconhecer a capacidade humana de gerar conhecimento, criar e inovar no ambiente laboral; b) compreender que o exercício pleno dos atributos humanos referidos necessita de um ambiente organizacional favorável (no qual se destaca a importância do direcionamento estratégico do negócio e influência do ambiente externo na vida da organização); e c) assumir que este ambiente está em constante construção. Partindo de tais concepções, a referida autora assinala que o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser uma prática constante e não algo pontualmente realizado em decorrência de um evento específico. Dentre as questões assinaladas pela autora, destaca-se a necessidade de o planejamento de recursos humanos ser dinâmico, constante e adequado para contribuir com a apropriada reação organizacional e com as diuturnas mudanças do seu ambiente externo (como novas tecnologias, legislações e exigências de mercado), cada vez mais mutável e imprevisível, acompanhando a celeridade própria da globalização e dos recursos tecnológicos da atualidade (FERREIRA *et al.*, 2016).

Considerando os objetivos desta pesquisa, cumpre analisar as especificidades do tema no setor público, no qual a correlação entre estratégia organizacional e gestão de pessoas tem encontrado entraves na sua implementação. Em específica obra sobre o tema, Bergue (2020) define gestão estratégica de pessoas no setor público como: “a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais – de natureza social, política, jurídica e econômica – que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas” (BERGUE, 2020, p. 47).

O citado autor preleciona que a definição da gestão estratégica de pessoas deve considerar os seguintes elementos:

- adoção de uma perspectiva **sistêmica, complexa e contextualizada** de análise dos fenômenos organizacionais;
- a **inserção qualificada** dos profissionais da área de gestão de pessoas **no processo da estratégia**;
- uma gestão de pessoas **alinhada com a estratégia** da organização. As pessoas na organização são pensadas em termos estratégicos;
- a **função** gestão de pessoas (não necessariamente a **área**) próxima à alta administração;
- os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no **centro da organização** e da sociedade;
- a **gestão de pessoas como compromisso** de todos os gestores;
- a gestão de pessoas como **função legitimada** no contexto organizacional;
- o reconhecimento das pessoas como elemento **fundamental na produção do valor público e de continuidade da organização**;
- um modelo erigido sobre **políticas de gestão de pessoas** assumida uma perspectiva a **longo prazo**;
- a existência de um **suporte normativo formal** não somente para a atuação da área, mas para a gestão de pessoas em sentido amplo (BERGUE, 2020, p. 47-48).

Bergue (2020) enfatiza ainda que a gestão estratégica de pessoas é modelo complexo que não se configura apenas com a presença de elementos constitutivos da temática, tais como usar o termo estratégico, implementar técnicas modernas de gestão de pessoas – que não estão integradas entre si e com a gestão da organização –, assegurar que a área de gestão de pessoas participe do planejamento estratégico organizacional, dar assento ao representante da gestão de pessoas nas reuniões da alta administração, ou que a área de gestão de pessoas se encontre no mais elevados níveis organizacionais. Conter tais elementos, de forma isolada ou não integrada, possibilita apenas que o referido modelo tenha natureza formalística, ou seja, que não se efetive na prática. Nessa perspectiva, vale destacar a pesquisa de Neves e Souza (2016), na qual realizou-se uma análise entre o discurso e a prática da gestão estratégica de pessoas em 43 instituições públicas da administração indireta federal. Os autores constaram que a maioria dos gestores (60%) não considera que a sua instituição adote um modelo de gestão estratégica de pessoas e que as instituições, cujos gestores responderam de forma positiva, apresentam uma significativa associação negativa (ou incongruência) entre o discurso e a prática, ou seja, não adotam ferramentas que implementam a gestão estratégica dos seus recursos humanos.

Destacam-se, ainda, outras pesquisas realizadas sobre a gestão estratégica de pessoas no serviço público. Ao analisar a gestão de pessoas de uma autarquia federal, Carmo *et al.* (2018) observaram que a referida área atua de modo reativo e operacional, sem que tenha sido percebida uma visão sistêmica e a correlação entre a atuação da área de forma coordenada com a estratégia organizacional. Por seu turno, ao analisar quatro empresas públicas federais, Schmidt (2016) conclui que não é possível afirmar que o perfil estratégico seja encontrado na gestão de pessoas delas mesmas, uma vez que estão focadas em objetivos de curto prazo, questões emergenciais e procedimentos operacionais, além de apresentarem dificuldade de conexão entre as suas atividades, a avaliação de resultados cotejados com a estratégia da organização e a baixa participação na discussão estratégia em conjunto com o negócio.

Apesar de as pesquisas realizadas terem considerado um universo reduzido de organizações públicas brasileiras e, por isso, não apresentarem resultados suscetíveis de generalização, é interessante extrair delas a percepção dos pesquisadores sobre os fatores que dificultam a implementação do modelo de gestão estratégica de pessoas no serviço público, dentre os quais destacam-se: estrutura normativa pouco flexível (em comparação com o setor privado), apego às formas tradicionais de gestão (limitando a autonomia dos líderes), falta de visão de longo prazo (foco em demandas operacionais de curto prazo, muitas vezes, voltadas apenas ao atendimento dos órgãos fiscalizadores), dificuldade em mensurar os resultados das suas ações no desempenho da organização, necessidade de maior envolvimento nas discussões

estratégicas (e não apenas na fase de execução), necessidade de maior integração entre projetos e ações, desafios nos próprios processos de gestão de pessoas (como dimensionamento, remuneração, desenvolvimento e comunicação), falta de estímulo ao desenvolvimento do capital humano, restrições orçamentárias, desconsideração das discussões técnicas sobre recursos humanos e descontinuidade de projetos devido à alta rotatividade nos cargos da alta administração (SCHMIDT, 2016; CARMO *et al.*, 2018). Diversos desses fatores estão arrolados na obra de Dutra *et al.* (2019b), que os denomina como “fatores institucionais, imposições normativas ou composições políticas de Estado que obrigam e condicionam as organizações a adotarem determinadas práticas” (DUTRA *et al.*, 2019b, p. 13).

Dentre a diversidade de questões pertinentes à gestão estratégica de pessoas, seja no setor público, seja no setor privado, desponta a necessidade de integração das operações da gestão de pessoas entre si e com o planejamento estratégico organizacional (GÓMEZ-MEJÍA; BALKIN; CARDY, 2008; MASCARENHAS, 2008; MONDY, 2010; BOHALANDER; SNELL, 2018; PATTANAYAK, 2018; DUTRA *et al.*, 2019b; BERGUE, 2020).

É importante construir um Modelo Integrado de Gestão de Pessoas que possa dar conta de “alimentar” os diversos processos de gestão de pessoas, que devem ser integrados com a filosofia e a estratégia organizacional, além de estarem alinhados entre si. Desta forma pode-se falar em integração em duas perspectivas:

Integração vertical – busca o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com a filosofia e a estratégia organizacionais (critérios de Gestão de Pessoas devem transmitir o que a organização espera delas de forma alinhada com a estratégia – serem mais próximos do dia a dia e menos abstratos que a estratégia).

Integração horizontal – refere-se à atuação coordenada das diversas atividades da Gestão de Pessoas, tais como provimento, alocação, remuneração e avaliação, entre outras. Os critérios do modelo serão uma base comum para apoiar os vários processos da Gestão de Pessoas. A existência de uma mesma base apoia a tomada de decisão nesses processos e traz simplicidade e clareza para sua operação (DUTRA *et al.*, 2019b, p. 12-13).

Especialmente sobre a integração entre planejamento organizacional e gestão de pessoas, Mascarenhas (2020) destaca as construções teóricas de Golden e Ramanujam (1985), Carroll (1995) e Buller (1998), Martell, classificando-as em: conexão de mão única (na qual a área de recursos humanos é responsável apenas por implementar as decisões estratégicas nas políticas e práticas da gestão de pessoas); conexão de mão dupla (configura-se quando a área de recursos humanos participa da fase de formulação e de implementação da estratégia); e conexão integrativa (além de participar da formulação, a gestão de pessoa assume a função proativa de identificar e desenvolver os recursos estratégicos).

Ao abordarem a questão sob a ótica do planejamento de pessoas, Bohlander e Snell (2018) apontam que a conexão entre os processos de planejamento estratégico e planejamento

de recursos humanos deve ocorrer tanto no momento de formulação quanto no momento de implementação da estratégia. Isso porque naquele é importante identificar o que é possível ser idealizado a partir das pessoas (e suas competências) disponíveis, ao passo que a implementação requer que seja decidido como tais pessoas serão alocadas.

Nesse contexto, emerge uma questão prática crucial: como realizar a referida integração? A resposta é de natureza complexa, como já ressaltavam os primeiros autores que abordaram a estratégia e a gestão de pessoas nos idos de 1984 (KAUFMAN, 2015), tal medida exige uma mudança significativa no funcionamento dos processos fundamentais de uma organização.

Ainda que o problema admita uma diversidade de respostas subjetivas, analisar a questão sob a ótica sistêmica nos apresenta soluções adequadas para integrar, efetivamente, uma gama de recursos e elementos interdependentes, que compõem a organização pública ou privada. No âmbito da gestão de pessoas, autores contemporâneos apontam a abordagem sistêmica na área (MONDY, 2010; DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a; BERGUE, 2020; MASCARENHAS, 2020).

De acordo com essa abordagem, a gestão de pessoas é vista como um sistema inserido em um sistema maior com o qual interage. Como um sistema, a gestão de pessoas é vista também como constituída por subsistemas que interagem entre si e modificam o todo. [...]

A abordagem sistêmica procura entender a gestão de pessoas a partir da interação entre os seus subsistemas e destes com a organização, com o ambiente externo e com as pessoas (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a, p. 6).

Ao pensar a gestão de pessoas sistemicamente, Bergue (2020) acentua que as referências de inspiração cartesiana e orientações, predominantemente, mecanicistas não são suficientes para dar conta da complexidade que envolve as organizações, em especial, quando se trata da gestão estratégica de pessoas, em que é necessária a visão da organização como um todo, não cabendo mais analisar a estrutura com fronteiras departamentais. O autor preleciona a necessidade de se analisar o tema sob a perspectiva cíclica com senso de recursividade, substituindo o pensamento linear, de modo a descrever com maior adequação o ambiente de incertezas em que está inserida a organização.

O impulso verificado, nessa área específica, em verdade, decorre da substituição do paradigma mecanicista (organizações vistas como máquinas) por uma visão orgânica/sistêmica (organizações vistas como organismos), muito bem ilustrada na obra de Morgan (2006). Segundo o autor, pensar as organizações a partir da metáfora organicista (baseada na ideia de que a organização precisa se adaptar ao ambiente para sobreviver) traz ideias chave para a teoria

organizacional, dentre elas, organizações como sistemas abertos e a necessidade de adaptação ao ambiente.

O paradigma sistêmico¹⁶ nasce na década de 1960 com a contribuição do biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy, que elaborou a Teoria Geral dos Sistemas, por meio da qual foi constituída uma base científica definida como aplicável a todas as ciências, desde que seus objetos fossem compreendidos como sistemas (GIL, 2016; MENDES, 2019; RIBEIRO, 2020). O novo paradigma teórico foi elaborado como uma tentativa de superar as bases da física convencional, restrita à ideia de sistemas fechados, e trouxe diversos conceitos relevantes, tais como sistemas, retroalimentação, complexidade, interdependência e ambiente (RIBEIRO, 2020). Para o referido biólogo, sistema é um complexo de componentes em interação entre si e com o ambiente, sendo baseado, portanto, em uma concepção de troca/intercâmbio do sistema com o meio, cujo estímulo enseja mudanças internas com o objetivo de se manter a ordem e o equilíbrio com o meio externo (MOTTA, 1971; GONÇALVES; VILLAS BÔAS FILHO, 2013).

As ideias basilares da Teoria Geral do Sistemas são interdependência das partes (no sentido de que o todo é formado por partes dependentes, sendo necessária a análise dessa interação para a compreensão do todo) e tratamento complexo da realidade complexa (a necessidade de observar a realidade em várias dimensões). Bertalanffy classifica sistemas quanto à sua constituição (físicos ou conceituais) e quanto à sua natureza (abertos ou fechados), enquanto a primeira observa se o sistema é formado por coisas reais (objetos palpáveis), ou abstratas (tais como ideias, conceitos), a segunda propõe a análise da interação entre o sistema e o ambiente em que está inserido. Assim, analisando a natureza, o sistema é classificado como fechado quando não influencia nem é influenciado pelo ambiente externo, ao passo que o sistema aberto é caracterizado pela interação com o ambiente (MAXIMINIANO, 2015; ELIAS, 2018). Em suma, os sistemas abertos influenciam e são influenciados pelo ambiente, permutando com ele informação quando da entrada/*inputs* (recursos físicos ou abstratos),

¹⁶ Segundo URTEAGA (2010b), em que pese não se tenha ainda utilizado a nomenclatura sistema, a concepção sistêmica não era completamente nova sendo possível observá-la em estudiosos renomados (Heráclito, Descartes e Pascal) e na tendência de pensadores sociais relevantes (Hegel, Marx, Comte, Durkheim e Pareto). Inobstante, o autor destaca a teoria geral dos sistemas como um marco inicial da perspectiva sistêmica que a partir da década 1970 deu azo a várias outras teorias que compõem o cabedal teórico sistêmico com destaque para a teoria sistêmica de Parsons, diversas teorias pós-parsonianas (elaboradas pelos autores David Easton, Alain Touraine, Niklas Luhmann, Michel Crozier e Erhard Friedberg, Jeffrey Alexander e Walter Buckley) e a modelagem de sistemas complexos por Le Moigne. Diante da vastidão teórica do paradigma sistêmico e dos objetivos deste trabalho, a pesquisadora concentrou seus estudos apenas na compreensão da teoria geral dos sistemas e na teoria dos sistemas autorreferenciais, não tendo a pretensão de fazer qualquer análise dos diversos enfoques teóricos evidenciados por Urteaga (2010b).

realimentação (processo) e saída/*outputs* (resultados ou objetivos do sistema) (MAXIMINIANO, 2015; RIBEIRO, 2020).

Considerando a extensa aplicabilidade do referencial teórico de Bertalanffy nas mais diversas áreas, a teoria adentrou aos estudos organizacionais por meio do trabalho de Katz e Kahn (1966), autores da Teoria dos Sistemas Abertos, considerada a primeira teoria organizacional de caráter essencialmente ambiental (MOTTA, 1971; GIL, 2016).

O modelo teórico proposto por Katz e Kahn para a compreensão das organizações é o de um sistema de energia-produto no qual o retorno da energia do produto reativa o sistema. As organizações sociais são concebidas como sistemas abertos porque o insumo de energias e a conversão do produto em novo insumo de energia consistem em transações entre a organização e o meio ambiente. As organizações recebem informações, energia e recursos do ambiente e, após processá-los, os devolvem sob novas formas (GIL, 2016, p. 157).

Segundo Gil (2016), Elias (2018) e Mendes (2019), a proposta de Katz e Kahn, ao definir os sistemas abertos, traz alguns postulados base, quais sejam: importação de energia do ambiente externo, transformação de energia (quando processam o que foi recebido), criação de produtos (a partir do processamento do que foi recebido), que são colocados no ambiente (a partir do processamento do que foi recebido), ciclos de eventos (os produtos exportados alimentam o ambiente formando energia para um novo ciclo de atividades), entropia negativa (o sistema aberto é capaz de armazenar energia e, assim, evitar sua desorganização, ou desconstituição, mesmo diante de um momento de crise), insumos de informação (além da energia, o sistema é alimentado por informações que possibilitam conhecer o ambiente e entender como funcionar nele), estabilidade e homeostase dinâmica (a sobrevivência do sistema depende da estabilidade, devendo manter uma margem de segurança além do necessário para sua sobrevivência), diferenciação (os padrões globais e difusos tendem a ser substituídos por funções mais estabilizadas) e equifinalidade (para chegar a um mesmo resultado/estado final, o sistema pode utilizar uma variedade de caminhos). A melhor compreensão da teoria pode ser obtida com a análise da ilustração do modelo (Figura 4).

Figura 4 – Modelo de organização como Sistema Aberto

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gil (2016).

Visualizar as organizações como sistemas abertos, apesar de representar um marco teórico relevante, carrega diversas críticas, tais como a excessiva ênfase conferida ao impacto relevante da interação entre o ambiente e a organização, de forma que sua capacidade de sobreviver é, diretamente, relacionada à capacidade de se adaptar ao entorno.

Motta também critica a ênfase conferida às relações entre organização e ambiente, posto que a maioria dos teóricos parece conferir uma importância excessiva ao papel desempenhado pelo ambiente. Dessa forma, a organização mais propensa a sobreviver, crescer e ser eficiente é aquela na qual os papéis, normas, valores estiverem mais de acordo com as demandas do ambiente, o que, em última análise, traduziria uma posição idealista que pressupõe a primazia do sistema cultural em relação aos sistemas social e técnico, negligenciando o papel dinâmico das contradições internas das organizações (GIL, 2016, p. 161).

Conquanto a interação e a adaptação ao entorno sejam características de muitas organizações, tal como a organização estudada, a construção do resultado pretendido no presente trabalho exige uma análise mais complexa e contemporânea. Isso visto que, a ideia basilar de obrigatória adaptação ao entorno para a sobrevivência não nos parece a mais adequada para estudar fenômenos próprios das organizações públicas, cuja manutenção existencial não, necessariamente, decorrerá da adaptação referida, sendo mais adequado abordá-las sob a perspectiva dos sistemas autorreferenciais.

Nas organizações públicas, caso da administração pública, como conjunto de instituições e de organizações, trata-se de um campo ou sistema que permite observar as premissas teóricas expostas, ao constituir suas próprias estruturas independentemente do entorno e simultaneamente observa o entorno para comprovar a efetividade de diversas medidas, dentre as quais se destaca a burocracia como uma das operações clássicas do sistema administrativo (VIDAL, 2017, p. 284)

Por tal razão, para embasar o modelo de planejamento de recursos humanos pretendido, será adotada a teoria de sistemas autorreferenciais ou autopoieticos, a qual apresenta uma abordagem baseada em premissas distintas da teoria de sistemas abertos e conceitos mais adequados ao objetivo geral da pesquisa, conforme se abordará na seção a seguir.

3.2 A relevante contribuição teórica luhmanniana: complexidade, sistemas autorreferentes e comunicação

Com o objetivo de construir uma base teórica capaz de observar e descrever a complexidade social contemporânea, na década de 1990, Niklas Luhmann¹⁷ elaborou a Teoria Geral dos Sistemas Sociais, também chamada Teoria dos Sistemas Autorreferenciais ou Autopoieticos. Baseada em um trabalho teórico extenso e meticuloso, sua teoria apresenta novos conceitos capazes de assegurar um método construtivista¹⁸ de observação social (VIDAL, 2017). Considerando a amplitude teórica luhmanniana e a sua aplicabilidade para o alcance dos objetivos desta pesquisa, este referencial teórico apenas se debruçará sobre três dos conceitos aportados pela teoria, quais sejam: complexidade, sistemas autorreferenciais e comunicação.

3.2.1 Complexidade

Abordar os desafios organizacionais da atualidade perpassa, necessariamente, pela leitura e compreensão do contexto em que as organizações estão inseridas. Isso dado que, na sociedade moderna, elas enfrentam desafios que decorrem da rapidez em que cenários mudam, da inovação tecnológica, da necessidade de gerenciamento de dados para construção de informações imprescindíveis para tomada de decisão, da análise de múltiplas variáveis para o direcionamento de recursos com vistas à obtenção de melhores resultados e, sobretudo, da imperiosidade de entregar à sociedade resultados mais eficientes e eficazes. Os desafios

¹⁷ Sociólogo alemão (1927-1998) com diversas obras publicadas, as quais constroem sua original teoria dos sistemas sociais, visando a ampla compreensão da sociedade moderna (UTERAGA, 2009). Luhmann conta com vasto trabalho teórico divulgado, tendo publicado mais de 50 livros e 300 artigos no período de 1964 a 1997 (ARNOLDI, 2001).

¹⁸ Segundo Vidal (2017), a perspectiva construtivista tem sido aplicada em diversos trabalhos teóricos com o objetivo de explicar a complexidade, tendo duas premissas básicas: o conhecimento é construído pelo sujeito (e não recebido passivamente) e a cognição humana é adaptativa, servindo para a organização do mundo experiencial (não visa apenas a descoberta de uma realidade ontológica). Arnaldi (2001) assinala que a perspectiva construtivista está conectada com a noção de diferenciação que embasa a teoria dos sistemas autorreferenciais, a qual Kunzler (2004) denomina de abordagem teórico-diferencial (o objeto de estudo é a forma da diferença).

organizacionais passam a um patamar que exige soluções refinadas, emergindo o conceito de complexidade para embasar a análise e compreensão de diversos problemas das organizações públicas e privadas.

O reconhecimento da complexidade, o aumento da diferenciação da sociedade e a necessidade de uma teoria sistêmica, capaz de reduzir a complexidade, são as premissas da teoria dos sistemas sociais (URTEAGA, 2009; SÁEZ, 2011; VIDAL, 2017b; RIBEIRO, 2020). Além de reconhecer a complexidade, Luhmann também trabalha na sua conceituação com base em elementos e relacionamento/interação/conexão (URTEAGA, 2010a; SÁEZ, 2011). Enquanto a complexidade é, regularmente, entendida como a elevada demanda de interesses e autores, que exige uma difícil solução, para Luhmann, é definida como um conjunto de possibilidades diferentes, sendo a escolha de uma delas decorrente do processo de seleção de opções para o alcance de uma ação pretendida, de forma que a seletividade é imprescindível para a complexidade (KUNZLER, 2004; SÁEZ, 2011). Conforme Ribeiro (2020, p. 44), é a caracterização da complexidade pela “circularidade de elementos em interação”, havendo diversas possibilidades de comunicação interna (entre os próprios elementos do sistema) e externamente (com o entorno).

En la perspectiva de sistemas autorreferenciales, la complejidad es un exceso de relaciones, una apertura a infinitas relaciones posibles que para poder diferenciarse entre ellas requieren una operación selectiva y conectiva. Permite, por un lado, la abstracción para poder identificar y entender lo que no se entiende en un momento dado y, por otro, establecer la relación entre sistema y entorno, entendido este como el mundo. Esta operación selecciona y limita que determinados elementos formen parte de un sistema y margina a otros. Así pues, el concepto de complejidad conduce a la obligatoriedad de la selección, que a su vez remite a la contingencia (VIDAL, 2019a, p. 9).

Nesse sentido, Urteaga (2010a), Sáez (2011) e Vidal (2017a; 2021) afirmam que a conceituação de complexidade está diretamente atrelada à aplicação do conceito de contingência, que é a escolha de uma alternativa diante de uma gama de possibilidades que não são contempladas na ação. Os autores acentuam que a contingência pode ser observada quando a organização toma decisões ou adota atitudes/posições para suplantar determinada dificuldade, ou problema, decorrente das mudanças, ou condições ambientais, contribuindo, assim, para se manter em equilíbrio e assegurar sua sustentabilidade (diminuindo o risco de destruir relações que ocorrem no sistema).

Igualmente en las organizaciones, Luhmann (1997), señala que la complejidad se constituye en los sistemas organizaciones como la relación entre decisiones. Estas relaciones son el primer contenido de la decisión. Es decir, se decide porque se ha

decidido o para que se decida. Las decisiones se califican recíprocamente, definen situaciones unas para otras (SÁEZ, 2011, p. 5).

No âmbito organizacional, compreender a tomada de decisões, a partir das premissas da complexidade, seletividade e contingência, contribui para uma análise mais adequada sob o funcionamento das organizações. Nessa mesma medida, os sistemas autorreferenciais surgem como uma forma adequada para a construção de soluções, posto que permitem a redução da complexidade por meio da seleção e da contingência, possibilitando assim orientar a tomada de decisões de forma adequada aos objetivos para os quais se propõem as organizações.

Na presente pesquisa, a aplicação dos conceitos de complexidade e contingência possibilitarão a construção de um modelo de planejamento de recursos humanos, que, composto por diversas operações e influenciado por múltiplos fatores (condições) internos e externos, precisa ser observado e orientado pelas escolhas mais adequadas ao alcance dos objetivos estratégicos a que se propõem o Poder Judiciário Paraense. É dizer, em suma, que realizar o planejamento de recursos humanos pressupõe indicar uma série de decisões contingenciais, que apontem, a partir do funcionamento e dos limites da organização atual, quais alternativas funcionais devem ser adotadas para sua melhor integração com a macroestratégia organizacional.

3.2.2 Sistemas autorreferenciais ou autorreferentes

Ao formular sua teoria sistêmica, Luhmann apresenta uma nova classificação de sistemas e supera a dicotomia clássica, que divide os sistemas em abertos ou fechados. O autor afirma que apenas a sociedade moderna constitui um sistema aberto (no qual ocorrem todas as operações sociais), sendo os demais sistemas, que a compõem, classificados como sistemas autorreferenciais ou autorreferentes (VIDAL, 2017a). Inspirado nos biólogos chilenos, Humberto Maturana e Francisco Varela, que afirmam ser os sistemas orgânicos fechados, autorreferenciados e autopoieticos, Luhmann assinala que os sistemas sociais são formados por elementos e partes que interagem entre si, criando uma relação que os distingue do seu entorno (URTEAGA, 2009; VIDAL, 2017a; RODRIGUES; NEVES, 2017).

O conceito de sistemas elaborado por Luhmann exige a compreensão de dois conceitos básicos: autorreferencialidade¹⁹ e autopoiese²⁰. Para a teoria sistêmica luhmanniana, a autorreferencialidade dos sistemas sociais decorre da capacidade de realizar operações por suas próprias bases, ao passo que a autopoiese advém da habilidade de autorreprodução de seus elementos e estruturas enquanto unidade sistêmica diferenciada, caracterizando, assim, um modo específico de operações, que ocorre no interior do sistema autorreferenciado (CORSI *et al.*, 1996; RODRIGUES; NEVES, 2017). Segundo Urteaga (2009), mesmo que a autopoiese se refira a operações, que se realizam no interior do sistema, essa característica não impede a interação deste com o meio ambiente, mas, sim, a regulação e a seleção desse mesmo sistema com o seu entorno, estabelecendo o que lhe é importante e ao que deve reagir²¹.

Vidal (2017) e Urteaga (2009) prelecionam que os sistemas autorreferentes são de três tipos: vivos (abrangendo a vida e as operações vitais), psíquicos (que incluem a consciência como operação própria dos sistemas pessoais) e sociais (cuja autopoiese comunicativa é o traço característico). Por seu turno, os sistemas sociais são subdivididos em três níveis: a) sistemas funcionais (têm funções específicas na sociedade, tais como a política, a ciência, a religião e o direito); b) sistemas de interação (caracterizados por episódios comunicativos de curta duração, que se esvaem ao final do acontecimento social, tais como realização de um congresso científico ou uma sessão de julgamento); e c) sistemas organizacionais, ou organizações, que são a soma de sistemas de interação com uma finalidade específica voltada para a satisfação de uma necessidade social/humana, ou para o cumprimento de uma função especial na sociedade, tais como um Tribunal de Justiça, uma casa de repouso de pessoas idosas, ou uma associação de pais de alunos (VIDAL, 2017a; 2019a).

A classificação referida traz relevante contribuição da teoria sistêmica autorreferencial para as teorias organizacionais, permitindo compreender as organizações a partir da sua capacidade de solucionar problemas e se auto-organizar²² (considerando que são autopoieticas, ou seja, têm a capacidade de criar suas próprias estruturas e elementos, como uma unidade

¹⁹ Segundo Kunzler (2004), a distinção entre o ambiente e o sistema é condição lógica para a autorreferência, porque ela apenas pode ocorrer em um ambiente e em relação a um ambiente.

²⁰ Autopoiese significa autoprodução ou autocriação, sendo uma palavra recente que derivou da junção de duas antigas palavras gregas *auto* (mesmo) e *poiesis* (nascimento, criação ou produção), cunhado a primeira vez por Maturana e Varela nas ciências biológicas e, posteriormente, utilizado em outras áreas da Ciência, como a Sociologia, ensejando debates sobre construtivismo e objetivismo (ARNOLDI, 2001; 2015; KUNZLER, 2004).

²¹ Kunzler (2004) sinaliza em igual sentido, apontando que, apesar dos efeitos do ambiente não serem determinantes para o funcionamento do sistema (como uma força externa), podem irritá-lo/estimulá-lo, hipótese em que, considerando os seus critérios e as possibilidades do seu entorno, o sistema selecionará a comunicação, operando de forma autopoietica e autorreferenciada.

²² Segundo Arnoldi (2015), a autopoiese é uma forma de auto-organização, ou seja, é um processo recursivo no qual o sistema produz seus próprios elementos e integra-os em suas próprias redes.

sistêmica independente do seu entorno), a partir da tomada de decisão, que configura sua operação fundamental (URTEAGA, 2009; VIDAL, 2017b). Assim, as ações organizacionais não estão diretamente associadas ao seu entorno, mas têm uma lógica interna, detendo inteligência sistêmica própria e conhecimento organizacional, de forma que as organizações são sistemas sociais constituídos por sua história, suas regras, processos de gestão e formas de transação (VIDAL, 2017b). Tal compreensão é aplicável às organizações públicas.

Así se define la administración pública como sistema autónomo y, por lo tanto, autorreferencial, formado por un conjunto de organizaciones, cuyas orientaciones provienen del sistema político (al establecer límites y prioridades). Sus operaciones internas de gestión estarían previamente determinadas por el entorno. Su capacidad autorregulatoria y sus operaciones internas y con el público o la sociedad, se regulan por sus decisiones mediante comunicaciones con la sociedad (disposiciones burocrático-administrativas) que dependen de la fuerza y la capacidad de movilización de recursos (VIDAL, 2019a, p. 89).

Especificamente no âmbito da Administração Pública, a Teoria dos Sistemas Autorreferenciais também oferece importante subsídio na superação das abordagens tradicionais de gestão organizacional hierárquica (baseadas na hierarquia e na burocracia, que, usualmente, tentam proteger seus processos das mudanças internas e externas) para amparar um paradigma de gestão adaptativo capaz de integrar as mudanças do ambiente aos seus processos internos e, portanto, é mais eficaz para lidar com a complexidade que afeta as organizações (VIDAL, 2019a).

Ainda sobre o conceito em análise, outra questão importante é compreender como são definidos os sistemas autorreferenciais. Seguindo a perspectiva construtivista, que embasa a teoria, Vidal (2017a) descreve os passos epistemológicos e metodológicos para a observação sistêmica autorreferencial. O primeiro passo são as seleções contingentes realizadas pelo observador²³ a quem caberá estabelecer as diferenças que distinguem o sistema do entorno/ambiente, ou seja, a ele caberá identificar o que está dentro e o que está fora do sistema (elementos, componentes e estruturas que possibilitam suas operações próprias). As etapas seguintes podem ser resumidas em: a) fazer a observação elementar dos esquemas de regulação do sistema (por meio da identificação dos códigos-binários, que serão abordados adiante); b) identificar as operações autorreferenciais, que ocorrem entre os componentes do sistema; e c) realizar a observação heurística (considerando as causas funcionais, processos e efeitos funcionais, conforme descrição no Capítulo metodológico desta pesquisa).

²³ O relevante papel do observador, na seleção que embasa a definição do sistema (atividade de diferenciação sistema/entorno), é encontrado em Urteaga (2009), Vidal (2017a; 2019b) e Ribeiro (2020).

A utilização da Teoria dos Sistemas Autorreferenciais, para tratar de um problema identificado na Administração Pública (como ocorre nesta pesquisa), é apropriada, à medida que possibilita descrever as operações internas do sistema de administração (levantando aspectos organizacionais, estruturais e de manutenção) e compreender suas funções como parte de um sistema maior (sistema político-administrativo), oferecendo o arcabouço e apontando as condições para o controle administrativo bem sucedido (VIDAL, 2019a).

Na presente pesquisa, a teoria entrega significativo suporte para a atuação da pesquisadora (como observadora guiada por ações racionais), possibilitando a observação do planejamento de recursos humanos sob a ótica sistêmica (como unidade de análise), a fim de identificar seus elementos, operações autorreferenciais internas e formas de regulação para realizar, a partir da referida descrição, a observação heurística capaz de organizar um modelo sistêmico que possa subsidiar a ação administrativa necessária para a execução e o controle dessa prática organizacional com o alcance da eficiência e eficácia, que demandam a nova gestão pública.

3.2.3 Comunicação

Outro aspecto importante da teoria luhmanniana é a definição da comunicação como base de funcionamento operacional dos sistemas sociais (ARNALDI, 2001; RAMÍREZ, 2008, SÁEZ, 2011; VIDAL, 2017a). Isso porque, é através da comunicação que o sistema social seleciona a compreensão de informação, que irrita suas cadeias autopoieticas, escolhendo o que será incorporado ao seu sistema interno, reduzindo, desse modo, sua complexidade. A cada comunicação, tem-se o mesmo processo de produção, sempre ocasionando a simplificação da complexidade (RODRIGUES; NEVES, 2017; RIBEIRO, 2020).

Refutando o conceito de comunicação como uma ação social/humana²⁴, ou um processo de transmissão (que compreende as figuras do emissor e do receptor de uma mensagem), Luhmann afirma que a comunicação autopoietica é definida a partir da síntese de três seleções: informação, comunicação e compreensão (RAMÍREZ, 2008; URTEAGA, 2009; SÁEZ, 2011; VIDAL, 2017a). Para cada seleção referida, haverá um processo de escolha entre as múltiplas possibilidades da comunicação, havendo assim um processo de três etapas dependentes: 1) ocorre a seleção de informação (descartando as demais informações apresentadas); 2) há a

²⁴ Para Luhmann apenas a comunicação se comunica, não havendo comunicação entre os seres humanos como pessoas, em que pese o autor reconheça que não há comunicação sem consciência, operação própria dos sistemas psíquicos (VIDAL, 2017a).

seleção da forma em que será levado o conhecimento (oral, escrita, gesticular etc.); e 3) a outra parte envolvida seleciona o que compreendeu da informação emitida (RODRIGUES; NEVES, 2017; VIDAL, 2017a).

O referido autor ressalta ainda que a comunicação pode ocorrer mesmo que a informação selecionada não seja idêntica àquela emitida (admitindo o entendimento, o não-entendimento e o mal-entendimento), sendo importante apenas que ocorra a seleção e a compreensão de uma informação, que pode ser aceita ou recusada pelo sistema (KUNZLER, 2004; RIBEIRO, 2020).

Vidal (2017a) esclarece que a comunicação se dá a partir de meios de comunicação simbólicos generalizados que se diferenciam em cada sistema social, ainda que comparáveis entre si, em virtude de seu caráter estrutural. Nesse âmbito, é que surgem os códigos-binários, que são formas de comunicação próprias de cada sistema e que oscilam entre um valor positivo e negativo com um significado distintivo para aquele sistema (ARNALDI, 2001). Segundo Vidal (2017), é por meio deles que se operacionaliza a diferenciação sistêmica e tenta-se reduzir a complexidade. Eles são compostos por duas partes (tais como legal-ilegal, eficiente-ineficiente e pago-não pago) e podem ser construídos sem limitação, variando entre os sistemas.

Dentro da diferenciação que Luhmann realiza entre o sistema político, o sistema da Administração pública e outros sistemas (político, econômico e social), a comunicação se realiza a partir de códigos binários que ajudam a reduzir a complexidade. O código binário é administração pública **eficiente-não eficiente**, que também atua a partir de comunicações, e que se pode reduzir a uma gestão pública de **qualidade-não qualidade**, a um modelo **burocrático-gerencial**, ou **orientada ao desenvolvimento-não orientada ao desenvolvimento** (VIDAL, 2017a, p. 83).

Além de reconhecer que as organizações públicas são dotadas de um código próprio, é importante ainda ressaltar que nelas a comunicação tem uma forma própria de ocorrência: a decisão. Em suma, no âmbito das organizações, Luhmann aduz que o sistema baseia sua autopoiese comunicativa em decisões.

No caso da organização, ocorre algo diferente com a comunicação. É considerada comunicação organizacional a decisão, esta é o elemento último das organizações – partidos políticos, empresas econômicas, escolas, universidades. Todas essas organizações se reproduzem por meio desse tipo específico de comunicação. As decisões definem, entre outras coisas, quem é ou não membro das organizações; com isso permitem ao membro participar de outras decisões. Os membros são o lado interior da forma de organização e todos aqueles considerados não membros intervêm na comunicação como fator de destruição da autopoiesis do sistema. Por isso, o sistema organizacional baseia sua autopoiesis comunicativa em decisões que, entre outras atribuições, decidem sobre a seleção dos membros (RODRIGUES; NEVES, 2017, n.p.).

Partindo da premissa que a Administração Pública é um sistema organizacional (que pode ser definido com base na membresia, ou seja, pelos funcionários públicos e pela estrutura administrativa que a compõe), Vidal (2017a) esclarece que os códigos referidos e as decisões são elementos fundamentais para o plano metodológico de uma pesquisa sobre elas. Assim, o autor descreve que o primeiro passo para tanto é definir a “unidade de análise” e operacionalizá-la com o meio interno e o meio externo do sistema previamente constituído, sendo de extrema relevância a observação pelo pesquisador apoiada na lógica sistêmico-construtivista.

A importância de compreender o conceito de comunicação nos sistemas autorreferenciais é, diretamente, correlacionada com a necessidade de identificar o sistema e sua forma de funcionamento, compreendendo o que lhe diferencia do seu entorno e como essa diferença ocorre. Em suma, a análise sistêmica deve considerar a tomada de decisão e os códigos que realizam a sua diferenciação, os quais poderão ser melhor analisados por uma pesquisa qualitativa, conforme se propõe na próxima seção.

