



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

BRUNA MENEZES E SILVA

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA
POR COMPETÊNCIA NA JUSTIÇA ELEITORAL**

Brasília – DF
2017

BRUNA MENEZES E SILVA

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA
POR COMPETÊNCIA NA JUSTIÇA ELEITORAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora Olinda Maria Gomes Lesses

Brasília – DF
2017

SILVA, Bruna Menezes e.

Implementação da Gestão Estratégica por Competência na Justiça Eleitoral / Bruna Menezes e Silva. – Brasília, 2017.

109 f. : il.

Monografia de administração (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientadora: Prof. Dr^a, Olinda Maria Gomes Lesses, Departamento de Administração, UnB; Coorientadora: Lana Montezano, Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração, UnB.

1. Competência.
2. Gestão por Competências.
3. Organização Pública.
4. Justiça Eleitoral.

BRUNA MENEZES E SILVA

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA
POR COMPETÊNCIA NA JUSTIÇA ELEITORAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Bruna Menezes e Silva

Doutora, Olinda Maria Gomes Iesses
Professora-Orientadora

Doutora, Lana Montezano
Professora-Coorientadora

Doutora, Catarina Cecília Odélius,
Professora Examinadora

Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt,
Professora-Examinadora

Brasília, 06 de julho de 2017.

A Deus, à minha família, e a todos que se interessam sobre o tema na área da administração pública.

AGRADECIMENTOS

Às pessoas incríveis que se dispuseram a colaborar com a pesquisa e tornar meu objetivo realidade.

Aos membros da Justiça Eleitoral, principalmente ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE), ao Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal (TRE-DF) e demais Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), que se empenharam em responder ao questionário de pesquisa, sem os quais este estudo não seria completo,

A todos vocês, o meu obrigado!

RESUMO

O marco legal do início da gestão por competências em organizações públicas da esfera federal foi em 2006, com o Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro, onde visava potencializar o serviço ao público. Foi nessa circunstância que a Justiça Eleitoral buscou implementar a gestão por competências. O trabalho visa descrever a implementação da gestão de pessoas estratégica por competências na Justiça Eleitoral, no contexto das organizações públicas, diante da visão dos envolvidos com sua implementação. Foram realizadas pesquisas em artigos científicos e livros referentes à gestão por competências, modelos de gestão por competências, gestão por competências em instituições públicas, para analisar quais são as estratégias que melhor atendam os órgãos públicos e poder comparar com a realidade do contexto da pesquisa. Foi realizado um estudo empírico de natureza descritiva, com recorte transversal, e abordagem qualitativa e quantitativa. Os dados foram coletados com pesquisa documental, entrevista e questionário com perguntas abertas e fechadas, e as técnicas de análise de dados foram estatística descritiva e análise de conteúdo. A pesquisa contou com a participação de 22 Tribunais Eleitorais, sendo que 16 adotam um modelo de gestão por competências. Como principais resultados pode-se destacar: a motivação principal da adoção do modelo é por recomendações de órgãos de controle; a definição das competências é feita principalmente com base no planejamento estratégico e nos processos de trabalho; a maioria possui competências identificadas nos níveis organizacional, de equipe e individual; a maioria identificou competências técnicas com enfoque para atendimento das necessidades atuais do tribunal; a maioria possui as competências identificadas e utiliza as informações para definição de ação de aprendizagem, o que remete ao uso principal da gestão por competências para demandas do subsistema de gestão de pessoas de treinamento, desenvolvimento e educação; a maioria considera que a implantação da gestão por competências trouxe benefícios tanto para a organização quanto para atuação dos servidores. As dificuldades enfrentadas foram categorizadas em: implantação da gestão por competências foram aspectos culturais do serviço público; desafios estruturais do Tribunal; falta de suporte da alta administração e dos gestores; resistência dos servidores; necessidade de recursos tecnológicos específicos; desafios conceituais e metodológicos do modelo e as categorias relacionadas às vantagens foram alinhamento estratégico; políticas e práticas de gestão de pessoas; gestão de desempenho; organização do trabalho; educação corporativa; alocação e movimentação de pessoas; política de sucessores; políticas de valorização e satisfação do servidor; relações interpessoais e clima; mapeamento de competências; desenvolvimento de pessoal; melhorias no desempenho; melhoria de alocação de servidores e desenvolvimento de política de sucessores. Assim, constatou-se que a Justiça Eleitoral, adota um modelo de gestão de pessoas por competências, porém faltam questões pontuais de natureza estrutural, comportamental e normativa. Recomenda-se à investigação profunda em aspectos conceituais de entrevistas estruturadas com definições específicas acerca do tema e aprofundamento em cada composição estrutural dos tribunais da Justiça Eleitoral.

Palavras-chave: Competência. Gestão por Competências. Organização Pública. Justiça Eleitoral.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	As três dimensões da competência.....	23
Figura 2 –	Modelos de Gestão por Competências.....	32
Figura 3 –	Estrutura esquematizada da Justiça Eleitoral.....	42
Figura 4 –	Gestão por Competências – Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Perfil dos respondentes da pesquisa.....	51
Tabela 2 –	Principais motivos da implantação por competências.....	53
Tabela 3 –	Participação na concepção do modelo de gestão por competência.....	55
Tabela 4 –	Fontes de informações pesquisadas para o desenvolvimento do modelo de Gestão por Competências no Tribunal.....	57
Tabela 5 –	Informações utilizadas para a definição das competências.....	58
Tabela 6 –	Tipos de competências quanto ao nível.....	59
Tabela 7 –	Alinhamento entre competências individuais e organizacionais	59
Tabela 8 –	Amplitude, especificidade e temporalidade dos Tribunais.....	60
Tabela 9 –	Subsistemas de gestão de pessoas.....	61
Tabela 10 –	Etapas que são realizadas no modelo de gestão pelos Tribunais.....	62
Tabela 11 –	Visão geral de categorias e suas quantidades.....	64
Tabela 12 –	Dificuldades para adoção, relatos e categorias.....	65
Tabela 13 –	Vantagens, benefícios: relatos e categorias.....	68
Tabela 14 –	Ganhos, relatos e categorias.....	72
Tabela 15 –	Sugestões de melhorias: relatos e categorias.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais barreiras e dificuldades sobre implantação da Gestão por Competências.....	37
Quadro 2 – Principais benefícios sobre implantação da Gestão por Competências.....	38
Quadro 3 – Marcos de normativos na linha do tempo de leis na Justiça Eleitoral.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	- Constituição Federal
CNJ	- Conselho Nacional de Justiça
CNPC	- Cadastro Nacional do Pessoal Civil
DASP	- Departamento Administrativo do Serviço Público
ENAP	- Escola Nacional de Administração Pública
MARE	- Ministério da Administração e Reforma do Estado
MGC	- Modelos de Gestão por Competência
NAP	- Nova Administração Pública
PCC	- Plano de Classificação de Cargos e Empregos
PNDP	- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPA	- Plano Plurianual
PrND	- Programa Nacional de Desburocratização
RH	- Recursos Humanos
SGP	- Secretaria de Gestão de Pessoas
SIAPE	- Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIPEC	- Sistema de Pessoal Civil da Administração
STF	- Supremo Tribunal Federal
STJ	- Superior Tribunal de Justiça
TRE	- Tribunal Regional Eleitoral
TRE-AC	- Tribunal Regional Eleitoral do Acre
TRE-AL	- Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas
TRE-AM	- Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas
TRE-AP	- Tribunal Regional Eleitoral do Amapá
TRE-BA	- Tribunal Regional Eleitoral da Bahia
TRE-CE	- Tribunal Regional Eleitoral do Ceará
TRE-DF	- Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal
TRE-ES	- Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo
TRE-GO	- Tribunal Regional Eleitoral de Goiás
TRE-MA	- Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão
TRE-MG	- Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais

TRE-MS - Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul
TRE-MT - Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso
TRE-PA - Tribunal Regional Eleitoral do Para
TRE-PB - Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba
TRE-PE - Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco
TRE-PI - Tribunal Regional Eleitoral do Piauí
TRE-PR - Tribunal Regional Eleitoral do Paraná
TRE-RJ - Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro
TRE-RN - Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte
TRE-RO - Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia
TRE-RR - Tribunal Regional Eleitoral de Roraima
TRE-RS - Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul
TRE-SC - Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina
TRE-SE - Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe
TRE-SP - Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo
TRE-TO - Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins
TSE - Tribunal Superior Eleitoral
UFG - Universidade Federal de Goiás
UnB - Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
	1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
	1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	16
	1.3 OBJETIVO GERAL.....	17
	1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
	1.5 JUSTIFICATIVA.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
	2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	20
	2.2 NOÇÕES DE COMPETÊNCIAS	22
	2.2.1 Níveis de competências.....	24
	2.2.1.1 Níveis de competências individuais	24
	2.2.1.2 Níveis de competências grupais	25
	2.2.1.3 Níveis de competências organizacionais	26
	2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	28
	2.3.1 Modelos de Gestão por Competências.....	30
	2.3.2 Gestão por Competências em órgãos públicos brasileiros	33
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	39
	3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	39
	3.2 CARACTERIZAÇÃO DA JUSTIÇA ELEITORAL.....	40
	3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	43
	3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	44
	3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
	4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES DO QUESTIONÁRIO.....	50

4.2 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA ELEITORAL..	52
4.3 DIFICULDADES E VANTAGENS PARA ADOÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA ELEITORAL	63
4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS	74
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	78
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICES	93
APÊNDICE “A” – CARTA DE CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA ACADÊMICA SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA ELEITORAL	94
APÊNDICE “B” – ROTEIRO DE ENTREVISTA	96
APÊNDICE “C” – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	97
APÊNDICE “D” – QUESTIONÁRIO APLICADO	99
APÊNDICE “E” – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA ESPECIALISTAS	104
APÊNDICE “F” – TABELA DE RESPOSTAS COLETADAS NAS QUESTÕES ABERTAS	105

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A globalização estimulou a competitividade entre organizações, sendo o desempenho com excelência sinônimo de sucesso, que para tal é necessário pessoas eficientes para cumprir suas funções, essa por sua vez é resultado de uma gestão estratégica definida e orientada para a implementação e desenvolvimento de competências (MORCERF; VILAS BOAS; FERREIRA; SAID; SEABRA, 2006).

