

Tribunal de Justiça do Estado do Pará

# TJ-PA

Analista Judiciário – Área: Administrativa

OT030-N9

Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.  
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo [sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br).

## **OBRA**

Tribunal de Justiça do Estado do Pará- TJ-PA

Analista Judiciário – Área: Administrativa

Editais Nº 1 – TJ/PA, de 15 de Outubro de 2019

## **AUTORES**

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco

Ética no Serviço Público - Profª Bruna Pinotti

Administração Pública e Poder Judiciário - Profª Silvana Guimarães

Legislação - Profº Fernando Zantedeschi

Atualidades - Profº Heitor Ferreira

Noções de Administração Pública - Profª Silvana Guimarães

Noções de Administração Orçamentária e Financeira - Profº Fernando Zantedeschi e Profª Silvana Guimarães

Noções dos Direitos das Pessoas com Deficiência - Profº Rodrigo Gonçalves

## **PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO**

Leandro Filho

Christine Liber

## **DIAGRAMAÇÃO**

Renato Vilela

Thais Regis

## **CAPA**

Joel Ferreira dos Santos



[www.novaconcursos.com.br](http://www.novaconcursos.com.br)

[sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br)

# APRESENTAÇÃO

## PARABÉNS! ESTE É O PASSAPORTE PARA SUA APROVAÇÃO.

A Nova Concursos tem um único propósito: mudar a vida das pessoas.

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

Nossos livros são elaborados por professores que atuam na área de Concursos Públicos. Assim a matéria é organizada de forma que otimize o tempo do candidato. Afinal corremos contra o tempo, por isso a preparação é muito importante.

Aproveitando, convidamos você para conhecer nossa linha de produtos "Cursos online", conteúdos preparatórios e por edital, ministrados pelos melhores professores do mercado.

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%\*.

O que nos motiva é a busca da excelência. Aumentar este índice é nossa meta.

Acesse **www.novaconcursos.com.br** e conheça todos os nossos produtos.

Oferecemos uma solução completa com foco na sua aprovação, como: apostilas, livros, cursos online, questões comentadas e treinamentos com simulados online.

Desejamos-lhe muito sucesso nesta nova etapa da sua vida!

Obrigado e bons estudos!

\*Índice de aprovação baseado em ferramentas internas de medição.

## CURSO ONLINE



### PASSO 1

Acesse:

[www.novaconcursos.com.br/passaporte](http://www.novaconcursos.com.br/passaporte)



### PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

O código encontra-se no verso da capa da apostila.

\*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

**Ex: JN001-19**



### PASSO 3

Pronto!

Você já pode acessar os conteúdos online.



# SUMÁRIO

## LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados.....	01
Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.....	06
Domínio da ortografia oficial.....	07
Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referenciação, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual.....	10
Emprego de tempos e modos verbais. Domínio da estrutura morfossintática do período. Emprego das classes de palavras.....	12
Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.....	52
Emprego dos sinais de pontuação.....	62
Concordância verbal e nominal.....	66
Regência verbal e nominal.....	73
Emprego do sinal indicativo de crase.....	79
Colocação dos pronomes átonos.....	83
Reescrita de frases e parágrafos do texto. Significação das palavras. Substituição de palavras ou de trechos de texto. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	83

## ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

Ética e moral.....	01
Ética, princípios e valores.....	04
Ética e democracia: exercício da cidadania.....	06
Ética e função pública.....	09
Ética no setor público.....	12
Lei nº 8.429/1992 e suas alterações. Disposições gerais.....	14
Atos de improbidade administrativa.....	14
Lei nº 12.846/2013 e suas alterações.....	25
Lei nº 16.309/2018.....	27
Resolução TJPB nº 14/2016 (Código de Ética do Tribunal de Justiça do Pará).....	30