3.2.4 A aplicabilidade dos conceitos luhmannianos na pesquisa

Partindo dos conceitos acima delineados, a presente pesquisa é orientada pelas seguintes premissas: 1) a complexidade da sociedade moderna afeta a Administração Pública, que necessita de uma abordagem sistêmica e interdisciplinar para dar conta da necessidade de tomar decisões em um ambiente afetado por uma multiplicidade de mudanças internas e externas, que lhe apresentam uma série de possibilidades distintas; 2) toda organização pública é um sistema autorreferente, podendo suas políticas e processos internos também serem compreendidos como sistemas, desde que sejam identificados seus elementos e sua diferenciação com o entorno, a partir de uma ótica sistêmico-construtivista; e 3) a Administração Pública é um sistema organizacional, cujas operações são baseadas na comunicação, a qual se conforma pela decisão e pode ser analisada a partir das comunicações simbólicas que lhe são próprias (com destaque para os códigos binários).

Nessa lógica, a compreensão teórica de Luhmann é importante para a análise sistêmico-construtivista da complexidade do sistema de planejamento de recursos humanos do Poder Judiciário, partindo-se da premissa de que se trata de um sistema complexo (à medida que comporta um sortimento de possibilidades, sendo necessária a contingência para a tomada de decisão), autorreferente e autopoietico (com capacidade de auto-organização de elementos e estruturas internas), que se irrita com a comunicação ocorrida a partir da tomada de decisão e marcada por códigos-binários.

Dessa forma, considerando as premissas conceituais de complexidade, sistemas e comunicação expostas, torna-se possível analisar essa organização complexa, considerando seu emaranhado de interações internas e externas, que impactam, efetivamente, no seu método prático de planejar a força de trabalho, ou seja, no modo pelo qual operacionaliza o dimensionamento (ou seja, como identifica, quantitativa e qualitativamente, as pessoas necessárias para a organização), o recrutamento (a forma que provê os cargos públicos que a compõem), o desenvolvimento (como identifica, direciona e avalia o desenvolvimento de seus colaboradores) e a distribuição de pessoal (como realiza a lotação/alocação das pessoas) pessoas. Nesse cerne, é indubitável que a base teórica possibilita ainda identificar como ocorre a integração desse planejamento com o planejamento estratégico organizacional.

Ademais, o aporte teórico referido traz ainda contribuições decisivas para a metodologia da pesquisa a ser realizada, substituindo a visão linear e rígida por uma perspectiva sistêmica-construtivista, circular e multidisciplinar, que possibilitará a construção de um modelo que auxilie o Tribunal de Justiça do Estado do Pará a planejar sua força de trabalho em conformidade com a complexidade organizacional que lhe afeta. Em suma, a teoria de Luhmann “es una aportación teórica, conceptual y metodológica para la observación y el análisis de los sistemas en sus operaciones internas, en sus relaciones con el entorno y en la forma en que realizan las comunicaciones” (VIDAL, 2019, p. 37).

4 ABORDAGEM METODOLÓGICA

4.1 Elaboração do problema de pesquisa com base no método heurístico

A investigação científica desta pesquisa foi orientada pela heurística, a qual, conforme preconiza Vidal (2017a; 2019a; 2019b), é compreendida como método científico que possibilita a análise do problema de pesquisa a partir da lógica circular (causa-efeito-causa), superando os tradicionais métodos lineares inspirados no princípio cartesiano (causa-efeito)²⁵, os quais buscam comprovar a falsidade das afirmações ou hipóteses.

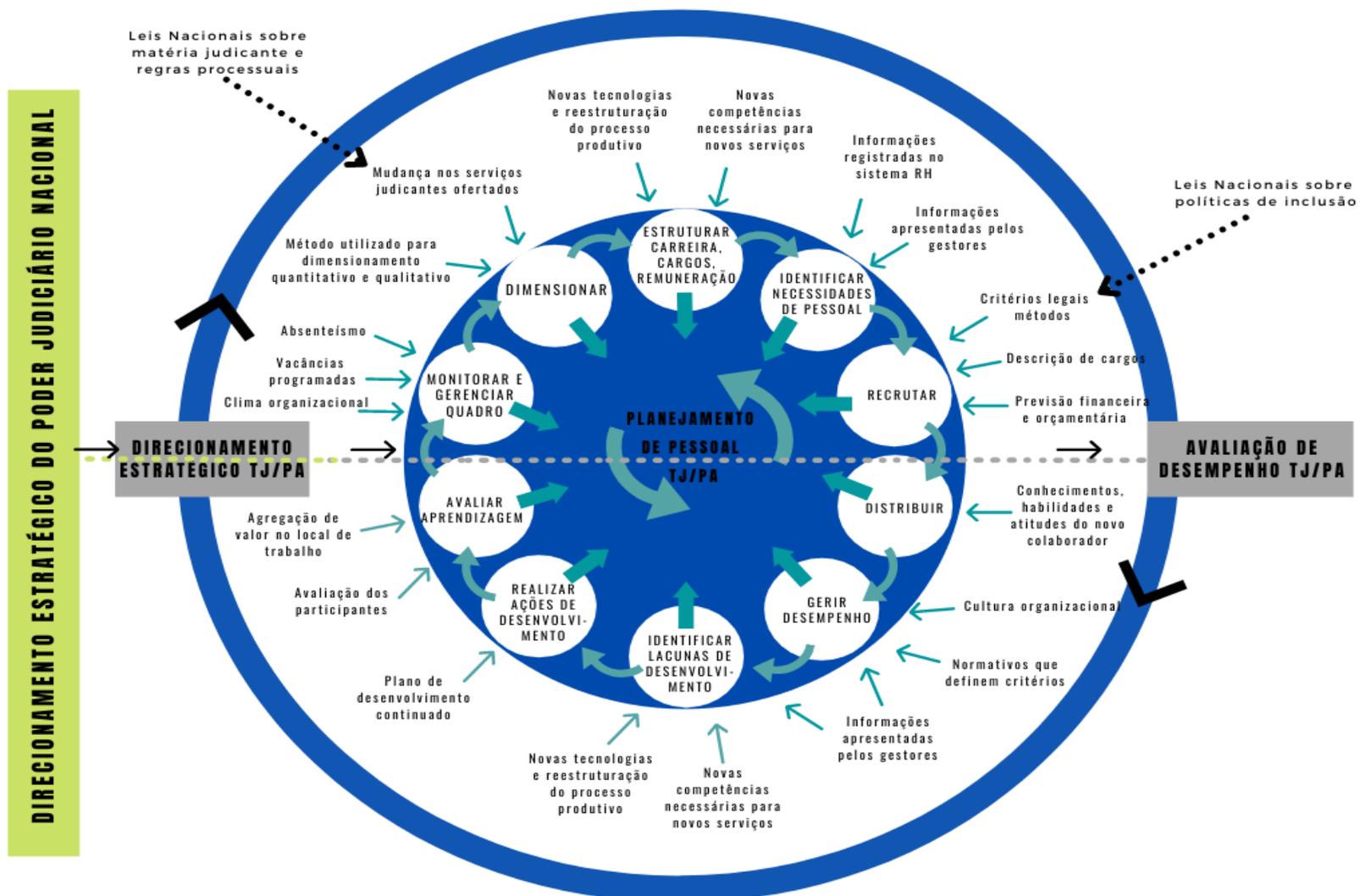
A obtenção do conhecimento tem se fundamentado na lógica que denominamos linear ou analítica. Esta consiste no seguimento de passo a passo de maneira sequencial, regida sob o esquema lógico, é o seguinte: “se eu fizer isto, tenho segurança de que as consequências serão tais”. Em que nos aporta a heurística? Diante do problema complexo, o pensamento linear enfoca aspectos concretos do problema e eliminando os “detalhes” não importantes para o foco da investigação. Esta opção inclui estratégias de obtenção de conhecimento dedutivo, indutivo ou hipotético dedutivo, abdução e também sociocrítico (VIDAL, 2017a, p. 62-63).

Enquanto os métodos científicos, pertinentes à lógica linear ou analítica, embasam-se em teóricos clássicos como Galileo, Newton e Descartes, o método heurístico, ou sistêmico, assenta-se em teóricos contemporâneos que trabalham a partir de concepções teóricas próprias os conceitos de complexidade e sistemas, tais como Prigogine, Morin e Luhmann (VIDAL, 2019b). Sob tal viés, a heurística é o método de obtenção do conhecimento que mais se adequa a esta dissertação, uma vez que comporta a análise do problema de pesquisa a partir da base teórica autorreferencial luhmanniana (VIDAL, 2017a, p. 62). A escolha do método referido é diretamente conectada com a base teórica sistêmica-construtivista deste trabalho, já tendo sido utilizado em outros trabalhos acadêmicos de referencial teórico luhmanniano (ELIAS, 2018; REIS, 2018; RIBEIRO, 2020).

Considerando o referencial teórico, a realidade do campo empírico, observada pela pesquisadora, e a obtenção do conhecimento a partir da lógica circular, que embasa o método heurístico, o problema foi elaborado conforme a Figura 5, sendo suas causas e efeitos diretamente vinculadas às variáveis da pesquisa apresentadas adiante.

²⁵ A superação dos conceitos científicos tradicionais de causalidade, determinismo e reducionismo é próprio do paradigma sistêmico, que traz as ideias de causalidade circular, auto-organização e indeterminação (URTEAGA, 2009).

Figura 5 – Elaboração do problema de pesquisa com base no método heurístico



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Utilizando o método heurístico, a Figura 5 demonstra as principais funções, operações e práticas do planejamento de pessoal, consideradas no âmbito desta pesquisa, as quais descrevem-se a seguir.

Na operação dimensionar, destaca-se o impacto decorrente do método utilizado para dimensionamento (quantitativo e qualitativo) e da mudança nos serviços judicantes ofertados, na medida em que tais causas podem alterar a quantidade de pessoas necessárias, bem como as atividades executadas por elas. É importante registrar que tais mudanças, na prestação de serviços, podem ser resultado de uma demanda interna ou externa ao órgão, tais como a edição de leis nacionais sobre matéria judicante e regras processuais, que são elaboradas pelo Poder Legislativo Federal.

O planejamento de pessoal envolve, ainda, a estruturação de carreiras, cargos e remuneração, por meio da qual os servidores efetivos e comissionados são posicionados na estrutura organizacional. Tal operação é impactada pelo surgimento de novas tecnologias e pela reestruturação do processo produtivo, tal como pelas novas competências necessárias para a execução de novos serviços.

A identificação das necessidades de pessoal, seja quantitativa ou qualitativamente, é uma operação do planejamento que deve ser amparada pelas informações gerenciais de pessoal disponíveis em sistemas informatizados (lotação e pessoal das unidades, absenteísmo, carga horária, produtividade etc.), bem como pelas informações apresentadas pelos gestores (nível de complexidade ou especificidades de determinada atividade do setor e demandas de trabalho não consideradas pelo método atual).

A partir da definição do pessoal, necessária para a organização, e havendo déficit de pessoas, ela poderá recrutar utilizando os critérios legais e métodos vigentes, tais como concurso público, concurso de remoção, livre nomeação e exoneração etc. Tal atividade é, ainda, diretamente influenciada pela descrição de cargos e pela previsão financeira e orçamentária do órgão. É importante salientar que os métodos de recrutamento são diretamente influenciados pelas normas nacionais sobre ingresso em cargo público e políticas de inclusão, que determinam critérios que assegurem a participação e o provimento de cargos por deficientes e negros.

O planejamento da força de trabalho também envolve a distribuição das pessoas – a qual, conforme referencial teórico, deve, sempre que possível, observar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do colaborador – e a gestão do seu desempenho – que envolve as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do servidor –, atividade essa que é diretamente impactada pela cultura organizacional, pelos normativos que definem critérios e pelas informações apresentadas pelos gestores.

A gestão de desempenho oportunizará que a organização identifique lacunas de desenvolvimento quando as informações apresentadas pelos gestores apontem o que deve ser aprimorado para o melhor desempenho dos colaboradores nas funções que executam. Identificar tais lacunas também será necessário quando houver novas competências necessárias para novos serviços e/ou novas tecnologias e a reestruturação do processo produtivo. Uma vez identificada uma lacuna, será necessário realizar ações de desenvolvimento, as quais devem ser direcionadas a partir do plano de desenvolvimento continuado e avaliadas sob a ótica individual (avaliação dos participantes) e corporativa (agregação de valor no local de trabalho).

Por fim, outra relevante operação para o planejamento é monitorar e gerenciar o quadro de pessoal, que é diretamente impactado pelo absenteísmo, pelas vacâncias programadas e pelo clima organizacional, dentre outros fatores.

Importante salientar que todas essas operações, que compõem o planejamento de pessoal, podem ocorrer em ordem diversa da descrita, sendo o descritivo apresentado em uma sequência exemplificativa que pode ser reordenada conforme a realidade analisada. Por exemplo, ao avaliar a aprendizagem, a organização pode determinar a redistribuição dos servidores para melhor aproveitamento dos conhecimentos adquiridos, ou, ao monitorar o quadro, a organização pode observar a necessidade de reestruturar a carreira para melhor direcionar os servidores. Assim, é imprescindível apenas compreender que as operações descritas compõem o planejamento de pessoal e estão conectadas entre si, podendo ser impactadas por fatores internos ou externos ao sistema.

A Figura 5 demonstra, ainda, que o direcionamento estratégico do TJPA (que sofre influência externa do direcionamento estratégico do Poder Judiciário Nacional) e a avaliação de desempenho do TJPA perpassam o planejamento de pessoal, razão pela qual devem ser considerados nas políticas, práticas e procedimentos deste último, assegurando, desse modo, que o quadro de pessoal atenda aos objetivos da organização.

Conforme evidenciado, o método heurístico demonstra a complexidade organizada, visto que possibilita a vinculação de diversas operações e elementos a partir de uma ação recíproca entre elas (seguindo a lógica causa-efeito-causa), o que não seria possível com a utilização do método cartesiano, uma vez que a lógica linear (causa-efeito) não permite a referida interconexão.

4.2 *Design* da pesquisa

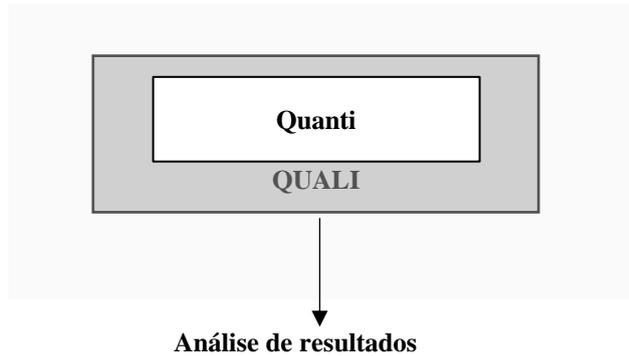
A partir da definição da heurística como o método científico a orientar a construção do conhecimento científico, necessário para a resolução do problema proposto, é delineado o processo formal e sistemático desta pesquisa, definindo sua natureza, abordagem, objetivos, procedimentos técnicos, instrumentos e técnicas de análise de resultado, conforme descrito a seguir.

O presente trabalho se trata de pesquisa social orientada para a prática, classificada na literatura como pesquisa aplicada, tendo por objetivo produzir conhecimentos (dados, análises e resultados), que permitam analisar e propor soluções ao planejamento de recursos humanos do TJPA, ou seja, dedica-se a solucionar determinado problema prático observado em uma organização pública (FLICK, 2013).

Cabe destacar que a pesquisa aplica o método misto, por meio do qual são realizadas a coleta e a análise de dados quantitativos (informações numéricas) e qualitativos (informações de texto) em um único estudo, com o objetivo de alcançar uma vasta análise do problema de pesquisa (CRESWELL, 2007). Nesta dissertação, optou-se pela coleta de dados quantitativos e qualitativos de forma simultânea com a predominância da abordagem qualitativa, sendo os dados quantitativos apresentados no bojo dos resultados da análise qualitativa como um recurso adicional de informações, o que a classifica como estratégia aninhada concomitante segundo Creswell (2007).

Tendo, menor prioridade, o método (quantitativo ou qualitativo) está embutido ou aninhado dentro do método predominante (qualitativo ou quantitativo). Isso pode significar que o método embutido aborda uma questão diferente da questão do método dominante ou da busca por informações de níveis diferentes (a analogia com a análise hierárquica em pesquisa quantitativa é útil para conceitualizar esses níveis (ver Tashakkori e Teddlie, 1998). Os dados coletados através dos dois métodos são reunidos durante a fase de análise do projeto. Essa estratégia pode ter ou não uma perspectiva teórica orientadora (CRESWELL, 2007, p. 220).

Nesse sentido, preliminarmente, investigam-se os dados qualitativos com o objetivo de analisar e descrever os fenômenos percebidos acerca das variáveis. Posteriormente, são coletados e analisados dados numéricos a partir de técnicas de mensuração comuns nas ciências naturais (tal como a estatística), que apontem uma causalidade (FLICK, 2013). A estratégia descrita é representada visualmente pela Figura 6.

Figura 6 – Método misto com estratégia aninhada concomitante

Fonte: Elaborado pela autora com base em Creswell (2007).

Tal escolha foi adequada à pesquisa realizada, ao passo que o método misto, que utiliza estratégia aninhada concomitante, assegura uma análise mais abrangente do fenômeno, superando as limitações de cada tipo isolado de abordagem e produzindo sinergia entre elas.

A abordagem qualitativa foi amparada em entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores²⁶ de unidades responsáveis pelas operações que compõem o planejamento de pessoal do TJPA. Segundo Flick (2013), tais entrevistas são instrumentos de investigação não padronizada, que, baseadas em um roteiro inicial, permitem utilizar uma diversidade de perguntas que podem ser respondidas com variação de amplitude. A aplicação destas, no presente trabalho, está em conformidade com a literatura, posto que são instrumentos de coleta de dados, comumente utilizados em estudos de caso, na medida em que possibilitam identificar a relação entre as variáveis e, até mesmo, a identificação de novos fenômenos não observados nas pesquisas bibliográfica e documental. Ademais, as entrevistas referidas são técnicas de pesquisa qualitativa adequadas para a observação sistêmica autorreferencial, possibilitando ao pesquisador identificar as decisões e os códigos binários (pré-existent e emergentes), que regulam o sistema (VIDAL, 2017a).

Quanto aos seus objetivos, pode-se afirmar que se trata de pesquisa exploratória e descritiva. É exploratória posto que tem por objetivo realizar uma ampla análise do tema planejamento de pessoal com vistas à familiarização da pesquisadora com o problema, identificando fatores e práticas organizacionais relacionadas ao planejamento de pessoal, ao

²⁶ A escolha dos gestores, que atuam nas operações internas do sistema, tem direta conexão com a perceptiva observacional construtivista própria do embasamento teórico autorreferencial que orienta esta pesquisa. Nessa medida, não serão realizadas pesquisas junto aos agentes externos a essas operações que, por não atuarem na práxis estudada, não teriam capacidade de descrever com propriedade as práticas e as decisões internas da unidade. Inobstante, a possibilidade de obter resultados enviesados, pelo grupo estudado, pôde ser prevenida pela pesquisadora, uma vez que esta é servidora integrante da área de gestão de pessoas (com atuação em diversos processos e unidades desde 2012) e, assim, nativa do campo investigado (*insider*), tendo acesso aos documentos, aos fatos e à realidade do campo empírico, que podem ou não validar as informações colhidas diretamente dos entrevistados.

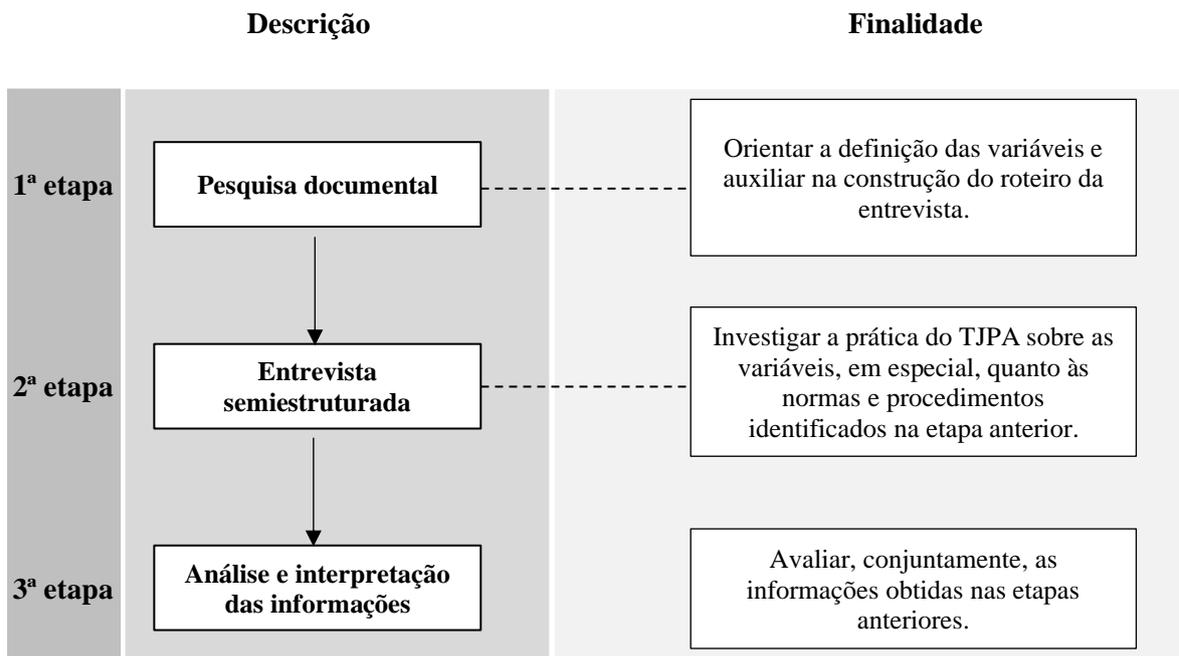
passo que é descritiva, porque, ao pesquisar, registrar, descrever e classificar os fatos, busca descrever o objeto de estudo a partir do estabelecimento de relações entre as variáveis indicadas neste capítulo (GIL, 2002).

Acerca do delineamento, pode-se afirmar que esta pesquisa é classificada como estudo de caso, uma vez que permitiu um estudo amplo e aprofundado de um ou mais objetos relacionados ao tema planejamento de pessoal (YIN, 2001; GIL, 2002). Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que pode ser utilizada em diversas oportunidades, tais como estudos organizacionais e pesquisas em administração pública, sendo recomendada sua aplicação quando o pesquisador traz questões “como” e “por que” focadas em acontecimentos contemporâneos sobre os quais não tem controle. Assim, o referido autor conclui que “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). Cumpre destacar que a presente pesquisa tem por fim analisar uma organização pública específica, qual seja o Tribunal de Justiça do Estado do Pará, a fim de identificar e descrever quais os fatores, o *modus operandi* e o contexto em que ocorre o planejamento de recursos humanos. Ademais, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa valiosa para a obtenção de dados qualitativos e adequada para as pesquisas descritivas e exploratórias, como ocorre no presente trabalho (YIN, 2001; CRESWELL, 2007).

Considerando o referencial teórico levantado neste trabalho na etapa exploratória da pesquisa, foi realizada pesquisa documental utilizando documentos institucionais do TJPA (resoluções, regimentos, portarias, instruções normativas, manuais, notas técnicas, relatórios e pareceres, dentre outros) que ainda não haviam recebido tratamento analítico e puderam ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa (GIL, 2002; SEVERINO, 2013).

Pelo exposto, afirma-se que a pesquisa se desenvolveu em três principais etapas, conforme Quadro 10.

Quadro 10 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Seguindo o método misto adotado, os resultados quantitativos e qualitativos, obtidos ao longo da pesquisa, foram analisados conjuntamente utilizando-se técnicas diferentes. A abordagem quantitativa da pesquisa foi amparada nos dados primários e secundários extraídos do sistema MENTORH/TJPA e nos relatórios fornecidos pelos gestores entrevistados. Tais dados se referem ao seu quadro funcional, cotejando diversos dados, tais como descrição de cargos, vínculo funcional, lotação e tabela de lotação de pessoal. As informações quantitativas, obtidas no curso da pesquisa são analisadas sob a ótica da estatística descritiva que pode ser definida como “um conjunto de medidas e gráficos que resumem as características dos dados coletados e os tornam compreensíveis” (SILVA, 2013, n.p.). Assim, esta dissertação utiliza métodos estatísticos descritivos que empregam recursos e técnicas capazes de classificar e descrever dados primários (extraídos do sistema de gestão de pessoas do próprio TJPA) e dados secundários (obtidos de fonte diversa à organização, tal como o CNJ) por meio da utilização de medidas estatísticas (porcentagem e média), sendo o resultado apresentado em tabelas e gráficos (SILVA, 2013; PINNTO, 2019).

Por seu turno, as informações qualitativas, extraídas das entrevistas semiestruturadas, foram submetidas à análise de conteúdo, a qual consiste na análise de informações a partir do tratamento metodológico de diferentes formas de comunicação, assim, em poucas palavras: “Ela descreve, analisa e interpreta as mensagens/enunciados de todas as formas de discurso, procurando ver o que está por detrás das palavras” (SEVERINO, 2013, n.p.). A análise de

conteúdo é uma técnica que, inicialmente, ganhou notoriedade nas obras de Laswell, Berelson e Lazarsfeld (CAMPOS, 2004; SILVA; FOSSÁ, 2015) e, atualmente, conta com uma diversidade de estudiosos que contribuem para o seu bom emprego. Desta feita, é imperioso advertir que, para fins desta pesquisa, são utilizados os conceitos, as recomendações e as etapas encontradas nas obras de Bardin (2016) e Franco (2021).

A análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens [...]. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos, ou não) (BARDIN, 2016, p. 44).

A análise referida ocorreu em três principais etapas: 1) pré-análise: na qual houve uma exploração inicial do material obtido das entrevistas, mediante leituras flutuantes, a fim definir o *corpus* de análise, as hipóteses, os objetivos e os indicadores, que nortearão o processo e a interpretação do resultado; 2) exploração: na qual foi feita a seleção das unidades de análise, permitindo, com isso, a agregação e a sistematização dos dados colhidos; e, por fim, 3) tratamento do resultado, a inferência e a interpretação dos dados (CAMPOS, 2004; FOSSA; SILVA, 2015; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Na fase exploratória da análise, efetivou-se a codificação do conteúdo, em que foram definidas as regras, que, aplicadas ao texto bruto, geram uma agregação em unidades, permitindo descrever ou representar o conteúdo. O referido processo foi norteado pelos conceitos centrais apresentados no referencial teórico deste trabalho, os quais permitiram uma análise temática do material.

Fazer uma análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

O tema, enquanto unidade de registro, corresponde a uma regra de recorte (do sentido e não da forma) que não é fornecida, visto que o recorte depende do nível de análise e não de manifestações formais reguladas (BARDIN, 2016, p. 135).

Posteriormente, realizou-se a categorização, identificando os elementos constitutivos dos códigos e reagrupando-os por critério semântico, elencando as categorias temáticas que serão objeto de análise. Os referidos códigos e as categorias auxiliarão na interpretação da realidade a partir de uma apresentação condensada dos dados brutos.

A partir do momento em que a análise de conteúdo decide codificar o seu material, deve produzir um sistema de categorias. A categorização tem como primeiro objetivo (da mesma maneira que a análise documental) fornecer, por condensação, uma

representação simplificada dos dados brutos. Na análise quantitativa, as inferências finais são, no entanto, efetuadas a partir do material reconstruído. Supõe-se, portanto, que a decomposição-reconstrução desempenha determinada função na indicação da correspondência entre as mensagens e a realidade subjacente (BARDIN, 2016, p. 149).

Todo o processo de codificação e categorização norteado pelos principais conceitos teóricos que embasam este trabalho, resultou na construção de 3 códigos centrais (que definem o tema principal de análise) e 9 categorias temáticas (que correspondem a um campo específico do código central) a seguir apresentadas:

Tabela 3 – Tabela de códigos e categorias temáticas

Códigos centrais	Categorias temáticas	Conversão quantificável²⁷
1. Alocação	1.1. Dimensionamento	05
	1.2. Recrutamento	05
	1.3. Admissão	05
	1.4. Distribuição	19
2. Desenvolvimento	2.1. Avaliação de desempenho	10
	2.2. Capacitação	18
3. Gestão Estratégica de Pessoas	3.1. Participação no planejamento estratégico organizacional	12
	3.2. Impacto da estratégia organizacional	07
	3.3. Avaliação do desempenho organizacional	02

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

É válido registrar que as categorias temáticas referidas não foram predeterminadas à realização das entrevistas, foram, na verdade, definidas a partir de seu conteúdo cotejado com a fundamentação teórica deste trabalho, exigindo um esforço de comparação constante da pesquisadora (FRANCO, 2021), sempre observando os principais objetivos da pesquisa e a lógica circular que a orientou.

Além das categorias temáticas referidas, por intermédio do processo de serendipidade ou *serendipity*²⁸, são identificadas outras 3 categorias temáticas relevantes para a compreensão do objeto da pesquisa, os quais foram assim destacados na Tabela 4.

²⁷ Considera a quantidade de vezes que o tema foi observado nos dados brutos analisados (textos transcritos das entrevistas).

²⁸ *Serendipity* é um termo encontrado na literatura inglesa que se refere a descobertas inesperadas ou ao acaso, sendo utilizado pela ciência com a finalidade de apontar achados ou descobertas inesperadas, tratando-se de um processo utilizado para resolução de problemas e aquisição de conhecimento científico (FOSTER; FORD, 2003; FERNANDES, 2016).

Tabela 4 – Categorias temáticas extraídas do processo de serendipidade

Categorias temáticas	Conversão quantificável²⁹
Discricionariedade	11
Cultura organizacional	8
Comunicação	4

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A despeito de Luhmann não ter deixado um legado vasto sobre a aplicação metodológica de sua teoria, autores dedicados ao estudo da teoria autorreferencial têm construído trabalhos que podem suplantar esse déficit, tais como Besio e Pronzini (2010) e Vidal (2017a; 2019a). Os referidos autores assinalam que a análise de conteúdo é uma técnica de análise, metodologicamente, adequada à perspectiva sistêmico construtivista da teoria autorreferencial, servindo para a observação detalhada de documentos, processos e práticas organizacionais.

Ademais, todos os achados e informações, coletados pelos procedimentos de pesquisa supra referidos, ao final deste trabalho, são analisados de forma triangular, de modo a assegurar que o resultado seja obtido a partir da convergência de várias fontes de informações, evidências e apontamentos teóricos. Tal estratégia é importante quando se trata de um estudo de caso, cuja complexidade e particularidade exigem muita cautela do pesquisador para apresentar resultados objetivos e imparciais que conduzam à melhor compreensão e interpretação do fenômeno estudado (YIN, 2001).

Diante da detida descrição apresentada até este momento, chega-se ao *design* da pesquisa que amparou a investigação científica proposta neste trabalho (Quadro 11).

Quadro 11 – *Design* da pesquisa adotada neste trabalho

Método científico	Critérios de identificação da pesquisa						
	Natureza	Abordagem	Objetivo	Delineamento	Procedimento	Instrumentos	Técnica de análise
Heurístico	Aplicada	Método misto com estratégia aninhada concomitante	Exploratória Descritiva	Estudo de caso	Entrevistas semiestruturadas	Documentos institucionais TJPA	Métodos estatísticos Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

²⁹ Considera a quantidade de vezes que o tema foi observado nos dados brutos analisados (textos transcritos das entrevistas).

4.3 Variáveis norteadoras da pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2003), variáveis são classificações, ou medidas, que apresentam valores, métricas, propriedades, ou fatores passíveis de mensuração e podem ser definidas em um objeto de estudo. As variáveis podem ser compreendidas como conceitos operacionais (compreendendo objetos, processos, fenômenos, problemas etc.), cujos valores (tais como: quantidades, qualidades, características e magnitudes) são-lhe adicionados para permitir seu uso como métrica em um caso em análise. A partir do critério de suscetibilidade e influência, as variáveis podem ser classificadas em independentes (antecedente) e dependentes (consequente).

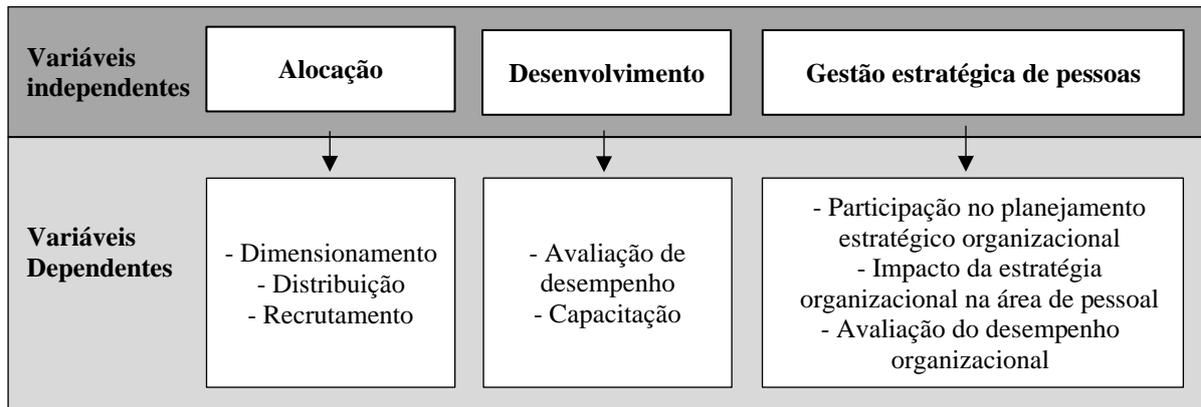
Variável independente (X) é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável; é fator determinante, condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência [...].

Variável dependente (Y) consiste naqueles valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente [...] (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 138).

Na pesquisa científica, é importante estar atento à operacionalização das variáveis, processo por meio do qual uma variável pode ser mensurada, ou classificada, a partir de correlatos empíricos (GIL, 2008). Tal processo é relevante para que uma proposição possa ser considerada como uma hipótese científica, uma vez que sua refutação ou comprovação empírica deve ser baseada em conceitos mensuráveis. No âmbito das Ciências Sociais, diferente do que ocorre nas Ciências Exatas, a definição das variáveis deve considerar a complexidade do problema a ser investigado, de forma a definir com cautela quais nortearão a pesquisa.

Quando as variáveis são físicas, não há grandes dificuldades de mensuração. Quando, porém, as variáveis são sociais, a complexidade aumenta. Isto porque as variáveis deste tipo não podem ser mensuradas com escalas tão simples como a linear e, também, porque não existem para comparação padrões de medidas universalmente definidos e aceitos (GIL, 2008, p. 81).

A partir do levantamento teórico e das pesquisas realizadas na fase exploratória, a pesquisa científica é orientada para a avaliação de três variáveis independentes, a saber: alocação de recursos humanos, desenvolvimento de pessoal e gestão estratégica de pessoas, formando a tríade descrita no Quadro 12.

Quadro 12 – Variáveis norteadoras da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As variáveis referidas foram definidas com base no referencial teórico desenvolvido e nos objetivos da pesquisa, visando, ao fim e ao cabo, possibilitar que a pesquisadora pudesse compreender os fatores e a forma de execução do atual planejamento de recursos humanos, tal como identificar se ele está devidamente integrado ao planejamento organizacional.

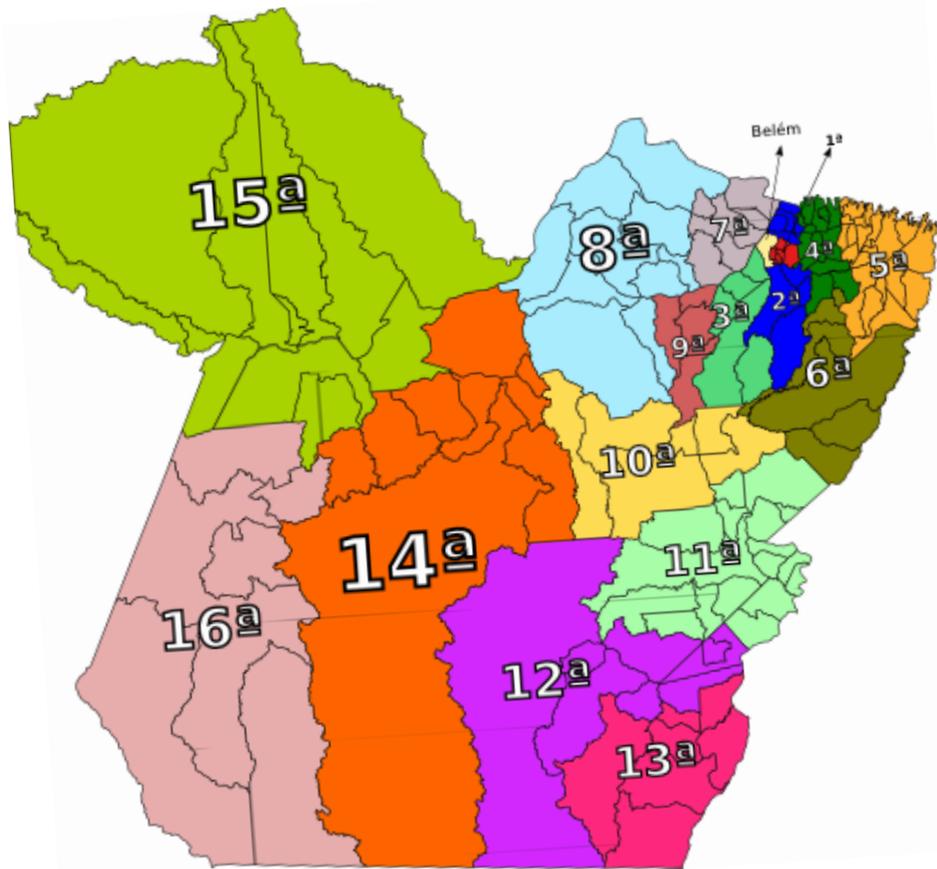
4.4 Local da pesquisa

O trabalho se dedica a analisar o planejamento de pessoal do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, órgão representante do Poder Judiciário paraense, um dos Poderes do Estado, cuja função típica é a prestação jurisdicional³⁰ nos municípios, que compõem o estado do Pará, tal como dispõe a Constituição do Estado do Pará de 1989 (CE/89). Atualmente, o Poder Judiciário tem unidades instaladas em 118 municípios do Pará, as quais se dividem organizacionalmente em 16 Regiões Judiciárias³¹ (Figura 7).