A administração de recursos humanos é modificada pelo ambiente do mercado nacional e global nos anos 80, onde se deu início à utilização da ferramenta chamada “gestão estratégica” de gestão de pessoas (DAVEL; VERGARA, 2001) a qual pode ser entendida como a gestão que envolve decisões com percepções no amanhã orientado para a dinâmica do ambiente externo tendo como intuito a integração dos alvos organizacionais e das políticas dos diversos processos que o compõem, pra o alcance dos propósitos empresariais (ALBUQUERQUE, 2002). Nesse contexto, Durand (1998) afirma que para ter resultados eficientes é preciso possuir conhecimentos; habilidades e atitudes, e estes três elementos demonstram interdependência e aplicabilidade, ou seja, o conhecimento exige dos agentes a fluência em gerir pessoas.

Resultados eficientes são conseqüências de um desenvolvimento de gestão por competências, onde, no processo de desenvolvimento profissional, seria necessário que as empresas considerassem aspectos sociais e comportamentais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Albuquerque (2002) afirma que a gestão por competências é uma estratégia da área de recursos humanos e tem como objetivo buscar e construir por meio do comprometimento organizacional, responsabilidade pela organização e implantação da estratégia, a distribuição de competências alinhadas à organização.

A implantação do modelo de gestão por competências pela administração pública aparece como uma ferramenta inovadora utilizada para a obtenção da excelência no desempenho das organizações públicas (AMARAL, 2013).

Na década de 90, de acordo com Fleury e Fleury (2000) os desafios da época levaram o alinhamento definitivo entre políticas de gestão às estratégias organizacionais, além de mostrar relevância do conceito de competência como base para gerir pessoas, incorporado à prática organizacional. GIL (2007) comenta que é essencial esta área, pois esta é responsável por atrair, reter, desenvolver e manter profissionais competentes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sobre as reformas gerenciais no setor público, Bresser-Pereira (2006) destaca que no Brasil tem dois objetivos: o de curto prazo que é facilitar o ajuste fiscal, e o de médio prazo que é tornar a administração pública mais eficiente e moderna, voltada para o atendimento do cidadão. Com a criação, na década de 1930 no Brasil, do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP¹ ocorreu à primeira reforma administrativa e a afirmação dos princípios da burocracia clássica no país (BRESSER-PEREIRA, 1996). Apesar disso, a expectativa reformadora do DASP não se produziu uma administração pública contemporânea, ágil nem eficiente (MARE, 1995; NOGUEIRA, 1998 apud OLIVEIRA, 2011).

O decreto lei nº 200 de 1967, proporcionou a primeira reforma gerencial com diretrizes para a reforma administrativa, a lei nº 5.645 de 1970 colabora com o plano de Classificação de Cargos e empregos - PCC, e o decreto nº 67.326/1970 normatiza a criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração - SIPEC. Na década de 1980, foi criado o Ministério da Desburocratização e lançado o Programa Nacional de Desburocratização - PrND, para aperfeiçoar e descomplicar os processos administrativos e estimular a eficiência (BRASIL, 1995). O decreto nº 84.669 regulamenta o instituto da progressão funcional, em 1986 é criado o CNPC - Cadastro Nacional do Pessoal Civil, e em 1988 é criado o sistema integrado de administração de recursos humanos- SIAPE.

Nos anos 1990, o Estado brasileiro tem como marco institucional a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado e a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado. Nessa época o governo se manifesta como o agente central da economia e passa a assumir as responsabilidades, onde atua de forma intervencionista e onde será também o responsável pela saída da crise econômica mundial. Sendo assim, alternativa, para a solução da crise de 90 (SILVA,

¹ O DASP atuou como um órgão de modernização administrativa baseada no Taylorismo e em um serviço profissional, influenciada por Max Weber com procedimentos burocráticos.

2001). Em 1998 é criada a política nacional de capacitação dos servidores, com diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente.

No período 2004-2007, o governo começa a propor ações governamentais onde são avaliados os critérios de eficiência, eficácia e efetividade para avaliação dos resultados onde se integram no Plano Plurianual –PPA, 2004/2007(BRASIL, 2004).O PPA é lei ordinária que propõe uma visão de planejamento governamental de forma regionalizada, funciona com base em diretrizes que definem os objetivos e metas da administração pública federal, as despesas de capital e outras despesas relativas aos programas de duração continuada. (BRASIL, 2006).Com o PPA, observa-se a necessidade de alinhamento de informações para o avanço das políticas públicas com eficiência, eficácia e efetividade (MACHADO, 2002).

Na Justiça Eleitoral, a implementação de diretrizes de alinhamento se enquadram no Decreto Lei 5.707/2006²,onde instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O decreto inclui entre os instrumentos da política nacional o “sistema de gestão por competências”(art. 5º, inc.III)e estabelece entre suas finalidades: “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”,mas para constatação necessita-se de verificação, e confirmação de dados do serviço público nos Tribunais Regionais e Superiores Eleitorais de todos os Estados do Brasil.

As expectativas relacionadas a esse tipo de abordagem é para saber se trouxesse para a instituição a implementação de um modelo de gestão por competência, e quais as barreiras e vantagens obtidas com o modelo adotado. Ressalta-se que a evolução da administração pública é um processo constante de colaboração em busca aos melhores serviços prestados pelo Estado à população (SILVA, 2013).

Diante do exposto , cabe investigação do tema proposto pela pesquisa, estruturado em definição de conceitos com principais autores que abordam temas como os de gestão por competências,e o serviço em uma instituição pública no Brasil.Assim, o presente trabalho tem por objetivo descrever a implementação da gestão estratégica por competências na Justiça Eleitoral, no contexto das organizações públicas.

² O Decreto n º 5.707, de 2006 – revogou o Decreto de n º 2.794, de 1998.

Espera-se com o resultado dessa pesquisa uma contribuição com diagnóstico de quantos tribunais da Justiça Eleitoral possuem um modelo de gestão por competências implantado, quais as dificuldades e vantagens quanto à adoção do modelo, além de sugestões de melhorias para aperfeiçoamento da gestão por competências em organizações públicas. Com isso, será possível compreender esta ferramenta de gestão de pessoas estratégica para as organizações públicas do Brasil e principalmente na Justiça Eleitoral. Tendo em vista que a gestão estratégica passou a determinar a necessidade de se mapear e desenvolver competências, as quais se viabilizam a partir da estratégia organizacional (SENA, 2012).

A presente pesquisa buscará contextualizar os fundamentos da gestão estratégica por competências, trazendo seus conceitos, objetivos, políticas e processos da implementação da gestão estratégica por competências no Brasil especificadamente, na Justiça Eleitoral.

Como conclusões levantam-se as principais contribuições do estudo bem como sugestões de melhorias.

1.2 Formulação do problema

Pode-se observar no Brasil, a necessidade das organizações públicas terem profissionais mais preparados para enfrentar os desafios e oferecer serviços de qualidade, com eficiência, eficácia e efetividade, principalmente em um contexto de crise e de uma sociedade mais exigente (SOUZA; SILVA, 2015).

A importância de se estudar o contexto da Justiça Eleitoral, considera o cenário político e democrático do Brasil, onde é a instituição brasileira que proporciona, mediante eleições, o exercício, pelo povo, do seu poder. Isso quer dizer que se estende do conjunto das ações necessárias para a efetivação do desempenho do poder político (MINAMI, 2012), em que são necessários profissionais competentes para garantia do papel da Justiça Eleitoral.

Outro ponto existente são lacunas na literatura sobre estudos da implantação do modelo de gestão por competências no contexto da Justiça Eleitoral como um todo (não foram identificadas publicações científicas) o que remete a necessidade de investigação do tema proposto neste contexto de pesquisa.

Para o maior número dos órgãos da Justiça brasileira a introdução de novos meios ligados à gestão estratégica é recente, na gestão por competências (SANTOS, 2012). A adoção da gestão por competências na gestão estratégica de pessoas se correlaciona a vários desafios que se tornam agendas de pesquisas, dentre eles: levantar e desenvolver estudos que comprovam a ligação de modelos de competências com resultados, analisar e construir métodos que sejam efetivos para levantar competências (MUNK et. al, 2011 citado em LANDFELDT; ODELIUS, 2017).

1.3 Objetivo geral

Descrever a implementação da gestão de pessoas estratégica por competências na Justiça Eleitoral.

1.4 Objetivos específicos

- 1) Identificar as percepções dos responsáveis à adoção da gestão por competências;
- 2) Descrever as dificuldades e vantagens, observadas do modelo implantado no tribunal;
- 3) Caracterizar pontos de melhorias acerca do modelo de gestão por competências aplicadas pela organização; e
- 4) Identificara existência de alinhamento entre os níveis de competências.

1.5 Justificativa

A gestão por competências na administração pública deve-se voltar para uma atividade mais eficaz e que se baseia em desenvolver competências necessárias para atingir os resultados esperados(VARGAS;CARGOL,2012). Nesse mister, o trabalho está centrado em compreender o modelo de gestão de pessoas estratégicos para as organizações públicas , pois mostram os esforços para com a sociedade quanto à eficiência no serviço público.