# SUMÁRIO

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PODER JUDICIÁRIO

Comportamento organizacional. Teorias da motivação. Motivação e recompensas intrínsecas e extrínsecas. Motivação e contrato psicológico. Percepção, atitudes e diferenças individuais. Comunicação interpessoal. Barreiras à comunicação. Comunicação formal e informal na organização. Comportamento grupal e intergrupal. Processo de desenvolvimento de grupos. Administração de conflitos. Liderança e poder. Teorias da liderança. Gestão de equipes. Gestão participativa. Desempenho e suporte organizacional. Desenvolvimento organizacional. Qualidade de vida no trabalho. Clima organizacional. Cultura organizacional. Modelos de gestão de pessoas.....	01
Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. Processos participativos de gestão pública. Conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade.....	62
Transparência da administração pública. Controle social e cidadania. Accountability. Excelência nos serviços públicos. Gestão por resultados na produção de serviços públicos.....	95
Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.....	124
Governabilidade e governança. Intermediação de interesses (clientelismo, corporativismo e neocorporativismo). O ciclo do planejamento em organizações (PDCA).....	125
Balanced Scorecard (BSC). Principais conceitos, aplicações, mapa estratégico, perspectivas, temas estratégicos, objetivos estratégicos, relações de causa e efeito, indicadores, metas, iniciativas estratégicas.....	133
Referencial estratégico das organizações. Análise de ambiente interno e externo. Ferramentas de análise de ambiente. Análise swot, análise de cenários, matriz GUT. Negócio, missão, visão de futuro, valores.....	134
Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores.....	145
Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2 de 2015 a 2020, estabelecida pela Resolução CNJ nº 198/2014. Missão, visão e valores do Poder Judiciário. Os macrodesafios do Poder Judiciário aplicáveis a Justiça Estadual. Metas nacionais. Definição e correlação com os macrodesafios do Poder Judiciário.....	149
Planejamento estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará para o período de 2015 a 2020, revisada pela Resolução TJPA nº 25/2018. Missão, visão, valores e macrodesafios do Tribunal de Justiça do Estado do Pará....	155
Índice de Eficiência Judiciária do Poder Judiciário do Estado do Pará previsto na Portaria nº 2005/2019. Definição, objetivo e indicadores.....	170
	174

## LEGISLAÇÃO

Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. 1.1 Título I (Capítulo I, II e III), Título II (Capítulo I, III, IV, V e VI) e Título VI (Capítulo I, II e III).....	01
Lei nº 5.810/1994 e suas alterações (Regime Jurídico Único dos servidores públicos do Estado do Pará).....	07
Lei nº 6.969/2007 e suas alterações (Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações).....	11

## ATUALIDADES

Tópicos relevantes e atuais de diversas áreas, tais como segurança, transportes, política, economia, sociedade, educação, saúde, cultura, tecnologia, energia, relações internacionais, desenvolvimento sustentável e ecologia, suas inter-relações e suas vinculações históricas.....	01
--	----