³⁰ Jurisdição é uma das funções estatais por meio da qual se aplica o direito subjetivo ao caso concreto para, com imparcialidade, solucionar a crise jurídica de forma definitiva (NEVES, 2018).

³¹ Observando a divisão dos 118 municípios por Região, tem-se: Central (Belém, Distrito de Icoaraci e Distrito de Mosqueiro); 1ª – Ananindeua (Ananindeua, Benevides, Marituba e Santa Izabel do Pará); 2ª – Tomé-Açu (Acará, Bujaru, Concórdia do Pará, Colares, São Caetano de Odivelas, Santo Antônio do Tauá, Tomé-Açu e Vigia); 3ª – Abaetetuba (Abaetetuba, Barcarena, Igarapé-Miri, Moju e Tailândia); 4ª – Castanhal (Castanhal, Curuçá, Igarapé-Açu, Irituia, Inhangapi, Magalhães Barata, Maracanã, Marapanim, São Domingos do Capim, São Francisco do Pará, São Miguel do Guamá e Santa Maria do Pará); 5ª – Capanema (Augusto Corrêa, Bonito, Bragança, Capanema, Capitão Poço, Garrafão do Norte, Nova Timboteua, Ourém, Peixe-Boi, Primavera, Salinópolis, Santarém Novo, Santa Luzia do Pará e Viseu); 6ª – Paragominas (Aurora do Pará, Dom Eliseu, Ipixuna do Pará, Mãe do Rio, Paragominas e Ulianópolis); 7ª – Soure (Cachoeira do Arari, Muaná, Ponta de Pedras, Salvaterra, Santa Cruz do Arari e Soure); 8ª – Breves (Afuá, Anajás, Bagre, Breves, Chaves, Currelinho, Gurupá, Melgaço, Portel e São Sebastião da Boa Vista); 9ª – Cametá (Baião, Cametá, Limoeiro do Ajuru, Mocajuba e Oeiras do Pará); 10ª – Tucuruí (Anapu, Breu Branco, Goianésia do Pará, Novo Repartimento, Pacajá e Tucuruí); 11ª – Marabá (Eldorado do Carajás, Canaã dos Carajás, Curionópolis, Itupiranga, Jacundá, Marabá, Parauapebas, Rondon do Pará, São Domingos do Araguaia, São Geraldo do Araguaia e São João do Araguaia); 12ª – Xinguara (Ourilândia do Norte, Rio Maria, São Félix do Xingu, Tucumã e Xinguara); 13ª – Redenção (Conceição do Araguaia, Redenção e

Figura 7 – Distribuição do Poder Judiciário no Estado do Pará



Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará (2022).

Como um dos poderes de Estado, o Judiciário é independente dos demais e goza de autonomia administrativa e financeira, a qual, no sentido técnico-político, significa ter competência exclusiva para, dentre outras atividades, eleger seus órgãos diretivos, elaborar seu próprio regimento, organizar seus serviços, apresentar propostas de lei que tratem da sua estrutura organizacional e seus cargos (criação, alteração, extinção e remuneração de cargos), mas também apresentar proposta orçamentária dentro dos limites dos demais poderes, observando a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) (CE/89). Por tal razão, pode-se afirmar que o Poder Judiciário usufrui de *status* semelhante ao Poder Executivo, de forma que o seu Presidente e seu corpo dirigente gozam de prerrogativas legais equivalentes as do Governador e dos Secretários de Estado, detendo, assim, indubitável relevância dentre as organizações públicas estaduais.

Santana do Araguaia); 14ª – Altamira (Altamira, Brasil Novo, Medicilândia, Porto de Moz, Senador José Porfírio, Uruará e Vitória do Xingú); 15ª – Santarém (Alenquer, Almeirim, Faro, Juruti, Monte Alegre, Óbidos, Oriximiná, Prainha, Santarém e Terra Santa); 16ª – Itaituba (Aveiro, Itaituba, Jacareacanga, Novo Progresso e Rurópolis).

Vale ressaltar que a autonomia referida, enquanto capacidade de autoadministração, é de suma importância para o planejamento de pessoal, na medida em que é no uso desta que o TJPA decide acerca do dimensionamento (podendo criar, modificar ou extinguir cargos), da distribuição e do recrutamento de pessoal, tal como define o modelo de gestão de desempenho e as diretrizes de capacitação do seu corpo funcional.

Conforme previsto na Constituição paraense, a referida Corte de Justiça é composta por 30 Desembargadores, dentre os quais, 24 são originários da carreira da magistratura e um quinto (6 membros) são nomeados pelo Poder Executivo a partir de listas tríplexes compostas por membros do Ministério Público ou advogados de notório saber jurídico.

Fundado no século XIX, o TJPA contou com uma diversidade de nomenclaturas e estruturas organizacionais (TJPA, 2021a), sendo, atualmente, composto por uma gama de 1.336 unidades, sendo 1.003 do Apoio Direto (competentes pela sua atividade jurisdicional, ou seja, diretamente vinculadas à sua atividade fim, que é a prestação da justiça no Pará) e 333 responsáveis por suas atividades administrativas, que compõem o Apoio Indireto (Tabela 5).

Tabela 5 – Unidades por área³² de atuação

Área de atuação	Nº de unidades
Apoio Direto – 1º Grau	904
Apoio Direto – 2º Grau	63
Apoio Indireto – Administrativo	333
Total geral	1.336

Fonte: Elaborado pela autora com base em MENTORH/TJPA (2022c).

A alta administração do TJPA é composta por 3 unidades: Presidência, Vice-Presidência e Corregedoria, as quais são dirigidas por Desembargadores eleitos por seus pares para ocupar a vaga por dois anos, sendo vedada a reeleição para o mesmo cargo (TJPA, 2016b).

³² A segmentação das unidades em Apoio Direto e Apoio Indireto segue a classificação instituída pelo CNJ na Resolução nº 219, de 26 de abril de 2016, a saber:

“I- **Áreas de apoio direto à atividade judicante:** setores com competência para impulsionar diretamente a tramitação de processo judicial, tais como: unidades judiciárias de primeiro e de segundo graus, protocolo, distribuição, secretarias judiciárias, gabinetes, contadoria, centrais de mandados, central de conciliação, setores de admissibilidade de recursos, setores de processamento de autos, hastas públicas, precatórios, taquigrafia, estenotipia, perícia (contábil, médica, de serviço social e de psicologia), arquivo;

II- **Unidades judiciárias de primeiro grau:** varas, juizados, turmas recursais, zonas eleitorais e Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs), compostos por seus gabinetes, secretarias e postos avançados, quando houver; (Redação dada pela Resolução nº 282, de 29.03.2019)

III- **Unidades judiciárias de segundo grau:** gabinetes de desembargadores e secretarias de órgãos fracionários (turmas, seções especializadas, tribunal pleno etc.), excluídas a Presidência, a Vice-Presidência e a Corregedoria;

IV- **Áreas de apoio indireto à atividade judicante** (apoio administrativo): setores sem competência para impulsionar diretamente a tramitação do processo judicial e, por isso, não definidas como de apoio direto à atividade judicante” (BRASIL, 2016a).

A Presidência, atualmente ocupada pela Desembargadora Célia Regina de Lima Pinheiro (74ª Presidente, 7ª mulher a ocupar o referido cargo e juíza de carreira), é competente para gerir toda a área administrativa, composta por uma multiplicidade de unidades com funções específicas, dentre estas, destacam-se, neste trabalho, 6 macro unidades: Secretaria de Administração; Secretaria de Controle Interno; Secretaria de Engenharia e Arquitetura; Secretaria de Gestão de Pessoas; Secretaria de Informática e Secretaria de Planejamento; Coordenação e Finanças. As secretarias administrativas atuais foram criadas e têm suas funções definidas em um emaranhado organizacional e legislativo composto por leis, resoluções, portarias e manuais³³.

Ainda no âmbito administrativo, é importante destacar a Escola Judicial do Poder Judiciário do Estado do Pará (EJPA), órgão vinculado ao Judiciário paraense com função específica na área da educação corporativa, voltada para a formação dos recursos humanos (magistrados e servidores) do TJPA (TJPA, 2021c). O referido órgão é presidido pelo Desembargador que estiver exercendo a Presidência do TJPA, ao passo que a Direção-geral é exercida por um Desembargador designado pelo primeiro (TJPA, 2007).

Considerando os objetivos desta pesquisa e a competência das unidades referidas, propõe-se que a investigação científica descrita alhures seja correlacionada com as unidades administrativas que executam atividades relacionadas às variáveis independentes (alocação, desenvolvimento e gestão estratégica de pessoas), assegurando, assim, que seja possível operacionalizá-las com correlatos empíricos adequados.

Nesse sentido, a pesquisa documental e o estudo de caso (em especial, as entrevistas semiestruturadas) serão focados nas seguintes unidades e órgãos: Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) junto às suas unidades responsáveis pelo desenvolvimento de Coordenadoria de Desenvolvimento e Divisão de Desenvolvimento e Avaliação de Pessoal e pela alocação de pessoal (Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento e Divisão de Administração de Pessoal); Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças (SEPLAN) junto às suas unidades responsáveis pelo planejamento estratégico organizacional (Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística e Coordenadoria de Gestão Estratégica); e Escola Judicial do Poder Judiciário do Estado do Pará (EJPA) junto às suas unidades responsáveis pela oferta e execução de atividades pedagógicas voltadas para a capacitação (Secretaria Geral e Departamento de Ensino e Pesquisa).

³³ O arcabouço organizacional e normativo referido pode ser localizado no endereço eletrônico: <http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/index.xhtml>.

4.5 A entrevista semiestruturada de gestores como o principal instrumento para obtenção de dados qualitativos na pesquisa

Com o objetivo de obter dados primários, que amparem a análise do planejamento de pessoal do TJPA, tal como sua interação com o planejamento estratégico, no período de 1 a 7 de fevereiro de 2022, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 9 gestores das unidades responsáveis pelas operações, decisões e práticas relacionadas às variáveis elencadas nesta pesquisa (Quadro 13).

Quadro 13 – Identificação de entrevistados

Unidade macro	Unidades específicas	Cargo do entrevistado	Data da entrevista	Duração
Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)	Secretaria	Secretário(a)	4/2/2022	10m9s
	Coordenadoria de Desenvolvimento	Coordenador(a)	2/2/2022	48m19s
	Divisão de Desenvolvimento e Avaliação de Pessoal	Chefe de Divisão	2/2/2022	35m43s
	Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento	Coordenador(a)	7/2/2022	30m54s
	Divisão de Administração de Pessoal	Chefe de Divisão	3/2/2022	42m30s
Escola Judicial do Poder Judiciário do Estado do Pará (EJPA)	Secretaria-Geral	Secretário(a)	1/2/2022	43m40s
	Departamento de Ensino e Pesquisa	Diretor(a)	1/2/2022	53m14s
Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças (SEPLAN)	Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística	Diretor(a)	1/2/2022	44m44s
	Coordenador de Gestão Estratégica	Coordenador(a)	2/2/2022	41m44s

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

É oportuno apresentar o perfil dos entrevistados, na medida em que a segurança e a qualidade dos dados coletados dependente diretamente da experiência e do conhecimento profissional destes. A maioria dos gestores entrevistados (67%) é servidor ocupante de cargo efetivo (Tabela 6) com mais de 10 anos de experiência profissional no TJPA (Tabela 7).

Tabela 6 – Tipo de vínculo funcional dos gestores entrevistados

Tempo de trabalho no TJPA	Nº de gestores	%
efetivo	6	66,67
exclusivamente comissionado	3	33,33
Total geral	9	100

Fonte: Elaborado pela autora com base em MENTORH/TJPA (2022a).

Tabela 7 – Tempo de trabalho dos gestores no TJPA

Tempo de trabalho no TJPA	Nº de gestores	%
01 a 09	2	22,22
10 a 20	6	66,67
21 a 30	1	11,11
Total geral	9	100

Fonte: Elaborado pela autora com base em MENTORH/TJPA (2022a).

Além da larga experiência profissional na organização estudada, a maior parcela dos gestores entrevistados tem longínqua atuação na área entrevistada, sendo possível observar uma variação entre 1 a 16 anos de tempo de trabalho, tendo 55,55% mais de 6 anos de serviço na área (Tabela 8).

Tabela 8 – Tempo de atuação dos gestores na área entrevistada

Tempo de trabalho na área em que atua como gestor	Nº de gestores	%
01 a 05	4	44,44
06 a 10	2	22,22
11 a 15	1	11,11
16 a 20	2	22,22
Total geral	9	100,00

Fonte: Elaborado pela autora com base em MENTORH/TJPA (2022a).

Observa-se que 55,55% dos entrevistados atuam na área há mais de 5 anos, o que fornece confiável e robusto material de análise. Além disso, dentre aqueles que atuam na área entrevistada há menos 5 anos, a maioria (75%) trabalha no TJPA há mais de 10 anos, possibilitando que tenham vasto conhecimento e contribuam de forma ampla neste trabalho.

Os gestores foram convidados a participar da pesquisa de campo por meio de contato telefônico e aplicativos de mensagens, sendo a eles disponibilizado o Termo de Consentimento Esclarecido (Apêndice B). Todos os gestores demonstraram disponibilidade, não havendo recusa de qualquer convite ou negativa de resposta a quaisquer das questões constantes do roteiro de entrevistas.

Considerando o contexto pandêmico vivenciado no mundo, todas as entrevistas foram realizadas a distância por intermédio do aplicativo eletrônico (*Teams*), que disponibiliza recursos de áudio e vídeo, bem como possibilitou a gravação delas na íntegra, fornecendo robusto material para análise da pesquisadora. Em conformidade com Flick (2013), tais entrevistas *on-line* são classificadas como síncronas, pois a pesquisadora e os participantes estavam, simultaneamente, *on-line* em uma sala de bate-papo virtual, podendo interagir com os

participantes e analisar as declarações, inclusive, em contextos paralinguísticos (como expressões faciais).

As verbalizações advindas das entrevistas foram automaticamente transcritas por um *software*, sendo tais transcrições integralmente revisadas pela pesquisadora, observando a gramática da língua portuguesa, sendo oportuno indicar as regras utilizadas no processo de revisão: a) os números não foram grafados por extenso, de forma a facilitar sua compreensão (exemplo: quando o entrevistado verbalizou “lei meia nove meia nove” foi transcrito “Lei 6.969”); b) gaguejos, hesitações, palavras ou ideias incompletas foram excluídos da transcrição; c) foram observadas as regras de concordância nominal e verbal; d) os verbos foram anotados corretamente; e) interjeições como “tá” e “né” foram excluídas, salvo quando a pesquisadora entendeu necessária sua manutenção para compreensão da ideia exposta pelo falante; f) foram excluídas expressões repetidas de assentimento ou compreensão, tais como “entendeu?”, utilizadas apenas para solicitar ao ouvinte que indique de forma, verbal ou não, se está entendendo a fala; g) foram utilizados parênteses duplos para sinalizar comentários do transcritor para esclarecimento de algo do texto, exemplo: MENTORH (sistema utilizado pela área de gestão de pessoas); h) utilizou-se travessão (–) para destacar algum elemento da frase quando o falante insere uma ideia diferente ou complementar enquanto divaga sobre outra; i) não foram incluídos grunhidos ou expressões utilizadas em excesso pelo falante, desde que o entrevistado siga o discurso sem prejuízo a sua inclusão. Válido salientar que o procedimento adotado teve por objetivo final oferecer leitura inteligível, facilitando a interpretação das informações apresentadas pelos entrevistados, sempre assegurando a transcrição mais fiel possível às suas falas, de forma a não comprometer as ideias e os dados passados pelos falantes.

Os dados coletados foram cotejados com documentos institucionais do TJPA (resoluções, regimentos, portarias, instruções normativas, manuais, notas técnicas, relatórios e pareceres, dentre outros), que ainda não receberam tratamento analítico e foram examinados conforme os objetivos e as variáveis da pesquisa.

4.6 Dificuldades e limitações encontradas na execução metodológica

Durante a análise dos resultados obtidos, foi possível perceber que a participação de dois gestores de uma mesma área, embora represente uma amostra significativa e tenha possibilitado identificar os fatores do modelo de planejamento de pessoal, restringiu o trabalho a um recorte específico de percepções, tendo a pesquisadora buscado, sempre que possível, fontes de informação internas ou externas que pudessem validar ou não o relato colhido.

Ademais, no curso das entrevistas, a pesquisadora observou que a relação profissional anteriormente mantida com os entrevistados, apesar de ter auxiliado no acesso e na disponibilidade destes, pode ter sido sugestionado determinados assuntos, o que é possível observar na menção a situações profissionais anteriores em que a pesquisadora havia debatido determinado assunto com o entrevistado no ambiente profissional. Assim, alguns entrevistados culminam com a menção a reuniões, projetos e trabalhos anteriormente realizados pela pesquisadora no intuito de validar a própria fala. Observados tais comportamentos, a pesquisadora buscou, de maneira respeitosa, redirecionar a entrevista de modo a assegurar que a finalidade acadêmica fosse em tudo observada, não havendo qualquer prejuízo aos dados coletados.

5 PLANEJAMENTO DE PESSOAL DO TJPA: RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Seguindo a lógica esmiuçada na metodologia, os resultados da pesquisa serão apresentados cotejando os dados quantitativos e qualitativos obtidos por variável, sempre buscando assegurar o alcance dos objetivos deste trabalho.

Visando à melhor compreensão dos dados qualitativos, é importante assinalar que a análise de conteúdo foi realizada a partir da codificação dedutiva estabelecida com base nos conceitos principais contidos na revisão teórica desta dissertação. Trabalhando por unidades temáticas, obtiveram-se os códigos e as categorias constantes do Quadro 14.

Quadro 14 – Categorização dos dados coletados na pesquisa de campo

Códigos	Conceituação	Categorias
1. Alocação	Investiga atividades referentes à agregação de pessoas e administração de cargos e funções.	1.1. Dimensionamento 1.2. Recrutamento 1.3. Admissão 1.4. Distribuição
2. Desenvolvimento	Analisa os processos relacionados à aplicação das pessoas e à expansão de seus conhecimentos.	2.1. Avaliação de desempenho 2.2. Capacitação
3. Gestão Estratégica de Pessoas	Examina aspectos relacionados à interação da gestão de pessoas com a estratégia organizacional.	3.1. Participação no planejamento estratégico organizacional 3.2. Impacto da estratégia organizacional 3.3. Avaliação do desempenho organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ressalte-se que, utilizando o processo de *serendipity* ou serendipidade, foram incluídas 3 categorias: 4.1. Discricionariedade; 4.2 Cultura organizacional; e 4.3 Comunicação. Tais categorias emergiram no momento da execução da pesquisa de campo e foram destacadas pela pesquisadora em virtude do impacto delas no planejamento de pessoal da organização.

Nos tópicos a seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa empírica por código e categoria temática, sendo destacadas como unidades de registro as falas dos entrevistados mais significativas e representativas para cada tema.

5.1 Alocação

Neste tópico, serão apresentadas as categorias temáticas pertinentes à alocação de pessoal, as quais retratam as operações, as práticas ou as atividades que resultam na agregação de pessoas e na administração de cargos e funções públicas, quais sejam: dimensionamento, recrutamento, admissão e distribuição.

5.1.1 Dimensionamento

O dimensionamento de pessoal é uma operação na qual se busca mensurar a necessidade de pessoal da organização, determinando a quantidade (dimensionamento quantitativo) e o perfil profissional (dimensionamento qualitativo) necessário, de maneira que a organização possa contar com o quadro de colaboradores adequado para as atividades a serem realizadas.

Nessa categoria, são analisadas as atividades relacionadas à definição do quadro de pessoal, descrevendo os fatores que atualmente embasam tal definição.

Segundo informação dos gestores entrevistados, o dimensionamento do quadro de pessoal do TJPA da área finalística considera a lotação paradigma e outros dados (como demanda de trabalho, acervo de processos e quantidade de servidores), ao passo que, para a área administrativa, considera fatos novos que possam sinalizar a necessidade de novos servidores (Quadro 15).

Quadro 15 – Dados considerados no dimensionamento do quadro de pessoal

Categoria	Unidade de registro
Dimensionamento	Eu entendo que o mais relevante é se você conseguir efetivamente determinar o quantitativo necessário de pessoas para atender às demandas daquela unidade, porque, muitas vezes, a gente pensa: “ah, planejamento de pessoal é só quantidade”, mas não. Eu acho que envolve muito mais. A gente precisa efetivamente saber a demandada da unidade, ter número de processos, acervos, a quantidade de servidor que ela já tem, que é para poder ter uma dimensão total, uma análise geral da unidade, porque simplesmente não é só colocar servidor, a gente precisa saber, inclusive, qual tipo de servidor que aquela unidade precisa, qual é a especificidade de cargo se é analista, se é auxiliar, qual é a demanda dela. (Gestor 8) (Grifo nosso)
	O planejamento é com base na lotação paradigma. Ela é a base para alocação de servidor na área finalística, então seria a lotação paradigma como base de planejamento. [...] Mas a área administrativa seria de fatos novos que surgirem na unidade e que possam demandar a existência de novos servidores e não apenas reposição. A necessidade de novos servidores, de alocar novos servidores. (Gestor 9) (Grifo nosso)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

A lotação paradigma, referida pelos gestores, foi instituída pela Resolução nº 219/2016 (BRASIL, 2016a), que determina que a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de

funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus seja proporcional à demanda, engendrando, ainda, os critérios objetivos para o seu cálculo. Tal resolução é de observância obrigatória para todos os órgãos do Poder Judiciário desde 2017 e teve grande impacto para área de pessoal, posto que sua adoção implica em uma distribuição de pessoal, visando, sempre, ao alcance entre a equidade da demanda judicial e a distribuição de recursos humanos, medida esta que o CNJ define como equalização da força de trabalho.

O referido normativo define como lotação paradigma o quantitativo mínimo de servidores a ser alocado nas unidades judiciais, cabendo à organização priorizar a alocação de pessoal nas unidades que contem com um número de servidores abaixo desse mínimo. Na prática organizacional, a lotação paradigma das unidades judiciárias é calculada anualmente a partir da divisão entre distribuição média de processos (denominados casos novos) nos últimos três anos da unidade judiciária pelo melhor desempenho das unidades semelhantes³⁴ a ela, cujo resultado é condensado na Tabela de Lotação de Pessoal (TLP), publicada semestralmente no Portal da Transparência.

Trata-se, desta feita, de modelo de planejamento por indicadores de referência, o qual consiste na definição do quantitativo necessário de pessoas a partir da aplicação de indicadores de produtividade que utilizam como referência paradigmas da própria organização, normalmente associados a uma função (LEME, 2015), nesse caso, a competência da unidade judicial. Tal sistema não utiliza referências de *benchmarking*, ou seja, não adota como referências a produtividade em organizações externas de igual natureza que apresentam melhor desempenho (LEME, 2015; MAXIMIANO, 2017). É, portanto, sistema autorreferenciado, que utiliza indicadores de referências internas desassociados da análise deles com o ambiente externo.

Apesar de o modelo adotado inaugurar uma espécie de dimensionamento de pessoal mais aproximado da administração pública gerencial, os gestores apontaram dificuldades no atual processo de dimensionamento, com destaque para as limitações metodológicas, uma vez que a lotação paradigma apenas conta com um indicador quantitativo (não havendo apontamento qualitativo) e não alcança todas as unidades do TJPA (Quadro 16).

³⁴ No caso do TJPA, conforme previsto na Resolução nº 13, de 26 de junho de 2017, a semelhança das unidades foi definida conforme a competência material, ou seja, a partir natureza da causa judicial, tais como: cível, criminal, agrária, família etc. A ideia, portanto, é comparar a produtividade das unidades que atuam em demanda judicial com procedimentos semelhantes.

Quadro 16 – Dificuldades pertinentes a atual metodologia de dimensionamento

Categoria	Unidade de registro
Dimensionamento	Mas têm algumas unidades que a gente não tem um indicador assim preciso . Então, seria mais ou menos isso, tentar verificar um mecanismo mais preciso nesses locais que a gente não tem, tipo lotação paradigma, não tem um indicador assim, que indique, que faça a gente ter certeza que aquilo é necessário. Tipo unidades administrativas, a gente não tem como saber se o servidor que pediu vacância ele vai fazer falta ou não, a não ser as pessoas que estão ali, o gestor daquela pessoa. Então, isso que é uma dificuldade que a gente pode melhorar. (Gestor 7) (Grifo nosso)
	É, isso aí (planejamento de pessoal para unidades sem lotação paradigma), hoje em dia, também é um grande desafio, porque assim, a gente parte efetivamente da demanda que o magistrado, que o gestor informa. A gente tenta pegar parâmetros mínimos e por mais que a unidade não tenha ainda a lotação definida, mas a gente vai buscar elementos que possam nos dar (um parâmetro), acervo processual, ingresso de casos novos, a efetiva quantidade de servidor que já tem disponibilidade naquela vara para a gente poder montar um paradigma, montar um paralelo e conseguir determinar a lotação dos servidores. (Gestor 8) (Grifo nosso)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Conforme a TLP, pertinente ao 1º semestre de 2022 e publicada no Portal da Transparência do TJPA, apenas 27% do total das unidades conta com dimensionamento quantitativo, sendo preocupante a ausência de dimensionamento de todas as unidades da área administrativa em detrimento do dimensionamento parcial da área finalística (na qual se desenvolvem as principais atividades do TJPA).

Tabela 9 – Unidades com dimensionamento quantitativo (LP) aplicado

Área de atuação	Nº de unidades	Unidades com LP	%
Apoio Direto – 1º Grau	904	331	36,62
Apoio Direto – 2º Grau	63	30	47,62
Apoio Indireto – Administrativo	333	0	0,00
Total geral	1.336	361	27,02

Fonte: Elaborado pela autora com base em MENTORH/TJPA (2022c) e TJPA (2022c).

Conforme os próprios gestores da área relataram, a ausência de dimensionamento quantitativo possibilita que a tomada de decisão administrativa seja desguarnecida de dados técnicos mensuráveis e ocorra com base na percepção subjetiva dos gestores solicitantes. Ademais, outro dado relevante é que a metodologia de dimensionamento atual não alcança resultados qualitativos, deixando aos gestores da área de pessoal a escolha sobre o tipo de profissional necessário na unidade. Apesar de tal escolha poder ser feita com base no pedido ou no relato do gestor solicitante, a preocupação central decorre do fato de que a subjetividade da escolha não permite uma segurança no processo decisório.

A dificuldade em dimensionar qualitativamente é agravada pela ausência de informações completas sobre a estrutura da organização. Isso porque apenas 33,46% das

unidades têm atribuições descritas em normativos – sendo a maior parte do Apoio Direto do 1º Grau –, ao passo que 66,54% não tem descrição estabelecida (Tabela 10).

Tabela 10 – Distribuição das unidades com e sem descrição de atribuições por área

Área de atuação	Nº de unidades	Unidades com atribuições descritas	%	Unidades sem atribuições descritas	%
Apoio Direto – 1º Grau	904 ³⁵	358	39,60	582	64,38
Apoio Direto – 2º Grau	63	8	12,70	55	87,30
Apoio Indireto – Administrativo	333	81	24,32	252	75,68
Total geral	1.336	447	33,46	889	66,54

Fonte: Elaborado pela autora com base em MENTORH/TJPA (2022c).

A descrição de cargos e funções também é um aspecto relevante que precisa receber maior atenção da organização estudada, enquanto apenas 75,54% dos cargos comissionados de chefia e assessoramento (Tabela 11) e 8,82% das funções gratificadas têm atribuições definidas em normativos internos (Tabela 12).

Tabela 11 – Cargos comissionados com atribuições descritas

Área de atuação	Nº de cargos comissionados	Cargos comissionados com atribuições descritas	%
Apoio Direto – 1º Grau	744	729	97,98
Apoio Direto – 2º Grau	262	189	72,14
Apoio Indireto – Administrativo	241	24	9,96
Total geral	1247	942	75,54

Fonte: Elaborado pela autora com base em MENTORH/TJPA (2022b).

Tabela 12 – Funções gratificadas com atribuições descritas

Área de atuação	Nº de funções	Funções gratificadas com atribuições descritas	%
Apoio Direto – 1º Grau	6	0	0,00
Apoio Direto – 2º Grau	7	0	0,00
Apoio Indireto – Administrativo	89	9	10,11
Total geral	102	9	8,82

Fonte: Elaborado pela autora com base em MENTORH/TJPA (2022b).

A situação referida é ainda percebida nos cargos efetivos que compõem as carreiras do TJPA (Tabela 13), sendo imprescindível a averiguação da questão, visto que, pela própria natureza do cargo, fica prejudicada uma via adequada de recrutamento (é necessário

³⁵ Os cargos de igual nomenclatura e atribuições foram computados por unidade judiciária, contemplando assim: 98 cargos de Chefe da Unidade Local de Arrecadação, 16 cargos de Chefe da Unidade Regional de Arrecadação, 306 cargos de Assessor de Juiz e 307 cargos de Diretor de Secretaria.

documentar atribuições para nortear o que deve ser objeto do processo seletivo), distribuição e desenvolvimento de pessoal nos referidos cargos, sem olvidar outras questões pertinentes à temática como o desvio de função³⁶.

Tabela 13 – Cargos efetivos com atribuições descritas

Tipo de cargo	Nº de cargos	Cargos com atribuições descritas	%
Cargo de carreira	40 ³⁷	33	82,50
Cargos em extinção	23	21	91,30
Total geral	63	54	85,71

Fonte: Elaborado pela autora com base em MENTORH/TJPA (2022c).

Em suma, a pesquisa empírica pode demonstrar que o TJPA apresenta um dimensionamento ainda incipiente.

5.1.2 Recrutamento

Por meio do recrutamento, as organizações atraem e selecionam pessoas para ocuparem cargos e funções necessários para a execução de suas atividades. No âmbito público, conforme determinação constitucional³⁸, o recrutamento externo de pessoal para cargos ou empregos públicos pode tão somente ocorrer por duas vias: concurso público de provas e títulos (necessário para os cargos efetivos) ou livre nomeação (permitida para cargos comissionados ou funções gratificadas³⁹). No âmbito interno, o recrutamento pode ocorrer por via eleita pela organização, não havendo normal supralegal que a condicione, sendo possível adotar processos seletivos para a movimentação de pessoas ou para a nomeação em cargos de chefia, por exemplo. Nessa categoria, buscou-se concatenar as informações colhidas no que se refere ao provimento de cargos públicos.

³⁶ O desvio de função pode ser configurado quando o servidor exerce funções relativas a outro cargo, ou seja, executa atribuições que não se referem ao cargo ou função pública que ocupa (CARVALHO FILHO, 2012).

³⁷ Os cargos efetivos foram computador por especialidade, sendo considerado 28 cargos de Analista Judiciário e 10 cargos de Auxiliar Judiciário.

³⁸ “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”. (CF/88)

³⁹ Apesar das funções gratificadas apenas poderem ser ocupadas por servidor público de vínculo efetivo, é livre a escolha do servidor que será designado/nomeado.

No âmbito do TJPA, o recrutamento externo é realizado por meio de concurso público para ingresso nos cargos efetivos (tendo sido realizados 4 certames desde 2006⁴⁰), ao passo que a nomeação para cargos comissionados ou funções gratificadas é desembaraçada de processos seletivos institucionais, posto que é realizada pela Presidência a partir da solicitação do gestor responsável (TJPA, 2018). Por seu turno, o recrutamento interno, desde 2014, ocorre mediante processo seletivo denominado concurso de remoção, que visa, unicamente, à movimentação de cargos nas unidades da organização (não possibilita o provimento de novos cargos), sendo, atualmente, regulamentado pela Resolução nº 005/2019-GP (TJPA, 2019). Ao abordar os métodos de recrutamento organizacionais, os entrevistados apenas apontaram questões pertinentes ao concurso público e ao concurso de remoção.

Acerca de ambos, o Gestor 7 salientou que os servidores que ingressam podem apresentar dificuldades de relacionamento interpessoal ou questões de saúde que afetam sua atuação, ao passo que o Gestor 6 destacou que ambos têm a limitação da escolha prévia da região ou Comarca, impossibilitando, desse modo, que a pessoa seja alocada em unidade mais compatível com sua formação acadêmica ou experiência profissional. Por fim, o Gestor 9 destacou que o concurso público avalia apenas o conhecimento, sendo uma ferramenta que não possibilita selecionar aspectos comportamentais (tais como: a identificação do selecionado com a vaga ofertada), sendo comum que sejam aprovados aqueles que estudam bastante para obter a vaga por questões financeiras (Quadro 17).

Quadro 17 – Apontamentos sobre o método de recrutamento externo

(continua)

Categoria	Unidade de registro
Recrutamento	A pessoa, às vezes, não sabe escrever porque ela não aprendeu a escrever mesmo. A prova do concurso é de marcar, então ela não está nem aí para nada, e aí ela não consegue fazer um memorando que preste, um SigaDoc ou um sei lá. Isso eu já vi gestor dizer primeiro: “eu não posso contar com nada, eles não conseguem fazer um SigaDoc”. Isso é fato. Pode ser que você insistindo, a pessoa consiga, pelo menos, melhorar um pouco. Pelo menos comece a sacar que eu posso pegar um modelo de alguém só e copiar, ir melhorando, mas tu percebe que, às vezes, nem isso eles querem ir atrás. Ou chega na mão ou eu faço de qualquer jeito. (Gestor 1)
	As limitações são como o servidor de certa forma ele já escolhe mais ou menos um polo, um cargo, é difícil a gente mexer muito com esse aspecto, até porque ele é chamado para aquele cargo. Então poxa, tudo bem se eu fizer um chamado de 40 pessoas para ser analista judiciário da área finalística em Belém, é uma coisa, aí pô legal, perai: “Quais são os cargos que eu tenho? Vamos lá”. Agora se eu chamar uma pessoa para Redenção desse processo de remoção ou, de como a gente pode pensar, de permuta ou alguma coisa nesse sentido, aí sim, a gente possa mexer melhor porque assim, a gente continua fazendo um processo de remoção que é específico para o local. Eu quero ir para comarca tal e nessa comarca a gente só relota a pessoa conforme for a vaga ou a permuta que for. (Gestor 6)

⁴⁰ Conforme informação extraída do *site* do TJPA, houve concursos públicos em 2006, 2009, 2014 e 2019, estando ainda em vigência o último certame referido (TJPA, 2022b).

(conclusão)

Categoria	Unidade de registro
Recrutamento	Eu acho assim, tanto concurso público quanto o concurso de remoção, a gente verifica que não é 100%. A gente sempre verifica servidores com problemas. Servidores primeiros colocados, segundos, mas que tem, às vezes, problemas interpessoais. Então assim, é um método de seleção, mas ele não é 100%, assim como a remoção. Às vezes, vêm servidores para capital, aqui o volume de trabalho é muito maior, vêm servidores muito antigos, que não estão acostumados com aquela carga de trabalho, então, têm algumas reclamaçõezinhas, mas não são muitas, pelo menos, eu não tenho visto muitas, mas presenciei algumas. E no concurso público, também têm alguns servidores que, no caso, a gente ter uma expectativa dos primeiros colocados serem servidores excelentes, mas alguns o que prejudica muito também a questão de motivo de saúde. (Gestor 7)
	A gente sabe que no concurso não passam todos, passam aqueles que estudam bastante e aqueles que estudam bastante acabam se tornando concurseiros. E os concurseiros vêm mais por uma questão financeira e que depois, por algum motivo, eles também têm um outro órgão que pague mais e aí eles já não estão mais. Então, se a gente for pensar nisso aí, o concurso hoje não é assim, eu até que achava democrático, mas hoje fiquei pensando que essa questão do concurso não é assim tão democrática não, porque acaba que o Tribunal, a organização não atinge o que quer, né? Recrutar pessoas que fiquem, que sejam leais à instituição e tudo mais, isso a gente não tem. Então, não é realmente o mecanismo mais adequado, mas é o legal e eu acho que, sinceramente, o serviço público ainda não está preparado para um outro tipo de seleção não. (Gestor 9)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

As limitações colocadas pelos Gestores 1, 7 e 9 decorrem da metodologia utilizada no concurso público, uma vez que, conforme observa-se nos editais dos certames realizados entre 2006 e 2019, o processo seletivo se restringe à avaliação de conhecimentos técnicos variável conforme a carreira (Quadro 18), não havendo análise de perfil comportamental⁴¹ (comumente realizado na área privada) ou testes de natureza psicotécnica.

Quadro 18 – Critérios de avaliação aplicados nos concursos públicos realizados no período de 2004-2019

Concurso	Critérios de avaliação aplicados			
Ano	Prova objetiva (múltipla escolha)	Prova subjetiva (redação)	Prova prática	Avaliação de Títulos Acadêmicos
2004	Aplicada em todos os cargos	Não aplicada	Aplicada apenas em um cargo de nível superior	Aplicada apenas nos cargos de nível superior
2009	Aplicada em todos os cargos	Aplicada apenas nos cargos de nível superior	Não aplicada	Aplicada apenas nos cargos de nível superior
2014	Aplicada em todos os cargos	Aplicada apenas nos cargos de nível superior	Não aplicada	Aplicada apenas nos cargos de nível superior
2019	Aplicada em todos os cargos	Aplicada apenas nos cargos de nível superior	Não aplicada	Aplicada apenas nos cargos de nível superior

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

⁴¹ A análise comportamental normalmente é realizada por meio de entrevistas ou dinâmicas que permitem observar como o candidato se relaciona, condutas típicas, expressão corporal, tom de voz, dentre outros aspectos, permitindo um maior conhecimento sobre o candidato (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a).