O setor público tem buscado acompanhar esse movimento adotando a gestão por competências como escolha de uma gestão flexível e empreendedora que viabilize melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos (GUIMARÃES, 2000 citado em BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A gestão por competências, na Justiça Eleitoral, encontra respaldo em normativos como a resolução TSE nº 22.572/2007, que instituiu o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral e a resolução TSE nº 2.582/2007, que dispôs sobre o desenvolvimento dos servidores na carreira. Tais instrumentos enfatizam a necessidade de desenvolver competências entre os servidores da Justiça Eleitoral a fim de promover o cumprimento da missão institucional (BRASIL, 2013).

O uso do modelo de gestão por competências também esta amparado no Decreto nº 5.707/2006, na mesma linha o Tribunal de Contas da União, TCU, editou a Resolução nº187, de 05/04/2006, que “Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União” – fixando como objetivo dessa política “estimular o desenvolvimento de profissionais competentes e motivados para exercer suas responsabilidades, bem como comprometidos com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública”. A avaliação de competências visa subsidiar, por meio da identificação de lacunas de desenvolvimento, a elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC).

A implementação de modelo uniformizado para a Justiça Eleitoral, no que diz respeito às competências, apresentam ganhos para a dinâmica organizacional, porém só se concretizarão ao atingir os objetivos como: apontar os aspectos a serem aprimorados na gestão; objetivar a avaliação de pessoas; estabelecer

critérios para o auto desenvolvimento; oferecer aos gestores oportunidade de receber feedback qualificado; facilitar a oferta de feedback e contribuir para a melhoria na gestão (BRASIL, 2013).

Justifica-se o envolvimento dos gestores dos tribunais, por meio de grupo focal, ou outra técnica que promova a participação dos gestores e assegure resultados mais efetivos (BRASIL, 2013). Da mesma maneira, este trabalho é justificado em função da carência de estudos que abordam a instituição pública no contexto de gestão por competências (SANTOS et. al 2011; MONTEZANO, et. al, 2015), e vem a atender recomendações de agenda de pesquisa na qual indicou a necessidade de investigar a gestão por competências em diferentes instituições públicas federais (LANDFELDT; ODELIUS, 2017). Além de poder contribuir com abordagens relevantes para investigações futuras.

A pesquisa “Implementação da gestão estratégica por competência na Justiça Eleitoral” permitirá saber se os tribunais estão adotando gestão por competências, e em qual etapa do processo de implementação se encontra.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é apresentado em duas partes, para melhor compreensão do tema abordado. A primeira aborda Gestão Estratégica de Pessoas, Noções de Competências, Níveis de competências, Gestão Por Competências e Modelos de Gestão por Competência. A segunda caracteriza a Gestão de Pessoas por Competências em Órgãos Públicos Brasileiros, e os desafios em relação à gestão por competências.

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

Herrero Filho (2005) afirma que a gestão estratégica tem como elemento fundamental a formação de uma abordagem inovadora e criativa, de uma estratégia voltados para assegurar à organização resultados satisfatórios em suas atividades atuais, ao mesmo tempo construindo as competências essenciais para o seu sucesso futuro. Mascarenhas (2008) complementa que a gestão estratégica envolve um esforço comum para a elaboração e prática das estratégias empresariais.

Segundo Pacheco (2006), gestão estratégica define de modo claro, comunicativo e com base em um reconhecimento presente e futuro de seus ambientes, formulando missão, visão e valores, além de controlar e aplicar estratégias e planos de ações. A abordagem estratégica favorece a flexibilidade e adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e visa à mudança de um modelo estratégico inicialmente, baseado no controle, para um modelo de comprometimento das pessoas. Pois “na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados” (ALBUQUERQUE, 2002: p. 39).

Santos (2012) concorda que a estratégia de uma organização deve seguir a sua missão e a perspectiva da sociedade em relação à melhoria dos serviços prestados. Schikmann (2010) refere-se a uma gestão que se interessa com objetivos e metas, onde o foco são os resultados, o planejamento e o monitoramento das ações para sua conquista. O desempenho refere-se não só à organização, mas às pessoas que

a compõem. No planejamento estratégico da organização, são definidas as diretrizes para desempenho, e é desenvolvida nos diversos níveis organizacionais.

A evolução da gestão de pessoas resultou na perspectiva estratégica, que apesar de se abrir em diversas abordagens, apresenta características comuns: reconhecem a influência do ambiente externo sobre a dinâmica organizacional; reconhecem o impacto da competição entre organizações e mudanças no mercado; enfocam objetivos de longo prazo; valorizam o processo decisório e a escolha de alternativas; leva em consideração a relevância dos indivíduos nas organizações; buscam integrar as estratégias corporativas com as funcionais; buscam evidenciar as formas pelas quais a gestão de pessoas pode contribuir para o desempenho organizacional (STOREY, 2007).

O modelo de gestão estratégica de pessoas engloba a descrição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Ademais, abrange o estabelecimento de uma política que disponibilizara apoio adequado para a sustentabilidade da gestão, salienta-se que a definição dessas políticas não se confina ao estabelecimento de regras. Elas devem ser introduzida de modo a imprimir consistência e coerência (SCHIKMANN, 2010).

Um modelo de identificação e avaliação de competências, como passo inicial seria o ideal a fazer, pois destaca seus pontos fortes existentes na organização e nas áreas em que o desenvolvimento de tais características organizacionais, por sua vez necessário para poder consolidar as atuais e desenvolver novas competências significativas para criar e manter uma vantagem competitiva sustentável (SANTOS, 2012). Brandão (2012) afirma que a definição de uma estratégia organizacional é fundamental para coordenar com base em competências.

Pode-se dizer então que a gestão estratégica de pessoas, ordenado aos objetivos e metas da organização, atenta o perfil com quadro de pessoal, para realizar suas atividades, para garantir o desempenho, este e o alcance dos resultados esperados provocam várias mudanças no agir do „departamento de pessoal“, por meio de um modelo de gestão estratégica de pessoas, transformando-o em uma área de „gestão estratégica de pessoas“ (SCHIKMANN, 2010).

2.2 Noções de competências

Fleury (2000) apresenta a competência como um “agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Essa definição pressupõe a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo na sua instituição. Xavier (2002) denota competência como a capacidade de uma pessoa ou grupo, de efetivar os resultados pretendidos por meio do empenho dirigido e lógico. Silva (2002) por sua vez, cita que Prahalad e Hamel (1995) não distinguem o termo capacidade e competência. Mas, ao declarar as capacidades como fundamento da competência essencial estratégica, os autores colocam-nas numa premissa de apoio às competências organizacionais.

Competência é a qualidade que o indivíduo possui e que essa seja percebida pelas outras pessoas; é a capacidade de realizar algo. Sobretudo é preciso obter conhecimento e determinação para realizá-las (AGUIAR, 2015).

O desempenho da pessoa, então, simboliza uma expressão de suas competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Loufrani-Fedida e Angué (2011) afirmaram que a noção de competência:

[...] pode ser compreendida como a capacidade de um indivíduo, de uma coletividade de trabalho ou de uma empresa de mobilizar e de combinar recursos (conhecimentos, saber-fazer e comportamentos) visando a realizar uma atividade ou um determinado processo de ação (LOUFRANI-FEDIDA; ANGUÉ, 2011, p.100).

A utilização do conceito de competência está relacionada a uma transformação na forma de trabalho, a comunicação em torno dos eventos e do serviço aproxima e leva a compartilhar os saberes, é preciso focar as competências das pessoas, posto que a eficácia no trabalho supõe que o sujeito não se limite a executar as instruções transmitidas (ZARIFIAN, 2001; RUAS,2005).

Segundo Dutra (2001), só se realiza efetivamente se o indivíduo realmente entregar suas competências à organização. A percepção de entrega completa a exposição de competência apresentada, e insere a capacidade de entrega como um fator central à aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais.

Brandão & Guimarães (2001), constataam que existem três dimensões da competência, conforme figura 1:

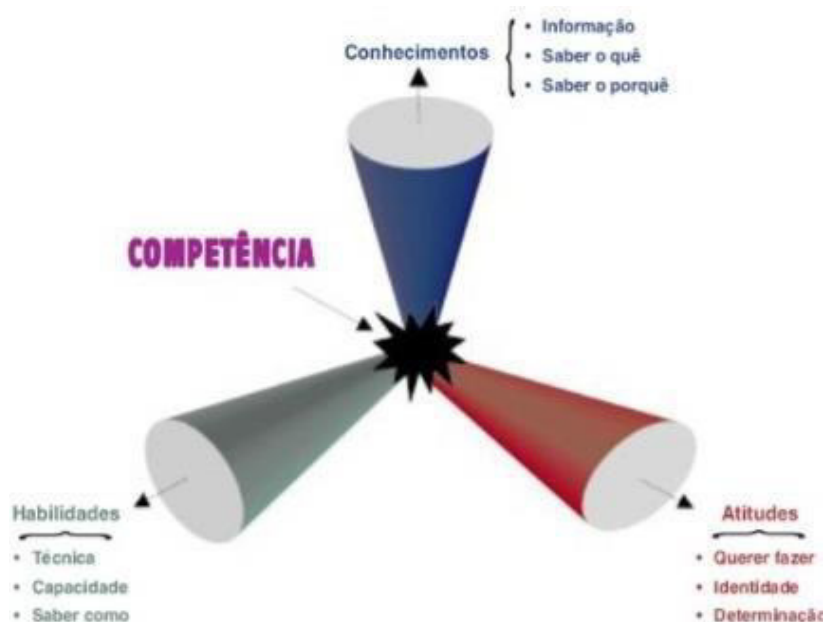


Figura 1 – As três dimensões da competência.