# SUMÁRIO

## NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado. Reforma do serviço civil (mérito, flexibilidade e responsabilização) e Reforma do aparelho do estado.....	01
Gestão estratégica de pessoas. Conceito e tipologia de competências. Conceitos de complexidade da atividade e de espaço ocupacional. Competência como elo entre indivíduo e organização. Modelo integrado de gestão por competências e resultados. Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio. Processos de gestão de pessoas nas organizações. Identificação e priorização de competências importantes para o negócio. Mapeamento de perfis profissionais por competências. Feedback e Feedforward. Planejamento de Carreira. Educação corporativa. Critérios de reconhecimento e recompensa.....	01
Gestão do desempenho.....	08
Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. Processos participativos de gestão pública. Conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade.....	14
Governo eletrônico. Transparência da administração pública. Controle social e cidadania. Accountability.....	14
Excelência nos serviços públicos. Gestão por resultados na produção de serviços públicos.....	14
Gestão de pessoas por competências.....	14
Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.....	17
Administração de pessoal. Noções de SIAPE.....	17
Administração de compras e materiais. Processos de compras governamentais e gerência de materiais e estoques. Noções de SIASG.....	18
Governabilidade e governança. Intermediação de interesses (clientelismo, corporativismo e neocorporativismo).	34
Mudanças institucionais. Conselhos, organizações sociais, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSICIP), agência reguladora, agência executiva.....	35
Processo de formulação e desenvolvimento de políticas. Construção de agendas, formulação de políticas, implementação de políticas.....	37
As políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo. Descentralização e democracia. Participação, atores sociais e controle social. Gestão local, cidadania e equidade social.....	38
Planejamento e avaliação nas políticas públicas. Conceitos básicos de planejamento. Aspectos administrativos, técnicos, econômicos e financeiros. Formulação de programas e projetos. Avaliação de programas e projetos. Tipos de avaliação. Análise custo-benefício e análise custo-efetividade.....	40
Licitação. Conceito, finalidades, princípios e objeto; obrigatoriedade, dispensa, inexigibilidade e vedação. Modalidades. Procedimento, revogação e anulação. Sanções. Normas gerais de licitação.....	44
Contratos administrativos. Conceito, peculiaridades e interpretação. Formalização. Execução. Inexecução, revisão e rescisão.....	49
Responsabilidade civil da Administração. Reparação do dano.....	51
Enriquecimento ilícito. Uso e abuso de poder. Sanções penais, civis e administrativas. Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar. Improbidade administrativa.....	56
Processo Administrativo.....	66
Controle interno da Administração Pública.....	69
Resolução CNJ nº 258/2018 (Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário).....	77

# SUMÁRIO

## NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA E ORÇAMENTO PÚBLICO

O papel do Estado e a atuação do governo nas finanças públicas. Formas e dimensões da intervenção da administração na economia. Funções do orçamento público.....	01
Orçamento público. Conceito Técnicas orçamentárias. Princípios orçamentários. Ciclo orçamentário. Processo orçamentário. O orçamento público no Brasil. Sistema de planejamento e de orçamento federal. Plano plurianual. Diretrizes orçamentárias. Orçamento anual. Outros planos e programas. Sistema e processo de orçamentação. Classificações orçamentárias. Estrutura programática. Créditos ordinários e adicionais.....	07
Programação e execução orçamentária e financeira. Descentralização orçamentária e financeira. Acompanhamento da execução. Sistemas de informações. Alterações orçamentárias.....	23
Receita pública. Conceito e classificações. Estágios. Fontes. Dívida ativa.....	29
Despesa pública. Conceito e classificações. Estágios. Restos a pagar. Despesas de exercícios anteriores. Dívida flutuante e fundada. Suprimento de fundos.....	33
Lei de Responsabilidade Fiscal. Conceitos e objetivos. Planejamento. Receita Pública. Despesa Pública. Dívida e endividamento. Transparência, controle e fiscalização.....	44

## NOÇÕES DOS DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Inclusão, direitos e garantias legais e constitucionais das pessoas com deficiência (Lei nº 13.146/2015).....	01
Normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida (Lei nº 10.098/2000) .....	05
Prioridade de atendimento às pessoas com deficiência (Lei nº 10.048/2000).....	08