A ausência de uma avaliação comportamental implica na impossibilidade de aferir diversos aspectos importantes do candidato (comunicação, adaptabilidade, relacionamento interpessoal, iniciativa, criatividade e atendimento ao público), contudo, a resistência à inserção de tais critérios, na seleção, decorre da possibilidade de a avaliação enveredar em questões subjetivas que afetem o caráter isonômico dos certames e permitam práticas que se busca extinguir no serviço público, como pessoalismo e clientelismo. Não por outra razão, as organizações públicas, regra geral, realizam o recrutamento de pessoal efetivo baseado apenas em testes de habilidades acadêmicas e conhecimentos básicos (focados na educação formal), sendo necessário reavaliar esse sistema e buscar métricas que contemplem outros aspectos relevantes sem prejuízo da isonomia e da transparência, como já se pode observar em experiências internacionais destacadas pela OCDE (2010).

Melhorar os métodos de recrutamento seria um bom ponto inicial para o estabelecimento de competências na gestão do pessoal. É muito recomendável que o governo federal comece a evoluir do recrutamento de pessoal por meio de testes de habilidades acadêmicas e conhecimentos básicos de forma pouco sofisticada, principalmente por meio de questões de múltipla escolha. Enquanto o atual sistema impede as acusações de clientelismo, não é a melhor maneira de selecionar a pessoa mais competente para um cargo, especialmente para os que exigem um nível mais alto de qualificação. Os métodos de recrutamento podem ser baseados na medição de competências e experiências passadas, sem prejudicar a transparência e o mérito nas nomeações. [...] Hoje, os países membros da OCDE avançados deixaram em peso de usar as questões de múltipla escolha acadêmicas como sua principal base de recrutamento. Testes de competência feitos por computador, casos práticos escritos e entrevistas em painel tornaram-se parte de exames regulares para muitos cargos e não são mais contestadas como métodos de recrutamento confiáveis, mesmo em países com processos de gestão de recursos humanos muito legalistas. Não há dúvida, porém, que primeiro é necessário sensibilizar e obter consenso no judiciário de que o teste acadêmico de múltipla escolha não é a única forma de evitar o nepotismo, e que certamente funciona contra o recrutamento ideal (OCDE, 2010, p. 27).

Por fim, o apontamento realizado pelo Gestor 6 decorre do fato de que, no âmbito do concurso público, desde 2009, o candidato, além de escolher o cargo para o qual irá concorrer, também escolhe previamente a localidade (Polo Administrativo ou Região Judiciária⁴²) de cuja vaga pretende concorrer, não podendo ser convocado e nomeado para vaga destinada à localidade diversa a qual escolheu. O critério de regionalidade também é observado no concurso de remoção, no qual o servidor deve previamente escolher a Comarca para a qual pretende concorrer a movimentação (TJPA, 2019). A despeito da escolha da área ser um fator positivo para o servidor, pois lhe assegura a opção da localidade em que deverá trabalhar e residir (especialmente em um estado com dimensões continentais como o Pará), ela é um fator negativo

⁴² As comarcas do TJPA são organizadas em polos administrativos e/ou regiões judiciárias, no último certame as vagas foram distribuídas por Região Judiciária, conforme já explanado no item 4.3 deste trabalho.

para a mobilidade do pessoal da organização, afetando, diretamente, as operações pertinentes à admissão e à distribuição de pessoal, como será demonstrado nos itens seguintes.

5.1.3 Admissão

A admissão é uma das atividades cotidianas da gestão de pessoas, por intermédio da qual o ingressante, previamente selecionado pelo método de recrutamento externo da organização, apresentará suas informações pessoais e documentos, a fim de que a organização adote todas as providências para sua inclusão no quadro (como publicação de ato administrativo de nomeação, inclusão de informações no sistema para geração de matrícula, elaboração de identificação funcional e inclusão no plano de saúde corporativo).

É no momento da admissão que a organização estudada tem contato direto com o servidor ingressante, tomando conhecimento sobre seus aspectos pessoal, profissional e acadêmico, dentre outros. Acerca dessa operação, os gestores apenas salientaram que o critério de regionalidade, referido no item anterior, impacta diretamente no momento da admissão do servidor, sendo um fator limitante, uma vez que impossibilita a alocação do servidor de acordo com suas competências, habilidades e experiência profissional, por exemplo (Quadro 19).

Quadro 19 – Aspectos negativos do processo admissional

Categoria	Unidade de registro
Admissão	<p>Às vezes, é só uma vaga para determinado local, é isso e acabou. Não tem como a gente simplesmente dizer: “olha, o cara não tem formação”. Mas simplesmente ele foi habilitado na remoção, então ele vai ter que ir para lá e a gente vai esperar ver se ele vai se adaptar ou não. [...] Sempre que possível a gente procura verificar a formação e verificar o local que ela vai ser lotada para sempre otimizar a questão do servidor e da lotação. Com formação acadêmica no concurso público e no concurso de remoção, também observar as experiências anteriores daquele servidor. (Gestor 7)</p> <p>Eu acho, inclusive, que a gente não tem talvez a capacidade, ou talvez a cultura, ou talvez tenha que ser feito um trabalho mais sério em termos de recepção de servidores, no sentido de conhecê-los melhor para melhor alocá-los. Então, por mais que hoje em dia a gente já cobre um currículo e tudo mais, mas ainda assim, talvez uma maior integração com estudo psicológico dos servidores, com histórico de capacitação, de desenvolvimento, com a experiência profissional... (Gestor 6)</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Considerando a preponderância do critério de regionalidade, conquanto os gestores relatem que há um esforço em alocar a pessoa em unidade organizacional em que melhor possa ser aproveitado seu perfil profissional, em diversas oportunidades, não é possível tal medida, funcionando o critério de regionalidade como um sistema de barreira que compromete a alocação eficaz da mão de obra e reforça a dificuldade de mobilidade de pessoal típica do setor público.

5.1.4 Distribuição

Por meio da distribuição, a organização alinha a destinação do seu corpo funcional, ou seja, em quais unidades organizacionais os servidores serão lotados. Nessa categoria, investigam-se quais aspectos tangenciam a distribuição dos servidores da organização estudada.

Segundo os entrevistados, a distribuição dos servidores considera, prioritariamente, a definição quantitativa de pessoal das unidades (denominada de lotação paradigma e referida anteriormente na variável dimensionamento), os pedidos de gestores, a vacância de cargos (por aposentadoria, exoneração e óbito, por exemplo), o planejamento estratégico e o acervo processual (Quadro 20).

Quadro 20 – Critérios utilizados na distribuição de servidores

Categoria	Unidade de registro
Distribuição	<p>Essa distribuição dos servidores ela é basicamente feita pela lotação paradigma. Inclusive, essa gestão ela está considerando muito importante esse número da lotação paradigma com relação à distribuição dos servidores. É isso que eu tenho observado. E nós também, quando a gente vai fazer uma proposta de vagas, a gente leva em consideração também. Então esse é um fator muito importante para ser levado em consideração nessa distribuição. É um parâmetro que a gente usa na distribuição. Também existem outros paralelos. Mas o mais importante seria isso. [...] Os outros paralelos porque têm unidades, por exemplo, que não têm lotação paradigma, então, a gente se guia por outros parâmetros, tipo pedidos, analisando vacâncias, entender o que ocorreram, outros parâmetros por sistemas, verificando se realmente tem coerência aquela necessidade ou não. Tipo, equipes multidisciplinares também a gente procura – que ainda não está em estudo, a gente está com uma ação em andamento ainda com relação a LP desses profissionais –, então, por exemplo, nessas equipes, a gente está procurando repor por enquanto. Mas chegam alguns pedidos, então a gente faz uma análise e vê de acordo com os cargos criados, vê se tem possibilidade, analisado também as restrições financeiras e orçamentárias do Tribunal e lotando pessoas nesses setores. Então eu seria basicamente isso, um resumo. (Gestor 7)</p> <p>Pesquisadora: Então, no momento de alocar as pessoas no local é considerado planejamento estratégico? No momento da diretriz da distribuição? Gestor 8: É, não só o planejamento estratégico, mas tudo que envolve ele. Como eu estou falando, é o acervo, a unidade tem déficit de lotação paradigma, isso tudo acaba envolvendo o planejamento estratégico, tudo abarca o planejamento estratégico.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Os gestores apontaram, ainda, que o atual processo de distribuição não leva em consideração as habilidades e o perfil comportamental do candidato, sendo agravantes dessa dificuldade as limitações do cargo, o critério de regionalidade, o fato de a organização não dispor de informações sistematizadas sobre as competências e as atribuições organizacionais de cada unidade, bem como as decisões discricionárias do gestor competente sem motivação expressa (Quadro 21).

Quadro 21 – Dificuldades na distribuição de servidores

Categoria	Unidade de registro
Distribuição	Assim, a gente sabe que dentro das comarcas ou dentro das varas, a gente tem áreas específicas dentro do Direito e também atividades específicas dentro do Tribunal. Então, a gente sabe que isso a gente pode incorrer na entrevista social para entender que certas pessoas elas têm uma maior facilidade, uma maior competência para o atendimento ao público, pessoas que tenham mais dificuldade, pessoas que preferem escrever, pessoas que preferem fazer outro tipo de atividade. Então, é nesse sentido de primeiro puxar um histórico... Aliás, antes disso, a gente precisa saber o que é feito em cada lugar, isso seria o primordial da gente ter conhecimento exatamente do nosso negócio [...] Tem todo um processo aí em conjunto com diversos setores da Secretaria de Gestão para que a gente no início já possa verificar o melhor aproveitamento dos servidores. As limitações são como o servidor de certa forma ele já escolhe mais ou menos um polo, um cargo, é difícil a gente mexer muito com esse aspecto, até porque ele é chamado para aquele cargo. [...] A gente tem que ter mais conhecimento do nosso negócio. Conhecer realmente quais são as tarefas e as competências de cada um dos setores para que a gente comece a fazer políticas de alocação mais apropriadas desde o início, desde o acolhimento do servidor, toda uma pesquisa inicial para que ele seja aproveitado – seus conhecimentos e capacidades e competências – da melhor forma possível dentro do Tribunal. Isso, inclusive, vai trazer um benefício pessoal, a parte que ele se sente mais satisfeito com trabalhar com algo que seja da área dele, de conhecimento dele. É bom para ambos os lados, a gente sabe isso. (Gestor 6)
	Pode até ser que com um planejamento que apresente tudo e tudo mais ainda haja os cortes e isso é necessário, né? Mas seja mais do que assim: “Vamos fazer para esse, vamos fazer para isso... não, para esse não vai nada”. Então, ainda tá muito assim e é muito complicado essa política de alocação dessa forma. (Gestor 9)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Conforme informações dos entrevistados, a redistribuição de servidores é pautada pelas informações técnicas da área de pessoal e decidida pela Presidência, sendo enfatizado, ainda, que tem sido uma prática na gestão atual, visando reduzir unidades com excesso e atender às unidades com déficit, de forma a equalizar a distribuição com base no método de dimensionamento qualitativo vigente (Quadro 22).

Quadro 22 – Redistribuição de servidores

Categoria	Unidade de registro
Distribuição	Então, basicamente, a gente já fez estudos com relação à redistribuição e como a decisão também não é nossa, a gente só coloca que haveria. Tem a Portaria nº 4.477, que ela também atua em convênio com a Resolução nº 219, que é a questão da lotação paradigma, redistribuição dos servidores e ela diz que só pode ser remanejado de uma unidade à unidade que tiver mais de um servidor excedente. Então, ou seja, só as unidades que têm de superávit dois para cima. Então, a gente informou tudo isso e fizemos esse estudo nas comarcas todas, aí nós entregamos para a Secretária. (Gestor 7)
	Olha, isso (a redistribuição) tem acontecido muito agora nessa gestão do biênio 2021-2023. A gestão está com esse propósito de identificar aquelas unidades dentro de uma mesma comarca, até mesmo dentro de um mesmo polo, onde possa haver a movimentação de servidores e hoje em dia a gente está conseguindo fazer esse redimensionamento, de passar de uma unidade que efetivamente já tem um excesso para atender aquelas que ainda estão com a lotação paradigma deficitária. (Gestor 8)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Acerca do tema, os entrevistados destacaram a dificuldade na redistribuição dos servidores, ressaltando o desequilíbrio nas unidades e a lotação em desconformidade com a

competência, que resultam na dificuldade de movimentar servidores seja por questões culturais (resistência do gestor ou do próprio servidor), seja por questões técnicas (como administração dos postos de trabalho) (Quadro 23).

Quadro 23 – Aspectos pertinentes à (re)distribuição do pessoal

Categoria	Unidade de registro
Distribuição	A gente vê muito desequilíbrio entre lotação de servidores e também lotação inadequada de acordo com a competência. Pessoas capazes de desenvolver certas competências estão em locais que não se relacionam com essa competência. Então assim, a gente tem muitos indícios de que o Tribunal precisa muito mais dessa reorganização do que a expansão em si de servidores. [...] Além dessa redistribuição numérica, de reposição, que também traria a necessidade de adequação de competência, mas a gente tem a distribuição dos cargos. A gente vê um desequilíbrio aí em relação à distribuição dos cargos, das funções gratificadas, dos cargos em comissão e isso, ao nosso ver, deveria ter prioridade para ajuste. (Gestor 2)
	Mas mesmo essa de pessoal depende de algumas coisas, porque a gente tem aqui uma cultura de pertencimento. Mas não é do ponto de vista positivo. Aquilo que eu pertencimento à instituição, por exemplo, na verdade, é isso que falta. Você precisa ter essa noção de pertencimento, mas que você pertence à instituição e não a uma unidade específica, não a um local, uma comarca específica, um setor específico, muito menos a um gestor específico. Então, precisa, talvez, acho que a melhor forma de executar essa redistribuição passaria por um trabalho, uma tentativa de mudança de cultura, de conscientização, pelo menos, anterior: “Olha, o servidor é da instituição e toda alteração que for feita e movimentação que for feita obviamente, dentro das normas, dentro dos normativos, ela visa unicamente o bem da instituição, e aí você é um servidor da instituição e não servidor da primeira vara de coisa”. (Gestor 2)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Ponto relevante acerca da distribuição de pessoal extraído do campo explorado se refere à licença para estudo, instrumento legal de desenvolvimento por meio do qual os servidores ficam dispensados da jornada de trabalho sem prejuízo da remuneração integral para se dedicarem a cursos de Pós-Graduação (especialização, mestrado e doutorado) fora do estado (TJPA, 2016b). O diploma legal referido destaca que é condição de participação no processo seletivo que o servidor esteja matriculado em curso de Pós-Graduação, no qual a temática seja compatível com seu cargo efetivo, sua área de atuação e as finalidades institucionais do TJPA (art. 5º, inciso III), tal como que, quando do seu retorno, poderá ser realocado em unidade em que os conhecimentos adquiridos sejam mais bem aproveitados. Tal disposição legal, contudo, não reverbera na prática institucional, conforme descrito no curso das entrevistas (Quadro 24).

Quadro 24 – (Re)distribuição de pessoal licenciado para estudo

Categoria	Unidade de registro
Distribuição	<p>Pesquisadora: Aí agora a gente conversando sobre esse caso que tu trouxestes, eu te pergunto: essas pessoas quando retornam da licença para estudo, existe esse trabalho de redistribuição delas?</p> <p>Gestor: Não, só se for de vontade própria como foi nesse caso (entrevistado havia explanado anteriormente sobre uma servidora que foi redistribuída a pedido dela, em virtude da conclusão de um mestrado). A maioria nem fala nada já chega de volta na sua própria lotação. E não há um trabalho dentro, nosso, de entrevista ou de conversa para que seja feita uma melhor alocação. Para te ser bastante honesto, dentro da minha ignorância, não sei nem se isso realmente seria possível. Então, é algo a ser conversado lá internamente mais à frente, porque não é algo que seja hábito.</p> <p>Pesquisadora: Não seria possível por alguma limitação?</p> <p>Gestor: Vaga é limitação. Vaga é a grande limitação, porque como é que eu vou saber se eu posso tirar alguém de uma vara criminal para uma vara de infância e juventude, por exemplo? Depende, é muito ocasional, depende muito de vários fatores. (Gestor 6)</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Ao analisar os dados coletados, observa-se que a distribuição de pessoal carece de dados técnicos e gerenciais fundamentais, posto que a ausência de dimensionamento qualitativo, aliada à falta de informações organizacionais primárias (atribuições, rotinas e processos de trabalho de uma unidade), dificulta sobremaneira um diagnóstico do perfil qualitativo da mão de obra necessária para as unidades. Ademais, é possível concluir que as restrições legais, que a organização adota com a regionalização do recrutamento e a adoção de cargos específicos⁴³, impactam diretamente na (re)distribuição da força de trabalho, exigindo, ainda, maior cautela na distribuição, porquanto reduzem a flexibilidade na alocação e geram maior risco de obsolescência.

Por fim, é imperioso destacar que a desconexão prática observável, entre a capacitação financiada pelo órgão e o aproveitamento do pessoal qualificado, demonstra uma incoerência no funcionamento da organização, pois esta investe na qualificação de um servidor e, por dificuldades de mobilidade, pode culminar com o não o aproveitando em unidade mais adequada.

⁴³ Segundo Dutra *et al.* (2019b), os cargos específicos são criados para atendimento de uma demanda específica (Analista Judiciário – Especialidade: Direito), ao passo que os cargos amplos (tal como é o cargo de Auxiliar Judiciário) podem ser utilizados pela administração em diversas áreas sem configurar desvio de função. Enquanto o primeiro tem mobilidade reduzida, risco de desvio de função e maior complexidade na alocação e na gestão, o segundo tem alta flexibilidade de alocação e possibilidade de aproveitamento em diferentes eixos de carreira.

5.1.5 Consolidação dos resultados pertinentes ao código alocação

Conforme infere-se das informações e dos dados cotejados ao longo deste tópico, o dimensionamento de pessoal do TJPA é uma operação ainda incipiente, sendo realizada pela área de pessoal a partir da análise de uma série de dados (como demanda de trabalho, acervo de processos, a quantidade de servidores e fatos novos). A análise técnica referida se ampara também no dimensionamento quantitativo de 27,02% do total das unidades abarcadas pelo método de dimensionamento de pessoal definido pelo CNJ (lotação paradigma).

Observou-se que os gestores da área de pessoal, responsáveis por tal operação, enfrentam dificuldades relevantes decorrentes da ausência de uma metodologia de dimensionamento quantitativo e qualitativo de todas as unidades da organização. Tal fato é agravado pela ausência de informações completas sobre a estrutura organizacional do TJPA, uma vez que somente 33,46% das unidades têm atribuições documentadas, bem como apenas uma parcela dos cargos e funções dispõem de atribuições definidas em normativos (85,71% cargos efetivos, 75,54% dos cargos comissionados e 8,82% das funções gratificadas têm atribuições em normativo).

A falta de tais informações, aliada à constante necessidade de a organização definir a quantidade de pessoas e o tipo de cargo necessário para cada unidade, impõe a área de pessoal a obrigatoriedade de atuar sem uma base técnica robusta, o que enseja decisões arraigadas de certa subjetividade não desejável para uma organização pública, dada a rigidez de seu sistema de ingresso e permanência em cargos efetivos, o excesso de regulamentação legal dos cargos e funções, o risco incidir na prática de desvio de função e a dificuldade de mobilidade de pessoal (BRASIL, 2010; LUCENA, 2017; TOYOTA, 2019; BERGUE, 2020). É dizer, em suma, que se a organização não sabe quantas pessoas, quais cargos estas devem ocupar e o que elas devem entregar em tais cargos, corre sério risco de prover cargos públicos de forma equivocada (não apenas quanto ao quantitativo que será ocupado, mas também quanto ao que será considerado para selecionar as pessoas que ocuparão os cargos), o que pode lhe trazer muitas complicações de longo prazo, dado que não lhe é dada possibilidade de desocupar ou extinguir cargos públicos de forma célere e simples, além do que a mobilidade funcional é um problema cultural próprio do setor público, como se demonstrará em tópicos posteriores.

Ademais, é importante registrar que é premente a necessidade de melhorias no dimensionamento do TJPA, a fim de que todas as unidades tenham seu dimensionamento quantitativo e qualitativo, porque este é um dos pilares do planejamento de pessoal, sendo observado em todos os modelos apresentados no Capítulo 1 (BERGUE, 2005; 2020;

DESSLER, 2014; LEME, 2015; LUCENA, 2017; BOHLANDER; SNELL, 2018; DUTRA *et al.*, 2019b;), além de sua relevância para um modelo de planejamento integrado com a estratégia organizacional (SCHIKMANN, 2010).

Por seu turno, quanto ao recrutamento, observou-se que o método, utilizado nos concursos públicos, restringe-se à avaliação de conhecimentos técnicos, sendo ausente análise de perfil comportamental ou testes de natureza psicotécnica, inviabilizando a avaliação de aspectos comportamentais importantes do candidato (comunicação, adaptabilidade, relacionamento interpessoal, iniciativa, criatividade e atendimento ao público), sendo necessário buscar novas metodologias que permitam tal avaliação e assegurem isonomia e transparência, tal e qual ocorre em organizações internacionais (OCDE, 2010).

Outro apontamento considerável se refere ao critério de regionalidade utilizado no recrutamento externo (concurso público) e interno (concurso de remoção), culminando, por obstaculizar a mobilidade de pessoal, com privilegiamento de escolhas pessoais em detrimento da necessidade organizacional de distribuir a força de trabalho com base em competências. O critério referido também impacta na admissão de novos servidores, os quais, ainda que detenham competências que seriam mais bem aproveitadas em determinada unidade, não podem ser alocados fora da região que tenham optado na inscrição do certame. O critério de regionalidade, portanto, representa uma restrição ou obstáculo relevante para admissão e distribuição de pessoal por competência.

Acerca da distribuição de pessoal do TJPA, considera-se, prioritariamente, a definição quantitativa de pessoal das unidades, os pedidos de gestores, a vacância de cargos, o planejamento estratégico e a demanda de trabalho, não considerando as habilidades e o perfil comportamental do candidato. Nessa operação, observou-se que impactam negativamente as decisões discricionárias, a adoção cargos específicos, a falta de informações organizacionais sobre as atribuições das unidades, dos cargos e das funções.

Aspecto proeminente da pesquisa empírica foi a ausência de uma política robusta de redistribuição de pessoal, sendo esta realizada conforme a decisão da alta administração, de forma que, atualmente, trata-se de uma praxe de gestão, não sendo futuramente, permitindo que as unidades permaneçam com a força de trabalho desequilibrada ou sem o aproveitamento adequado de competências mesmo na hipótese de que a própria organização tenha oportunizado a qualificação do servidor, tal como ocorre com a licença para estudo.

Por fim, é importante ressaltar que foi observável uma conexão entre as causas e os efeitos das operações de dimensionamento, admissão, recrutamento e distribuição, as quais são impactadas pela ausência de dimensionamento quantitativo e qualitativo, pelo critério de

regionalidade e pela ausência de informações organizacionais, observou-se, também, que estas não se conectam com as operações de desenvolvimento, não havendo impacto da avaliação de desempenho e da capacitação de servidores na alocação de pessoal.

5.2 Desenvolvimento

Nesta seção, serão apresentados os resultados pertinentes às categorias teóricas que analisam as práticas e as operações concernentes à aplicação das pessoas e à expansão de seus conhecimentos, a saber: avaliação de desempenho e capacitação.

5.2.1 Avaliação de desempenho

A gestão do desempenho é um processo⁴⁴ comum à área de recursos humanos no setor público ou privado, sendo a avaliação de desempenho uma etapa relevante pela qual avaliador e avaliado se relacionam para aferir uma gama de fatores e condições acerca da atuação do avaliado. Nessa categoria, busca-se identificar os aspectos principais que norteiam a avaliação de desempenho do TJPA, em especial, seu objetivo, as condições de sua realização e o reflexo de seus resultados nas demais operações do planejamento de pessoal.

Segundo informações extraídas na pesquisa de campo, o modelo atual de avaliação de desempenho, para fins de progressão regulamentado pela Resolução TJPA nº 003/2010-GP (TJPA, 2010), foi elaborado sem uma base metodológica previamente definida pela área responsável pela gestão de pessoas à época. Em verdade, o referido modelo foi traçado por um grupo de servidores a partir das diretrizes estabelecidas na Lei Estadual nº 6.969, de 9 de maio de 2017, que instituiu o Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Pará (PCCR), conforme explanado pelos entrevistados (Quadro 25).

⁴⁴ Segundo Bergue (2020), o processo de gestão de desempenho pode ser definido em 4 fases: planejamento, organização de recursos, execução e avaliação.

Quadro 25 – Premissas do atual modelo de avaliação de desempenho

Categoria	Unidade de registro
Avaliação de desempenho	Então assim, eu penso que o modelo da avaliação do desempenho dos servidores ele foi algo que surgiu muito da necessidade de se materializar a resolução, de se colocar em prática. Então, ele não levou em consideração estudos na área de como se construir a avaliação de desempenho, tanto que a avaliação é chamada de avaliação periódica de desempenho. (Gestor 4)
	A lógica foi puramente cumprir o que vinha sendo solicitado no nosso plano de cargos e carreiras... Então, na verdade, a gente fez um instrumento, o mais simples possível, que servisse, principalmente, para dar vazão à questão da progressão funcional. Então, desde o princípio, desde os idos de 2009 não houve, na verdade, um estudo acerca das melhores metodologias de avaliação. Na verdade, se escolheu, se numerou alguns indicadores que seriam, de certa forma, de produtividade e, de certa forma, qualitativos, mas tudo de uma forma meio empírica. [...] Na verdade, quando entrei no Tribunal, eu e algumas pessoas desse mesmo concurso a gente acabou sendo envolvido num grupo de trabalho para desenvolver o resultado do PCCR, entendeu? Então, se fez o PCCR muito, pelo que eu lembre historicamente, muito sem a participação da Secretaria de Gestão ou da Secretaria-Geral, porque, na época, inclusive, nem existia a Secretaria de Gestão, era Secretaria de Administração. E quando foi lançado o PCCR, ele fez com que fosse criado esse grupo de trabalho para atender às demandas geradas com o PCCR. (Gestor 6)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

O modelo de avaliação atual está previsto na Resolução nº 003/2010-GP (TJPA, 2010), que, ao dispor sobre a sistemática de Avaliação Periódica de Desempenho dos servidores efetivos do Poder Judiciário do Estado do Pará, elenca uma gama de fatores que serão avaliados, os quais são desassociados de métricas quantitativas ou qualitativas específicas, oportunizando uma análise subjetiva pelo Avaliador.

Art. 15. Na avaliação de desempenho será acompanhada a atuação do servidor em relação aos seguintes fatores de desempenho, os quais serão descritos no formulário de avaliação de desempenho:

I - Organizacional:

Missão e Visão do Poder Judiciário - peso 2;

Responsabilidade institucional - peso 2;

Qualidade no atendimento ao usuário (eficiência no acesso à justiça) - peso 2.

II - Técnico:

Conhecimento dos processos e procedimentos operacionais (conhecimento da função) - peso 2;

Produtividade - peso 2;

Qualificação Profissional - peso 2;

Trabalho em equipe - peso 2;

Uso adequado dos equipamentos e instalações - peso 1.

III - Individual:

Iniciativa e criatividade - peso 2;

Pontualidade e assiduidade - peso 1;

Disciplina - peso 2;

Postura e Ética profissional - peso 2;

Qualidade do trabalho - peso 1;

Relacionamento interpessoal - peso 2.

§ 1º. Cada fator de desempenho receberá um dos seguintes conceitos, aos quais será atribuída a pontuação correspondente:

01 ponto - Insuficiente - Não atendeu as expectativas;

02 pontos - Regular - Atendeu parcialmente as expectativas;

03 pontos - Bom - Atendeu as expectativas;

04 pontos - Ótimo - Superou as expectativas.

§ 2º. Para cada fator de desempenho deverá ser atribuído um conceito, observadas as disposições acima. Ao final de cada fator avaliado, há espaços para comentários, os quais deverão ser obrigatoriamente tecidos quando o fator avaliado for considerado Regular ou Insuficiente pelo avaliador (TJPA, 2010).

A construção empírica do modelo com fatores subjetivos, de acordo com os gestores entrevistados, resultou em um sistema inócuo para a avaliação isenta, efetiva e eficaz, transformando-se apenas em um instrumento burocrático utilizado para se alcançar a progressão funcional e sua consequente melhoria salarial, que não oportuniza que a organização identifique as necessidades de desenvolvimento profissional dos avaliados e pode, ainda, ser utilizado de forma indevida pelo avaliador com o objetivo de prejudicar o avaliado (Quadro 26).

Quadro 26 – Aspectos prejudiciais do atual modelo de avaliação de desempenho

Categoria	Unidade de registro
Avaliação de desempenho	<p>Só que, de fato, ela não avalia o desempenho dos servidores. Eu penso que ela meio que é um instrumento que progride servidores, que causa uma melhoria salarial, mas não, de fato, no desenvolvimento daquele servidor dentro da sua área, dentro da sua produção, dentro das relações pessoais. [...] Eu vejo que a avaliação hoje ela é mais subjetiva e aí a gente não tem indicadores. Hoje nós não temos indicadores para mensurar como ser avaliado os fatores mais subjetivos, e aí então, hoje os chefes quando eles resolvem avaliar de fato, ele não tem como mensurar. [...] Às vezes, há um certo conflito, há um conflito entre o avaliador em relação ao avaliado e isso acaba prejudicando no processo de avaliação. Não há uma relação prática no sentido de que eu vou avaliar um servidor no desempenho das suas atividades. Não, eu vou avaliar se eu gosto ou não daquele servidor e se eu tenho algum tipo de relação com ele. É uma relação boa? Eu vou dar ótimo em tudo. Mas se eu tiver algum conflito, se o servidor questionar algum tipo de trabalho meu, eu não vou avaliar ele bem. (Gestor 4) (Grifo nosso)</p>
	<p>Na verdade, essa avaliação de desempenho atual, ela sequer cobra desenvolvimento da forma que deveria ser, até porque, na resolução, o legislador foi meio irreal ao imaginar que, por ano, a gente pudesse dispor de, pelo menos, 120 horas de capacitação. Chegou-se a uma conclusão de que como não ia atender à resolução nessas 120 horas, então, a gente acaba não podendo fechar uma quantidade de horas que acha ideal para poder avaliar se o servidor atendeu ou não o quesito. Então, esse indicador que deveria ser objetivo, se tornou mais um dos indicadores subjetivos, porque se o servidor achar que ele atendeu à capacitação que o chefe acha necessária ele dá um ótimo e tudo bem. Mas em momento algum houve esse <i>feedback</i> do que o chefe gostaria de implementar ou melhorar dentro das competências ou das atividades de cada servidor. [...] Então, a atual avaliação não atende de forma alguma a um plano de capacitações, inclusive, a gente fica até meio cego para realmente saber se o servidor fez ou não, atendeu ou não a uma carga mínima de cursos anual [...], isso não é levado em consideração na avaliação de desempenho atual. (Gestor 6)</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

A utilização do instrumento de avaliação apenas para fins burocráticos traz perdas significativas e continuadas a administração, na medida em que a avaliação de desempenho deve ser utilizada como um instrumento gerencial importante para subsidiar decisões estratégicas e gerenciais sobre capacitação, distribuição, sucessão qualificada, dentre outros.

[...] a avaliação de desempenho não pode ser sinônimo apenas de instrumento para reconhecimento salarial – está aí, por sinal, uma das origens de suas mazelas; deve ser

base para a gestão cotidiana do desempenho e para decisões gerenciais dela decorrentes, tais como: a valorização, o desenvolvimento e a movimentação de pessoas dentro das organizações (DUTRA *et al.*, 2019b, p. 66-67).

Além disso, deve-se ter atenção para os fins de utilização do modelo, que devem ser sempre voltados à gestão do trabalho focado no desenvolvimento organizacional e no aperfeiçoamento do serviço público, coibindo práticas de gestão que reforcem seu componente de poder, o qual, no contexto cultural do serviço público brasileiro, predispõe condutas marcadas pelo personalismo e pelo clientelismo. Pode-se concluir que é imperiosa a revisão do atual instrumento avaliativo, a fim de reduzir o excesso de subjetividade e possibilitar a utilização de suas informações para embasar/orientar ações gerenciais relevantes, tais como: a) processo sucessório; b) política de retenção de pessoal; c) remuneração, carreira e desenvolvimento; d) movimentação; e e) política de capacitação da organização (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a; BERGUE, 2020).

5.2.2 Capacitação

Um dos principais aspectos do desenvolvimento de pessoas move-se pelos processos de aprendizagem que contribuem para a ampliação de conhecimentos e competências e, conseqüentemente, tornam o colaborador apto a lidar com demandas e desafios organizacionais cada vez mais complexos. Neste trabalho, destacamos a capacitação enquanto operação da área de pessoal por meio da qual são oferecidas ações formais de aprendizagem, sendo o objetivo dessa variável compreender suas principais nuances, desde seu planejamento até sua efetiva execução.

Inicialmente, a partir das informações apresentadas pelos gestores, foi possível identificar que o planejamento da capacitação dos servidores é baseado em cinco principais fontes: normativos do CNJ, deliberações da Presidência, pesquisas de opinião, indicações de gestores e determinações da Corregedoria (Quadro 27).

Quadro 27 – Principais subsídios para o planejamento da capacitação dos servidores

Categoria	Unidade de registro
Capacitação	A partir daí já vem de demandas específicas do Tribunal, que aí já se encaminha os planos de gestão, resoluções ou demandas vindas do próprio CNJ, que ele demanda da Escola muitas capacitações, ele praticamente te obriga, porque quando ele determina, ele regulamenta alguma matéria, ele já traz lá na descrição da resolução a necessidade de capacitação [...] aí nós temos o levantamento das necessidades da área fim, que é a maior área do Tribunal e é onde a gente mais se preocupa por conta da produtividade. Então, quem faz a demanda da área fim? Ou é a Corregedoria, quando ela vai até as varas e ela mesma identifica aquela necessidade e ela já nos demanda algum tipo de capacitação ou é a própria Presidência, a gestão, no caso, dependendo de como ela organiza a atividade dela para aquele biênio ou alguma demanda nova que surge, ela faz com que a gente foque em algum tipo de capacitação específica para aquilo que se pretende naquele momento. (Gestor 1)
	O que nós temos feito aqui na Escola, especialmente, em relação à formação dos servidores, é ouvir as Secretarias. Então, as Secretarias sempre nos trazem uma demanda muito objetiva, muito diretiva quanto às necessidades de cada área, de cada setor do Tribunal em relação à formação continuada. [...] Então, anualmente a Escola dispara, pelo menos uma vez e, às vezes, duas vezes por ano, dispara pesquisas para tentar captar. Mas é claro que nasce de uma percepção nossa, de outras experiências, de outros anos, daquelas áreas que podem gerar interesse na formação continuada dos servidores. Então, a gente dispara (a pesquisa de opinião) com algumas possibilidades que acabam sendo marcadas nessas pesquisas e (deixa) uma área sempre também (um campo) de sugestões livres e, se nós percebermos uma repetição naquelas demandas, isso acaba gerando também a proposição de cursos direcionados à formação continuada dos servidores. [...] Acontece (solicitação de capacitação por juiz), vez por outra, nós recebemos uma solicitação de capacitação via SigaDoc. E era muito mais comum até 2020. Então, nós temos uma planilha enorme de solicitações feitas por magistrados e, quando é possível, nós identificamos uma tendência de contemplação de um número maior dessas demandas, é claro que nós já temos a atenção para isso. (Gestor 3)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Observa-se que o instrumento anual de capacitação não contempla as informações gerenciais de desempenho, fonte de dados relevante para direcionar o investimento organizacional no desenvolvimento dos servidores. Além disso, apesar de ser observável certo grau de diversidade nas fontes de informação, os gestores apontam uma série de limitações do atual cenário: a) a Corregedoria não a procede a correição e a inspeção em todas as unidades, de forma que a sua indicação tem um perspectiva limitada e mais individualizada; b) a maioria dos gestores não aponta a necessidade de capacitação de suas equipes; c) a pesquisa de opinião contou com a participação de 1,23% dos servidores ativos⁴⁵; d) a ausência de efetiva cobrança de capacitação para o progresso funcional; e e) a ausência de informações gerenciais que apontem a necessidade de desenvolvimento (Quadro 28).

⁴⁵ O percentual referido considera que foram 62 respondentes do total de 5.028 servidores (não considera magistrado e estagiários) ativos em 22/02/22 (MENTORH, 2022c).