Fonte: Adaptado de Durand (2000 citado em BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O conceito de competência é complicado o que torna difícil a criação e validação de parâmetros utilizados para sua aferição (MONTEZANO, 2016).

Por sua vez, competência é um compreender que pode adquirir usar, integrar, desenvolver e transferir, que possa desenvolver recursos, habilidades e experiências que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY;FLEURY, 2001; AGUIAR,2015).

Como este trabalho é sobre uma pesquisa no setor público, buscou-se conceito de competências que tenha sido adotado neste contexto. Montezano, Abbad e Freitas (2016, p.3) definiram competências como:

[...] a expressão do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho, por meio de comportamentos observáveis que geram desempenhos e resultados bem sucedidos.

O Decreto n. 5.707/2006 define competência no contexto de organizações públicas federais como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

No setor público, os objetivos não são voltados para a obtenção de níveis de desempenho econômico, como propuseram Vasconcelos e Cyrino (2002). Assim, a distinção orientada para a vantagem competitiva pode ser assimilada como um esforço para realizar a missão, no sentido apresentado por Kaplan e Norton(2004), como igualmente pela orientação para atingir um diferencial de qualidade e de excelência nos serviços prestados aos cidadãos.

2.2.1 Níveis de competências

Para Le Boterf (2003), a competência em vários níveis possui um aspecto comum, que é a combinação de recursos, e é do êxito dessa combinação que depende a necessidade de uma competência em outro nível, onde a competência-chave de uma organização é o resultado das competências dos indivíduos, de seu profissionalismo e das competências coletivas das unidades e das equipes. Esse processo combinatório escapa à perceptibilidade e enfatiza, ainda, a distinção entre o conjunto dos recursos e a ação que mobiliza tais recursos (SANTOS, 2012).

2.2.1.1 Níveis de competências individuais

A essência da competência diz respeito a cada indivíduo, onde cada um tem suas capacidades e qualificações, que os tornam diferentes. O nível de competência individual aflorou da gestão de pessoas estratégica no nível organizacional (GRIMAND, 2011).

Dessa forma, a noção de competência individual está associada às profundas mudanças no mundo do trabalho, a uma nova lógica da atividade de serviços, cuja presença não pode mais ser apontada como recente, e, por extensão da própria situação da empresa, presume que o conceito de competências deve tratar, de forma predominante, do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente utilizadas em situações de maioria insuficiente provável (KUENZER, 2002,2003; LE BOTERF, 2003; RUAS et al.,2005).

Dutra (2004) defendeu que o enfoque da competência como provisão de atributos para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades é pouco instrumental, já que o fato de as pessoas alinharem de um conjunto de atributos não atesta a agregação de valor para a organização: “não há competência senão em ato” (LE BOTERF, 2003; SANTOS, 2012).

Fleury e Fleury (2001) definem competências individuais como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.Para esses autores, as competências individuais podem ser diferenciadas em três blocos: competências do negócio, relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; competências técnico-profissionais, específicas para certa operação, ocupação ou à atitude que está sendo desenvolvida; competências sociais, necessárias para interagir com as pessoas.

Para se entender melhor a relação entre competências individuais e organizacionais, é necessário o aprofundamento no tema.

2.2.1.2 Níveis de competências grupais

Retour e Krohmer (2011) citado em Santos (2012) mostraram que o propósito de uma gestão de competências coletivas é triplo: aperfeiçoar a performance coletiva (intragrupo e intergrupo), o desempenho organizacional e o individual.

A competência transcende o nível individual, como explica Zarifian (1999) apud Brandão (2012). Em relação à equipe de trabalho cada uma expõe uma competência coletiva, que segundo Aguiar(2015) simboliza mais do que a simples soma das competências individuais, pois existe uma decorrência coesa entre as competências de seus membros e as interações sociais estabelecidas entre eles. Toda competência coletiva é respectiva de uma equipe e possui uma natureza divergente do que a estrita soma das competências individuais (SANTOS, 2012).

2.2.1.3 Níveis de competências organizacionais

Somente recentemente os pesquisadores consideraram a existência de alinhamento das competências individuais e organizacionais para contribuir com a vantagem competitiva das organizações (FONTURA; AVILA; CORSETTI; RUAS, 2011).

Ruas (2008) entende que as competências organizacionais são competências comuns da organização que possibilitam o ato da missão, da visão ou da estratégia da empresa e ocasionam da combinação de recursos, capacidades, tecnologias e sistemas.

A competência no nível organizacional se volta à capacidade da organização em se tornar eficaz e eficiente. Essas competências são atributos que geram vantagem competitiva, percepção de valor distintivo pelo cliente e são difíceis de serem repetidas pelos concorrentes, além de estarem vinculadas as competências individuais (AGUIAR, 2015).

Em se tratando das competências organizacionais, sabe-se que elas têm o intuito de orientar as empresas em prol de seu desempenho, ou seja, utilizando de ferramentas para formulação de estratégias através de múltiplos recursos como tecnológicos, humanos e organizacionais (MENEZES; JUNIOR, 2014).

Uma competência organizacional pode ser indicada como uma articulação de instrumentos, um aprendizado da organização, um agir coletivo e complexo, especialmente no que diz respeito à coordenação de diversas habilidades de produção e a integração de múltiplas correntes de tecnologias (MASCARENHAS, 2008).

Para outros autores, competências organizacionais são os atributos das corporações que constituem vantagem, satisfação à clientela e um alto grau de diferenciação nos produtos ou serviços prestados, os quais são percebidos por todos os clientes. Competência significaria a habilidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Fischer, Fleury e Urban (2008), os ensinamentos sobre competências organizacionais têm base teóricas na visão da firma, baseada em recursos (resources based view, RBV), para a vantagem competitiva sustentável derivar de recursos específicos de firma que são excepcionais, e cujo uso é feito em padrões superiores aos dos demais (PETERAF; BARNEY, 2003). Em outras palavras, a dessemelhança de desempenho entre empresas seria atribuída aos desníveis de recursos detidos e pela sua capacidade de uso (FISCHER; FLEURY; URBAN, 2008).

Segundo Michaux (2011), as competências organizacionais se subdividiriam em: 1) competências individuais; 2) capital social das competências individuais, na qual são verificadas competências coletivas específicas das organizações; e 3) outros elementos corporativos e tecnológicos.

As competências humanas são de valiosa importância, as quais irão amparar, o crescimento das organizações, uma vez que “os indivíduos mobilizam suas competências de forma articulada com a intenção estratégica da empresa, o que salienta a relevância de pensarmos a articulação das competências individuais” (MASCARENHAS, 2008, p.192).

O desenvolvimento das competências organizacionais se correlaciona com elementos da própria empresa, estes podem direcionar-se a estrutura organizacional, normas, diretrizes e método (a cultura também influencia sobre a forma de como os gestores das empresas praticam os princípios adotados onde estão inseridos) (LIMA; SILVEIRA; TORRES, 2015).

2.3 Gestão por Competências

A gestão por competências aconselha guiar os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização: individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001). “Tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações”(BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para Carbone et al (2009), a gestão por competência pretende orientar os esforços organizacionais para que o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação sejam realizados em todos os níveis, com as competências necessárias a consecução das metas. Logo, a gestão por competência organizacional se atenta, com os aspectos do ambiente de trabalho, isto é, com os recursos e como estes se estabelecem no ambiente (MENEZES; JUNIOR, 2014).

A gestão por competências se refere ao conjunto de ações organizacionais com o propósito de gerir e desenvolver competências, o que significa elaborar e aplicar regras de gestão, além de ajudar na aprendizagem (LOUFRANI-FEDIDA; ANGUÉ, 2011).

A gestão por competências é entendida como recompensa social sobre a capacidade de alguém sobre seus conhecimentos, assim qualifica o indivíduo a realizar determinado trabalho exemplarmente (ISAMBERT-JAMATI, 1997 citado em PINHEIRO, 2011). Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.11) “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal” quer dizer, a gestão por competências é importante, pois, ela gerencia todos os aspectos relacionados qualidade de técnicas, comportamento, passando por todo meio empresarial. Assim, as definições de alinhamento,

planejamento e de comportamento em sua competência individual se completa com as diretrizes de competências organizacionais.

Brandão (2012) e Brandão e Guimarães (2001) explicam gestão por competência como uma referência de gestão que emprega a definição de competência para dirigir processos organizacionais, em especial aos relacionados à gestão de pessoas. A gestão de pessoas é admitida na gestão por competências como parte de um sistema maior que não se limita às interações entre práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional (GRIMAND, 2011).

Munck et al. (2011) diferenciam a gestão por competências, onde é uma gestão estratégica que visa a organização como um todo, e o modelo de competências que é a ferramenta utilizada na gestão por competências e, somente é válido se aplicado junto com preceitos organizacionais. Baseia-se na combinação do perfil e conhecimentos das necessidades da organização para realizar atividades em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes (OLIVEIRA; MENEZES, 2016). Essa além da capacitação conduz a alternativas como: novas admissões, concursos, remanejamento de pessoal, plano de cargos e salários, e avaliação de desempenho, podem ser escolhas para sanar a lacuna de competências da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A gestão por competências pode ser indicada como uma abordagem ampla que atua sobre as capacidades coletivas e individuais de toda a organização a fim de poder suprir as necessidades de desenvolvimento e melhoria de seu desempenho com suporte em suas diretrizes estratégicas (RUAS et al. 2010).