# ÍNDICE

## NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado. Reforma do serviço civil (mérito, flexibilidade e responsabilização) e Reforma do aparelho do estado.....	01
Gestão estratégica de pessoas. Conceito e tipologia de competências. Conceitos de complexidade da atividade e de espaço ocupacional. Competência como elo entre indivíduo e organização. Modelo integrado de gestão por competências e resultados. Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio. Processos de gestão de pessoas nas organizações. Identificação e priorização de competências importantes para o negócio. Mapeamento de perfis profissionais por competências. Feedback e Feedforward. Planejamento de Carreira. Educação corporativa. Critérios de reconhecimento e recompensa.....	01
Gestão do desempenho.....	08
Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. Processos participativos de gestão pública. Conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade.....	14
Governo eletrônico. Transparência da administração pública. Controle social e cidadania. Accountability.....	14
Excelência nos serviços públicos. Gestão por resultados na produção de serviços públicos.....	14
Gestão de pessoas por competências.....	14
Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.....	17
Administração de pessoal. Noções de SIAPE.....	17
Administração de compras e materiais. Processos de compras governamentais e gerência de materiais e estoques. Noções de SIASG.....	18
Governabilidade e governança. Intermediação de interesses (clientelismo, corporativismo e neocorporativismo).....	34
Mudanças institucionais. Conselhos, organizações sociais, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), agência reguladora, agência executiva.....	35
Processo de formulação e desenvolvimento de políticas. Construção de agendas, formulação de políticas, implementação de políticas.....	37
As políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo. Descentralização e democracia. Participação, atores sociais e controle social. Gestão local, cidadania e equidade social.....	38
Planejamento e avaliação nas políticas públicas. Conceitos básicos de planejamento. Aspectos administrativos, técnicos, econômicos e financeiros. Formulação de programas e projetos. Avaliação de programas e projetos. Tipos de avaliação. Análise custo-benefício e análise custo-efetividade.....	40
Licitação. Conceito, finalidades, princípios e objeto; obrigatoriedade, dispensa, inexigibilidade e vedação. Modalidades. Procedimento, revogação e anulação. Sanções. Normas gerais de licitação.....	44
Contratos administrativos. Conceito, peculiaridades e interpretação. Formalização. Execução. Inexecução, revisão e rescisão.....	49
Responsabilidade civil da Administração. Reparação do dano.....	51
Enriquecimento ilícito. Uso e abuso de poder. Sanções penais, civis e administrativas. Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar. Improbidade administrativa.....	56
Processo Administrativo.....	66
Controle interno da Administração Pública.....	69
Resolução CNJ nº 258/2018 (Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário).....	77



## AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS E A REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO. REFORMA DO SERVIÇO CIVIL (MÉRITO, FLEXIBILIDADE E RESPONSABILIZAÇÃO) E REFORMA DO APARELHO DO ESTADO.

Prezado candidato, estes temas foram abordados na apostila “Administração Pública e Poder Judiciário”. Não deixe de conferir!

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS. CONCEITO E TIPOLOGIA DE COMPETÊNCIAS. CONCEITOS DE COMPLEXIDADE DA ATIVIDADE E DE ESPAÇO OCUPACIONAL. COMPETÊNCIA COMO ELO ENTRE INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO. MODELO INTEGRADO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E RESULTADOS. POSSIBILIDADES E LIMITES DA GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O NEGÓCIO. PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES. IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA O NEGÓCIO. MAPEAMENTO DE PERFIS PROFISSIONAIS POR COMPETÊNCIAS. FEEDBACK E FEEDFORWARD. PLANEJAMENTO DE CARREIRA. EDUCAÇÃO CORPORATIVA. CRITÉRIOS DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA.**

### Gestão estratégica

Essa evolução natural percebida pelas organizações trouxe mudanças também na denominação e na forma como se enxerga essa área.

Enquanto por muito tempo as organizações consideravam a pessoas como um dos recursos necessários para a existência da organização, hoje essa compreensão envolve um conceito diferenciado, onde as pessoas não são vistas como um recurso e, sim, como parceiro e colaborador na busca pelos resultados desejados.

Gestão de Pessoas atua na área do subsistema social, e há na organização também o subsistema técnico. A interação da gestão de pessoas com outros subsistemas, especialmente o técnico, envolve alinhar objetivos organizacionais e individuais.

***A seguir, temos três aspectos que dão sustentação à essa colocação do papel das pessoas hoje nas organizações:***

Falar de Gestão de Pessoas nos remete a tratar das **competências** e de seu papel na organização.

As competências organizacionais podem ser divididas como básicas e essenciais, conforme citado por Coutinho, M. (2003, p.49).

As competências organizacionais básicas, segundo a autora, são as capacidades indispensáveis à empresa para administrar com eficácia seu negócio, sendo apenas pré-requisitos para que a empresa se mantenha no mercado, não sendo suficiente para garantir o diferencial competitivo.