Quadro 28 – Limitações no planejamento da capacitação dos servidores

Categoria	Unidade de registro
Capacitação	Mas eu acho assim que ainda está muito pouco. Ainda são demandas individualizadas. Até porque a Corregedoria ela passa em 10%, acho que não chega nem a 10%, do número de comarcas e de varas que se tem. Então é muito pequenino. É o começo? É, mas não é muito pouco. Talvez essa vontade de fazer a coisa acontecer tivesse que vir do gestor mesmo, ele é que tivesse que perceber isso e colocar: “olha, eu estou sentindo que você está precisando disso aqui então tu vais fazer o curso tal e me apresenta aqui o certificado”. E aí o servidor é que já tem que vir nos dizer se o curso está atingindo ou não o objetivo deles, se está servido ou está correspondendo ao que estão cobrando deles lá ou não. E isso que também tá muito difícil a gente receber, esse <i>feedback</i> . (Gestor 1)
	Eles acabam fazendo assim: os juízes que têm maior proximidade com a gente conseguem fazer isso (solicitar capacitação). Mas nós ainda não conseguimos fazer essa ponte com todos. (Gestor 1)
	Bom, já houve uma pesquisa de opinião bem mais ampla, não é? Tentando identificar essas necessidades das varas, e é óbvio que a participação fica muito distante de um número próximo da maioria (apenas 62 pessoas responderam) , seja ele de magistrados, seja de servidores. (Gestor 3) (Grifo nosso)
	[...] a parte da capacitação continuada é que não estava mais acontecendo, por aquilo que a gente até fez uma reunião em relação a isso. Como a porcentagem ou os pontos da qualificação não estavam influenciando na avaliação, ninguém estava mais fazendo nada, porque não era mais obrigatório, isso não estava mais influenciando na contagem para você andar no plano de cargos ou modificar. Então, o que eu sinto? É que ela ficou abandonada. A parte da formação ficou por conta própria. Quem tem interesse correu atrás muito mais para se qualificar, porque gosta, porque quer melhorar do que para corresponder a gestão de pessoas ou ao Tribunal. Então, eu vou e eu procuro fazer aqueles cursos que eu gosto dentro da área que eu quero e não porque eu preciso daquilo para desenvolver o meu trabalho ou porque o Tribunal precisa que eu esteja apto naquilo ou formado naquilo para melhorar o trabalho do Tribunal. Então assim, ficou andando cada um para um lado, e aí eu acho que seria um grande <i>boom</i> da gestão se ela conseguisse pegar isso de volta. (Gestor 1) (Grifo nosso)
	O tribunal ele não tem ferramentas, nem pernas e isso já vale – talvez eu esteja me antecipando na pergunta – , mas isso já vale praticamente para qualquer tipo de capacitação, por mais que a gente tente, se esforce para chegar num estudo de <i>gaps</i> que, na verdade, ele só vai ser melhor desenvolvido com a implementação da gestão por competência, a avaliação de desempenho ainda não é muito enfática quanto a isso e a gente pouco se utiliza dessa ferramenta para verificar quais seriam as necessidades de desenvolvimento. (Gestor 6)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

As dificuldades elencadas pelos entrevistados evidenciam certa fragilidade nos subsídios utilizados (em especial, aqueles que representam mais demandas individuais do que necessidade corporativas), situação que é agravada pela ausência de conexão entre a avaliação de desempenho e a capacitação dos servidores, a qual, além de comprometer a utilização de dados gerenciais relevantes, ainda implica no desinteresse destes em se desenvolver. Assim, é imprescindível rever os procedimentos internos, visando assegurar que os resultados da avaliação de desempenho sejam tratados de forma sistêmica, direcionando o processo de desenvolvimento das pessoas na organização por intermédio de ações de desenvolvimento formais (treinamento, cursos, palestras etc.) ou informais/não formais (estágios, visitas técnicas,

job rotation etc.)⁴⁶, reduzindo, em grande medida, a subjetividade das decisões tomadas no levantamento e na implementação das ações de capacitação (MASCARENHAS, 2020).

Não se pode pensar gestão de desempenho como um processo isolado, senão como o elemento de um sistema maior, interagindo com o processo de capacitação, notadamente nas fases de diagnósticos das necessidades de ações de educação corporativa, com o processo de remuneração, entre outros (BERGUE, 2020, p. 304).

Outro aspecto a ser analisado, nessa variável, refere-se aos critérios para a participação de servidores nas capacitações oferecidas pelo órgão. Acerca do referido ponto, os gestores esclareceram que, regra geral, os servidores podem participar de qualquer evento de capacitação (o que eles denominam de inscrição aberta), salvaguardadas duas hipóteses: quando o evento for idealizado para um grupo nominal de servidores indicado por um gestor (denominado de lista fechada por eles) ou quando se destina preferencialmente a capacitação de uma área específica (hipótese em que se prioriza a inscrição de servidores que atuam naquela área) (Quadro 29).

Quadro 29 – Critérios para participação dos servidores na capacitação

(continua)

Categoria	Unidade de registro
Capacitação	Aí quando a gente chama de lista fechada, o próprio gestor já manda a lista das pessoas que vão participar, quem são os servidores que ele precisa qualificar para aquela determinada atividade e aí a inscrição não é aberta. Quando não, a gente abre para todos ou vincula aquela área que demandou quando é muito específico. (Gestor 1)
	[...] em algumas situações, nós não temos a abertura de vagas públicas, porque todas já estão ocupadas a partir das listas fechadas encaminhadas pelas Secretarias. Quando os casos não são assim, a regra da Escola é a máxima participação. Ou seja, qualquer servidor pode se inscrever. [...] Mas nós tivemos um caso, e aí eu deixo registrado que depois pode ser objeto até de uma exemplificação sua. Nós abrimos no semestre passado uma Pós-Graduação em direito penal, processual penal e direitos humanos e houve uma procura muito grande de servidores de todas as áreas, de oficiais de justiça, inclusive, também que quiseram participar dessa Pós-Graduação. Mas lá no edital nós já tínhamos dito que ela era, preferencialmente, para servidores que estavam vinculados a varas criminais. [...] A regra, portanto, é que a inscrição seja aberta. Na maior parte dos cursos, a regra é abertura para todos os servidores, magistrados e há um compromisso da Escola também até de permitir, todos os nossos projetos admitem a participação de público externo, quando as vagas não são preenchidas. (Gestor 3)
	Pesquisadora: Aí eu vou te perguntar também aproveitando, falando sobre isso. Quando vocês fazem a seleção (para concessão de licença para estudo), vocês decidem sobre essa seleção... se observa o vínculo do que a pessoa vai fazer, no que ela vai se qualificar com o local onde ela está trabalhando ou não só com o cargo? Gestor: Só com o cargo. Pesquisadora: Então, fica bem amplo? Gestor: Exato. [...] na verdade, culturalmente isso acabou sendo difundido dentro do setor, de que toda capacitação na área ampla ela é válida, por quê? A gente sabe muito bem, que um dia o servidor está aqui, mas no outro dia ele vai estar lá e isso pode ser aproveitado lá. Então, nunca foi feita essa especificidade em termos de capacitação justamente por conta da mobilidade que pode ocorrer durante a carreira... (Gestor 6)

⁴⁶ As ações formais/tradicionais são embasadas em conteúdos programáticos específicos, material bibliográfico, metodologia didática e aulas agendadas, ao passo que as informais/não tradicionais são vinculadas à atuação profissional e podem ocorrer no próprio ambiente de trabalho (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a).

(conclusão)

Categoria	Unidade de registro
Capacitação	E aí, como eu te falei, eu tenho a experiência como coordenadoria de desenvolvimento, que eram criados cursos e eram abertas as inscrições e o servidor se inscrevia, mas será que, de fato, ele precisava daquela capacitação no trabalho dele para melhorar o seu desempenho? Isso é algo que a gente questiona. (Gestor 4)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Observa-se que a organização possibilita, ao seu corpo funcional, a escolha de participar de eventos de aprendizagem, subsidiados com orçamento próprio, por razões diversas, sem vinculação do aprendizado com a sua efetiva área de atuação, ou seja, a participação do servidor não é vinculada a uma efetiva entrega de conhecimento pelo servidor capacitado ao seu local de trabalho. Em vista disso, cumpre destacar, inclusive, que um dos vetores do planejamento é a necessidade de atender aos interesses manifestados pelos servidores, representando, assim, uma ferramenta de valorização dos servidores empregada para atender aos anseios do quadro funcional do TJPA (Quadro 30).

Quadro 30 – Capacitação como ferramenta de valorização do corpo funcional

(continua)

Categoria	Unidade de registro
Capacitação	<p>Então, a gente vai agora por conta dessa demanda, vamos abrir uma Pós para oficial de justiça para poder suprir essa necessidade, que aí a necessidade deles já vem de uma outra forma. É: “A gente não consegue fazer nenhuma Pós-Graduação para ganhar aqueles 15% porque sempre ela é só de uma área ou ela é só de outra e a gente acaba não conseguindo”. Ou não estava acontecendo no Tribunal, ou era para gestores, que foi a última que apareceu e eles não são gestores. Então, eles estavam se sentindo meio à margem do processo, digamos assim, e aí a gente se comprometeu em ver uma especialização específica para eles, uma Pós específica para eles. [...] Então, sempre a nossa intenção é melhorar a área fim, fazer com que ela possa produzir melhor, levar cursos, levar possibilidade para que eles se sintam mais valorizados e possam estar contribuindo para esse processo. [...] Como a gente fica focado sempre fazendo o vínculo – pelo menos, a gestão atual – da conexão da Escola com o desenvolvimento do Tribunal e como a gente sabe que o Tribunal precisa melhorar a produtividade, ele precisa melhorar a área, então o tudo que a gente sempre pensa é em fazer com que os nossos servidores da ponta, lá das varas, que se sentiam abandonados antes possam ser mais valorizados, que eles tenham mais possibilidade de se qualificar, que eles possam entender o processo que eles estão fazendo. A gente ainda sente que eles estão muito aquém do que se espera deles. A gente está tentando encontrar uma forma de melhorar isso, que eu não sei se é através do gestor. A gente tem tentado investir nos juízes para ver se eles alcançam lá os servidores. Se é através do diretor de secretaria, que alguns ainda não sabem o seu papel. (Gestor 1)</p> <p>[...] e foi no ano que a gente chegou e teve a ideia de fazer um plano de desenvolvimento [...] e fez uma pesquisa de um plano de desenvolvimento e embasado naquilo a gente conseguiu um material certamente bem interessante para atendimento de demandas. Inclusive, com essa pesquisa que foi feita no MENTORH, os próprios servidores indicaram quais cursos eles teriam interesse de participar e na hora de desenvolver o curso, de oferecer o curso, a gente pôde oferecer já com um público mais específico. (Gestor 6)</p>

(conclusão)

Categoria	Unidade de registro
Capacitação	Na verdade, a licença para estudo... ela acabou surgindo um pouco da ideia que está inserida na 5810 (Lei Estadual nº 5.810/1994). E era um anseio dos servidores e a gente só fez operacionalizar esse anseio. Então, para que houvesse um controle acerca de quem teria direito à licença – também porque há de se limitar à quantidade de servidores que vão se ausentar do tribunal pelo período – então foi criada uma resolução – e isso partiu do zero, lógico que a gente fez um estudo de <i>benchmark</i> junto aos outros tribunais e usou as melhores experiências para implementar dentro do tribunal. Ainda que haja oportunidade de melhoria – é uma outra resolução que a gente gostaria de melhorar, no caso –, então hoje em dia assim, na verdade, ela parte puramente de um interesse do próprio servidor. (Gestor 6)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Por fim, acerca da capacitação, outro aspecto que se apresentou relevante foi a ausência de uma avaliação de aprendizagem por parte das chefias, não sendo possível aferir se a capacitação afetou, direta ou indiretamente, a atuação do servidor capacitado (Quadro 31), sendo aplicada apenas uma avaliação de reação, visando aferir a percepção do capacitado sobre a ação de capacitação da qual participou.

Quadro 31 – Avaliação de aprendizagem

Categoria	Unidade de registro
Capacitação	A parte da formação inicial a gente está tentando melhorar e estamos precisando agora que a SGP nos traga o <i>feedback</i> se deu certo ou não, que eu não sei como é que a gente vai buscar isso, o <i>feedback</i> que eu estou tendo é dos alunos. As nossas avaliações estão chegando boas. Então, eu estou achando que a gente está no caminho certo, mas eu precisava ver se o juiz lá na ponta deu ok. Ou se a própria SGP deu ok. [...] Talvez essa vontade de fazer a coisa acontecer tivesse que vir do gestor mesmo, ele é que tivesse que perceber isso e colocar: “olha, eu estou sentindo que você está precisando disso aqui então tu vais fazer o curso tal e me apresenta aqui o certificado”. E aí o servidor é que já tem que vir nos dizer se o curso está atingindo ou não o objetivo deles, se está servido ou está correspondendo ao que estão cobrando deles lá ou não. E isso que também tá muito difícil a gente receber, esse <i>feedback</i> . Eu fico louca para ver alguma avaliação que alguém venha dizendo: “olha não está legal o curso, melhorem ou a gente está pensando que ele seja complementado com alguma coisa”, mas não vem nunca. É como se fizessem só por fazer, é um ou outro que você sente que faz com vontade de aprender. A maioria porque alguém te obrigou a fazer agora e aí eu tenho que fazer. Mais ou menos assim. Então seria um grande <i>boom</i> investir nessa formulação continuada e aí talvez desse, sempre fazendo essa vinculação de qual é a necessidade da unidade, qual é a necessidade do gestor com aquilo que ele quer que o servidor corresponda na formação continuada. (Gestor 1)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Observa-se, portanto, que a organização não faz avaliação de capacitação profissional, pela qual são analisados os impactos da capacitação profissional no desempenho, na produtividade e nos resultados individuais e da equipe (LUCENA, 2017), aspecto importante para um modelo de gestão estratégica de pessoas.

5.2.3 Consolidação dos resultados pertinentes ao código de desenvolvimento

A partir das informações obtidas na pesquisa empírica, observou-se que a avaliação de desempenho foi elaborada apenas para dar cumprimento aos requisitos legais previstos no Plano de Carreira, Cargos e Remuneração dos Servidores, não sendo idealizada a partir de uma metodologia previamente definida pela área de pessoal com vistas ao alcance de um modelo específico de gestão de desempenho. Sob tal aspecto, considerando que o modelo não foi focado no alcance de um determinado modelo de gerenciamento, a avaliação de desempenho foi estabelecida como um mero instrumento legal de caráter predominantemente burocrático, cujo objetivo principal é o aumento salarial.

Outro aspecto relevante se refere aos fatores utilizados na avaliação e no desempenho, os quais, em virtude da ausência de métricas quantitativas e qualitativas específicas, permitem uma análise subjetiva pelo avaliador, dando azo a práticas de gestão que reforçam seu componente de poder, predispondo condutas marcadas pelo personalismo e pelo clientelismo.

Ademais, foi observado que o atual modelo de avaliação não oportuniza que a organização utilize seus resultados para identificar as necessidades de desenvolvimento profissional dos avaliados ou embasar outras ações gerenciais relevantes, tais como: a) processo sucessório; b) política de retenção de pessoal; c) remuneração, carreira e desenvolvimento; e c) movimentação (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a; BERGUE, 2020).

A deficiência de dados gerenciais, advindos da avaliação e desempenho, afeta diretamente o planejamento da capacitação dos servidores, definido com base em cinco principais fontes: normativos do CNJ, deliberações da Presidência, pesquisas de opinião com os servidores (que identifica necessidades e expectativas individuais), indicações de gestores e determinações da Corregedoria. Em que pese a diversidade de fontes possibilite à organização identificar necessidades diferentes, é importante considerar que cada fonte traz um recorte de realidade diferente não contribuindo para a construção de um plano de capacitação, visando ao desenvolvimento de competências por cargo. Além disso, a fragilidade dos dados utilizados, combinada com a ausência de dados da avaliação de desempenho, oportuniza que a decisão da capacitação contemple um grau maior de subjetividade.

Ainda sobre a capacitação é válido destacar que, geralmente, a participação dos servidores, nas ações ofertadas, é desassociada da entrega do servidor no seu local de trabalho, podendo o servidor livremente participar de uma ação de capacitação sobre tema pertinente à área que não trabalha. Tal fato, além de representar o dispêndio financeiro da organização (que capacitará o servidor que não atua no tema em detrimento de servidor que entrega serviços

naquela área), inviabiliza um sistema de avaliação de aprendizagem por parte das chefias (avaliação de capacitação profissional), sendo tal avaliação restrita à percepção do próprio servidor capacitado.

Neste tópico, destaca-se a ausência de conexão entre as operações de desenvolvimento, as quais funcionam a partir de uma lógica linear (causa-efeito). Assim é que foi possível identificar as causas principais da avaliação de desempenho (cumprimento de normativo) e da capacitação e servidores (cumprimento de determinações e como uma política de valorização) e seus respectivos efeitos práticos (quais sejam, avanço na carreira e realização de ações formais de treinamento com participação de servidores), contudo, não foi possível observar uma interação entre causas e efeitos referidos entre si. No mesmo sentido, também não se observou a interação entre a avaliação de desempenho e a capacitação com as operações descritas na alocação de pessoal.

5.3 Gestão Estratégica de Pessoas

Nesta seção, foram consolidados os resultados que tratam sobre a interação da gestão de pessoas com a estratégia organizacional, os quais serão apresentados em 3 categorias temáticas: participação no planejamento estratégico organizacional; impacto da estratégia organizacional; e avaliação do desempenho organizacional.

5.3.1 Participação no planejamento estratégico organizacional

Um dos pilares do modelo de gestão estratégica de pessoas é a participação da área de gestão de pessoas no planejamento estratégico organizacional, a qual pode ser efetivada a partir de diversas medidas, dentre as quais, destacam-se: dar assento ao representante da gestão de pessoas nas reuniões da alta administração, envolver a área de pessoal nas discussões estratégicas (a fim de que possa atuar desde a formulação da estratégia organizacional) e possibilitar/incentivar a atuação proativa da área de pessoal no direcionamento dos recursos humanos para atendimento dos objetivos estratégicos. Nessa variável, investiga-se a ocorrência das práticas citadas no âmbito da organização estudada.

Inicialmente, cumpre destacar que, a partir da descrição apresentada pelos entrevistados, foi possível aferir que o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Nacional, estabelecido pelo CNJ, impacta diretamente na estratégia da organização estudada, tendo reflexo nas ações

da área de gestão de pessoas, em especial, quanto ao macrodesafio Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas (Quadro 32).

Quadro 32 – Correlação entre o planejamento estratégico nacional, a estratégica organizacional do TJPA e as funções da gestão de pessoas

Categoria	Unidade de registro
Participação no planejamento estratégico organizacional	O planejamento estratégico nosso se baseia no planejamento estratégico do Poder Judiciário Nacional, que é instituído pelo CNJ. Então o CNJ pensa lá – também com a participação dos demais Tribunais – e define os macrodesafios do planejamento estratégico que vai se estender por seis anos [...]. E aí um dos macrodesafios diz respeito ao Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas, e a gente precisa desenvolver ações dentro desse macrodesafio. Aliás, esse macrodesafio traz iniciativas. No ciclo de planejamento atual, o próprio CNJ define também indicadores de acompanhamento. Então, ele definiu três indicadores que a gente está considerando também aqui localmente. E o próprio Tribunal define as iniciativas e dentro de cada iniciativa existe essa tendência – que a nosso ver é mais coerente –, que é de colocar pessoas especializadas naquele tema para trabalhar ali, para desenvolver as ações e estabelecer a forma que tudo aquilo vai ser desenvolvido em cada gestão. (Gestor 2)
	Desde 2014, o CNJ trouxe o planejamento estratégico para o Judiciário como um todo. Então, todos os órgãos do Judiciário, com a exceção do Supremo, porque é a parte, digamos assim. Todos os demais segmentos de justiça houve uma determinação para elaboração do seu planejamento estratégico, justamente para todos nós trabalharmos com os mesmos objetivos, que o CNJ trouxe com o nome de macrodesafios. [...] Tudo que a gente faz no planejamento estratégico são diretrizes. A gente estabelece ali nossos grandes objetivos, os nossos indicadores, as nossas metas e daí a gente operacionaliza isso nos planos de gestão dos Presidentes. [...] Muito embora a gente tenha um macrodesafio específico para gestão de pessoas que, inclusive, se chama Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas, ela é totalmente transversal, ela tem as ações, mas ela interfere em, praticamente, todas as ações do planejamento estratégico e também dos planos de gestão dos Presidentes, porque a gente precisa das pessoas, a gente precisa de valorização das pessoas, magistrados, servidores, a gente precisa de capacitação e quanto mais valorizado as pessoas se sentem mais elas produzem. Então assim, não tem como, é transversal a tudo que a gente pensa. (Gestor 5)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Ao responder sobre a integração das áreas na estratégia organizacional, os gestores responsáveis pelo processo de planejamento organizacional destacaram que a participação de toda as áreas é uma das bases do processo, havendo a participação dos gestores das diversas áreas do TJPA (informática, administração e gestão de pessoas) desde a formulação das iniciativas até a especificação das ações estratégicas (escopo, etapas, prazos, responsáveis e indicadores) (Quadro 33).

Quadro 33 – Integração das áreas na formulação da estratégia organizacional

Categoria	Unidade de registro
Participação no planejamento estratégico organizacional	<p>Assim, ele não apenas favorece, mas ele depende disso. A execução, o sucesso do planejamento e do plano de gestão depende dessa integração. A gente está em uma evolução que ela vem ultrapassando os limites da área privada para área pública, que é a ideia de governança e gestão participativa. Então, essa gestão participativa, como o próprio nome fala, precisa da participação de todas as áreas. Então não se constrói um planejamento, não se constrói um plano de gestão baseado no planejamento estratégico de uma instituição sem que tenha todas as áreas integradas, e aí não está adstrito apenas a gestão de pessoas, mas todas as áreas, administração, informática, todo mundo tem que estar integrado e é essencial. Não apenas favorece, mas disso depende a gestão participativa, a governança institucional, depende da integração da gestão de pessoas em todo esse processo. Então não é nem bem um documento, não é nem bem um processo, é, na verdade, uma política atual, seguindo uma política de governança institucional, em que a principal estrutura é essa integração entre as áreas. E não precisa só integrar tem que participar, ter uma gestão participativa. Então eles precisam contribuir de alguma maneira. É por isso que nesses documentos eles participam da sugestão da iniciativa, participam da criação das ações e participam – isso já no plano de gestão – também do estabelecimento das etapas que vão ser desenvolvidas até a concretização daquela ação, então é participação total. (Gestor 2)</p> <p>E tanto nesse processo de elaboração do planejamento estratégico quanto do planejamento das ações dos planos de gestão dos Presidentes, as áreas todas são chamadas, não só gestão de pessoas, mas engenharia, informática, enfim, as áreas como um todo, todas elas. A gente escuta as áreas e a gente pede que as áreas digam quais são as ações que eles acham importante, que ações vão impactar nesses indicadores, o que é importante para instituição. Então, a gente escuta as áreas, a gente submete ao Presidente – que no caso é o grande maestro dessa orquestra, digamos assim – e ele diz o que ele quer que entre, o que é que não quer que entre no plano de gestão dele. Então, a gente sempre escuta as áreas. A gente acha que o dono do negócio sabe melhor do que a gente do planejamento o que é melhor. Então, a gente sempre escuta e submete. (Gestor 5)</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Especificamente sobre a temática de pessoal, os gestores responsáveis pelo processo de planejamento estratégico aduziram que a participação do corpo técnico da gestão de pessoas é transversal, sendo observável nas diversas ações estratégicas e não apenas no macrodesafio pertinente ao Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas. Assim, segundo os gestores, quando as ações estratégicas envolvem alocação ou desenvolvimento de pessoal, por exemplo, a área de pessoal é chamada a participar (Quadro 34).

Quadro 34 – Participação da área de pessoal no planejamento estratégico conforme gestores responsáveis pelo planejamento

(continua)

Categoria	Unidade de registro
Participação no planejamento estratégico organizacional	A gente chama sim (se refere a gestão de pessoas ser chamada para participar em outros macrodesafios), porque os macrodesafios são uma tentativa de organizar, de direcionar os caminhos, mas eles são transversais, eles se atravessam. Então, é muito possível a gente estabelecer uma iniciativa, uma ação em outro macrodesafio que precise da atuação da gestão de pessoas, da Secretaria de Gestão de Pessoas ou da Escola. A gente tem, por exemplo, é comum estabelecer iniciativa ou ação no macro de celeridade, por exemplo, produtividade e precisar da atuação da Escola, por exemplo, num curso de instrução, como a gente já fez em 2019. (Gestor 2)

(conclusão)

Categoria	Unidade de registro
Participação no planejamento estratégico organizacional	Ela participa, com certeza, no próprio macrodesafio e participa nos outros macrodesafio normalmente como etapas. Vou te dar um exemplo. No macrodesafio do criminal por exemplo, nós temos uma ação que é promover o fortalecimento das ações de Gestão de Justiça Restaurativa. E dentre as etapas precisa de pessoal para justiça restaurativa com perfil de justiça restaurativa. Então, a gestão de pessoas entra como? Fornecendo essa mão de obra ou capacitando uma mão de obra já existente em justiça restaurativa. [...] Normalmente, o coordenador daquele macro específico [...] vai dizer: “olha, eu preciso de pessoas para comprar essa equipe”. E daí a gente entra em contato com a gestão de pessoas e fala a necessidade [...] E eles ficam cientes de que eles têm essa responsabilidade digamos assim. [...] Só para reforçar. Todas as ações do macrodesafio 10 que é a gestão de pessoas, que a coordenadora é a própria Secretária de Gestão de Pessoas são diretamente afetos tudo a Secretaria de Gestão de Pessoas, todas as ações, mas independente disso, a gestão de pessoas está em várias etapas de outras ações, em outros macros. (Gestor 5)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Sobre a participação no planejamento estratégico, a percepção dos gestores da área de pessoal é multifacetada. Em que pesem todos os entrevistados constem como responsáveis em alguma ação ou etapa dos instrumentos de planejamento em vigência, foi possível observar gestores que aduziram alta participação em todo o processo de planejamento (gestor 6) em contraposição com gestores que se identificam como meros executores (aduzindo que não participaram da formulação da estratégia), os quais informaram nunca terem participado de reuniões do planejamento estratégico e não sabiam que eram responsáveis por ações ou apenas compreendiam uma parte do planejamento (demonstrando desconhecimento do contexto em que está inserida sua responsabilidade) (Quadro 35).

Quadro 35 – Participação da área de pessoal no planejamento estratégico conforme a percepção dos gestores das unidades relacionadas a área de pessoal

(continua)

Categoria	Unidade de registro
Participação no planejamento estratégico organizacional	<p>Gestor: No planejamento do Tribunal, a gente está muito como executor. A gente não participou da construção do plano. A gente trabalha na execução das ações.</p> <p>Pesquisadora: Então vocês não participaram do momento que foi pensado o plano de gestão?</p> <p>Gestor: Não, não. Já apareceu para nós as ações pensadas para capacitação. Todas as ações tem uma parte de capacitação, o DPGE condensa ao final e ai só encaminhou para a gente qual seria a nossa parte dentro daquele plano, digamos assim, então: “Olha, você tem na ação tal, você tem a etapa 6.1, 6.2. Aqui nessa tu tem a 1.tal”. Então já chega só para a gente executar. (Gestor 1) (Grifo nosso)</p> <p>Em uma primeira fase nós lemos todo o plano de gestão, identificamos os macrodesafios explicitamente ou implicitamente como a Escola poderia colaborar. Por exemplo, no macrodesafio 1, nós somos citados explicitamente, então nós já sabíamos, claramente, que a era preciso nós colaborarmos com a equipe, com os coordenadores responsáveis pelo desenvolvimento do macrodesafio 1, que é o que trata de garantia dos direitos fundamentais. Então naqueles macrodesafios, onde a Escola foi citada explicitamente, nós entramos em contato e dissemos: “olha, estamos a disposição para ajudá-los a alcançar essas metas dentro desses prazos estabelecidos”. [...] E também na leitura que fizemos identificamos algumas situações nas quais ninguém da Escola estava compondo a equipe de trabalho, não havia uma citação da Escola, mas nós percebemos que se falava, por exemplo, em capacitação. [...] Como eu lhe disse, em alguns outros momentos, nós percebemos que</p>

(conclusão)

Categoria	Unidade de registro
Participação no planejamento estratégico organizacional	mesmo não citados, como eu cito aqui o macrodesafio 8, que fala de aperfeiçoamento da Gestão da Justiça Criminal, não há a identificação de nenhum servidor da Escola Judicial, nem na equipe de trabalho e nem nos responsáveis pelas etapas, mas volto a dizer, fala de aperfeiçoamento, fala de capacitação de magistrados e servidores. O item 8.1.4, por exemplo, e aí nós, da mesma maneira, nos antecipamos e tentamos antecipar essa participação da Escola, possível demanda de uma atuação, de uma resposta da Escola (Gestor 3) (Grifo nosso)
	Eu tenho apenas uma açõzinha, pequena, o meu gestor ele tem muito mais ações, muito mais ações dentro do aperfeiçoamento da gestão de pessoas, como desde a implantação do modelo de gestão por competências, também tem o... é que eu esqueci o nome...(Gestor 4)
	Eu participo das reuniões macros e depois dou feedback para equipe. E sempre que têm as pequenas reuniões de revisão, que o planejamento vai com a gente para saber como é que anda, eu faço questão de que todos estejam envolvidos e dentro desta reunião. Eu só não estou com a equipe quando é a reunião macro junto à presidência, e aí também não teria nem condições que todos participassem. Mas sempre que a gente vai planejar algo ou fazer alguma alteração dentro do planejamento a minha equipe está envolvida. (Gestor 6) (Grifo nosso)
	Pois é, a gente não, tipo assim eu ainda não participei . Teve uma, eu acho que teve alguma coisa, uma reunião da gestão relacionado ao planejamento estratégico. Até vi algum algumas coisas, mas não participei porque eu estava, enfim, eu não participei porque, na época, eu não me lembro, eu estava com uma atividade, aí acabei me perdendo no tempo, mas eu vi algumas coisas . Eu vi algumas coisas que foram ditas e estavam estabelecendo o que poderia ser como iniciativa estratégica das próximas gestões e tal, então eu olhei alguma coisa do tipo, mas não participei diretamente nesse planejamento ainda. (Gestor 7) (Grifo nosso)
	São eles (os técnicos da equipe do entrevistado) que fazem o levantamento de dados, fazem a coleta das informações, são eles que veem muitas das vezes até sugerir ações e medidas que possam ser implementadas para melhorar o funcionamento da instituição para que os objetivos do macro do planejamento estratégico sejam alcançados. Então, eles têm papel fundamental, eles têm participação, eles que apresentam as soluções eles que nos apresentam os dados. Assim, aí fazem a coleta, apresentam e isso tudo é submetido à gestão para que ela, aceitando ou não aquela sugestão, inclua ou não no planejamento estratégico. (Gestor 8)
Eu não sabia que eu tava em uma ação do planejamento, né? Vim descobrir porque eu fui fazer o relatório anual e descobri que eu tava lá. Nem fui convidada (risos). Eu descobri, eu tava no final, na finalização da ação. Não, não é a revelia não, mas esqueceram de me comunicar (risos). [...] Mas é um risco, colocar alguém e não comunicar que essa pessoa está ali incumbida de fazer uma coisa e de dar um resultado positivo, isso é um risco. Então, não é... não deveria ser uma constante no Tribunal, mas é. [...] Acredito que foi colocada não foi pela pelo departamento (DGPE), devo ter sido indicada pela secretaria, só que aí, devido às atividades ou serviços, ou mesmo, esquecimento, eu fui, não estava na reunião, mas deveria ter sido comunicada: “Olha, você faz parte do planejamento estratégico e deve trabalhar junto com o pessoal”. [...] Isso para mim gera um impacto. Agora imagina para alguém que não quer, que realmente foi a revelia... Ele não está, mas ele se vê lá dentro (Gestor 9). (Grifo nosso)	

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Além da percepção dos gestores da área de pessoal demonstrar que a sua participação não se deu de forma ampla, foi possível ainda verificar que em algumas ações que demandavam capacitação não havia sido instada a unidade responsável da área de pessoal, demonstrando uma falha no processo de identificação de responsáveis a partir do escopo das ações.

Em uma primeira fase **nós lemos todo o plano de gestão, identificamos os macrodesafios explicitamente ou implicitamente como a Escola poderia colaborar**. Por exemplo, no macrodesafio 1, nós somos citados explicitamente, então, nós já sabíamos, claramente, que era preciso nós colaborarmos com a equipe, com os coordenadores responsáveis pelo desenvolvimento do macrodesafio 1, que é o que

trata de garantia dos direitos fundamentais. Então, naqueles macrodesafios, onde **a Escola foi citada explicitamente**, nós entramos em contato e dissemos: “olha, estamos à disposição para ajudá-los a alcançar essas metas dentro desses prazos estabelecidos”. [...] **E também na leitura que fizemos identificamos algumas situações nas quais ninguém da Escola estava compondo a equipe de trabalho**, não havia uma citação da Escola, **mas nós percebemos que se falava, por exemplo, em capacitação**.[...] Como eu lhe disse, em alguns outros momentos, nós percebemos que mesmo não citados, como eu cito aqui o macrodesafio 8, que fala de aperfeiçoamento da Gestão da Justiça Criminal, não há a identificação de nenhum servidor da Escola Judicial, nem na equipe de trabalho e nem nos responsáveis pelas etapas, mas volto a dizer, fala de aperfeiçoamento, fala de capacitação de magistrados e servidores. O item 8.1.4, por exemplo, e aí nós, da mesma maneira, nos antecipamos e tentamos antecipar essa participação da Escola, possível demanda de uma atuação, de uma resposta da Escola (Gestor 3) (Grifo nosso).

Conclui-se, portanto, que existem níveis diversos de integração e participação da área de pessoal nas diversas etapas do planejamento estratégico, sendo possível observar gestores com ampla participação e aqueles que sequer tinham conhecimento da sua responsabilidade no planejamento estratégico.

5.3.2 Impacto da estratégia organizacional

Segundo aspecto importante para que os recursos humanos sejam planejados de forma estratégica é assegurar que as operações e práticas da gestão de pessoas reflitam o que foi estabelecido a nível de estratégia organizacional, de forma que o resultado das suas principais operações (recrutamento, distribuição e capacitação) auxilie no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. Nesse contexto, essa variável tem por objetivo verificar qual o efeito do planejamento estratégico organizacional nas operações práticas, que compõem o planejamento de pessoal.

Acerca do impacto da estratégia organizacional nas suas unidades, os gestores entrevistados apontaram que as ações estratégicas são consideradas no planejamento da capacitação dos servidores (assegurando que sejam realizadas as capacitações exigidas no plano de gestão) e na distribuição de pessoal (visando à otimização da alocação dos recursos humanos nas áreas com necessidade de pessoal), além de impactar na inclusão de novas atividades, visando ao atendimento das ações estratégicas (a elaboração de indicadores de dimensionamento) (Quadro 36).

Quadro 36 – Impacto da estratégia organizacional nas operações da área de pessoal

Categoria	Unidade de registro
Impacto da estratégia organizacional	Quando é feito o planejamento estratégico, as áreas que trabalham no planejamento elas já focam as ações de capacitação, de formação. Então, elas vêm e trazem isso no planejamento. E depois a gente já só recebe – pelo menos, foi o que aconteceu agora na minha experiência desse último –, já chega só aquelas ações específicas para Escola. E aí em cima dessas ações que foram retiradas do plano de gestão, a gente foi fazendo contato com o coordenador daquela ação e aí em cima disso a gente vem pensando, trabalhando como é que ele quer distribuir aquilo no biênio. (Gestor 1)
	No início do ano, a Escola sentou e a partir do momento que foi recebendo o plano de gestão, que advém obviamente do próprio planejamento estratégico, e se dedicou, obviamente, a conversar com cada uma das pessoas responsáveis pela parte mais tática, mais operacional do plano de gestão, para que nós pudéssemos realizar dentro desse ciclo de dois anos aquilo que havia sido planejado. Então, nós conversamos com cada um dos coordenadores das metas que estavam estabelecidas ali no plano de gestão e fomos tentando adequar. (Gestor 3)
	[...] 50% das coisas que eu faço são rotina, do que sobra 40 para atender o que foi planejado – implementações novas dentro do planejamento estratégico – e 10% são ideias que vão surgindo ao longo dos 2 anos de melhoria. Então, fora a rotina, tudo que a gente faz é meio que embasado no que foi definido e no que foi imaginado dentro do planejamento estratégico (Gestor 6)
	Por exemplo, eu poderia resolver um problema do Tribunal lotando mil servidores, mas eu não posso lotar mil seguidores, eu tenho um limite. Então, o planejamento estratégico, ele que vai determinar a estratégia da organização. Então, a gente é totalmente alinhado a esse planejamento estratégico. Então, nós temos que otimizar esse planejamento. Nós temos que fazer o que é possível para procurar atingir esses objetivos estratégicos dentro do nosso limite. Então ele impacta muito. Ele (se refere ao próprio trabalho) está totalmente alinhado com o planejamento estratégico, não só as minhas atividades, como a da gestão de pessoas. [...] A gente tem ações também, que estão dentro do plano, que estão voltadas para essa parte que eu te falei, que são essas ações que é sempre a otimização. Nós temos as ações na lotação paradigma, que é justamente saber qual é a lotação mínima que cada unidade vai ter. Isso daí vai dar melhores condições para as unidades de atingir o objetivo organizacional num todo. (Gestor 7)
	Olha, impacta diretamente, porque um dos... são quatro pilares, se eu não me recordo, mas, dentre eles – os pilares do planejamento estratégico – está a efetividade e a celeridade na prestação jurisdicional e isso logicamente depende de pessoas. Então, para que a instituição consiga atender os objetivos do planejamento estratégico, a gente precisa estar alinhado efetivamente com as demandas, com a necessidade de cada unidade, para poder prover aquelas que estão aí efetivamente necessitando para que a instituição consiga atingir os objetivos do planejamento. (Gestor 8)
	É uma forma de... (pensativa) buscar, como é que eu diria? Uma forma de buscar essa formalização, essa organização de metas. Então, tem ações que é para padronizar – eu vejo mais como uma padronização, as ações que estamos agora nas unidades da Coordenadoria. Seriam mais de padronizar a questão da lotação paradigma, de equipes multidisciplinares, padronizar a questão da admissão de servidores. Então, eu vejo mais como uma padronização e o acompanhamento. A observação e o cumprimento da Resolução 219 que seria a lotação paradigma em todas as unidades judiciárias. Acredito que é isso (Gestor 9).

Fonte: Elaborado da pesquisa com base nas entrevistas (2022).

Assim, é possível afirmar que a estratégia organizacional tem impacto limitado na distribuição e na capacitação de servidores, não sendo observável seu reflexo em outras operações importantes para o planejamento de pessoal, como: dimensionamento, recrutamento, admissão e avaliação de desempenho.