Muitas organizações têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos (SENA, 2012).

Para implantação a gestão por competências, é necessária uma condição chamada de mapeamento de competências que é ramificado em mapeamento de competências organizacionais e mapeamento de competências individuais. (FILHO; ALMEIDA, 2014).

2.3.1 Modelos de Gestão por Competências

Compreende-se por um modelo de competências válido aquele que aspira estruturar para as empresas as competências organizacionais e possui uma clara descrição sobre a hierarquização entre competências e sub competências específicas para cada um dos diferentes indivíduos inseridos em um mesmo contexto de gestão (LIMA; SILVEIRA; TORRES, 2015). Essas competências são debatidas e propagadas em cada área da organização, para todos os funcionários tenham um entendimento comum sobre cada competência, além de compreenderem como elas serão medidas e analisadas pela organização (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2014).

De acordo com Lima, Silveira e Torres (2015) os modelos de gestão aspiram estruturar para as empresas competências organizacionais que deverão ser discutidas e disseminadas em todas as áreas da instituição a fim de que os gestores e os demais funcionários adquiram uma noção comum sobre o significado de cada competência, além de estarem cientes de como tais competências serão mensuradas e avaliadas pela organização. Modelos de gestão em que todos os atores envolvidos direta e indiretamente não tem consciência sobre a sua importância e nem conhecimento estará fadado a enfrentar sérias dificuldades de implementação e gestão.

Para Ferreira (2005) modelos de gestão é a definição de organização da empresa por meio das práticas de um modelo exemplo se modificando, adequando a cada necessidade da empresa. Independente do modelo de gestão, a estrutura e o planejamento precisam estar de acordo com a estratégia adotada.

Um modelo integrado de gestão do desempenho e gestão de competências, proposto por Brandão e Guimarães (2001), engloba o conceito de competências nos níveis organizacional e individual, conforme os autores, a gestão por competências constitui um processo cíclico, em que pode-se perceber que a definição das competências necessárias precisa ser feita com base na estratégia organizacional sendo essenciais para subsidiar os processos de seleção de pessoas (captação de competências), de treinamento e desenvolvimento de pessoal (desenvolvimento de competências), avaliação de desempenho (acompanhamento e avaliação) e remuneração / recompensa por competência (retribuição). Trata-se de um processo

contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. “Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos” (BRANDÃO; BAHRY, 2005). A Figura 2 mostra este modelo.

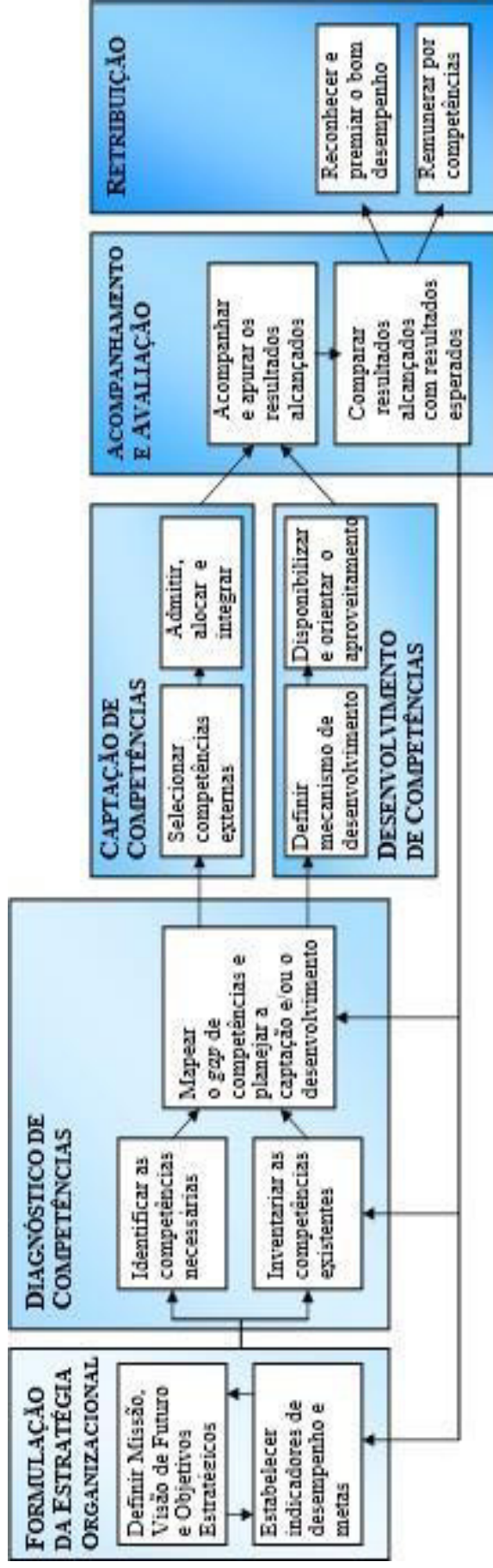


Figura 2 – Modelos de Gestão por Competências.

Fonte: Brandão e Bahry (2005).

Segundo Carbone e outros (2005), uma vez desenvolvida a estratégia organizacional, fica possível aplicar o mapeamento de competências, o que compõe a segunda etapa do processo, identificar o gap ou lacuna de competências.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a captação diz respeito à seleção de competências e à sua integração ao ambiente organizacional, que pode dar-se, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas, no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas. O desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao desenvolvimento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A aprendizagem, portanto, é o meio pelo qual são acrescentadas as competências profissionais, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Montezano (2016) afirma que além do alinhamento ao planejamento estratégico, a definição das competências deve ser feita com alicerce na modelagem organizacional que atende a estrutura organizacional, o modelo de gestão e os processos organizacionais.

2.3.2 Gestão por Competências em órgãos públicos brasileiros

A Gestão por competência é uma inovação significativa da atuação do setor público, permitindo abordar vários assuntos, aperfeiçoando tanto internamente, quanto externamente, também possui incentivo aos gestores, as mudanças necessárias, além disso, é um modelo promissor no serviço público, pois propicia a relação da gestão de pessoas com alcance de resultados e o desempenho nas organizações porém seu uso envolve desafios (AGUIAR, 2015).

Para o setor público, “pressupõe-se a ocorrência de diversas alterações na forma de funcionamento dessas atividades, o que implica a mudança de processos

burocráticos rígidos para processos focados em desempenho” (MAGALHÃES; DALMAU; GAUBERT, 2015).

Na gestão pública, o objetivo não é a obtenção de lucro, ou seu aumento, como ocorre nas empresas privadas. Deve ser a importância com o cidadão, com seu bem estar social, com sua qualidade de vida, com a transparência de governos, com o cumprimento das leis, com a aplicação de recursos públicos de maneira eficiente e principalmente, com a democracia.

A administração pública percebe a relevância da gestão por competências e tem focado no desenvolvimento dela em suas organizações. Vários projetos são criados e publicados (AGUIAR, 2015). Alguns órgãos públicos, como o poder judiciário, já adotaram a gestão estratégica, de acordo a edição da resolução nº 70/2009 no conselho nacional de justiça (CNJ), datada de 18/03/2009 (SANTOS,2012).

Santos (2012) define que as competências no setor público são as capacidades ou habilidades coletivas, aprimoradas por meio de aprendizagem e capacitação, que permitem coordenar e integrar recursos organizacionais e são valiosas para o alcance da estratégia almejada.

No setor público brasileiro, “a gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas desde a publicação do decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)”(AMARAL, 2013).

O decreto nº 5.707/2006 que Instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional no artigo 2º priorizam a qualificação como quesito principal para gestão por competências:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - **capacitação**: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - **gestão por competência**: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição....

Visando melhorar as competências que os servidores necessitam e uni-las com as que eles já possuem, ajudando a chegar aos objetivos e os efeitos esperados pelas organizações, conectando a gestão por competência com a gestão de capacitação dessas competências.

Nisto, a implantação de um modelo de gestão por competências pela administração pública mostra-se como uma tática para o alcance de perfeição na performance das organizações públicas do Brasil (BRASIL, 2009).

Já Carvalho et al (2009) evidenciam um panorama com incertezas na área pública , como a gestão por competências pode ser transformada em mecanismos organizacionais, diante de sanções legais que não levam em consideração a cultura, o social e político das organizações. Além do tema ainda mostrar divergências conceituais na definição de competências e entre modelos de competências e modelos de gestão por competências, enquanto o modelo de Brandão (2012), expressa um empenho gerencial onde quer desenvolver e mobilizar competências. Logo, modelos de competências são partes essenciais para a gestão por competências, já que um dos passos da gestão é definir competências profissionais (LANDFELDT; ODELIUS, 2017).

De modo geral, o modelo de CHA implica as três dimensões da competência pela concepção de Durand (2000), suas principais dificuldades do uso da gestão por competências são: a avaliação, onde se devem pesar críticas de mais de um avaliador, porém não é o acontecimento real, levando a resultados equivocados(RABAGLIO,2001), porém também indicam benefícios como o auxílio no desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e atitudes dos profissionais (VARGAS; CARGOL, 2012;SILVA; MELLO; TORRES, 2013).

Pelas organizações de partições públicas não se encontrarem num local onde há constante competição, pensa-se que elas não visam a qualidade do seu trabalho. Pelo contrário, o fato de que seu público-alvo é o cidadão mostra a necessidade de realizar seu ofício de forma eficiente, dadas às mudanças recentes.