Ao contrário das competências básicas, as competências organizacionais essenciais são as que agregam valor e diferencial competitivo à empresa. Vejamos alguns exemplos para ilustrar essas competências:

#### **Competências organizacionais básicas:**

- Ter preço compatível com o mercado;
- Ter um bom sistema de atendimento ao cliente;
- Estar bem localizada geograficamente;
- Ter profissionais com formação adequada, e outras.

#### **Competências organizacionais essenciais:**

- Ambiente organizacional que estimula a criatividade e a inovação;
- Práticas de reconhecimento e recompensa estimulantes a melhorias constantes dos processos e do desempenho profissional;
- Gestão voltada para a formação e o desenvolvimento de posições (cargos) chave para a empresa, e outras.

Existem outras diferentes classificações de competências, como as descritas de acordo com Dutra (2004) e Silva (2005):

- **Competências essenciais:** fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
- **Competências distintas:** reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;

- **Competência de unidades de negócio:** pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
- **Competência de suporte:** atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;
- **Capacidade dinâmica:** condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Essas categorias são importantes para discutir sua relação com as competências individuais. Com os tipos de competências citados acima não se pode pensar em competências individuais, mas sim ligadas às competências essenciais à organização.

- **Competência Individual:** Muitos compreendem a competência como a soma dos conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA), mas somente isso não assegura que a pessoa tenha competência para sua função, ela precisa estar comprometida com a empresa, com as suas tarefas a serem cumpridas e entregues no prazo necessário.

Para exemplificar, atente para o exemplo a seguir: tenho dois funcionários, que são remunerados iguais e que possuem a mesma atividade, porém quando aparece um problema um deles me apresenta a solução muito rápido, mas o outro nem deixa o problema acontecer. São competências diferentes, mas qual é mais valiosa? Visualmente a 2ª, mas quem é mais reconhecido é o 1º, pois esse está aparecendo e o outro não.

Pode-se assim dizer que competência individual é sim a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes, que somando os dois (técnica e comportamento) se pode trazer como resultado para a empresa valor agregado, ou seja, trazer algo que realmente faça diferença. Para ficar claro, abaixo vamos diferenciar esses fatores conforme (Leme, 2005):

O conhecimento é o saber, é o que estudamos nas escolas, nos livros e na vida de forma geral, porém nem tudo que sabemos nós praticamos.

A habilidade é o saber fazer, é colocar em prática aquilo que sabemos ou aprendemos.

A atitude é o querer fazer, é ter o conhecimento e a prática de algo e além disso, ter vontade de fazer.

Com base nesses conceitos podemos dizer que competência técnica é tudo que o funcionário precisa saber para desempenhar uma função, como por exemplo:

- Informática;
- Idiomas;
- Sistemas específicos;
- Equipamento de solda
- Desenho técnico e outros.

Como podemos verificar, são fatores que tornam o funcionário um especialista tecnicamente.

Já as competências comportamentais são os diferenciais competitivos do funcionário e que tem influência direta em seus resultados, como por exemplo:

- Flexibilidade;
- Criatividade;
- Iniciativa;
- Organização;
- Tomada de decisão;
- Foco no cliente;
- Comunicação e outros.

As competências comportamentais agregam valor ao funcionário e correspondem para a empresa como vantagens competitivas, por isso, o grande desafio dos gestores de recursos humanos é a identificação e mensuração dos valores agregados dos colaboradores.

Para não confundirmos os conceitos e fazermos uma diferenciação adequada para o processo de avaliação de desempenho, abaixo apresentamos o conceito de desempenho:

Podemos dizer que desempenho compreende o "como" as pessoas utilizam os conhecimentos e habilidades e "como" se comportam ou agem no decorrer de suas atividades. Para avaliar as competências humanas é necessário que se faça uma avaliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes nas diversas situações de trabalho.