5.3.3 Avaliação do desempenho organizacional

Além de assegurar a participação da área de gestão de pessoas na estratégia organizacional e assegurar que esta seja observada nas operações práticas da área, pensar um planejamento de pessoas de forma estratégica também significa avaliar os resultados do que foi realizado pela área. Por tal razão, a presente variável busca identificar como a atuação da área de pessoal é avaliada, compreendendo o contexto e as métricas utilizadas.

Acerca do tema, os gestores aduziram que a gestão de pessoas tem seu desempenho avaliado por 6 instrumentos/meios: a) avaliações estratégicas (através de reuniões periódicas com o corpo diretivo da organização); b) indicadores estabelecidos pelo CNJ (absenteísmo, capacitação de magistrados e capacitação de servidores); c) indicadores estabelecidos no Plano Plurianual (PPA); d) informações gerenciais semestrais fornecidas para o relatório do Justiça em número (contemplando dados pertinentes ao gasto e à distribuição de pessoal, dentre outras questões); e) informações técnicas anuais fornecidas para fins do Prêmio CNJ de Qualidade; e f) pesquisa de clima organizacional (Quadro 37).

Quadro 37 – Avaliação de desempenho organizacional

Categoria	Unidade de registro
Avaliação do desempenho organizacional	<p>Nessa reunião da avaliação estratégica, a gente apresenta para a gestão e para as áreas, no caso gestão de pessoas e escola também, o desenvolvimento de todas as ações que foram planejadas, como elas estão se desenvolvendo, se já iniciou, em que fase está, se já finalizou. E o desenvolvimento de todas essas ações deve repercutir nos indicadores. [...] Não basta que aquilo que foi planejado esteja totalmente executado, ele precisa repercutir no indicador. Por quê? Porque todo o planejamento nacional foi baseado em uma teoria de planejamento que faz uma gestão por resultado. Então, dentro dessa gestão por resultados todas as ações desenvolvidas precisam dar resultado e esse resultado é medido por indicador. [...] Tem mais uma (forma de avaliar os resultados), porque assim, ainda existe um outro controle que é um controle que tem a ver com o Poder Executivo também, que é o PPA. [...] Tudo que se relaciona pessoal está dentro desse orçamento. Então, em geral, todas essas ações de aperfeiçoamento de pessoal estão lá também no PPA. Então existe esse controle anual relativo ao PPA, que também é feito por indicadores e também é feito por ações e metas estabelecidas lá dentro. [...] E isso é uma outra questão importante que a gente tem um outro tipo de controle também nessas questões de pessoal, que é o próprio relatório de Justiça em Números. [...] E também o prêmio CNJ de Qualidade. Então, lá no prêmio CNJ de Qualidade ele traz itens relativos à gestão de pessoas e um deles é o cumprimento da lotação paradigma. (Gestor 2) (Grifo nosso)</p> <p>Então, como eu te falei quando a gente pensa nos macrodesafios e iniciativas, a gente também tem os indicadores, porque a gente precisa medir. [...] Então, vou te dar um exemplo específico de gestão de pessoas. Em gestão de pessoas além do índice de absenteísmo doença, nós temos um índice de capacitação de magistrados e temos o índice de capacitação de servidores. [...] a pesquisa de clima organizacional, tem muitas pesquisas afetas a gestão de pessoas diretamente. Eu acho que até 50% – vamos colocar por baixo – das perguntas são direcionadas às políticas de gestão de pessoas. Então nesse momento, quando a gente escuta magistrados e quando a gente escuta servidor, a gente também consegue avaliar se as ações de gestão de pessoas estão sendo bem aceitas por magistrados e servidores. Também é um instrumento de avaliação, penso eu. (Gestor 5) (Grifo nosso)</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Os dados levantados apresentaram resultado favorável a um modelo estratégico de pessoas, à medida que a organização pode avaliar a atuação da gestão de pessoas (e consequentemente, do seu planejamento de pessoal) por métricas diversas, que possibilitam, em especial, verificar se sua atuação está em conformidade com o planejamento organizacional em diversos níveis internos (por meio de reuniões de acompanhamento realizadas com a alta administração para verificação do Plano de Gestão e por meio de avaliação de usuários a partir da pesquisa de clima organizacional) e externo (análise de indicadores pelo Poder Executivo no PPA e análise de indicadores e informações técnicas periódicas submetidas ao CNJ).

5.3.4 Consolidação dos resultados pertinentes ao código gestão estratégica de pessoas

Aspectos relevantes da gestão estratégica de pessoas foram identificados na pesquisa empírica. Primeiramente, foi possível observar uma divergência entre as percepções dos gestores entrevistados acerca da participação da área de pessoal no planejamento estratégico. Isso porque os dados colhidos ao longo da pesquisa de campo demonstram que, ainda que os gestores responsáveis pelo planejamento estratégico tenham como premissa relevante a ampla participação das áreas e, em especial, a gestão de pessoas seja colocada como uma área transversal relevante para todas as ações estratégicas, as informações apresentadas pelos gestores da área de pessoal demonstram a ausência de integração destes no processo de planejamento organizacional mesmo em ações que envolvem diretamente operações próprias da área, tais como a capacitação. Por tal razão, pode-se afirmar que a organização conta com níveis diversos de integração da área de pessoal, podendo parte ser classificada como conexão de mão única (quando os gestores não participam da formulação da estratégia, mas são instados a se responsabilizar pela execução/implementação, tais como relatado pelos gestores 1, 3, 7 e 9) e conexão de mão dupla (quando os gestores participam da formulação e da fase executiva, tal como referido pelo gestor 6) (MASCARENHAS, 2020).

Para alcançar um modelo de gestão estratégica de pessoas, é imprescindível que a organização revise o procedimento atual a fim de assegurar a participação dos gestores da área de pessoal em todas as fases do planejamento estratégico (formulação, execução e análise de resultados), principalmente, nas ações estratégicas que demandam operações da área de gestão de pessoas, assegurando que ocorra a necessária integração dos processos e das operações de pessoal com o planejamento estratégico (GÓMEZ-MEJÍA; BALKIN; CARDY, 2008; MASCARENHAS, 2008; MONDY, 2010; BOHALANDER; SNELL, 2018; PATTANAYAK, 2018; DUTRA *et al.*, 2019b; BERGUE, 2020).

Além disso, a organização deve envidar esforços para que a estratégia organizacional impacte de forma mais ampla nas operações da gestão de pessoas, não se restringindo apenas às operações de distribuição e capacitação de servidores, mas, sim, refletindo em outras operações importantes para o planejamento de pessoal, a exemplo do dimensionamento, recrutamento, admissão e avaliação de desempenho, as quais deveriam observar o direcionamento estratégico de modo a favorecer o alcance dos objetivos estratégicos, o crescimento e a sustentabilidade organizacional (GÓMEZ-MEJÍA; BALKIN; CARDY, 2008; MATHIS; JACKSON, 2010; MONDY, 2010; DESSLER, 2014; KIRBERG, 2016; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2018; BOHALANDER; SNELL, 2018; PATTANAYAK, 2018; DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a).

Por fim, a pesquisa empírica trouxe dados que demonstram que o desempenho da gestão de pessoas é avaliado por múltiplos instrumentos e organizações, havendo trilhas de avaliação interna e externa, que permitem, dentre outros aspectos, aferir se a área entrega resultados compatíveis com o planejamento estratégico. Tal aspecto é favorável a um modelo estratégico de pessoas, visto que permite que a organização avalie a atuação da gestão de pessoas (e consequentemente, do seu planejamento de pessoal).

5.4 *Serendipity*: os achados relevantes ocasionalmente encontrados no curso da pesquisa

Ao longo da pesquisa de campo, foi possível observar a presença de temas afetos à administração pública transversos a todas as áreas que lhe compõem (desde administração financeira até a de recursos humanos), a saber: discricionariedade, cultura organizacional e comunicação. Os referidos temas foram citados pelos entrevistados como aspectos importantes que impactavam, em especial, nas categorias admissão, recrutamento, distribuição (incluída a mobilidade funcional), capacitação, avaliação de desempenho, participação no planejamento estratégico e avaliação de desempenho organizacional (Figura 8). Tais questões, como referido por Wright *et al.* (2001), constituem a perspectiva abrangente que deve ser aplicada à abordagem estratégica de pessoas. Desta feita, apesar desses temas não constarem no levantamento teórico deste trabalho, revelou-se imprescindível registrá-los e analisá-los, a fim de compreender seu impacto no planejamento de pessoal.

Figura 8 – Rede de categorias correlacionadas no processo de serendipidade

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

5.4.1 Discricionariedade

Decorrente de um dos poderes administrativos avalizado legalmente, a discricionariedade pode ser definida como “a prerrogativa concedida aos agentes administrativos de elegerem, entre várias condutas possíveis, a que traduz maior conveniência e oportunidade para o interesse público” (CARVALHO FILHO, 2012, p. 49). Tal prerrogativa é essencial uma vez que diante das peculiaridades de cada organização e do cenário de constantes mudanças, ao legislador não pode ser dada a tarefa humanamente impossível de definir todas as possíveis condutas do gestor público. Assim, a tomada de decisão desde sempre decorrerá de uma avaliação de conveniência e oportunidade⁴⁷ baseada em fatores diversos que norteiam a organização naquele dado momento.

É imprescindível analisar o tema face às enormes implicações no âmbito da gestão pública, posto que a tomada de decisão, como já referido no Capítulo 3 (em especial, no item 3.2), trata-se de uma operação fundamental para a compreensão das organizações públicas como autopoieticas, ou seja, como capazes de se auto-organizar, criando suas estruturas como uma unidade sistêmica independente de seu entorno (URTEAGA, 2009; VIDAL, 2017b).

Na pesquisa de campo, a discricionariedade apareceu de forma transversal em quatro categorias: recrutamento, distribuição, capacitação e participação no planejamento estratégico.

⁴⁷ É importante salientar que a análise do administrador sempre deve ter em conta a legalidade do ato/decisão e a motivação revestida em prol do interesse público, não sendo, portanto, essa liberdade de escolha uma carta branca para atuar de forma arbitrária, ilegal ou com abuso de poder (CARVALHO FILHO, 2012).

No âmbito do recrutamento, ao discorrer acerca das mudanças necessárias para um planejamento de pessoal mais eficiente, o gestor entrevistado pontuou a necessidade de se efetivar a partir de um instrumento de planejamento institucional que possibilite um recrutamento regular e programado, a fim de que este não ocorra apenas mediante expressa vontade da alta administração do TJPA (Quadro 38).

Quadro 38 – Correlação da discricionariedade com recrutamento de pessoal

Categorias	Unidade de registro
Recrutamento de pessoal	<p>Gestor 9: Eu estou ... (fica pensativa) naquela questão, o que eu devo falar? É que é aquela questão da sinceridade... bem, sabemos que não é uma decisão da Coordenadoria, da gestão (Secretaria de Gestão de Pessoas), muito menos da Coordenadoria, né? Isso vem de decisão superior e é apresentado que existe tal e, às vezes, nem o que é apresentado é aprovado. Então, é complicado, a questão da convocação dos candidatos e tudo mais, porque eu vejo a coisa muito ainda na vontade...</p> <p>Pesquisadora: Discricionariedade?</p> <p>Gestor 9: É, o discricionário aí. Acredito que até ultimamente por causa que a gente está tão limitado, ultimamente tenha ficado na reposição. Isso aí é uma coisa assim bem contra a vontade, mas está planejado. Planejamento é esse: repor. Então..., mas no tempo normal assim, é dizer é vontade superior que seja só isso. Então, eu acredito que falta isso mesmo: planejamento. (Gestor 9) (Grifo nosso)</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Por seu turno, a distribuição de pessoal foi referida, por diversos entrevistados, como uma atividade que dependente diretamente de decisão da Presidência, cabendo à área da gestão de pessoas apenas fornecer dados técnicos para subsidiar a tomada de decisão (Quadro 39).

Quadro 39 – Correlação da discricionariedade com distribuição

Categorias	Unidade de registro
Distribuição	<p>Pesquisadora: Então redistribuição e distribuição cabem à Presidência? A deliberação é da Presidência?</p>
	<p>Gestor: É, a deliberação da Presidência porque essa redistribuição vai impactar em lotação, a disposição. Então tudo isso é competência da Presidência.</p>
	<p>Pesquisadora: Aí vocês só informam, só dão as informações técnicas, os subsídios técnicos?</p> <p>Gestor: É. Estudo e comunico à Presidência da possibilidade. Ou então, como foi esse caso, que a Presidência, excepcionalmente, pediu, ela pede (dados técnicos sobre o quadro de pessoal), às vezes. (Gestor 7). (Grifo nosso)</p>
	<p>Pesquisadora: quem determina (a distribuição dos servidores) é a gestão?</p> <p>Gestor: Não, a gente faz a análise e submete. Aí a decisão é da alta gestão. A decisão é da Presidência. (Gestor 8) (Grifo nosso)</p>
	<p>Não há (se refere ao planejamento de pessoal) – como posso dizer? – um planejamento formal, tem muito de decisão da discricionariedade superior e tem outros fatores aí que... A questão de política, né? A gente ainda vê um pouquinho disso aí na alocação de pessoas. (Gestor 9) (Grifo nosso)</p>
	<p>A redistribuição do pessoal em si seria, em tese, mais fácil, porque você depende basicamente da gestão aprovar, você fazer um planejamento de como fazer isso, de como será executado, uma simulação de como é tá e de como é que vai ficar. Apresentar isso para que a gestão aprove e que seja feito. (Gestor 2) (Grifo nosso)</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

A discricionariedade também foi referida na tomada de decisão pertinente à capacitação, sendo a definição dos cursos a ser realizados baseada em diversos fatores que, ao final, serão apresentados para decisão do gestor maior da EJPA, oportunidade na qual ele poderá decidir dentre as opções apresentadas também considerando suas percepções pessoais, tal como referido pelo gestor entrevistado (Quadro 40).

Quadro 40 – Correlação da discricionariedade com capacitação

Categorias	Unidade de registro
Capacitação	Então, às vezes, a gente trabalha pela pesquisa, mas essa pesquisa vai ser submetida ou a discricionariedade do nosso gestor , há pouca interferência, eu preciso lhe dizer, da Presidência, por mais que a Presidência seja Presidente da Escola, a decisão é do Diretor Geral da Escola. E nesse contexto da discricionariedade muitas vezes surge esse elemento da percepção , daquilo que vai ser mais procurado, daquilo que vai atender a demandas, daquilo que se ouviu. Às vezes, a percepção se adequa aquilo que seria um padrão mais seguro de objetividade e até de cientificidade, mas, às vezes, não. Então tem esse critério também. Tem essa influência da percepção. (Gestor 3) (Grifo nosso)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Um último viés em que foi destacada a discricionariedade refere-se à tomada de decisão pertinente ao planejamento estratégico, para o qual a decisão da Presidência é imprescindível desde a definição dos participantes (em especial, os Coordenadores de Macrodesafios) até a escolha de iniciativas e ações estratégicas, que serão executadas no biênio de sua gestão (Quadro 41).

Quadro 41 – Correlação da discricionariedade com participação no planejamento estratégico organizacional (continua)

Categorias	Unidade de registro
Participação no planejamento estratégico organizacional	Então, a área técnica vai até certo ponto, a Presidência estende esse ponto , coloca mais coisas. É difícil haver o não aceite. Por exemplo, a área técnica sugere o desenvolvimento de algo, sugere uma iniciativa e a Presidência não aceitar isso é mais difícil, ocorre muito pouco assim . Agora na questão de acrescentar, de colocar mais coisas e que a gestão tem interesse de executar, principalmente, no seu biênio, aí isso acontece bastante. Mas nada acontece sem o diálogo com a área. (Gestor 2) (Grifo nosso) Como nós temos 12 macrodesafios e esses 12 macrodesafios eles são postos pelo CNJ, então, todos os segmentos de justiça trabalham com os mesmos 12 macrodesafios. E daí cada tribunal tem a liberdade de escolher os caminhos, as suas estratégias, que a gente chama aqui de iniciativas estratégicas, é como se fossem os caminhos que cada tribunal vai escolher para dar conta daquele macrodesafio durante esse sexênio. E nós dividimos isso por macrodesafio e daí o que é que nós fizemos? Qual foi a nossa estratégia? Nós dividimos pelos 12 macrodesafios e a nossa Presidente, que é a atual Presidente – a Desembargadora Célia – definiu quem seriam os coordenadores de cada macrodesafio e a partir da definição desse coordenador e também da sugestão de nomes que ele já sugeriu de quem seriam possíveis pessoas que iriam compor a equipe daquele macro , para a gente pensar nas ações, nós convidamos essas pessoas, magistrados e servidores para pensar nessas iniciativas estratégicas para dar conta desse macrodesafio. (Gestor 5) (Grifo nosso)

(conclusão)

Categorias	Unidade de registro
Participação no planejamento estratégico organizacional	Então a gente escuta as áreas, a gente submete ao Presidente – que no caso é o grande maestro dessa orquestra, digamos assim – e ele diz o que ele quer que entre, o que é que não quer que entre no plano de gestão dele. (Gestor 5) (Grifo nosso)
	Assim, às vezes tem determinados Presidentes que já sabem o que eles querem. Eles já olham o planejamento estratégico e ele já escolheram a prioridade dele. Então ele já vem e já diz: “Olha, dentro de gestão de pessoas – por exemplo–, eu quero tais e tais coisas”; “Engenharia, eu quero... eu estou pensando em fazer sei lá, ampliar a estrutura em tais e tais lugares”. Então já tem aqueles que já vem direcionado e a gente conversa com as áreas, escuta as áreas também e submete ao Presidente. Mas tem, tem outros presidentes que tem outros perfis. Ele quer escutar as áreas e a partir da escuta das áreas e também daquilo que o planejamento identifica como necessidade, aí sim ele toma a decisão. [...] Tem presidentes que eles estão ali na linha de frente de tudo, então eles participam de todo aquele processo diretamente nas oficinas. E têm aqueles Presidentes que eles escolhem pessoas como seus representantes, pessoas da sua confiança e quando tudo foi pensado, tudo deliberado, ele olha e delibera no sentido positivo ou negativo. Ele tem sim esse poder, essa discricionariedade [...]. (Gestor 5) (Grifo nosso)
	Pesquisadora: A gestão que tu falas é a Presidência? Gestor: Toda a parte técnica faz o levantamento, propõe as ações dentro dos macrodesafios – que já são definidos pelo CNJ –, e aí ela fazendo análise, vai ver se inclui ou não no planejamento estratégico. (Gestor 8) (Grifo nosso)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

A partir da fala dos entrevistados, é possível constatar, portanto, que aspectos importantes das operações, que compõem o planejamento de pessoal (recrutar pessoas, decidir para onde as pessoas recrutadas serão distribuídas, definir qual será a capacitação oferecida e ainda quais serão os principais contornos do planejamento estratégico), sofrem o impacto da decisão do gestor da organização, o qual poderá decidir considerando os mais diversos aspectos, desde informações técnicas até percepções pessoais e políticas.

5.4.2 Cultura organizacional

A cultura⁴⁸ de uma organização é um dos aspectos de destaque no setor público, dado que possibilita a compreensão de seus fenômenos, processos e formas de interação. Alguns traços culturais são comumente atribuídos ao serviço público, dentre eles, destacam-se: personalismo, paternalismo⁴⁹ (traduzido, na área de pessoal, em uma gama de vantagens, licenças e concessões que beneficiam servidores públicos em detrimento dos empregados da esfera privada), ênfase nas relações pessoais e em grupo, corporativismo, condescendência,

⁴⁸ Para fins deste trabalho, compreende-se a cultura organizacional “como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente as demais” (BERGUE, 2020, p. 205), estando arraigados na estrutura, nos processos e nas relações da organização.

⁴⁹ Em trabalho anterior, analisamos a herança cultural do personalismo e do patrimonialismo no Poder Judiciário a partir de uma detida observação sobre a justiça colonial (BRANCALHÃO; COSTA, 2020).

reduzida suscetibilidade a mudanças e elevado grau de segurança na manutenção do vínculo profissional (BERGUE, 2020; SILVA, 2020).

Nessa categoria, buscou-se elencar aspectos da cultura organizacional do TJPA que afetam diretamente o planejamento de pessoal, de forma a identificar padrões de comportamento que permeiam, interferem, limitam ou prejudicam o processo em estudo e podem, a partir dessa identificação, ser repensados para melhor funcionamento organizacional.

Na pesquisa de campo, a cultura organizacional foi elencada pelos gestores entrevistados como um vetor importante para quatro categorias anteriormente estudadas, a saber: admissão, distribuição (incluída a mobilidade), avaliação de desempenho e capacitação dos servidores.

No âmbito da admissão, o Gestor 6 destacou a cultura organizacional voltada para a integração dos servidores de forma impessoal e não acolhedora, prejudicando a alocação e a conexão do servidor com a organização como um todo (Quadro 42).

Quadro 42 – Correlação entre cultura organizacional com admissão

Categoria	Unidade de registro
Admissão	Eu acho, inclusive, que a gente não tem talvez a capacidade, ou talvez a cultura, ou talvez tenha que ser feito um trabalho mais sério em termos de recepção de servidores, no sentido de conhecê-los melhor para melhor aloca-los. [...] Eu vejo que o Tribunal ele não dá um suporte necessário, nem dá as ferramentas para que a pessoa se sinta acolhida. Então, muitas vezes, isso é uma questão puramente cultural e passa até por uma questão de sorte. Se a pessoa entra, chega no ambiente, e o ambiente já tem uma cultura acolhedora, excelente, ele vai adquirir aquilo e de certa forma vai reconhecer ou não os benefícios. (Gestor 6) (Grifo nosso)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

A realidade evidenciada pelo gestor, contudo, não é uma exceção. Segundo Dutra, J., Dutra, T., Dutra, G. (2019a), apesar de a ausência de uma cultura organizacional acolhedora ter grande influência sobre a relação de trabalho, que será estabelecida pelo novo ingressante, a maior parte das organizações pesquisadas não tem ações institucionais de acolhimento com vistas à integração (que inclui informar o ingressante sobre a organização, suas normas e procedimentos; estabelecer vínculos com pessoas do trabalho; informar sobre condições de trabalho, desenvolvimento na carreira etc.). Para o referido autor, é necessário que sejam pensadas ações institucionais de integração para dar suporte àquele que ingressa na organização.

Formas estruturadas de socialização auxiliam no processo de integração da pessoa e na construção de uma imagem positiva da organização. [...] As atividades de socialização são muito simples e, normalmente, não necessitam de investimentos. Trata-se de criar um ritual a ser seguido pelas pessoas que iniciam o seu trabalho, de

designar pessoas para ajudar na socialização, de estruturar encontros entre pessoas, além de outras iniciativas. Temos recomendado para as organizações, como parte do ritual de socialização, uma avaliação estruturada realizada pelo gestor da pessoa a cada mês nos três primeiros meses e outra no final do primeiro semestre. Desse modo, há um acompanhamento formal, por parte do gestor, do nível de integração e adequação da pessoa ao seu trabalho. (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2019a, p. 103).

Acerca da distribuição de servidores, foi acentuado o hábito (denominado pelo gestor de mentalidade) de reiteradamente afirmar a necessidade de ampliar o quadro de pessoal em detrimento de outras condutas de gestão administrativa que poderiam elevar o desempenho da equipe. Além disso, a cultura é ainda citada pelos gestores como um fator negativo para a reestruturação de cargos e a redistribuição de servidores em conformidade com a necessidade organizacional, havendo resistência à mudança funcional decorrente da ênfase na estabilidade que marca as relações entre os servidores e os gestores (Quadro 43).

Quadro 43 – Correlação entre cultura organizacional com distribuição

(continua)

Categoria	Unidade de registro
Distribuição	<p>É, aqui eu já te digo que eu acho que é uma mudança mais mesmo de mentalidade. É aquilo, como eu falei, geralmente, quando se pensa em pessoas, se pensa logo em quantidade: “Ah, não, não tenho quantitativo de servidor suficiente para me atender”. Mas será que aquela unidade não precisa de uma outra estratégia? Não precisa de uma gestão administrativa na unidade? Não precisa de uma definição de tarefas, um estabelecimento de metas? Vamos dizer assim, segregação de funções? Determinar o que cada um efetivamente tem como atividade para fazer? Porque não adianta, cada vez mais, por mais que a gente coloque servidor, a demanda sempre vai crescer, então é impossível a gente atender a esse crescimento processual sempre colocando mais servidores. Então, eu acho que a grande mudança que precisa se ter em mente é justamente essa, é uma mentalidade que não é só alocar servidor, mas é saber trabalhar com o que se tem. Você conseguir definir tarefas e também investir, investir em capacitar, investir em melhoria do ambiente organizacional, investir, até mesmo, em medidas que, vamos dizer, para retenção das pessoas naquela unidade, para dar estímulos para que as pessoas continuem naquela unidade, naquela comarca, aquela mesma que a gente tem de difícil acesso. Então eu entendo que a mudança principal seria essa, essa mentalidade que não é só alocar servidor, mas que a gente consiga também criar um modelo de gestão, de gestão na unidade em termos de trabalho, de tarefas, de tudo. (Gestor 8) (Grifo nosso)</p> <p>Esse alinhamento, essa reestruturação não é fácil de fazer, mas um dos pontos chave assim, é essa mudança de cultura, enfrentar primeiro essa mudança de cultura, essa conscientização de que a instituição é muito maior do que todo mundo e também na intenção do CNJ de “unificar” esse Poder Judiciário, de transformar o Poder Judiciário Nacional como uma coisa mais próxima uma da outra. [...] A gente aqui, enquanto instituição, a gente tem uma cultura que precisa ser alterada que está passando por essa curva de mudança. Então o problema é que a gente não sai da negação. Então a gente sabe que existem estruturas montadas que não são adequadas, elas não condizem, elas não são harmoniosas com a realidade funcional, digamos assim, com a disponibilidade funcional e financeira elas não são harmoniosas e elas também não são coerentes com a produtividade, por exemplo, elas não se alinham com a produtividade. (Gestor 2) (Grifo nosso)</p>

(conclusão)

Categoria	Unidade de registro
Distribuição	A redistribuição do pessoal em si seria, em tese, mais fácil [...]. Mas mesmo essa de pessoal depende de algumas coisas, porque a gente tem aqui uma cultura de pertencimento. Mas não é do ponto de vista positivo. Aquilo que eu pertenceo a instituição, por exemplo, na verdade, é isso que falta. Você precisa ter essa noção de pertencimento, mas que você pertence à instituição e não a uma unidade específica, não a um local, uma comarca específica, um setor específico, muito menos a um gestor específico. Então, precisa, talvez, acho que a melhor forma de executar essa redistribuição passaria por um trabalho, uma tentativa de mudança de cultura, de conscientização, pelo menos, anterior: “Olha, o servidor é da instituição e toda alteração que for feita, movimentação que for feita - obviamente dentro das normas, dentro dos normativos - visa unicamente o bem da instituição, e aí você é um servidor da instituição e não servidor da primeira vara de coisa”. (Gestor 2) (Grifo nosso)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

Além da mobilidade funcional, a resistência à mudança pode ser observada em outros aspectos no serviço público, desde o apego ao espaço físico de trabalho até as formas de execução dos processos, como bem referido pelo Gestor 1.

Aí eu me questiono assim, por que eu não posso reproduzir o que deu certo, aqui de um para o outro? Isso daí é um complicador. Nem todo mundo aceita. Um acha que tu está querendo impor para o outro. O outro: “ah, eu não vou porque o Fulano que faz isso ele gosta de... ele se acha. Eu não vou usar a mesma metodologia que a dele. Então, se tu tem ainda um monte de coisinhas arraigadas, que justamente porque você não tem esse objetivo principal que é fazer com que o Tribunal se desenvolva como um todo, na sua totalidade e deixar de lado essas picuinhas eu ainda fico me preocupando com besteira (Gestor 1).

Outro aspecto cultural apontado diz respeito à diminuta participação de pessoal em atividades voltadas para capacitação, como a pesquisa de opinião em que se busca identificar temas para capacitação do corpo funcional.

É mudança de cultura mesmo (participar de pesquisa de opinião). **A gente precisa ir fazendo isso cada vez mais. A maioria nem conhece o nosso portal.** Embora a gente tenha colocado a pesquisa fora, mas é quem entrava lá enxergava de imediato. Os outros é quem está acostumado a entrar no portal e a gente sabe que muita gente nem abre nem o do Tribunal, imagina o da Escola. Então é mudança de cultura mesmo. (Gestor 1) (Grifo nosso)

Por fim e não menos relevantes, o personalismo, a condescendência e o corporativismo são traços culturais que permeiam o processo de avaliação de desempenho, uma vez que, conforme observado na pesquisa de campo, é diretamente afetado pela relação pessoal do gestor com o servidor, podendo tal fator refletir, positiva ou negativamente, no resultado da avaliação (Quadro 44).

Quadro 44 – Correlação entre cultura organizacional e avaliação de desempenho

Categoria	Unidade de registro
Avaliação de desempenho	E o nosso objetivo também é aproximar muito mais o avaliado do avaliador. Hoje a gente tem uma dificuldade muito grande em relação a isso. Há um distanciamento muito grande. E quando há essa aproximação eu vou te avaliar porque eu sou tua amiga, porque eu me dou bem contigo. [...] as pessoas confundem a tua relação de trabalho com o fato de: “ah, eu simpatizo contigo ou eu sou tua colega”. Não é nem amizade, às vezes, colegas de trabalho. Aí eu falei assim: “Será que isso realmente avalia? Tu tens um resultado – como é que eu posso falar – real daquilo?”. Eu te falo, eu me coloco nessa situação e eu peço em relação a isso. Então assim como eu, na condição de chefe de avaliação e vejo o que tem que ser, eu me coloco também nessa relação, da preocupação de tu causar algo que é harmonioso, tu vai acabar causando um conflito, ficar um clima negativo, só porque tu não avaliou tudo ótimo. Servidor sempre espera ser avaliado ótimo. Servidor não quer ser avaliado bom, regular, ele quer ser ótimo. Eu acho que essas relações elas prejudicam muito o processo de avaliação. (Gestor 4)
	Às vezes, há um certo conflito, há um conflito entre o avaliador em relação ao avaliado e isso acaba prejudicando no processo de avaliação. Não há uma relação prática no sentido de que eu vou avaliar um servidor no desempenho das suas atividades. Não, eu vou avaliar se eu gosto ou não daquele servidor e se eu tenho algum tipo de relação com ele. É uma relação boa? Eu vou dar ótimo em tudo. Mas se eu tiver algum conflito, se o servidor questionar algum tipo de trabalho meu, eu não vou avaliar ele bem. (Gestor 4) (Grifo nosso)
	Eu vejo que a avaliação hoje ela é mais subjetiva e aí a gente não tem indicadores. [...] Hoje a gente está transformando o processo de avaliação, criando uma nova resolução com algo mais palpável, com indicadores mais palpáveis que dá para a gente, até mesmo, tentar entender quando um servidor pede reconsideração se, de fato, o que ele pede de reconsideração a gente tem como mudar, mudar a realidade dele, porque hoje não se tem essa mudança, o que o chefe avalia é algo que vai ficar. O servidor tem isso, na verdade, aquele algo imaginário de que existe pedido de reconsideração, quando a gente sabe, de fato, no setor que não existe, que não há mudança a partir dos argumentos do servidor em relação a sua própria avaliação Gestor 4) (Grifo nosso)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

A realidade descrita na pesquisa de campo demonstra uma falha grave no processo de avaliação, que perpassa por uma cultura organizacional hierarquizada (na qual, a avaliação do gestor tende a prevalecer em detrimento do avaliado), burocrática (em que a avaliação de desempenho visa apenas assegurar a progressão salarial dos servidores) e personalista (podendo o gestor ser leniente, rigoroso ou injusto com o avaliado conforme a relação pessoal dos dois).

5.4.3 Comunicação

Conforme exposto no referencial teórico deste trabalho, a comunicação é um importante aspecto das organizações, sobretudo, quando a pensamos a partir da perspectiva sistêmica autopoietica, na qual a comunicação é compreendida a partir da síntese de três etapas: seleção (momento em que há a escolha da informação), comunicação (quando a informação é levada ao conhecimento por meio oral, escrito ou gesticular) e compreensão (a parte seleciona o que compreendeu da informação) (RAMÍREZ, 2008; SÁEZ, 2011; URTEAGA, 2009; VIDAL, 2017a). A comunicação pode resultar na seleção de uma informação diversa daquela emitida,

de modo que se admite o entendimento, não entendimento e o mal-entendimento, podendo, ainda, a informação ser aceita ou recusada pelo sistema (KUNZLER, 2004; RIBEIRO, 2020).

A presente categoria tem por objetivo identificar, a partir do conceito de comunicação retro mencionado, a interferência da comunicação organizacional no planejamento de recursos humanos e na integração deste com o planejamento estratégico.

Ao longo das entrevistas, a comunicação emergiu como uma interveniente negativa, ou seja, como uma questão que impacta, prejudicialmente, nas operações que ocorrem no atual modelo de planejamento de recursos humanos. Os gestores apontaram que a problemática jaz em três vieses importantes: 1) ausência de comunicação que impacta diretamente na participação da área de pessoal no planejamento estratégico (a gestora relata que foi incluída como responsável de uma ação estratégica sem ter sido comunicada) e na avaliação de desempenho organizacional da gestão de pessoas (a falta de comunicação sobre os benefícios concedidos não possibilita a compreensão dos servidores); 2) falta de compreensão dos servidores sobre as operações referentes à avaliação de desempenho (Quadro 45).

Quadro 45 – Problemas de comunicação organizacional

(continua)

Categoria	Unidade de registro
Comunicação	<p>Gestor: [...] Não deveria ser uma constante (se refere ao fato de não ter sido comunicado sobre sua responsabilidade no planejamento estratégico) no Tribunal, mas é. Não adianta estamos falando de tribunal e comunicação é uma coisa que é triste.</p> <p>Pesquisadora: É? A comunicação ainda é muito deficiente?</p> <p>Gestor: A comunicação entre unidades é ruim nesse caso, né? Então, tem uma pessoa, ela é colocada mesmo que seja da equipe. Acredito que foi colocada não foi pela pelo departamento ((DGPE)), devo ter sido indicada pela secretaria, só que aí, devido às atividades ou serviços, ou mesmo esquecimento, eu não estava na reunião, mas deveria ter sido comunicada: “Olha, você faz parte do planejamento estratégico e deve trabalhar junto com o pessoal”. Então assim, não é jogando confete de novo, tá? Eu sei da minha capacidade, sei das minhas possibilidades, isso não me torna uma pessoa prepotente por causa disso, mas quando sou incluída nas coisas, eu já sou comunicada para participar, então não há uma prévia, entendeu? Isso para mim gera um impacto. [...] Tem (problema de comunicação) na Secretaria de gestão, assim como tem todo tribunal. Eu acho que até é uma cultura que está precisando ser trabalhada realmente, essa questão da comunicação. E não é de hoje não e até me incluo em algumas coisas, porque eu tento sair dessa bolhazinha, às vezes, eu me vejo dentro: “Poxa esqueci de fazer tal coisa também, eu esqueci de comunicar isso”. Então minha culpa, minha máxima culpa. (Gestor 9)</p> <p>Agora tudo que é feito – e eu falo isso enquanto um servidor da Secretaria de gestão –, tudo que é feito em benefício ao servidor, ele não é considerado e não é tratado, não é divulgado, principalmente – a gente tem um grande problema de comunicação dentro do Tribunal de Justiça–, como um benefício. [...] Então um dos pontos que eu critico bastante e critico para a gente, critico para mim, critico para o Tribunal é a questão da comunicação. Ah, um dos nossos objetivos é a melhoria do clima organizacional. Como? Fazendo a pesquisa uma vez por ano? Sabe? (gesticula a cabeça demonstrando inconformidade) Quando eu dou um aumento de 10%, que é melhor do que 90% da sociedade, eu não enfatizo isso, eu não justifico, eu não enfatizo, eu não celebro e a gente deveria celebrar [...] Porque não há cultura do retorno, eles não estão entendendo o que a gente está melhorando e desenvolvendo o clima organizacional para que eles possam estar mais aptos e mais tranquilos a exercerem seus cargos e a exercer a sua missão que é atender ao público, ao atender ao jurisdicionado. Então eu vejo</p>

(conclusão)

Categoria	Unidade de registro
	<p>nesse sentido. Todo o trabalho ele tem que vir com processo de comunicação muito bem embasado e que os servidores possam entender o porquê de cada um dos nossos atos para que eles se sintam mais envolvidos. (Gestor 6) (Grifo nosso)</p>
	<p>Para ti ter ideia, os servidores não sabiam nem o que era avaliação periódica, confundem progressão funcional com o tempo de serviço, adicional de tempo de serviço. Isso é muita gente, eu não estou falando de pouca gente, estou falando de muitos servidores. Então eles: “ah, eu quero saber o meu tempo de serviço que é para mim ter a minha avaliação”. Então, hoje em dia, a gente está trabalhando muito na educação, entre aspas, de levar informação mais educativa para o servidor, para que ele conheça, ele saiba os direitos, os deveres dele e aí saiba diferenciar as coisas, o que é e como funciona. (Gestor 4) (Grifo nosso)</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2022).

A falha nos processos comunicativos descritos reflete no planejamento de recursos humanos, representando um ponto que necessita de ajuste pela organização estudada, de maneira que seja garantida a participação da área de pessoal na formulação do planejamento estratégico, que o corpo funcional possa avaliar o desempenho da área considerando as informações adequadas e, por fim, que o sistema de avaliação de desempenho possa ser compreendido e praticado nos termos almejados pela instituição.

5.4.4 Consolidação dos resultados pertinentes ao processo de serendipidade

Conforme descrito inicialmente, as categorias analisadas, neste tópico, emergiram da fala dos entrevistados e foram apartadas para análise em virtude de sua relevância para o tema central da dissertação, sem olvidar que são temas também importantes na gestão pública.