É evidente que o desempenho e atualização constante da aprendizagem do pessoal são primordiais para a melhora do serviço prestado e da eficiência, eficácia e efetividade. Com isso, resulta no reconhecimento do funcionamento das organizações pelo cidadão (ARAÚJO, 2004).

Essas peculiaridades em relação à administração pública exigem diversas pessoas envolvidas com as atividades de recursos humanos. Relativa às distintas categorias de competência há pouca pesquisa, como também raros estudos relacionados à inserção da gestão por competências nas partições públicas (SANTOS et al,2011). Também, por mais que o pessoal tenha obtido êxito em seus objetivos, a inconstância e políticas de governo podem causar dificuldades, principalmente em cargos de confiança. É preciso, por um lado, manter setor público estável e, por outro, se adaptar dadas as transformações.

A gestão por competências no setor público apresenta grandes desafios. Para que esse modelo seja inserido no setor público, é necessário que as ideias inflexíveis e defasadas sejam transformadas para pensamentos dinâmicos e mais flexíveis nesses órgãos públicos (AGUIAR,2015).

Por isso, é fundamental para uma produtividade nesse setor. Um processo seletivo não voltado às competências que se enquadram no cargo pode gerar problemas nos serviços, como dificuldade de adaptação, insatisfação, desmotivação, ausência e alta rotatividade no trabalho, estresse, causando déficit no atendimento ao cidadão (AGUIAR,2015).

Além disso, “outros elementos, como recursos financeiros insuficientes para ajudar nos investimentos em capacitação e ensino, sendo necessário, muitas vezes, definir maneiras não convencionais de possibilitar o crescimento do pessoal” (PESTANA; SAUERBRONN, & MORAIS, 2011).Esses problemas ficam evidentes quando a máquina pública possui barreiras para a implementação real, o servidor saberia quais normas e regras seguir e as utilizaria de forma correta, além de ter suas competências objetivadas, “agiria como um instrumento regulador, conseguindo, com os objetivos estabelecidos, reduzir os gastos públicos, obter resultados e as metas a ele impostas”(PESTANA; SAUERBRONN & MORAIS, 2011).

Camões (2013) afirma que as barreiras para a implementação do modelo no setor público, se dividem em dois níveis: o individual observa a utilidade de reaprender a trabalhar (aspectos psíquicos) e resistências frente aos desafios; e o organizacional as condições que coíbem a mudança para o crescimento de habilidades são a cultura e o clima organizacional com foco maior nos resultados em vez de buscar aperfeiçoamento de processos, declara ainda que precisa ser observado o crescimento de lacunas, e também é preciso agir periodicamente, ou seja, o

mapeamento, planejamento, capacitação ou desenvolvimentos de competências, consiste em buscar mecanismos GAP ininterruptamente, sendo assim uma rotina fadigosa.

O Quadro 1, sintetiza as principais barreiras e dificuldades identificadas em estudos sobre a implantação da gestão por competências.

Quadro 1 – Principais barreiras e dificuldades sobre implantação da Gestão por Competências.

Autor(es)	Barreiras/Dificuldades
Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011)	Divergências sobre o modelo na empresa e da cultura organizacional
Teive,(2013)	O receio de ocorrer a desprofissionalização do trabalho(se não for implementado corretamente).
Favorini, Silva e Crepaldi (2014)	A inserção do conceito de competências a todos
Munck; Galleli e Souza (2014)	Divergências do conceito que rege o modelo na empresa e da cultura organizacional
Lucas (2015)	Implantação na visão de servidores acomodados, cultura organizacional pública do país
Capuano (2015)	Exige qualificação para a compreensão de suas aplicações.
Montezano (2016)	Verifica-se à necessidade de aprender a nova forma de trabalhar, resistências frente aos desafios e resoluções de problemas, a cultura e o clima organizacional que inibem o desenvolvimento.
Landfeldt e Odelius(2017)	A falta de acessibilidade às unidades; apoio dos gestores, servidores e da alta gestão; falta de recursos financeiros, materiais, de pessoal e de sistemas informatizados; a falta de orientação do governo federal; desconhecimento da política e de sua importância; descontinuidade da gestão e/ou saída de profissionais da equipe responsável pela GC; sobrecarga de atribuições e limitações legais para implantação do modelo.

Fonte: Da autora.

Essa orientação de competências pode ser usada como vantagem, pois incentiva o servidor a se esforçar para realizar seu ofício de forma eficiente, como também atingir um grau de qualidade e de excelência nas funções referentes aos cidadãos (SANTOS, 2012). Além disso, para o autor as competências organizacionais para o setor público são aquelas relativas à estratégia, visto que a mesma está voltada à capacidade de realizar as incumbências de forma qualificada.

Mesmo sabendo que essas competências e estratégias funcionam e que a maioria dos autores afirma que esses modelos trazem soluções melhores em comparação aos padrões clássicos de gestão, sua aplicação em decisões relacionadas à gestão de pessoas e à empresa tem intrigado as organizações, tanto as públicas quanto as privadas (MUNCK, L.; GALLELI, B.; SOUZA, R. B, 2014).

Como benefícios desse modelo mostram-se como gerir estrategicamente pessoas, onde visa alinhar os conhecimentos de RH com o plano estratégico da organização para efetivação do diagnóstico das competências o qual irá identificar as faltas existentes conduzido à necessidade da captação de competências para suprir os gaps (CAMÔES, 2013; MONTEZANO, 2016).

O Quadro 2, apresenta relação de benefícios apontados por autores sobre a implantação da gestão por competências.

Quadro 2 – Principais benefícios sobre implantação da Gestão por Competências.

Autor(es)	Benefícios
Brasil (2000)	Rever suas necessidades aumentando investimentos para capacitação e o otimização de competências.
Favorini, Silva e Crepaldi (2014)	A importância da gestão de pessoas com a estratégia organizacional
Munk; Galleli e Souza (2014)	Sustenta o modelo de competências em prol de que uma segunda prova seja alcançada
Lucas (2015)	As capacidades de mapear as competências
Capuano (2015)	Oferecer parâmetros mais técnicos e realistas para o planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação e retribuição por desempenho, promoção
Montezano (2016)	Compreensão do contexto organizacional para formulação das suas estratégias (planejamento estratégico) ;para realização do diagnóstico das competências que irá identificar as lacunas existentes, direcionando a necessidade de desenvolvimento
Landfeldt e Odellius (2017)	Melhoria e maior integração na gestão de pessoas; maior objetividade nos processos de avaliação; melhoria no dimensionamento de pessoal; melhorias realizadas no Plano anual de capacitação (PAC) e consciência e valorização das necessidades de capacitação; alteração na cultura organizacional ; alteração na forma de pensar dos servidores; identificam a mudança como positiva não só para a organização mas também para a sociedade e para eles

Fonte: Da autora.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste tópico será abordado o método utilizado na pesquisa, iniciando pelas principais características da pesquisa e estrutura da Justiça Eleitoral. Em seguida, o caminho metodológico percorrido na coleta e análise dos dados será esclarecido, tendo com norte os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A presente pesquisa consiste em um estudo empírico, que visa descrever a implementação da gestão de pessoas estratégica por competências na Justiça Eleitoral, no contexto das organizações públicas.

Este trabalho possui natureza descritiva, segundo Vergara (2005), expõe características de determinada população ou fenômeno, não precisando explicar os acontecimentos, embora sirva de base para a explicação, com recorte transversal, onde os dados são coletados em um momento do tempo da pesquisa, (CRESWELL, 2010), se enquadra em estudo de caso em que consiste „um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2007).

De acordo com Vergara (2005), o estudo de caso tem características de detalhamento e profundidade podendo ou não ser realizado no campo.

Para esta pesquisa foram abordados estudos de casos em instituições públicas: a Justiça Eleitoral, TSE e TREs no âmbito nacional.

Quanto ao seu método se enquadra em mista (qualitativa e quantitativa) para complementaridade da coleta de dados. Qualitativo (pesquisa documental e entrevista e pergunta aberta no questionário), pois se refere ao dia – a- dia cotidiano do servidor, e o pesquisador busca saber como é sua realidade (OLIVEIRA JUNIOR; MENEZES, 2016), para Creswell (2010, p.26) “A pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos.”

Assim, a natureza da pesquisa científica, com a dificuldade dos problemas pesquisados, contribui para o aumento do interesse de combinações em abordagens metodológicas (CRESWELL, 2010).

Para alcançar os objetivos dessa pesquisa foram levantados dados secundários em pesquisa documental e dados primários por meio de entrevistas e questionário, onde os procedimentos de coleta serão detalhados posteriormente.

3.2 Caracterização da Justiça Eleitoral

A Justiça Eleitoral percorreu um longo caminho para ser reconhecida hoje, como apresentada no Quadro 3:

Quadro 3 – Marcos de normativos na linha do tempo de leis na Justiça Eleitoral.