A diferenciação entre esses conceitos é importante para verificarmos que para avaliarmos as competências técnicas e comportamentais, temos que saber exatamente o grau de empenho do colaborador na execução de suas atividades e a entrega de resultados para a organização.

### **Competência, espaço ocupacional e complexidade na gestão de pessoas**

De acordo com a forma que cada um age e desempenha suas atividades, podemos afirmar se tal pessoa é competente ou não. Competência envolve responsabilidade, a maneira que cada um utiliza o seu conhecimento, a gerência dos recursos que detêm e a habilidade para desempenhar as tarefas que lhe forem dadas. Visando o retorno, podendo ser este retorno por meio de valoração econômica e desenvolvimento social; tanto para a organização quanto para o indivíduo envolvido no processo. Esta competência passou a ser observada não apenas nos processos de recrutamento e seleção, mas na rotina das empresas; cada vez que o funcionário desempenha uma tarefa sua competência é observada e mensurada de acordo com o interesse da empresa, contribuindo para o desenvolvimento profissional do indivíduo, afinal se ele desempenha seu papel com agilidade, ética e responsabilidade este colaborador terá seu desempenho reconhecido, favorecendo para o processo de desenvolvimento de sua carreira. Este processo é retroalimentado, pois o funcionário que vê suas habilidades e competência valorizadas irão empenhar-se cada vez mais e este empenho serão valorados nos resultados da organização, cumprimento das metas, entre outros. Pois, quando o indivíduo põe em prática o conhecimento que possui ele gera recursos para a empresa que ele trabalha e, isso

significa que a empresa está passando por um processo de desenvolvimento organizacional, tornando-se cada vez mais competitiva ela e o profissional, que terá seu espaço reconhecido.

A partir daí, serão observados os níveis de entrega. Pois não basta o empregado ter habilidade, conhecimento e atitude; para que o processo tenha valor atuante dentro do processo de desenvolvimento organizacional, ele deverá entregar tais atributos ao desempenhar o seu papel onde está inserido. Este conceito propõe uma nova maneira de avaliar as pessoas dentro de uma empresa, não apenas pelo o que ela produz, mas como ela produz. São identificados inúmeros fatores como, a dedicação, o envolvimento, a realização pessoal e profissional, a motivação, a satisfação junto a empresa, remuneração e reconhecimento entre outros fatores. Tornando para o gestor, uma importante ferramenta de gestão estratégica de negócios.

Como bem ensina Knapik (2008)[2] "a adoção de um modelo de gestão por competências passa a ser um recurso estratégico nas empresas e, se bem conduzida, facilita o gerenciamento dos negócios. É importante que a área de gestão de pessoas tenha clareza sobre sua visão empresarial e dos resultados que pretende alcançar, para que possa definir quais são as competências que agregam valor aos negócios", já que a maneira em que o funcionário desempenha sua função interfere e/ou contribui para os acontecimentos dentro e fora da empresa.

Quando as pessoas são avaliadas de acordo com o grau de competência e entrega, fica mais visível para a organização que caminho seguir na hora de remunerar, promover e avaliar o desempenho individual de cada um de seus funcionários, tornando o acesso a cargos mais elevados mais justo.

Para avaliar de forma mais justa o grau de entrega das pessoas dentro de suas atribuições, foi inserido na gestão de pessoas - por volta da década de 50 e com mais força na década de 70, o conceito da complexidade.

Com o passar dos anos, inúmeros postos de trabalho foram extintos e com isso os papéis dentro das organizações foram ficando mais independentes, os funcionários que antes precisavam de um supervisor, agora são auto-geridos; desenvolvem suas atividades de maneira autônoma, tornou-se necessário um parâmetro para remunerar os empregados, e este parâmetro é a complexidade da tarefa e do cargo. A complexidade da tarefa, da responsabilidade exigida para desenvolver tal atividade e remunerar cada cargo de acordo com seu valor.