O primeiro tema destacado diz respeito à discricionariedade, que apareceu de forma transversal em outras, nas quais foi destacada a prerrogativa concedida aos gestores de decidirem a partir da conveniência, oportunidade e interesse público. Os dados colhidos na pesquisa tornaram possível observar que as operações importantes para o planejamento de pessoal sofrem o impacto da decisão do gestor da organização, o qual poderá decidir considerando, além das informações técnicas, as percepções pessoais e o direcionamento político que pretende imprimir ao longo da sua gestão. Cumpre registrar que, para compreender o planejamento de pessoal, é necessário admitir que há influência política nas organizações públicas, dado que, em verdade, enquanto instituições conformadas por arranjos sociais, a dimensão política sempre lhe serão inerentes, variando apenas conforme o nível de vinculação do agente.

Quanto mais próximo do nível operacional de gestão, maior é o grau de vinculação do agente com a tarefa, com as normas ou com os padrões de operação, resultado,

portanto, menores (e por vezes reduzidas, senão ausentes) as possibilidades desse ator organizacional expressar sua vontade na consecução do trabalho. Por outro lado, quanto mais próximo do topo da organização, mais ampla é a perspectiva analítica do agente, mais fluidas são as normas que regulam sua ação e as variáveis passam a interferir na sua equação de decisão. Portanto, maior é sua liberdade para exercer seu poder de influência e direcionar a organização conforme sua perspectiva particular de gestão (BERGUE, 2020, p. 37-38).

A pesquisa de campo trouxe uma amostra dessa variação, uma vez que se observa a discricionariedade sendo exercida por fatores diversos dos técnicos apenas em cargos de alta de gestão ocupados por Desembargadores.

Por seu turno, a cultura organizacional também surge como um tema interveniente em quatro categorias, sendo destacados os seguintes aspectos: a) ausência de uma prática recorrente voltada para o acolhimento e a integração de novos servidores; b) apego à ideia central de que para melhores resultados é necessária a ampliação do quadro de pessoal em detrimento da adoção de práticas de gerenciamento; c) resistência à mudança e à mobilidade funcional decorrente da reestruturação de cargos e da redistribuição de servidores; d) diminuta participação de pessoal em atividades voltadas para capacitação; e e) o processo de avaliação de desempenho possibilita práticas de personalismo, condescendência e corporativismo.

O relato dos gestores é ratificado na literatura. Dutra *et al.* (2019b) acentua que, diante de um aumento de demanda, o primeiro raciocínio é expansão de pessoal, ao passo que o gestor deveria avaliar outros aspectos: se a demanda é sazonal; se existem outras formas de aumentar a produção (mudanças no processo de trabalho, introdução de tecnologia e qualificação da equipe, por exemplo); se o volume de trabalho está bem distribuído; se o trabalho executado agrega valor, ou ainda, verificar se existem soluções de alto impacto que otimizem o trabalho. O autor referido também acentua que a mobilidade (ou redistribuição) de pessoal, nas organizações públicas, é uma dificuldade no setor, podendo ser associada às limitações dos cargos (quando trazem atribuições específicas), às questões de *status* ou poder, ou a aspectos culturais, sendo comum o sentimento de posse de muitos gestores sobre suas equipes.

Apesar de a mudança organizacional ser inevitável – posto que as organizações públicas estão inseridas em ambientes reconhecidamente dinâmicos e complexos –, em virtude dos padrões de comportamento referidos e de outros fatores humanos (como medo e descrença), as mudanças ocorrem mediante processos complexos e lentos (se comparadas com a velocidade em que ocorrem no setor privado), sendo imprescindível para seu sucesso que os gestores considerem a malha cultural e a participação ativa das pessoas que a compõem, desde o corpo

diretivo até o quadro operacional⁵⁰, a fim de assegurar que todos tenham interesse e acreditem na mudança (LUCENA, 2017; CARDOSO; MATTOS, 2018; SILVA, 2020; BERGUE, 2020).

Em contrapartida, é importante considerar a estabilidade como uma característica do serviço público que contribui para tal comportamento, sendo muitos ingressantes levados a tal pela busca, primordialmente, de uma segurança profissional e, conseqüentemente, financeira, tal como bem referido pelo Gestor 6.

A pessoa não se forma e pensa “eu vou servir ao público e eu vou cumprir minha missão junto à sociedade”. Não, ela se forma e fala: “eu vou estudar que nem um condenado para garantir a minha estabilidade”. Ponto acabou. E aí dentro das capacidades dela, ela consegue mais ou um melhor ou um pior salário. E nunca estará satisfeita. Na verdade, há também uma visão paternalista do Estado, que a gente, na verdade, não alcança a razão de estar sendo pago pela sociedade para servir ao público. (Gestor 6)

Ademais, os traços culturais que afetam a avaliação de desempenho (em especial, o personalismo e o corporativismo) representam entraves comuns no processo de avaliação do setor público, tendo a leniência e o caráter burocrático sido observados também em uma universidade federal (ODELIUS, 2010; LOIVA, 2013).

Por fim e não menos importante, a comunicação despontou na pesquisa como uma interveniente cuja ausência, ou não entendimento (falhas no procedimento comunicativo), interfere de forma negativa no planejamento de pessoal, dado que inviabiliza a atuação dos gestores da área de pessoal e dos stakeholders.

5.5 A observação empírica do atual modelo de planejamento de pessoal do TJPA e a análise das hipóteses que embasaram a pesquisa

Comparando o referencial teórico, utilizado nesta dissertação, com os dados coletados e descritos ao longo deste capítulo, é possível inferir os principais fatores/métricas considerados no atual modelo de planejamento de pessoal do TJPA.

No âmbito das atividades concernentes à alocação de pessoal, o referido planejamento considera o método de dimensionamento quantitativo definida pelo CNJ (lotação paradigma), o qual apenas foi aplicado em uma parcela das suas unidades. Também é considerada a

⁵⁰ A pesquisa realizada por Cardoso e Mattos (2018), ao identificar e mensurar fatores de resistência à mudança em uma organização federal (como: medo, acomodação e descrença), concluiu que a não participação dos servidores no planejamento da mudança pode ter gerado sentimentos de rejeição, hostilidade e descrença em relação a ela, sendo necessário que a organização estabeleça ações que permitam a interação e o engajamento do servidor nas mudanças.

informação apresentada pelos gestores, a demanda de trabalho atual, a mudança nos serviços ofertados, o quadro atual de servidores e as informações organizacionais disponíveis sobre a atribuição de parte das unidades, dos cargos e das funções. A definição quantitativa e qualitativa de pessoal é realizada a partir da percepção dos gestores da área de pessoal doravante as informações referidas, não havendo método para o dimensionamento qualitativo.

Considerando os dados referidos, a organização identifica a necessidade de pessoal, ao passo que, observando a previsão financeira e orçamentária, realiza o recrutamento externo e interno. O recrutamento externo para cargos comissionados ocorre a partir da indicação dos gestores, não havendo processo seletivo. Por seu turno, o recrutamento para cargos efetivos ocorre mediante aprovação em concurso público, no qual o candidato é submetido a testes de habilidades acadêmicas e conhecimentos básicos. O recrutamento interno ocorre por meio do concurso de remoção, pelo qual os servidores efetivos são classificados por tempo de serviço. Em ambas as seleções, o candidato opta pela Região ou pela Comarca em que deseja executar suas tarefas. Posteriormente, os candidatos aprovados em concurso público são admitidos na organização através de um procedimento que combina avaliação documental, médica e psicossocial.

A definição do local em que o servidor exercerá suas atividades sempre observa o critério de regionalidade estabelecido na seleção. Assim, considerando a opção feita pelo candidato, será encaminhado para unidade que tenha necessidade de pessoal, observando-se, novamente, a definição quantitativa de pessoal das unidades (denominada de lotação paradigma e referida anteriormente na variável dimensionamento), os pedidos de gestores, a vacância de cargos (por aposentadoria, exoneração e óbito, por exemplo), o planejamento estratégico e a demanda de trabalho. Considerando os mesmos critérios, a organização pode, ainda, determinar a redistribuição de pessoal, a fim de que unidades com déficit de servidores ganhem força de trabalho de unidades com excesso. Após o ingresso dos servidores, a organização realiza o monitoramento do quadro de pessoal, no intuito de fornecer informações gerenciais visando à avaliação interna e externa da força de trabalho.

No âmbito do desenvolvimento, foram identificados fatores e práticas pertinentes à avaliação e ao desempenho e à capacitação. A avaliação de desempenho é executada pelos gestores a começar de uma gama de fatores desassociados de métricas quantitativas ou qualitativas específicas. Atualmente, a referida avaliação é aplicada apenas aos servidores efetivos e tem caráter eminentemente burocrático, sendo imprescindível para a progressão funcional e, por conseguinte, para o aumento salarial. Por seu turno, a capacitação de pessoal é realizada para atendimento dos normativos do CNJ, deliberações da Presidência, planejamento

estratégico, pesquisas de opinião, indicações de gestores e determinações da Corregedoria. A participação dos servidores, nas ações de capacitação, é, geralmente, voluntária e ampla (independentemente do cargo ocupado e do local de trabalho), podendo haver cursos, preferencial ou exclusivamente, destinados a certas áreas de atuação. Ao final da capacitação, é colhida avaliação de reação dos participantes sobre a capacitação realizada.

Cumprido destacar que o planejamento estratégico organizacional foi apontado como um fator considerado apenas na distribuição e na capacitação de servidores, tal como ao longo da pesquisa empírica foi possível identificar três fatores que impactam no planejamento, a saber: a discricionariedade do gestor (que afeta diretamente o processo decisório do recrutamento, da distribuição, da capacitação e do planejamento estratégico), a cultura organizacional (da qual decorre a resistência às mudanças organizacionais e à mobilidade de pessoal, além de reforçar o componente de poder da avaliação de desempenho, fomentando práticas personalistas, condescendentes e corporativistas) e comunicação (cuja falha compromete a integração das práticas entre si e com a estratégia organizacional). A síntese dos fatores do modelo de Planejamento de Pessoal TJPA é apresentada no Quadro 46.

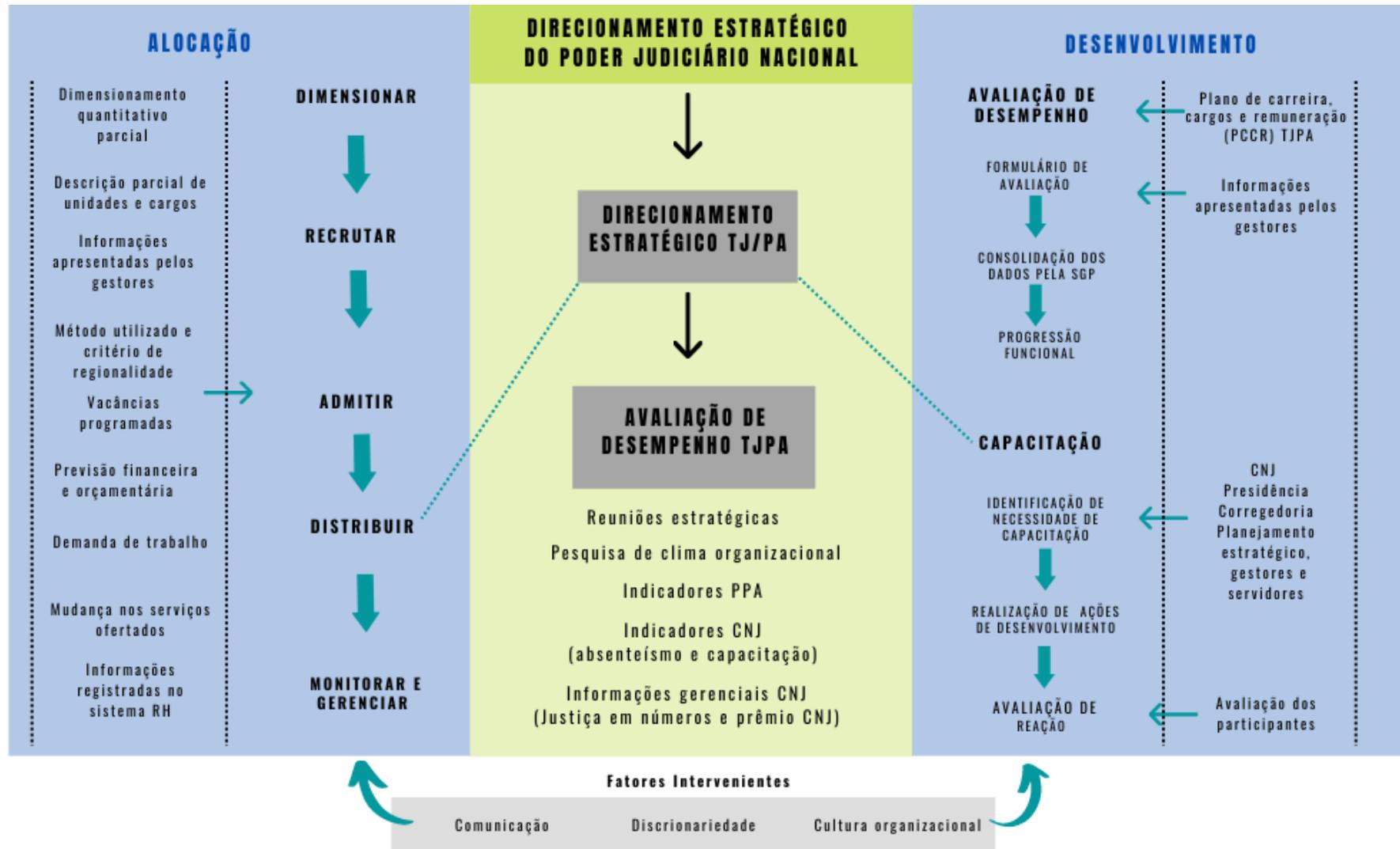
Quadro 46 – Modelo de Planejamento de Pessoal TJPA (fev./2022)

<p>Métricas do modelo atual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensionamento quantitativo parcial; ▪ Demanda de trabalho; ▪ Definição parcial de atribuições das unidades, dos cargos e das funções gratificadas; ▪ Mudança no serviço ofertado; ▪ Recrutamento interno por concurso de remoção baseado no tempo de serviço e na escolha da Comarca; ▪ Recrutamento externo por concurso público com classificação por cargo e região baseada em prova de conhecimento; ▪ Previsão orçamentária e financeira; ▪ Processo admissional baseado em análise documental com avaliação médica e psicossocial; ▪ Distribuição baseada em necessidade quantitativa de pessoal e subordinada à localidade escolhida pelo candidato, sendo subsidiária a análise de fatores individuais (experiência profissional, capacitação e perfil); ▪ Avaliação de desempenho de caráter predominantemente burocrático e baseada em fatores subjetivos; ▪ Capacitação definida com base no planejamento estratégico, na percepção dos gestores, na pesquisa de opinião e em indicação do CNJ e de órgãos de direção (Corregedoria e Presidência); ▪ Avaliação de reação pelos servidores capacitados.
<p>Fatores intervenientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discricionariedade ▪ Cultura organizacional ▪ Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Visando à melhor compreensão dos dados descritos no Quadro 46, apresenta-se a ilustração do Modelo Linear de Planejamento de Pessoal do TJPA (Figura 9).

Figura 9 – Modelo Linear de Planejamento de Pessoal do TJPA



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na Figura 9, apresentam-se as principais operações pertinentes à alocação de pessoal, as quais compõem relevantes fatores do planejamento de pessoal que se operam de forma linear e concatenada entre si. Por seu turno, no âmbito do desenvolvimento, foram identificados fatores e práticas isoladas/estanques pertinentes à avaliação e ao desempenho e à capacitação. O isolamento das operações de desenvolvimento foi destacada na Figura 9, demonstrando que não há interação entre si mesmas, tampouco com as operações descritas na alocação de pessoal, sendo proeminente a ausência de interação, em especial, quanto às seguintes operações:

- 1. Distribuição e capacitação:** verificou-se que o servidor capacitado (por iniciativa própria ou por meios oferecidos pelo Tribunal, como os cursos ofertados pela EJPA ou por licença para estudo) não é, de ofício, (re)distribuído para o aproveitamento do conhecimento adquirido. Conforme informação dos gestores entrevistados, os servidores permanecem na mesma unidade, salvo se eles mesmos formalizarem o anseio de modificar o local de trabalho para o melhor aproveitamento dos conhecimentos adquiridos;
- 2. Capacitação continuada e avaliação de desempenho:** o planejamento da capacitação dos servidores não é baseado nas necessidades identificadas na avaliação de desempenho dos servidores, mas, sim, em fontes diversas que consideram o interesse do servidor (como a pesquisa de opinião), a percepção individualizada dos gestores, a indicação pontual de órgãos de direção do TJPA (a Presidência e a Corregedoria) e as ações definidas em instrumentos do planejamento estratégico. Por tal razão, a organização não detém um plano de continuado de capacitação para cargos ou carreiras específicas;
- 3. Avaliação de reação e avaliação de capacitação profissional:** as ações de capacitação são avaliadas apenas por uma avaliação de reação (realizada pelo servidor capacitado), não sendo feita avaliação de capacitação profissional (avaliação dos gestores), impossibilitando aferir se a capacitação realizada contribuiu para a melhoria do desempenho do servidor nas suas atividades regulares;
- 4. Capacitação, atribuições de cargos e lotação de servidores:** constatou-se que a capacitação, regra geral, é de ampla participação, sendo direcionada para servidores de cargos ou lotações específicas excepcionalmente.
- 5. Recrutamento e desenvolvimento:** observa-se que os métodos de recrutamento interno e externo não têm critérios voltados para avaliação de competência

(habilidade, conhecimento e atitude), sendo privilegiados métodos que permitem amplo controle (como o tempo de serviço e prova de conhecimento) e viabilizem a escolha do servidor sobre a região/comarca que pretende laborar.

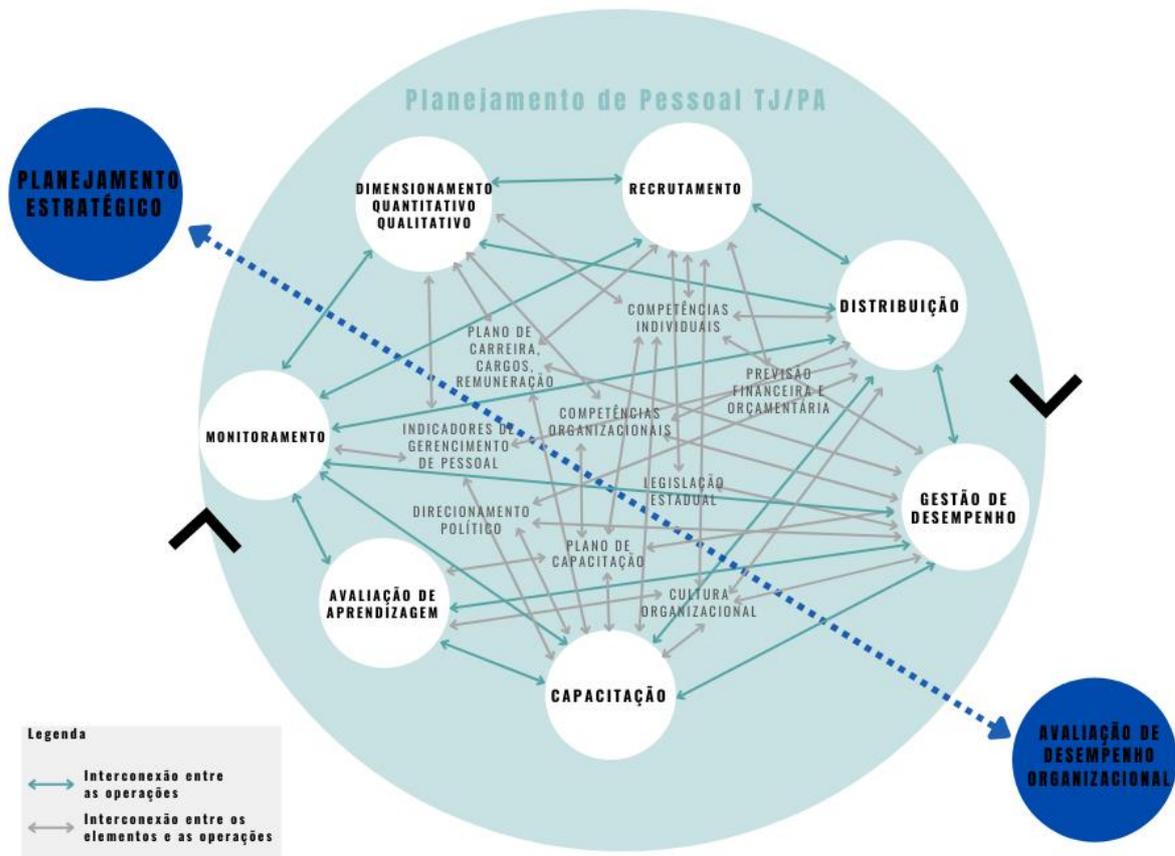
A partir dos dados coletados e descritos, é possível confirmar a hipótese 1.3.a: “*O planejamento de pessoal do TJPA não considera fatores e conceitos advindos da corrente sistêmica, sendo as práticas e as operações da área de pessoal realizadas de forma compartimentalizada/estanque, limitando-se à lógica linear, isto é, causa-efeito*”.

Por sua vez, igualmente, confirmou-se a hipótese 1.3.b: “*A lógica linear predominante, no modelo atual de planejamento de recursos humanos, não favorece a integração deste com o planejamento estratégico organizacional*”, na medida em que as operações do planejamento de pessoal são efetivadas, predominantemente, sob a lógica causa-efeito de forma isolada. Mediante tal aspecto, observou-se que o planejamento estratégico organizacional é considerado isoladamente em determinadas operações do planejamento de pessoal (como a capacitação e a distribuição de servidores), não sendo observada sua interconexão com operações relevantes como o dimensionamento e a avaliação de desempenho.

5.6 Esboço de proposta inicial de planejamento de recursos humanos integrado ao planejamento estratégico organizacional do TJPA

Alçar um modelo de planejamento estratégico de pessoas, conforme explanado no referencial teórico desta dissertação, pressupõe a adoção de um modelo sistêmico que possibilite a integração das operações de planejamento de pessoal entre si e com o planejamento estratégico organizacional. Nesse sentido, considerando a literatura explorada e os dados coletados na pesquisa de campo, propõe-se, inicialmente, que a organização estudada adote um modelo de planejamento de pessoas com enfoque sistêmico/comunicativo, por meio do qual é possível estabelecer a integração com o planejamento estratégico organizacional e a interconexão entre as suas principais operações e elementos, tudo sintetizado em uma unidade (Figura 10).

Figura 10 – Proposta inicial de planejamento de pessoal com enfoque sistêmico/comunicativo



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A Figura 10 apresenta a complexidade do planejamento de pessoal de modo organizado, representando, graficamente, a interconexão entre suas principais operações e elementos a partir de uma ação/relação recíproca entre eles (segundo a lógica causa-efeito-causa). O referido modelo é baseado na lógica do pensamento circular sistêmico, que, segundo Vidal (2022), é caracterizado pelo pensamento complexo, apresentando modelos em espiral e permitindo a observação da realidade partindo de qualquer elemento que lhe componha, de forma que, após a definição de um ponto de partida, há uma continuidade de conexões ininterruptas, sendo uma seguida da outra. Por tal razão, através do modelo delineado na Figura 10, é possível analisar o planejamento de pessoal proposto a começar de qualquer uma de suas operações ou elementos, sendo, ao final de cada sequência, exequível reiniciar a análise tomando outro ponto de partida. Tal medida apenas é possível porque o modelo demonstra a reciprocidade necessária entre as operações e elementos do planejamento de pessoal entre si mesmas e com o planejamento estratégico.

Além do modelo proposto apresentar a complexidade do planejamento por meio da circularidade, também indica as decisões organizacionais que devem ser tomadas para suplantar

as dificuldades encontradas na pesquisa empírica, representando, portanto, uma aplicação prática do conceito de contingência encontrado na teoria sistêmica autorreferencial. Para melhor compreensão da proposta representada graficamente pela Figura 10, passamos a sua descrição detalhada.

Ao analisar a Figura 10, é plausível observar, de pronto, o reflexo do planejamento estratégico organizacional no planejamento de recursos humanos, bem como o impacto deste nos resultados organizacionais. A proposta inicial do planejamento de recursos humanos indica, ainda, as principais operações e elementos que devem ser considerados, bem como pontua suas interconexões fundamentais entres todos.

Decompondo o modelo a partir do **Dimensionamento quantitativo e qualitativo**, observa-se sua interconexão com três outras operações: recrutamento (o qual apenas deve ocorrer mediante a identificação da quantidade e do tipo de cargo necessários), distribuição (cuja definição é baseada na informação sobre onde são necessárias as pessoas) e monitoramento (uma vez que o monitoramento de dados pode indicar a necessidade de revisar o método do dimensionamento ou alterar as atribuições do cargos, por exemplo). Os quatro elementos se interconectam com tal operação são: a) indicadores para gerenciamento de pessoal (absenteísmo, rotatividade e vacâncias programadas, medidas que refletem na composição da força de trabalho e devem ser consideradas no método de dimensionamento quantitativo); b) plano de carreira, cargos e remuneração (documento que define aspectos legais dos cargos públicos, tais como atribuições, amplitude/especialidade de cada cargo, requisitos de ingresso e formas de provimento); c) competências organizacionais (a identificação das atribuições de cada unidade e a dos processos de trabalho são atividades essenciais para embasar o perfil profissional necessário para a execução das atividades que lhe são próprias); e d) competências individuais (é imprescindível definir o conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes de cada cargo e/ou função para que o dimensionamento qualitativo seja eficiente).

Por seu turno, partindo do **Recrutamento**, observa-se a interconexão com três operações: dimensionamento quantitativo e qualitativo (anteriormente explicado), distribuição (pois o servidor recrutamento para um cargo ou função precisa, ao ingressar, ser distribuído conforme a necessidade de pessoal das unidades) e monitoramento (o ingresso de pessoal deve ser acompanhado de análises de diversas espécies, tais como: despesa e afastamentos de pessoal). As principais elementos que se conectam com essa operação são: a) plano de carreira, cargos e remuneração (pois atribuições, requisitos de ingresso e formas de provimento são essenciais para definição do método de seleção que será adotado); b) legislação estadual (traz regras de seleção, como concurso público e aspectos legais aplicáveis a todos os servidores

públicos, como estágio probatório); c) competências individuais (o recrutamento deve adotar metodologia que privilegie as competências sobre os demais critérios: a regionalidade e o tempo de serviço); d) previsão financeira e orçamentária (visto que, para o provimento de cargos públicos, é imprescindível que a organização disponha de recursos financeiros e previsão orçamentária); e e) cultura organizacional fundada sobre a estabilidade funcional.

A **Distribuição** deve ser conectada com outras cinco operações: dimensionamento quantitativo e qualitativo; recrutamento, monitoramento⁵¹; gestão de desempenho (após o ingresso, todos os servidores devem ser acompanhados e avaliados); e capacitação (é importante assegurar que pessoas capacitadas sejam melhor aproveitadas, devendo ser redistribuídas ou distribuídas para área de trabalho compatíveis com sua *expertise*). Os elementos vinculados a tal operação são: a) indicadores para gerenciamento de pessoal (absenteísmo, rotatividade e vacâncias programadas devem ser consideradas para a expansão do quadro de pessoal de uma unidade); b) competências organizacionais; c) competências individuais (é imprescindível conhecer tais competências para decidir a lotação dentre os candidatos que ingressaram no mesmo cargo); d) direcionamento político (a discricionariedade do gestor outorga-lhe o poder de escolher como distribuir as pessoas da organização, sofrendo forte influência do direcionamento político que adota); e e) cultura organizacional que dificulta a mobilidade do servidor.

Doutro lado, é possível enxergar a **Gestão de desempenho** vinculada a outras três operações: distribuição (conforme explanado antes); capacitação (imprescindível para, após a identificação de lacunas de desenvolvimento, oportunizar que a força de trabalho seja desenvolvida); avaliação de aprendizagem (importante identificar o resultado efetivo das ações de desenvolvimento junto à unidade de trabalho do servidor); e monitoramento (necessário para o gerenciamento dos dados da carreira, dentre outros). Nessa operação, cinco elementos se destacam: a) plano de carreira, cargos e remuneração (documento que define legalmente o que deve ser avaliado para fins de progressão na carreira); b) legislação estadual (define diversos aspectos legais relevantes para a gestão do desempenho dos servidores); c) competências organizacionais e individuais (necessário para a identificação dos aspectos que devem ser avaliados); d) plano de capacitação (que deve ser elaborado a partir da identificação de uma lacuna de aprendizagem); e e) cultura organizacional (que deve ser revista para equalizar as relações de poder).

⁵¹ A interconexão com dimensionamento quantitativo e qualitativo, recrutamento e monitoramento foi explicada anteriormente.

A **Capacitação**, por sua vez, deve ter conexão com quatro operações: distribuição (conforme referido anteriormente); gestão de desempenho (a qual deve, além de considerar a capacitação realizada pelo servidor, fornecer dados gerenciais que indiquem a necessidade de capacitação); avaliação de aprendizagem (por meio da qual é possível identificar se a atuação do servidor está ou não compatível com a capacitação recebida); e monitoramento (por meio do qual são analisados importantes indicadores, como o índice de capacitação). As principais causas e efeitos dessa operação são: a) plano de carreira, cargos e remuneração (uma vez que a definição legal da atribuição dos cargos impacta na capacitação necessária para a atuação do servidor); b) competências individuais (as competências possibilitam identificar as lacunas de desenvolvimento); d) plano de capacitação (o qual é delineado mediante identificação das lacunas de desenvolvimento); e) cultura organizacional (que pode ou não fomentar a participação de servidores nos eventos; e f) direcionamento político (que pode indicar uma capacitação específica para o alcance dos objetos políticos da organização).

A **Avaliação de aprendizagem** é operação que deve ser conectada com a gestão de desempenho, a capacitação e o monitoramento nos moldes anteriormente descritos. Principais causas e efeitos: a) competências individuais (é necessário identificar aquelas que o servidor precisa desenvolver para avaliá-las após a ação de desenvolvimento); b) plano de capacitação (é instrumento apto a planejar os meios em que ocorrerá a avaliação do que foi executado); e c) cultura organizacional (que pode restringir ou ampliar o tipo de a avaliação).

Por fim, o **Monitoramento** deve ser conectado com todas as demais operações, a fim de fornecer uma gama de dados aptos à construção de indicadores que viabilizem o gerenciamento eficiente da força de trabalho (rotatividade, absenteísmo, projeções de aposentadorias, exames periódicos de desempenho, identificação de fatores de adoecimento por local de trabalho, índices de capacitação, projeções de crescimento da folha de pagamento etc.). A construção de indicadores de gerenciamento é o principal efeito do monitoramento.

Além da busca pela necessária integração, propõe-se, ainda, que a organização estudada implemente práticas organizacionais que contemplem:

1. Instituição de práticas organizacionais que assegurem a comunicação eficiente sempre que o planejamento organizacional prever ações que impactem nas operações de pessoal, tais como: criação de unidades e cargos, ampliação do quadro funcional de uma unidade e inserção de novas tecnologias ou processos de trabalho que demandem ações de capacitação;

2. Redefinição dos critérios de recrutamento interno e externo com vistas à valorização das competências individuais e ao melhor aproveitamento da força de trabalho em detrimento de critérios objetivos desassociados ao desempenho (como o critério de regionalidade);
3. Realização de uma avaliação comportamental do servidor que seja considerada nas práticas de movimentação de pessoal;
4. Estabelecimento de políticas de distribuição e movimentação de pessoal com base em competências;
5. Elaboração de uma política de acolhimento de servidores ingressantes, de forma a assegurar que o novo servidor, além de ter acesso às informações organizacionais relevantes (tais como normas, procedimentos, condições de trabalho e desenvolvimento na carreira), tenha facilitada a oportunidade de estabelecer vínculos com o gestor e com as demais pessoas do trabalho, mas também receba um acompanhamento periódico da área de pessoal, a fim de ser apoiado nas dificuldades que possam emergir das relações interpessoais e de questões de saúde;
6. Avaliação sobre os riscos da adoção de cargos efetivos específicos (como reduzida flexibilidade na distribuição e risco de obsolescência) em detrimento da adoção de cargos efetivos amplos;
7. Revisão do instrumento de avaliação de desempenho para inclusão de fatores objetivos de análise que assegurem a extração de informações que embase decisões gerenciais estratégicas, identificação das necessidades de desenvolvimento profissional, integração da avaliação ao planejamento estratégico organizacional e participação efetiva de servidores e gestores;
8. Institucionalização de plano de capacitação que considere as necessidades de desenvolvimento regularmente identificadas no processo de avaliação de desempenho, bem como priorize a participação dos servidores que atuem na área que se oferece a capacitação;
9. Ampliação das práticas de avaliação de aprendizagem, no intuito de que seja contemplada a avaliação de capacitação profissional, sempre que possível;
10. Adoção de práticas organizacionais que considerem as competências individuais no ingresso de cargos gerenciais e assegurem a existência de sucessores capacitados para assumi-los em caso de ausência eventual ou vacância do cargo;

11. Revisão do atual processo de planejamento estratégico organizacional, a fim de assegurar ampla participação (desde a formulação até a análise dos resultados) aos gestores da área de pessoal nas ações que se refiram as operações da gestão de pessoas;
12. Estabelecimento de ações de conscientização de servidores e gestores que possibilitem a compreensão sobre as mudanças organizacionais relevantes com vistas à construção de uma cultura organizacional focada em resultado e aberta à adoção de novas práticas/metodologias e a mobilidade funcional;
13. Instituição de meios de comunicação internos que possibilitem a atuação sistêmica da área, tal como externos que assegurem maior conhecimento dos *stakeholders* da organização.

Recomenda-se que tais práticas sejam consolidadas em ato normativo, que poderá ser utilizado pela organização para implantar um modelo de planejamento estratégico de pessoas, tornando-se parte dos documentos estratégicos organizacionais, além de ser um artifício importante para comprometer e direcionar todos os gestores envolvidos nesse processo, desde os órgãos de direção até os gestores de unidades operacionais. Nesse sentido, é imperioso que tal normativo seja aprovado pela alta administração para demonstrar seu comprometimento, a fim de embasar uma transformação na cultura organizacional, que exige uma postura gerencial firme, articulada e proativa que direcione seu corpo diretivo e o dos servidores que a compõem (DUTRA, 2019; BERGUE, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O impacto do desempenho dos servidores públicos na prestação de serviços governamentais combinada com a necessidade de implementação do paradigma gerencial na administração pública formam bases propulsoras para se repensar o padrão burocrático que ainda prevalece na área de gestão de pessoas do setor público. A referida questão igualmente afeta o Poder Judiciário paraense que precisa envidar esforços para reduzir o estoque de processos e elevar o índice de produtividade de magistrados e servidores, bem como atender a Política Nacional de Gestão de Pessoas do CNJ, que determina a instituição do planejamento estratégico de gestão de pessoas alinhado com o planejamento organizacional.

O referido trabalho se propôs analisar o problema e buscar soluções para o baixo desempenho organizacional pela ótica de gestão de pessoas, a fim de identificar se a organização estudada está alocando e desenvolvendo sua força de trabalho de forma integrada e direcionada aos seus objetivos estratégicos. Por tal razão, a sua revisão teórica delineou as principais correntes teóricas (clássica, neoclássica, comportamental e sistêmica), os modelos e os fatores encontrados na literatura atual sobre planejamento de pessoal, bem como sua contextualização no setor público, oportunidade em que ficou evidenciado que na área pública ainda prevalecem modelos de gestão de pessoas e de planejamento de pessoal que cotejam métricas das correntes teóricas clássicas e neoclássica, em detrimento das abordagens comportamental, clássica e sistêmica.

Diante das limitações identificadas no planejamento de pessoal do setor público e da necessidade de se alcançar um modelo de planejamento integrado com o planejamento estratégico organizacional para atendimento das determinações do CNJ, optou-se por explorar a gestão estratégica de pessoas e a teoria dos sistemas autorreferenciais para analisar o problema e propor soluções estratégicas integradas.

A partir dos dados colecionados na pesquisa de campo foi possível inferir dados relevantes sobre a alocação e o desenvolvimento de pessoal, bem como aspectos relevantes da gestão estratégica de pessoas do TJPA.

No âmbito do dimensionamento de pessoal verificou-se que a organização apenas detém metodologia para o dimensionamento quantitativo de 27% do total de suas unidades, não havendo dimensionamento qualitativo e nem informações gerenciais descritivas (atribuições, estrutura e responsabilidade) sobre uma parcela significativa das unidades e dos cargos da organização. Acerca do recrutamento, observou-se que o método utilizado para o recrutamento externo (concurso público) além de não contemplar uma avaliação comportamental (sendo

centrado em testes de habilidades acadêmicas e conhecimentos básicos) ainda é limitado pelo critério de regionalidade. Tal critério igualmente é utilizado no recrutamento interno (concurso de remoção), demonstrando que a organização detém uma prática interna que se preocupa com a destinação do corpo funcional a partir de uma opção individual. Ocorre que a regionalização praticada funciona como um obstáculo significativo na admissão, distribuição e movimentação de servidores de carreira em conformidade com suas competências, habilidades e experiência profissional, medida basilar para uma gestão estratégica de pessoas.

Foi também possível observar que, além da regionalidade, a distribuição de pessoal é diretamente afetada pelas limitações dos cargos específicos, pela ausência de informações sistematizadas sobre as competências e atribuições organizacionais de cada unidade, bem como pelas decisões discricionárias do gestor. Tais questões aliadas ao aspecto cultural que valoriza a estabilidade e a baixa mobilidade de pessoal, ocasionam a resistência na redistribuição de pessoal, dificultando o reequilíbrio da distribuição de pessoal nas unidades e a movimentação de pessoal por competência, mesmo quando a própria organização investe na capacitação do servidor mediante licenças remuneradas.