Fundamentação Legal	Descrição
Decreto-Lei n. 21.076 de 1932	Institui Código Eleitoral da República dos Estados Unidos do Brasil criou a justiça eleitora,Esse diploma legal, além de instituir o voto universal, secreto e obrigatório, destinou ao recém criado órgão jurisdicional a competência para o alistamento, organização das mesas, apuração dos votos, reconhecimento e proclamação dos eleitos, inserindo as mulheres e os religiosos, mas excluindo os analfabetos, mendigos e praças de pré do processo eleitoral. Além disso, o código regulou as eleições federais, estaduais e municipais, instituindo a representação proporcional,
20de maio de 1932	É criado o Tribunal Superior da Justiça Eleitoral, atualmente TSE.
Constituição de 1934 (art. 63)	A Justiça Eleitoral foi erigida ao patamar constitucional, sendo incluída entre os órgãos do Poder Judiciário brasileiro, recebendo a competência privativa para o processo das eleições federais, estaduais e municipais, a qual se iniciava a partir do alistamento dos eleitores, finalizando com a proclamação dos eleitos.
Art. 90 da citada carta	A Justiça Eleitoral foi extinta tacitamente, o texto constitucional proibiu a realização de eleições que durou até 1945
28 de maio de 1945 Decreto–Lei n. 7.586	O TSE foi recriado, agora com a denominação atual
Constituição Federal de 1946	Voltou a incluir, expressamente, a Justiça Eleitoral como integrante do Poder Judiciário, conferindo a ela a mesma organização da Constituição de 1934
Constituição de 1967 (arts. 123 ao 13)	A Justiça Eleitoral continuou mantendo status constitucional
Constituição de 1969 Decreto-Lei n. 441	Manteve na estrutura do Poder Judiciário os tribunais e juízes eleitorais. Contudo, não fez menção às juntas eleitorais.
Constituição da República Federativa do Brasil em 1988 (art. 118 a 121)	Dispôs sobre a organização da Justiça Eleitoral, sendo a mesma composta pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), juízes eleitorais e juntas eleitorais.

Fonte: Adaptado de Cerqueira e Cerqueira (2012).

O Código Eleitoral vigente no país foi promulgado em 15 de julho de 1965, permeando quatro regimes constitucionais distintos (1946, 1967, 1969 e 1988), (SENA,2013).

A Justiça Eleitoral é um órgão de jurisdição que integra o Poder Judiciário e cuida da organização do processo eleitoral (alistamento eleitoral, votação, apuração dos votos, diplomação dos eleitos, etc.). Logo, trabalha para garantir o respeito à soberania popular e à cidadania. Para que sejam devidamente assegurados, são distribuídas competências e funções entre os componentes da Justiça Eleitoral. São

eles o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), os Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), os juízes eleitorais e as juntas eleitorais (BRASIL, 1988).



Figura 3 – Estrutura esquematizada da Justiça Eleitoral.

Fonte: Sena (2013).

De acordo com o art. 119 da CF de 1988 (BRASIL, 1988) o Tribunal Superior Eleitoral é composto de, no mínimo, sete membros, sendo eles: três ministros do Supremo Tribunal Federal (STF); dois ministros do Superior Tribunal de Justiça (STJ); e dois ministros dentre advogados indicados pelo STF e nomeados pelo presidente da República, e em seu artigo 120, a constituição estabelece que os tribunais regionais eleitorais estejam distribuídos nas capitais de cada estado e no Distrito Federal (ex.: TRE-AM, TRE-AL, TRE-DF, etc.) e são compostos, cada um, de sete juízes: dois juízes dentre os desembargadores do Tribunal de Justiça (TJ) do respectivo estado; dois juízes, dentre juízes de direito, escolhidos pelo TJ; um juiz do Tribunal Regional Federal (TRF) com sede na capital, ou, não havendo, de um juiz federal; e dois juízes nomeados pelo presidente da República dentre seis advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo Tribunal de Justiça.

Os juízes eleitorais são os juízes de Direito de primeiro grau de jurisdição integrantes da Justiça Estadual e do Distrito Federal (art. 32 do Código Eleitoral), e as juntas eleitorais são compostas de um juiz de Direito, que será o presidente da junta eleitoral, e de dois ou quatro cidadãos de notória idoneidade (art. 36 do Código Eleitoral; e art. 11, § 2º, da Lei Complementar nº 35/1979).

Com isso, nota-se que esta tem um funcionamento diferenciado no que tange aos magistrados de outros tribunais, onde atuam, tais como do STF, do STJ e da Justiça Comum Estadual, evidenciando, assim, a ausência de magistratura própria, organizada em carreira.

3.3 População e amostra

Como a finalidade deste trabalho foi descrever a implementação da gestão de pessoas estratégica por competências na Justiça Eleitoral, no contexto das organizações públicas, a população da pesquisa compreendeu os 28 Tribunais vinculados a esta Justiça, sendo um do Tribunal Superior e 27 dos tribunais Regionais. O interesse nesse contexto de pesquisa deu-se pela necessidade de estudos sobre a implementação da gestão por competências no setor público, em especial na Justiça Eleitoral, a qual também foi escolhida por acessibilidade e disponibilidade na participação da pesquisa, e intencional tendo em vista que as informações institucionais sobre o planejamento estratégico e gestão por competências dos tribunais estavam disponíveis para a pesquisadora.

Para autorização da realização da pesquisa, foi realizado contato com a ouvidoria do Tribunal Superior Eleitoral para solicitar contato da área responsável pela implantação da Gestão por Competências e contato telefônico com o Gestor da área apresentado o objetivo e o interesse no contexto da Justiça Eleitoral. Encaminhou-se uma carta de formalização para realizar a pesquisa (Apêndice A), a partir da qual se obteve autorização para agendamento das coletas de dados.

A amostragem para a realização das entrevistas foi não probabilística por conveniência quanto à escolha dos Tribunais Eleitorais, por terem sua sede em Brasília, e intencional, devido ao fato de terem sido realizadas com gestores responsáveis pela aplicação do processo de implementação da gestão por competências no Tribunal Superior, e com o gestor de gestão de pessoas do TRE-DF, por ter visão das práticas adotadas no Tribunal.

Considerou-se o critério de participação voluntária para preenchimento das respostas pelos Tribunais. Da população dos 28 Tribunais, a amostra do

questionário concentrou-se nas experiências de 22 tribunais da Justiça Eleitoral que responderam voluntariamente no período da pesquisa (TSE, TRE-AC, TRE-AL, TRE-AP, TRE-BA, TRE-CE, TRE-DF, TRE-ES, TRE-GO, TRE-MA, TRE-MG, TRE-MS, TRE-PA, TRE-PE, TRE-PR, TRE-RJ, TRE-RO, TRE-RS, TRE-SC, TRE-SE, TRE-SP e TRE-TO). Os outros 5 tribunais não responderam as solicitações e 1 afirmou não poder agregar valor a pesquisa

Quanto à escolha de quem deveria responder aos questionários, foi optado o critério intencional por serem servidores dos tribunais pesquisados aqueles responsáveis por desenvolver estudos e iniciar o processo de implantação do modelo de gestão por competências em seus respectivos órgãos, sendo, portanto, informantes-chave (YIN, 2010).

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Instrumentos: questionário eletrônico e entrevista. O questionário foi elaborado para atender os objetivos de pesquisa e as informações coletadas na entrevista subsidiaram a elaboração das questões, assim como o embasamento empírico para as opções de respostas.

O questionário foi passado para versão eletrônica no *google forms*, com total 29 questões (Apêndice D), composto por perguntas voltadas a gestão de implementação por competências, 2 perguntas sobre o processo de implementação,

16 sobre o modelo de gestão de competências adotado, 4 sobre barreiras e vantagens do modelo e 7 sobre características sócio demográficas. O questionário ainda foi submetido para análise, por e-mail, para o gestor do TSE, o qual validou semanticamente o instrumento.

No primeiro grupo tinha uma pergunta filtro para quem havia implementado ou não a gestão por competências, e o próprio questionário direcionava para qual grupo de perguntas pertencia. As perguntas estão divididas em, 4 perguntas abertas, 21 perguntas fechadas e 4 perguntas em escala de concordância.

O conteúdo do questionário foi validado inicialmente com um doutorando em Administração, especialista em gestão por competências, e sua validação semântica foi feita em entrevista presencial com dois gestores do TRE-DF (um de gestão de pessoas e um da gestão estratégica), sendo realizados ajustes em terminologias e inclusão de opções de respostas, bem como mudança de escala em questão (de pergunta com resposta dicotômica para transformar em afirmativa a ser avaliada em escala de concordância de 1 a 5).

Sobre o roteiro de entrevista, as perguntas são fundamentadas nos objetivos da pesquisa, esclarecendo o entendimento de competências dos tribunais, assim como a modelagem adotada na prática, e suas vantagens e melhorias, bem como benefícios já adquiridos, conforme o apêndice B.

No aspecto da análise documental foram indicadas 10 perguntas, em alinhamento com a coordenadora, onde 3 tratavam sobre o processo de implantação, 4 sobre o modelo de gestão de competências adotado, 2 sobre barreiras, vantagens do modelo e 1 pergunta aberta para melhorias.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foram utilizadas três fontes de coletas de dados: pesquisa documental, entrevista e questionário. A pesquisa documental é considerada fonte secundária de informação, o levantamento por questionário, entrevistas e a observação são dois meios básicos para se obter dados primários na pesquisa descritiva (MALHOTRA, 2006).

No que se refere à utilização de dados primários: (i) entrevistas presenciais com servidores da Justiça Eleitoral vinculados à implantação da gestão por competências, com vistas a ter visão geral sobre a implementação e para subsidiar a construção da outra fonte de coleta de dado primário; e (ii) questionário eletrônico estruturado, com a finalidade de entender o plano de implementação atual e analisar as lacunas que precisam ser superadas.

No que se refere a uma coleta de dados secundários, quanto aos procedimentos técnicos consulta a pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, leis e sites especializados, sobre o tema (AGUIAR, 2015).

A pesquisa documental foi realizada com a finalidade de compreender o que já foi feito nos Tribunais Eleitorais em relação à gestão por competências. A forma de coleta dos documentos foi por meio de pesquisa nos sites de cada Tribunal Eleitoral e de questionário eletrônico no *Google forms* para identificar documentos sobre a gestão por competências nos Tribunais Eleitorais, podendo ser relatórios ou normativos. Além disso, buscou-se também o Decreto 5.707/2006 que estabelece sobre a política nacional de desenvolvimento pessoal na esfera federal com recomendação da adoção do enfoque por competências.