Conforme a pessoa assume responsabilidades e desenvolve novas tarefas com grau de entrega maior e competência, podemos afirmar que a complexidade do cargo está aumentando de acordo com o desenvolvimento deste funcionário. Sempre que ele resolver o problema proposto, ele irá receber gradativamente outros problemas com maior grau de dificuldade e, conseqüentemente irá se dedicar mais, desenvolvendo suas aptidões e colocando em prática todo o conhecimento que possui. Tornando-se um funcionário cada vez mais importante para o objetivo fim da organização: o sucesso.

Um dos conceitos envolvidos na gestão de pessoas por competência é o espaço ocupacional. Este espaço ocupacional trata da forma que cada pessoa evolui den-

tro de suas atribuições. Se o indivíduo executa bem o desafio que lhe foi dado é natural que outros desafios maiores lhe sejam dados. Porém, para que este profissional execute com competência tal desafio, não se faz necessário que ele mude de cargo, ele poderá desenvolver um trabalho eficiente e responsável, desde que seja observado o princípio da remuneração por complexidade. Chamamos este processo de ampliação do espaço ocupacional; quando o indivíduo amplia sua atuação dentro da empresa. Ainda existem empresas com modelos de gestão tradicionais que valorizam seus colaboradores pelas tarefas que desempenham e não pelo grau de complexidade que estas tarefas exigem; o que deverá mudar com a disseminação de novos conceitos e formas de gerir os recursos humanos dentro das organizações.

Com a complexidade dos negócios elevada devido à globalização dos mercados, as empresas tiveram seu quadro de funcionários mais complexo devido às exigências de cada cargo, o nível intelectual e educacional elevou-se, trazendo inúmeros benefícios para as empresas do novo milênio. As exigências do mercado exigiram das empresas profissionais polivalentes, que se adequem aos novos desafios de maneira natural. O perfil da nova organização é uma empresa com capacidade de se transformar ao passo da evolução do mercado consumidor.

O que se espera das empresas é uma forma de avaliação mais justa e mais atenciosa aos recursos humanos, a capacidade de cada pessoa inserida no contexto empresarial; diminuído a desigualdade entre os cargos e salários.

Ao passo que um colaborador agrega maior valor a empresa, ao desempenhar tarefas com maior complexidade, é justo e claro que ele deverá ser remunerado de acordo com seu envolvimento. Assim cada vez que o mercado exigir mais da organização, ela irá transferir esta responsabilidade para as pessoas, e estas irão desenvolver suas atribuições de forma mais fácil. Pois já se adequaram ao desenvolvimento contínuo de suas competências e habilidades. Quem ganha com isso são os próprios funcionários e o mercado consumidor que irá adquirir produtos e serviços com maior valor agregado.

Portanto, cabe as empresas do novo milênio gerir seu recursos humanos de forma ética e responsável, para que as pessoas trabalhem com comprometimento e entrega do conhecimento que adquiriram ao longo do tempo. Não existe método para gerir pessoas, sempre existirá um ciclo retro-alimentado que exigirá cada vez mais dos gestores habilidade e visão sistêmica para desenvolver uma gestão de pessoas mais justa.

Como vimos acima, a Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação e do Conhecimento.

Essa evolução atrela a gestão de pessoas ao desenvolvimento das competências e o controle da aplicação dessas nos resultados.

De acordo com Fischer (2002), nas décadas de 1970 e 80, um novo critério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos huma-

nos: seu caráter estratégico. Para Albuquerque (1987), os recursos humanos passaram a ser vistos estrategicamente devido, principalmente, ao reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, e à existência de um *gap* entre as necessidades previstas para a implantação destas estratégias e a realidade que as organizações enfrentavam em termos de pessoas para implantá-las. Essa linha de pensamento trouxe um novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de GP (CHIAVENATO, 2008).