Acerca do desenvolvimento foi possível identificar questões relevantes na gestão de desempenho dos servidores do TJPA. Sedimentado em fatores determinados por lei, o atual modelo de avaliação de desempenho não é orientado por uma metodologia de avaliação previamente definida pela área de pessoal. A construção empírica do modelo, trouxe severos prejuízos organizacionais, sendo percebido pelos gestores entrevistados com mero instrumento burocrático com vistas a melhoria salarial e inócuo para o fornecimento de dados que possam orientar outras políticas gerenciais relevantes e estratégicas, como o planejamento de ações de desenvolvimento, a movimentação e a sucessão qualificada de pessoal. Além disso, a pesquisa apontou que o componente de “poder” da avaliação de desempenho tem desviado o propósito do instrumento que, ao invés de ser visto como uma política de desenvolvimento organizacional, passa a ser estritamente focado nas relações interpessoais, onde o avaliador pode exercer seu poder para prejudicar ou beneficiar o avaliado, dando margem a condutas marcadas pelo personalismo e pelo clientelismo.

A ausência de informações gerenciais da avaliação de desempenho, como outrora referido, reflete diretamente na ausência de um direcionamento da capacitação dos servidores, a qual atualmente é planejada a partir de uma gama de fontes (normativos do CNJ, deliberações da Presidência, pesquisas de opinião, indicações pontuais de gestores e determinações da Corregedoria), que apresentam diversos recortes de necessidade, não havendo um plano base de desenvolvimento de todas as carreiras. Ademais, observou-se que a participação dos

servidores em ações de capacitação é, via de regra, desvinculada da área de atuação do servidor, o que pode mitigar resultados organizacionais, além de inviabilizar uma avaliação de capacitação profissional.

A análise das práticas da área de pessoal que compõem o planejamento de pessoal do TJPA possibilitou observar que as mesmas não estão integradas entre si, havendo a predominância da lógica linear (causa-efeito) em detrimento de um *modus operandi* sistêmico (causa-efeito-causa), confirmando uma das hipóteses que nortearam esta pesquisa. O modelo atual também não favorece sua integração com o planejamento estratégico organizacional, na medida em que as operações do planejamento de pessoal são efetivadas, predominantemente, sob a lógica causa-efeito de forma isolada, tal como observou-se ao analisar os resultados da variável gestão estratégica de pessoas.

Foi possível concluir ainda que a organização possibilita a participação da área de pessoal no planejamento estratégico organizacional, ocorrendo em diversas ações estratégicas e não apenas no macrodesafio pertinente ao Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas. Contudo, notou-se uma variação no nível de integração da área de pessoal, coexistindo a conexão de mão única (quando os gestores não participam da formulação da estratégia, mas são instados a se responsabilizar pela execução/implementação) e a conexão de mão dupla (quando os gestores participam da formulação e da fase executiva).

Acerca do impacto da estratégia organizacional nas operações da área de pessoal, identificou-se sua ocorrência nas operações de distribuição e capacitação de servidores, contudo, não foi perceptível seu reflexo em outras operações importantes para o planejamento de pessoal, tais como dimensionamento, recrutamento, admissão e avaliação de desempenho. Ainda no âmbito da gestão estratégica de pessoas, tem-se que a organização dispõe de mecanismos para avaliar a atuação da gestão de pessoas (e conseqüentemente, do seu planejamento de pessoal) por métricas diferentes de níveis internos e externos.

Além das categorias descritas anteriormente, por meio do processo de serendipidade, chegou-se a três categorias relevantes para o planejamento de pessoal: discricionariedade, cultura organizacional e comunicação. Tais categorias representam importantes temas da administração pública.

A discricionariedade apareceu de forma transversal em 4 categorias (recrutamento, distribuição, capacitação e participação no planejamento estratégico), demonstrando que a decisão da alta administração da organização tem impacto direto no planejamento de pessoal, sendo possível concluir que tal instrumento pode ser influenciado pelas informações técnicas,

pelas percepções pessoais e pelo direcionamento político que a alta administração pretende imprimir ao longo do biênio da sua gestão.

Por seu turno, a cultura organizacional apareceu como um vetor importante para quatro categorias (admissão, distribuição, avaliação de desempenho e capacitação). Observou-se que a cultura organizacional não contribui para: a) ações institucionais de acolhimento visando a integração dos novos servidores; b) mudanças organizacionais necessárias (tais como a reestruturação de cargos, redistribuição/mobilidade de servidores e a adoção de novas metodologias de execução dos processos de trabalho) e c) ações de controle do elemento poder nas relações interpessoais entre o gestor e gerido, em especial, no processo de avaliação de desempenho.

Na pesquisa, a comunicação emergiu como uma interveniente, observando-se uma falha nos processos comunicativos que refletem na participação da área de pessoal no planejamento estratégico, na avaliação de desempenho organizacional e no sistema de avaliação de desempenho.

Considerando-se os dados coletados ao longo da pesquisa, foi possível identificar os principais fatores e métricas do modelo de planejamento de pessoal adotado pelo TJPA, bem como indicar um conjunto de práticas organizacionais que possibilitem adoção de um modelo de planejamento estratégico de pessoas com enfoque sistêmico/comunicativo.

Por fim, considerando os objetivos exploratórios e descritivos deste trabalho, sugere-se que pesquisas futuras tenham viés explicativo, aprofundando a análise da temática de forma a compreender o funcionamento e verificar os resultados do planejamento de pessoal a partir da ótica sistêmica. Para tanto, é necessária uma pesquisa mais ampla que envolva todos os gestores e a equipe técnica de cada área da gestão de pessoas, bem como que possibilite obter a percepção dos *stakeholders* da organização, de forma a identificar os reflexos práticos das operações realizadas, podendo aferir, inclusive, se a proposta apresentada neste trabalho foi implantada e quais são seus resultados empíricos. Ademais, a sugestão referida ofertaria a organização um sistema de controle de qualidade total na área de pessoal, assegurando o aprimoramento contínuo das operações que compõem o planejamento de pessoal.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walquiria Corrêa de. **Análise de um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFPA com ênfase na gestão por competência**. 2016. 173 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/11205>. Acesso em: 1 dez. 2020.
- AMARAL, Lenita Almeida. **A gestão de pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos**. 2016. 142f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/20522>. Acesso em: 3 mar. 2020.
- ARNOLDI, Jakob. Niklas Luhmann: An Introduction. **Theory, Culture & Society**, [S.I.], v.18, n. 1, p. 1-13, 2001. DOI:10.1177/02632760122051607
- ARNOLDI, Jakob. Autopoiesis. **Theory, Culture & Society**, v. 23, v. 2-3, p. 116-117, May 2015. DOI: 10.1177/026327640602300220
- BAGHERI, Jalil. Overlaps between Human Resource’s Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Organizations. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 430-438, September 2016. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.054>
- BARBOSA, Allan Cláudio Queiroz; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão de recursos humanos: ontem, hoje e amanhã**. *E-book*. Belo Horizonte: FACE - UFMG, 2020.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARDIN, LAURENCE. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas e ‘balanced scorecard’ em organizações públicas. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265-284, 2005. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/issue/view/28>. Acesso em: 9 fev. 2021.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BESIO, Cristina; PRONZINI, Andrea. Inside Organizations and Out. Methodological Tenets for Empirical Research Inspired by Systems Theory. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 11, n. 3, set. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.054>

BITENCOURT NETO, Eurico. Transformações do estado e a administração pública no século XXI. **Revista de Investigações Constitucionais**, v. 4, p. 207-225, 2017.

BOHLANDER, George M.; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 16. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage, 2018.

BRANCALHÃO, Hellen Geysa da Silva Miranda; COSTA, Eduardo José Monteiro da. A justiça colonial e a formação institucional do Poder Judiciário do Estado do Pará. **Revista Conexões**, Belém, v. 8, n. 2, p. 55-89, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://www.sumarios.org/artigo/justi%C3%A7a-colonial-e-forma%C3%A7%C3%A3o-institucional-do-poder-judici%C3%A1rio-do-estado-do-par%C3%A1>. Acesso em: 7 mar. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 5 mar. 2021.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição nº 32, 3 de setembro de 2020**. Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2020a. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083>. Acesso em: 26 jan. 2021.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição nº 96, de 1992**. Introdz modificações na estrutura do Poder Judiciário. Nova Ementa da Emenda Constitucional nº 45: Altera dispositivos dos artigos 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os artigos 103-A, 103-B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 1992. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=14373>. Acesso em: 5 jan. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2018**. *E-book*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2018. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/8d9faee7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2019**. *E-book*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2019. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf. Acesso em: 2 mar. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2020**. *E-book*. Brasília, DF: CNJ, 2020b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2021**. *E-book*. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria nº 167, de 15 de dezembro de 2015**. Institui o Plano Estratégico do Conselho Nacional de Justiça para o período de 2015-2020. Brasília, DF: Diário de Justiça Eletrônico/Conselho Nacional de Justiça, 16 dez. 2015.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 67, de 3 de março de 2009**. Regimento Interno do Conselho Nacional de Justiça. Brasília, DF: Diário Oficial de União, 2009. Disponível em:
https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_67_03032009_22032019151610.pdf. Acesso em: 6 dez. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 219, de 26 de abril de 2016**. Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo grau e dá outras providências. Brasília, DF: Diário de Justiça Eletrônico/Conselho Nacional de Justiça, 2016a. Disponível em:
https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_219_26042016_05062019132733.pdf. Acesso em: 7 dez. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 240, de 26 de abril de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Diário de Justiça Eletrônico/Conselho Nacional de Justiça, 2016b. Disponível em:
<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 7 dez. 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 3367 Distrito Federal**. Emenda Constitucional nº 45/2004. Relator: Ministro Cezar Peluso. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, 2006. Disponível em:
<http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=2260590>. Acesso em: 6 mar. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3 ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020c. Disponível em:
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca>. Acesso em: 25 de jan. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 588/2018**. Plenário. Relator: Bruno Dantas. Sessão de 21/03/2018. Relatório de Acompanhamento. Disponível em:
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 4 fev. 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 120, n. 47, jan./abr. 1996. Disponível em:
<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2021.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em:
<https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871/592>. Acesso em: 2 abr. 2022.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v. 57, n. 5, p. 611-614, set./out. 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>

CARBONELL, Natalia García; ALCÁZAR, Fernando Martín; GARDEY, Gonzalo Sánchez. El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, [S.I.], v. 23, n. 3, p. 137-146, Julio/Septiembre 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.03.002>

CARDOSO, Heloisa Gomes; MATTOS, Carlos André Corrêa. Impactos da resistência à mudança organizacional em uma instituição de ensino superior. *In*: MERCÊS, Simaia do Socorro Sales das; MATTOS, Carlos André Corrêa (Org.). **Gestão Pública e desenvolvimento na Amazônia paraense**. Belém: NAEA, 2018.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 69, n. 2, p. 164-192, abr./ jun. 2018. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>

CARNEVALE, Joel B; HATAK, Isanella. Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 183-187, August 2020. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTRO, Marcus Vinicius de Miranda. **Políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas em organizações públicas**: iniciativas organizacionais de favorecimento à implementação. 2018. 219 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/34594>. Acesso em: 1 dez. 2020.

CASTRO, Marcus Vinicius de Miranda; ARAÚJO, Mariana Lopes de; RIBEIRO, Andreia Miguens Ribeiro; DEMO, Gisele; MENESES, Pedro Paulo Murce. Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. **Revista de Gestão**, [S.I.], v. 27, n. 3, p. 229-246, July 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/REGE-10-2018-0102>

CORSI, Giancarlo; ESPOSITO, Elena; BARALDI, Claudio. **Glosario sobre la teoría Social de Niklas Luhmann**. Barcelona: Anthropos, 1996.

DALEY, Dennis; VASU, Michael. Supervisory Perceptions of the Impact of Public Sector Personnel Practices on the Achievement of Multiple Goals: Putting the Strategic into Human Resource Management. **American Review of Public Administration**, [S.I.], v. 35, n. 2, p. 157-167, June 2005. DOI: [10.1177/0275074004272846](https://doi.org/10.1177/0275074004272846)

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha; BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos humanos**. Tradução de Cecília Leão Oderich. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra; **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2019a.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; MAILLARD, Nathalie de Amorim Perret Gentil Dit; MIYAHIRA, Ney Nakazato. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2019b.

ELIAS, Leila Marcia Sousa de Lima. **Sistema de informação de custos no Setor Público Municipal: um estudo sistêmico no Estado do Pará**. 2018. 158 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável no Trópico Úmido) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2018.

FERNANDES, Woquiton Lima. Serendipity. **Prospecção semântica de dados qualitativos em Educação Especial**. 2016. 235 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação Especial. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/8576?show=full>. Acesso em: 14 abr. 2022.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; SANTOS, Antônio Raimundo dos; NASSER, José Eduardo; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Gestão de Pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In: FLEURY, Maria Tereza et al. As pessoas na organização*. São Paulo: Atlas: Gente, 2002.

FLICK, UWE. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Tradução de Magna Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONSECA, Diogo Ribeiro da; MENESES, Pedro Paulo Murce; SILVA FILHO, Antônio Isidro; CAMPOS, Natália Gomes. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1451-1476, nov./dez. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/13982>. Acesso em: 2 dez. 2020.

FOSTER, Allen; FORD, Nigel. Serendipity and Information seeking: an empirical study. **Journal of Documentation**, [S. I.], v. 59, n. 3, p. 321-340, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1108/00220410310472518>

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. Campinas, SP: Autores Associados, 2021.

GIGAURI, Iza. Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. **International Journal of Management Science and Business Administration**, v. 6, ed. 6, p. 15-24, September 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Teoria geral da administração: dos clássicos à pós-modernidade**. *E-book*. São Paulo: Atlas, 2016.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. **Gestión de recursos humanos**. Tradução de M.^a Isabel Delgado Piña, Luis Gómez Martínez, Ana M.^a Romero Martínez e Elena Vázquez Inchausti. 5. ed. Madrid: Pearson Educación, 2008.

GONÇALVES, Guilherme Leite; VILLAS BÔAS FILHO, Orlando. **Teoria dos sistemas sociais: o direito e a sociedade na obra de Niklas Luhmann**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva; TOMA, Marina Yassuko. Contribuições dos levantamentos de governança do Tribunal de Contas da União para a gestão de pessoas na administração pública. *In: MERCÊS, Simaia do Socorro Sales das; MATTOS, Carlos André Corrêa (Org.). Gestão Pública e desenvolvimento na Amazônia paraense*. Belém: NAEA, 2018.

HAMOUCHE, Salima. COVID-19 and employee's mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. **Emerald Open Research**, v. 2, n. 15, April 2020. DOI: 10.35241/emeraldopenres.13550.1

JADHAV, Babasaheb. **Principles of Future Management: Future Management**. *E-book*. Germany: Lambert Academic Publishing (LAP), 2021.

KAUFMAN, Bruce E. Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field. **Human Resource Management**, [S.I.], v. 54, n. 3, p. 389-407, May 2015. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>

KIRBERG, Sergio. **Gestión Estratégica del capital humano en el siglo XXI**. *E-book*. Santiago: Amazon, 2016.

KIRBERG, Sergio. **La gestión de personas en las organizaciones**. Capítulo Especial: Época de Pandemia. *E-book*. Santiago: Amazon, 2021.

KUNZLER, Caroline de Moraes. A Teoria dos Sistemas de Niklas Luhmann. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 9, n. 16, p. 123-136, 2004. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/146/144>. Acesso em: 21 abr. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LASTRETO, Carlos Díaz. **Gestión de personas: Resultados y relaciones**. *E-book*. Chile: [s.n.], 2020.

LEME, Rogério. **Gestão e Dimensionamento da força de trabalho para empresas públicas e privadas: como integrar competências, processos, planejamento estratégico e dimensionamento da força de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

LOIVA, Isabel Marques Chansis. **Programa de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em educação na UFSM: um instrumento de gestão de pessoas.** 2013. 92 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4638/CHANSIS%2c%20LOIVA%20ISABEL%20MARQUES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 8 mar. 2022.

LONGO, Francisco. **Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil.** Instituto de Dirección y Gestión Pública. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Barcelona, 2002.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público.** Tradução de Ana Corbisier, Lucia Jahn, Luis Reyes Gil e Paulo Anthero Barbosa. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, ed. Esp., 2020.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARINHO, Bernadete de Lourdes; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e suas aplicações. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, p. 61-76, 2007.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar. **Gestão da qualidade.** 6. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica.** *E-book*. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MATHIS, Robert L.; JACKSON, John H. **Human Resource Management.** 13. ed. South-Western: Cengage Learning, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MELLO, Márcio Luiz Braga Corrêa de; AMÂNCIO FILHO, Antenor. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Rev. Adm. Pública** [on-line], Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, mai./jun. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000300004>

MENDES, Alfredo Mungomba. A construção teórica sobre a origem e distinção entre a teoria de sistemas defendida por Niklas Luhmann e a teoria geral de Sistemas de Ludwig von

Bertalanffy. **Revista Borromeo**, [S.L.], n. 8, p. 1-28, Noviembre. 2018. Disponível em: <http://borromeo.kennedy.edu.ar/ArticulosNuevos/Mendes2018.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2021.

MENTORH/TJPA. Sistema de Gestão de Pessoas TJPA. **Relatório de Graduação e Pós-Graduação de Servidores Ativos em 29/11/2021**. Belém, 2021a. Acesso em: 29 nov. 2021.

MENTORH/TJPA. Sistema de Gestão de Pessoas TJPA. **Relatório de Servidores com registro de Licença para Estudo 2017 a 2021**. Belém, 2021b. Acesso em: 29 nov. 2021.

MENTORH/TJPA. Sistema de Gestão de Pessoas TJPA. **Dossiê funcional em 2/2/2022**. Belém, 2022a. Acesso em: 2 fev. 2022.

MENTORH/TJPA. Sistema de Gestão de Pessoas TJPA. **Relatório de Cargos Comissionados e Funções Gratificadas em 22/2/2022**. Belém, 2022b. Acesso em: 22 fev. 2022.

MENTORH/TJPA. Sistema de Gestão de Pessoas TJPA. **Relatório de Servidores Ativos em 22/2/2022**. Belém, 2022c. Acesso em: 22 fev. 2022.

MIGLIATI, Maria Inez Carpi. **Dimensionamento da força de trabalho de servidores técnico-administrativos em universidades federais de ensino: um estudo de caso com aplicação piloto em uma unidade administrativa da UFSCar**. 2018. 108f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/9256/MIGLIATI_Maria_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Acesso em: 1 dez. 2020.

MONDY, R. Wayne. **Administración de recursos humanos**. Tradução de Jaime Gómez-Mont Araiza. 11. ed. México: Pearson Educación, 2010.

MORAES, Lara Lopes; COELHO, Fernando de Souza. (Des)integração entre os subsistemas de ingresso no serviço público: análise de uma carreira do ciclo de gestão. **Cadernos de Gestão Pública**, São Paulo, v. 23, n. 75, p. 284-308, mai./ago. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v23n75.76877>. Acesso em: 1 dez. 2020. DOI: 10.12660/cgpc.v23n75.76877

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Geni G. Goldschmidt. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 17-33, 1971. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901971000100003>

MOURA, Ana Lúcia Neves de; SOUZA, Bruno Campello de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 67, n. 4, p. 575-602, out./dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i4.1046>

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de**

Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo** – Relatório da OCDE: Brasil 2010. Traduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010. Brasília, DF: 2010. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt#page4. Acesso em: 5 fev. 2020.

ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. *In*: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia Pantoja; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2010.

PAIVA, Grazielle de Albuquerque Moura. Reforma do Judiciário no Brasil: o jogo político e a tramitação da Emenda 45. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 8., 01 a 04 ago. 2012, Gramado, RS. **Anais...** 2012. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/39015/1/2012_eve_gampaiva.pdf. Acesso em: 11 abr. 2022.

PARÁ. **Constituição do Estado do Pará**. Belém, PA: [1989]. Disponível em: <https://www.alepa.pa.gov.br/downloads>. Acesso em: 28 jan. 2022.

PATTANAYAK, Biswajeet. **Human Resource Management**. 5. ed. Delphi: PHI Learning Private Limited, 2018.

PINNTO, Marcos. **Estatística Básica: para quem não é especialista**. *E-book*. Fortaleza: [s.n.], 2019.

PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RAHN, Martha Marques; WEBER, Lilian. Gestão de pessoas: experiências no setor público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 97-129, set./dez. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v12e3201997-129>

RAMIREZ, Carla. **As políticas públicas de enfrentamento à violência contra a mulher em Belém (PA): entre o desejo e o imprevisto**. 2021. 138 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Universidade Federal do Pará, Belém, 2021.

RAMÍREZ, Guillermina. Pensando la sociedad desde la perspectiva teórica de Niklas Luhmann. **Utopía y Praxis Latinoamericana**, Maracaibo, v. 13, n. 42, p. 151-162, julio/septiembre 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27904210>. Acesso em: 21 abr. 2021.

REIS, João Francisco Garcia. **Planejamento e controle na Polícia Militar do Pará: Prática da racionalidade hierárquica**. 2018. 174 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Socioambiental) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará,

Belém, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/11054>. Acesso em: 2 mar. 2021.

REIS, Marcelo Loureiro. Reforma do Estado: da administração burocrática à administração pública gerencial: o caso brasileiro. **FOCO – Revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio**, Vila Velha, v. 7, n. 1, p. 104-137, jan./jul. 2014. DOI: <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.%20foco.v7i1.110>

REYMÃO, Ana Elizabeth Reirão; LEITE, Geraldo Neves; CEBOLÃO, Karla Azevedo. A eficiência nos Tribunais Judiciais Brasileiros: um olhar sobre o Tribunal de Justiça do Estado do Pará. **Revista CNJ**, Brasília, DF, v. 3, n. 1, p. 8-17, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/34>. Acesso em: 2 mar. 2021.

RIBEIRO, Krishina Day Carrilho Bentes Lobato. **Galáxia de distinções: a complexidade da Judicialização da Saúde em relação a medicamentos nos sistemas judicial e político-administrativo**. 2020. 207 f. Tese (Doutorado em Planejamento do Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2020. Disponível em: <https://www.ppgdstu.proesp.ufpa.br/index.php/br/teses-e-dissertacoes/teses/735-2020>. Acesso em: 2 mar. 2021.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; PEREIRA, Cláudio de Souza; COUTINHO, Maria Tereza Correia; JOHANN, Silvio Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

RODRIGUES, Léo Peixoto; NEVES, Fabrício Monteiro. **A sociologia de Niklas Luhmann**. *E-book*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

SÁEZ, Bernardo Castro. Aportes de Niklas Luhmann a la teoría de la complejidad. **Polis: Revista Latinoamericana**, n. 29, p. 1-15, 2011. Disponível em: <http://journals.openedition.org/polis/2017>. Acesso em: 21 abr. 2021.

SANTOS, Fabia Cunha Ferreira. **Recursos Humanos na gestão da mudança organizacional: estudos de caso em uma instituição pública de saúde**. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/29586/2/Fabia_%20Cunha_ICTB_2018.pdf. Acesso em: 1 dez. 2020.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In*: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia Pantoja; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2010.

SCHMIDT, Alexandre Alcântara. **Planejamento estratégico na gestão de recursos humanos nas empresas públicas: uma avaliação da sua adoção e principais desafios encontrados nas empresas estatais federais**. 2016. 55 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17647/Alexandre%20Alcantara%20Schmidt%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 1 dez. 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. *E-book*. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S.l.], v. 16, n. 1, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v16i1.2113>

SILVA, Josemare de Nazaré Sousa da; Teixeira, Eliana Maria de Souza Franco. Clima organizacional e síndrome de *burnout* na Universidade Federal do Pará. In: MERCÊS, Simaia do Socorro Sales das; MATTOS, Carlos André Corrêa (Org.). **Gestão Pública e desenvolvimento na Amazônia paraense**. Belém: NAEA, 2018.

SILVA, Luciano. **Estatística Básica**. *E-book*. João Pessoa: [s.n.], 2013.

SOVIENSKI, Fernanda; STRIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Gestão – Revista Científica da Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008. Disponível em: http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10532becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf. Acesso em: 18 fev. 2021.

TOYOTA, Joice. Talentos en el sector público brasileño: el resultado de una colaboración innovadora entre sociedad civil y Estado. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, [S.l.], n. 73, p. 151-188, 2019. Disponível em: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/073-febrero-2019/Toyota.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2020.

TRÊS, Douglas Luís; SILVA, Jackson André da. A formulação de estratégias sob a o enfoque da teoria de Niklas Luhmann. In: EnANPAD 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD 2010. v. 1.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Anexo I – Estrutura financeira referente ao mês de janeiro de 2021**. Belém: Tribunal de Justiça, 2021a. Disponível em: <http://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=957038>. Acesso em: 5 mar. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Histórico**. Belém: Tribunal de Justiça, 2019. Disponível em: <http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Sobre-o-TJ/39-Historico.xhtml>. Acesso em: 26 abr. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Relatório de Gestão Fiscal**. Belém: Tribunal de Justiça, 2021b. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Transparencia-Res.215-2015---CNJ/401-Relatorio-Fiscal-de-Gestao.xhtml>. Acesso em: 9 dez. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Resolução nº 28, de 30 de julho de 2007**. Dispõe sobre o Regimento Interno da Escola Superior da Magistratura. Belém: Tribunal de Justiça, 2007.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Resolução nº 02, de 9 de março de 2016.** Dispõe sobre a concessão de licença para estudo aos servidores no âmbito do Poder Judiciário Estadual. Belém: Tribunal de Justiça, 2016a. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=115716>. Acesso em: 18 mar. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Resolução nº 13, de 11 de maio de 2016.** Dispõe sobre o Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Belém: Tribunal de Justiça, 2016b. Disponível em: <http://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=965013>. Acesso em: 26 abr. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Manual de admissão de servidor comissionado.** Belém: Tribunal de Justiça/ Secretaria de Gestão de Pessoas, 2019. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=817528>. Acesso em: 15 mar. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Resolução nº 05, de 19 de junho de 2019.** Regulamenta a remoção dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Pará e dá outras providências. Belém: Tribunal de Justiça, 2019. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=833992>. Acesso em: 15 mar. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Escola Judicial do Poder Judiciário do Estado do Pará (EJPA).** Conheça a EJPA. Belém: Tribunal de Justiça, 2021c. Disponível em: <http://ejpa.tjpa.jus.br/novo/#/pagina/427261>. Acesso em: 26 abr. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Metas Nacionais do TJPA.** Belém: Tribunal de Justiça, 2021d. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Portal-das-Metas-Nacionais-do-TJPA/398-Metas-Nacionais-do-TJPA.xhtml>. Acesso em: 22 abr. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Estrutura Judiciária.** Belém: Tribunal de Justiça, 2022a. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Coordenadoria-de-Estatistica/120237-Estrutura-Judiciaria.xhtml>. Acesso em: 22 fev. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Concursos Públicos.** Belém: Tribunal de Justiça, 2022b. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Concursos-Publicos/621276-concurso-publico-de-servidores-2019.xhtml>. Acesso em: 18 mar. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Tabela de Lotação de Pessoal - Res. nº 219/CNJ.** Belém: Tribunal de Justiça, 2022c. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Secretaria-de-Gestao-de-Pessoas/407271-tlj-res-no-219-cnj.xhtml>. Acesso em: 18 mar. 2022.

URTEAGA, Eguzki. La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. **Contrastes: Revista Internacional de Filosofía**, v. 15, p. 301-317, 2009. Disponível em: <http://revistas.uma.es/index.php/contrastes/article/view/1341/1292>. Acesso em: 21 abr. 2021.

URTEAGA, Eguzki. Complejidad y contingencia en la obra de Niklas Luhmann. **Revista Laguna**, n. 26, p. 123-143, 2010a. Disponível em: <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/13256>. Acesso em: 21 abr. 2021.

URTEAGA, Eguzki. Las teorías sistémicas. **Revista de Estudios de Ciencias Sociales y Humanidades**, n. 23, p. 73-97, 2010b. Disponível em: <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/13256>. Acesso em: 21 abr. 2021.

VENTAVOLI, Fabíola; COLPANI, Elaine. **História da Teoria da Administração**. *E-book*. [S.I.]: Fundação Biblioteca Nacional, 2018.

VIDAL, Josep Pont. **Continuidade e mudança na gestão pública do Estado do Pará: uma introdução**. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2011.

VIDAL, Josep Pont. **Por meio da teoria: enfoques neosistêmicos e pós-estruturalistas**. Belém: Paka-Tatu, 2017a.

VIDAL, Josep Pont. A teoria neosistêmica de Niklas Luhmann e a noção de autopoiese reflexiva nos estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 273-291, 2017b.

VIDAL, Josep Pont.; ROSA FILHO, Duarte de Souza. Desafios de uma nova gestão pública para o desenvolvimento dos municípios no Pará. **Novos Cadernos NAEA**, v. 14, p. 171-196, 2011.

VIDAL, Josep Pont. Teorías neosistémicas y administración pública: posibilidades observacionales y regulativas. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n. 75, p. 77-110, 2019a.

VIDAL, Josep Pont. Heurística y sistemas sociales: Apuntes para la observación de segundo orden. **Sociología y Tecnociencia**, n. 92, p. 50-76, 2019b.

VIDAL, Josep Pont. **Sociedades e estados contingentes: transformações da sociedade política**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2021.

VIDAL, Josep Pont. Introdução. In: VIDAL, Josep Pont; ELIAS, Leila Márcia; TEIXEIRA, Eliana Maria de Souza Franco (Org.) **Sociedades Complexas: observando a Amazônia por meio da visão sistêmica e construtivista**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2022.

WRIGHT, Patrick; DUNFORD, Benjamin B.; SNELL, Scott A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, p. 701- 721, 2001. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920630102700607>. Acesso em: 27 mar. 2022.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas

MACROUNIDADE: SGP

I. Entrevista com a Secretária de Gestão de Pessoas

- Quando você executa atividades relacionadas ao planejamento de pessoal o que é mais relevante?
- Que mudanças você avalia necessárias para que o atual modelo de planejamento de pessoal seja mais eficiente?
- Como o planejamento estratégico do TJPA impacta nas atividades da sua unidade?
- Como se dá a participação dos técnicos e dos gestores da sua equipe no planejamento estratégico do TJPA?

II. Entrevista com os gestores da Coordenadoria de Desenvolvimento e da Divisão de Desenvolvimento e Avaliação de Pessoas

- Quais as premissas que sustentam a lógica do atual modelo de avaliação de desempenho?
- Quais informações, dados ou regulamentos são considerados para decidir sobre a necessidade de desenvolvimento de pessoal (tais como capacitação, treinamento, estágios, licenças para estudo etc.)?
- Quando você executa atividades relacionadas ao planejamento de pessoal o que é mais relevante?
- Que mudanças você avalia necessárias para que o atual modelo de planejamento de pessoal seja mais eficiente?
- Como o planejamento estratégico do TJPA impacta nas atividades da sua unidade?
- Como se dá a participação dos técnicos e dos gestores da sua equipe no planejamento estratégico do TJPA?

III. Entrevista com os gestores da Coordenadoria de Administração de Pessoal e Pagamento e da Divisão de Administração de Pessoal

- Com base em quais fatores é planejada a distribuição dos servidores?
- Quando são criados cargos ou ofertadas novas vagas, que aspectos são importantes para você?
- Os métodos de recrutamento vigentes (concurso público e concurso de remoção) asseguram uma seleção adequada de pessoal?

- Quando você executa atividades relacionadas ao planejamento de pessoal o que é mais relevante?
- Que mudanças você avalia necessárias para que o atual modelo de planejamento de pessoal seja mais eficiente?
- Como o planejamento estratégico do TJPA impacta nas atividades da sua unidade?
- Como se dá a participação dos técnicos e dos gestores da sua equipe no planejamento estratégico do TJPA?

MACROUNIDADE: EJPA

I. Entrevista com Secretário Geral da EJPA e o Diretor do Departamento de Ensino e Pesquisa

- Quais informações, dados ou regulamentos são considerados para decidir sobre a necessidade de desenvolvimento de pessoal (tais como capacitação, treinamento, estágios, licenças para estudo etc.)?
- Quais os critérios utilizados para decidir sobre a participação de um servidor em cursos ou treinamentos promovidas pela EJPA?
- Como o planejamento estratégico do TJPA impacta nas atividades da sua unidade?
- Como se dá a participação dos técnicos e dos gestores da sua equipe no planejamento estratégico do TJPA
- Quando você executa atividades relacionadas ao planejamento de pessoal o que é mais relevante?
- Que mudanças você avalia necessárias para que o atual modelo de planejamento de pessoal seja mais eficiente?

MACROUNIDADE: SEPLAN/DPGE

I. Entrevista com os gestores do Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística e da Coordenadoria de Gestão Estratégica

- Como é identificado e avaliado o impacto da atuação das ações da gestão de pessoas e da EJPA nos resultados institucionais do TJPA?
- Como o processo de elaboração dos instrumentos de planejamento institucional (planejamento estratégico e plano de gestão) favorece a integração da área de gestão de pessoas a estratégia organizacional?
- De que forma você acredita que a estratégia organizacional deve ser considerada no planejamento de pessoal?
- Quais critérios são considerados para a participação dos técnicos e gestores da SGP e da EJPA no planejamento estratégico?

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade Federal do Pará
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

CONVIDAMOS o(a) Sr(a). _____ para participar, voluntariamente, da pesquisa que visa o levantamento de dados sobre o Planejamento de Pessoal do Tribunal de Justiça do Estado do Pará – TJPA. A pesquisa está sob a responsabilidade da discente Hellen Miranda Brancalhão (CPF 842.348.142-53), aluna matriculada regularmente no curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública, pela Universidade Federal do Pará sob a orientação do Prof. Dr. Josep Pont Vidal. Para sua participação no projeto na condição de sujeito, que fornece informações primárias, é necessária sua autorização formal nos seguintes termos:

- a. A sua participação é totalmente voluntária, podendo se recusar a responder qualquer pergunta, se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados ou dá-la por encerrada a qualquer momento;
- b. Seguindo os preceitos éticos, as respostas poderão ser confidenciais, dependendo da sua vontade expressada. Caso, opte pelo sigilo, a identidade permanecerá anônima, não constando o nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo(a) no manuscrito final da Dissertação, ou em qualquer publicação posterior da pesquisa.
- c. Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes que optem pelo sigilo;
- d. A sua participação é isenta de despesas;
- e. Se desejar, você poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, a, bastando solicitar
- f. cópia do relatório final diretamente ao e-mail indicado no item h.
- g. As entrevistas serão realizadas em dia e hora previamente acordados entre a pesquisadora e o entrevistado e terão duração máxima de 60 minutos;
- h. As entrevistas serão gravadas em áudio e vídeo apenas para posterior análise da pesquisadora, sendo vedado o uso das mídias obtidas para divulgação em ambientes midiáticos, ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas.
- i. Qualquer dúvida sobre a pesquisa poderá ser obtida diretamente junto à discente através do telefone (91) 98134-8204 ou pelo e-mail: hellen.geysa@gmail.com.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi lido, formalizando seu consentimento voluntário como participante. Agradecemos sua participação, enfatizando que contribuirá muito para a construção do conhecimento do tema analisado.

Belém (PA), _____ de _____ de 2021.

Eu, _____, fui informado(a) sobre os objetivos da pesquisa de Mestrado da discente Hellen Miranda Brancalhão e concordo em participar de maneira voluntária e livre.

Apêndice C – Solicitação de Autorização para Coleta de Dados e Encaminhamento de Documentos

Universidade Federal do Pará
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

Ofício nº /2021

Belém (PA), de de 2021.

À Excelentíssima Senhora

CÉLIA REGINA DE LIMA PINHEIRO

Desembargadora Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Pará

Assunto: Solicitação de autorização para entrevistas e coleta de dados para pesquisa acadêmica pela discente Hellen Miranda Brancalhão

Senhora Presidente,

Com os meus cumprimentos, informo que a discente Hellen Miranda Brancalhão, desenvolve no âmbito do Mestrado Profissional de Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA/UFPA), a pesquisa: “*Planejamento de Pessoal do Tribunal de Justiça do Estado do Pará*”, sob orientação acadêmica deste signatário.

Por este motivo, respeitosamente, requeiro à V. Exa.:

1) Autorização para a realização de entrevistas com os gestores e servidores públicos que atuam nesta Corte de Justiça, em especial, junto a Secretaria de Gestão de Pessoas, ao Departamento de Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística e a Escola Judicial do Estado do Pará;

2) Autorização para o acesso aos relatórios e dados institucionais produzidos referentes ao planejamento de pessoal (dimensionamento, recrutamento, distribuição e desenvolvimento) e ao planejamento estratégico institucional.

O subscrevente e a pesquisadora se responsabilizam pela guarda e uso das informações solicitadas apenas para fins acadêmicos, ressaltando, desde já, que não serão solicitadas informações pessoais e que a pesquisa desenvolvida se refere apenas ao quadro de servidores (não alcançando magistrados e estagiários).

Ressalto, por oportuno, que a presente pesquisa embasará a construção de um modelo de planejamento de pessoal voltado à realidade organizacional do TJPA, com o objetivo de auxiliar esta instituição na integração do planejamento de pessoal com o planejamento estratégico, a fim de contribuir para o melhor desempenho da justiça paraense. Assim, caso haja interesse de V. Exa., a discente poderá apresentar os resultados da pesquisa para os servidores e gestores na sede do TJPA, em dia e horário agendado em conjunto com a Presidência desta.

Registro, por fim, que a discente é servidora efetiva deste Poder Judiciário e atua na área de gestão de pessoas desde 2012, tendo sido previamente autorizada a pesquisar a temática quando do seu ingresso no programa pelo Exmo. Des. Leonardo de Noronha Tavares, o qual se encontrava na presidência do TJPA.

Sendo o que se apresenta para o momento, desde já agradeço a gentileza e atenção.

Respeitosamente,

Prof. Dr. Josep Pont Vidal

PPGDSTU/NAEA/UFPA

josevidal@ufpa.br