Walker (1980) e Lucena (1991) foram autores que começaram a propor de forma assertiva uma ligação direta entre o Planejamento de Recursos Humanos (PRH) e o Planejamento da Organização. Ambos propõem que o PRH seja visualizado em duas dimensões intrinsecamente integradas: ação imediata e ação futura. Para Walker (1980), a primeira se baseia no mapeamento, em curto prazo, da movimentação de empregados nas várias funções da organização e na identificação das necessidades de pessoas para um futuro imediato, enquanto que para Lucena (1991), esta dimensão é denominada Plano Anual de Trabalho, o qual define os objetivos a serem alcançados, os planos e meios para atingi-los. Os dois autores concordam que a segunda dimensão incorpora uma compreensão mais ampla da implicação dos recursos humanos na estratégia organizacional, sendo consolidado através do Plano de Sucessão e Plano de Desenvolvimento.

O modelo de Lucena (1991) estabelece a participação gerencial como indutora da gestão de recursos humanos (RH), fazendo com que as ações práticas de RH se desloquem para as salas dos gerentes de linha. Nesta perspectiva, a área de RH seria apenas uma prestadora de serviço às demais áreas, e que prepararia as gerências para, de fato, administrarem as pessoas. Chiavenato (2008) afirma que esta descentralização das decisões e ações de RH rumo aos gerentes de linha é uma tendência moderna, e apresenta como vantagens a adequação das práticas de RH às diferenças individuais e a maior focalização no cliente interno.

A questão da nova função dos gerentes de linha na gestão de recursos humanos também foi estudo de Cunningham e Hyman (1995), Renwick (2003) e Sheehan (2005). Os resultados das pesquisas destes autores demonstraram que grande parte das empresas vem aumentando a responsabilidade dos gerentes em ações como avaliação de desempenho dos funcionários, círculos de qualidade e treinamento. Além disso, Cunningham e Hyman (1995) constataram que é de extrema importância que o CEO das empresas reconheçam e deem o devido valor à administração de RH e à cultura organizacional que apoia as iniciativas de RH.

Para assegurar sua relevância estratégica, é fundamental que a área de RH efetue seu planejamento e determine suas prioridades estratégicas em total consonância com a estratégia corporativa (CORSO et al., 2014). Albuquerque (2002, p.41) afirma que "a estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia funcional que irão integrar a estratégia da organização".

Uma ferramenta considerada de suma importância em um modelo de gestão estratégica de pessoas é o plano de cargos e salários, pois a partir destes, as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e gestão de desempenho tenderão a ser mais eficazes (KIRCHMAIR et al., 2014). A estrutura baseada em cargos e salários, entretanto, mantém centralizadas as decisões salariais, tornando-se lenta face às necessidades de mudança. É neste contexto que surge um novo modelo de GP que, ao invés de focar no cargo, passa a focar na captação, retenção e desenvolvimento das competências críticas da organização, denominado gestão por competências (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

Como pudemos perceber, existe um processo evolutivo na forma como se trata as pessoas dentro da organização, saindo de um conceito onde pessoas eram consideradas recursos até chegar no conceito de pessoas como parceiros, sendo nessa transição, as mudanças práticas são bem claras, conforme vemos a seguir;

<b><i>Pessoas como Recursos</i></b>	<b><i>Pessoas como Parceiros</i></b>
Horário rigidamente estabelecido Preocupação com normas e regras Subordinação ao chefe Fidelidade à organização Dependência da chefia Alienação em relação à organização <b><i>Ênfase na especialização</i></b> Executoras de tarefas <b><i>Ênfase nas destrezas manuais</i></b> Valorização da mão de obra	Colaboradores agrupados em equipes Metas negociadas e compartilhadas Preocupação com resultados Satisfação do cliente Vinculação à missão e à visão Interdependência entre colegas Participação e comprometimento <b><i>Ênfase na ética e responsabilidade</i></b> Fornecedores de atividade <b><i>Ênfase no conhecimento</i></b> Inteligência e talento Valorização do intelecto

Uma característica essencial das organizações é que elas são *sistemas sociais, com divisão de tarefas*, sendo que nesse contexto, a Gestão de Pessoas atua na área do subsistema social.