Os documentos identificados e analisados foram: Resolução nº 2.233/2015, cartilha de Estratégia do Tribunal Superior Eleitoral 2015-2020, Caderno de Orientação Gestão Por Competências na Justiça Eleitoral, código eleitoral-regimento interno resolução nº 4.510/1952. O acesso público a estes documentos contribuiu para a escolha do contexto da Justiça Eleitoral para realização da pesquisa devido à acessibilidade de dados. Os documentos foram lidos e analisados para compreender a implantação da gestão por competências, e as informações coletadas serviram para realizar perguntas nas entrevistas e questionários, e complementares exemplos de relatos dos resultados.

A entrevista é uma técnica apta para gerar rica compreensão das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas, além de ter consciência de seus pontos fortes e limitações (LAVILLE; DIONNE, 1999; GIL, 1999; COOPER; SCHINDLER, 2003; MAY, 2004). As entrevistas tiveram como objetivo coletar informações preliminares sobre a adoção do modelo de gestão estratégica por competências nos tribunais eleitorais, o que contribuiu para elaboração de questões do questionário.

As entrevistas realizadas com os gestores dos Tribunais Eleitorais sediados em Brasília, conforme especificado na amostra foi conduzido com apoio do roteiro de entrevista (Apêndice B) nas salas dos gestores por duas pesquisadoras: a graduanda responsável pela pesquisa, acompanhada de uma doutoranda em administração da UnB que estuda competências. Os gestores autorizaram gravar as entrevistas para registro e consulta dos dados completos coletados. Uma entrevista teve duração de aproximadamente 48 minutos e a outra de 61 minutos. No caso específico da entrevista com o gestor do TSE, responsável pela implantação da gestão de competências, aproveitou-se a oportunidade para alinhar a melhor forma de coletar os dados das experiências dos Tribunais Regionais Eleitorais como uso do questionário e se disponibilizou também a contribuir com a validação semântica do instrumento.

Os registros das entrevistas foram escutados para complementar a descrição dos resultados da pesquisa.

É recomendável gravar os depoimentos e registrar notas que facilitem a compreensão das respostas. Findas as entrevistas, as respostas devem ser transcritas e analisadas, conforme sugerem Richardson e outros (1999), visando identificar e descrever, de forma objetiva, as competências mencionadas pelos entrevistados como relevantes à organização. Na análise do conteúdo das entrevistas, deve-se interpretar o discurso do entrevistado, procurando identificar aspectos subjacentes às respostas (CARBONE et al., 2005).

É importante, ainda, verificar a frequência com que cada competência é mencionada nas entrevistas, visto que o número de menções realizadas a respeito de determinado item é um indicativo da sua relevância, conforme sugerem Brandão e outros (2002).

O uso do questionário teve como objetivo ter a visão geral dos Tribunais Eleitorais para definir o panorama da implantação da gestão por competências na Justiça Eleitoral, visando a generalização dos dados.

No caso do questionário, foram enviados emails aos contatos disponibilizados pelo TSE dos gestores da área de gestão de pessoas (diretores-gerais, secretários de gestão de pessoas ou coordenadores com atribuições relacionadas ao treinamento e desenvolvimento organizacional) de todos os 28 tribunais eleitorais do país, com o

link do questionário eletrônico e o próprio questionário em documento *word* para responder sobre os temas relacionados com os objetivos desse estudo. O questionário poderia ser respondido pelos gestores ou por servidores diretamente envolvidos com os projetos de gestão por competências na Justiça Eleitoral e foi enviado no dia 14 de maio e permaneceu disponível para responder até o dia 25 de maio de 2017.

Vale ressaltar que alguns e-mails disponibilizados voltaram, assim foi acessado o site do Tribunal solicitando via ouvidoria (na maioria das vezes onde se solicitam as pesquisas no site) as respostas dos gestores de gestão de pessoas para a pesquisa. Foi dado o prazo para responder aos questionários e na medida em que fora acabando o tempo, a pesquisadora foi acompanhando o preenchimento e ligando para os Tribunais pedindo a gentileza em contribuírem com a pesquisa. Somente em um tribunal ocorreu à impossibilidade de comunicação, pois o email disponível estava inválido, e o site da instituição não recebia o comunicado enviado e não atendiam aos telefonemas.

Como o questionário teve questões abertas e fechadas, foram utilizadas duas técnicas de análise de dados: estatística descritiva para as questões fechadas, com análise da frequência das respostas e análise de conteúdo para as questões abertas.

Para análise das questões abertas foi escolhida a análise de conteúdo categorial de Bardin (2011), por ela servir para compreender o processo a ser estudado, e identificar os pontos de melhoria buscados, a partir do estudo do discurso do responsável pela implementação. Neste caso, foram convidados 3 avaliadores especialistas para fazer a análise de conteúdo, sendo 2 mestres em administração (um pela UnB e outro pela UFG) e doutorandos (na UnB) e 1 mestre em Administração (na UnB). Foi encaminhada, pela pesquisadora aos avaliadores, uma carta com objetivo da pesquisa e explicação do que deveria ser feito na análise de conteúdo (Apêndice E), junto com a tabela com as respostas de cada questão aberta (Apêndice F). Os especialistas fizeram propostas de categorias e enquadramento das respostas em cada uma delas.

Após o retorno deles, os dados foram analisados e consolidados pela pesquisadora e a doutoranda em administração que acompanhou a pesquisa. Para identificar as respostas não caracterizando os respondentes e para assegurar sigilo, fora usado

códigos QT1, QT2, QT3 – pra Questionário Tribunal 1, e assim por diante ,e os códigos EG1,EG2 – Entrevista Gestor 1,e assim por diante. Foi possível definir as categorias de conteúdo para cada uma das respostas, com a sua definição constitutiva e a contagem dos relatos que foram relacionados a cada uma das categorias.

O uso de três fontes de coleta de dados foi necessário para complementar os resultados da pesquisa, que são apresentados com o referencial teórico no próximo capítulo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos por meio dos instrumentos nominados anteriormente são apresentados em itens específicos que identificam os tipos de Modelos de Gestão por Competência – MGC, para apresentar os resultados, alinhando ao objetivo principal do estudo, este capítulo é dividido em três partes. Na primeira, são apresentados os resultados do perfil dos respondentes dos questionários, incluindo a visão geral quanto ao conhecimento da Implementação de gestão por competências. A segunda parte trata as dificuldades e vantagens da adoção da gestão por competências, e a terceira contém sugestões de melhorias para a gestão, de acordo com a perspectiva dos participantes da pesquisa.

4.1 Caracterização do perfil dos participantes do questionário

Quanto ao perfil dos respondentes do questionário, a maioria tem idade entre 41 a 50 anos, são do sexo feminino e possuem escolaridade em nível de pós-graduação lato sensu - especialização ou MBA. Em relação ao tempo de serviço, atuam no tribunal entre 5 a 15 anos. A maioria dos participantes possuem experiência com gestão por competências entre 1 e 3 anos. O detalhamento dos perfis dos respondentes da pesquisa se encontra na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes da pesquisa.

Idade						
Até 20 anos	De 21 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Mais de 60 anos	Total
0	2	8	10	2	0	22

Sexo		
Feminino	Masculino	Total
12	10	22

Escolaridade						
Ensino Médio completo	Ensino Superior incompleto	Ensino Superior completo	Especialização/MBA	Mestrado	Doutorado	Total
0	1	0	15	6	0	22

Tempo de Serviço no Tribunal							
Menos de 03 anos	Entre 03 a 05 anos	Entre 05 a 10 anos	Entre 10 a 15 anos	Entre 15 a 20 anos	Entre 20 a 25 anos	Mais de 25 anos	Total
1	1	6	6	2	5	1	22

Tempo que Trabalha com Gestão por Competência						
Menos de 01 ano	Entre 01 ano a 3 anos	Entre 03 a 05 anos	Entre 05 a 07 anos	Entre 07 a 10 anos	Mais de 10 anos	Total
2	7	6	3	4	0	22

Fonte: Da autora.

Para o público alvo da amostra foi alcançado um total de 13 gestores da área, responsáveis pela implementação da gestão estratégica por competência em seu tribunal e 9 servidores que trabalham na área.

É imprescindível que qualquer modelo de gestão em uma instituição deva ser compreendido pelos atores envolvidos. Com isso, todos os 22 tribunais, afirmaram conhecer o que significa um ou algum modelo de gestão de pessoas por competências. Entretanto, desses, 16 instituições adotam um modelo de gestão por

competências e 6 afirmaram desconhecer a adoção institucional de qualquer modelo de gestão por competência.

4.2 Implementação da Gestão por Competências na Justiça Eleitoral

Dos Tribunais que participaram da pesquisa, 16 indicaram que adotam um modelo de gestão por competências e 6 não adotam, confirmando os dados obtidos no Caderno de Orientação Gestão por Competências na Justiça Eleitoral - Brasil(2013), onde 11 dos 27 tribunais regionais já haviam iniciado a implantação de um modelo de gestão por competências.

Os dados da pesquisa mostram ainda que por mais que não esteja em fase de implementação, os 6 tribunais tem empreendido estudos sobre o tema, a fim de concretizar um modelo adequado a cada realidade confirmando o que na entrevista foi indicado e o que o Caderno de Orientação Gestão por Competências na Justiça Eleitoral- Brasil (2013) afirma, foi relatado também que os tribunais que não adotam o modelo já realizavam iniciativas de mapeamento de competências, porém decidiram marcar como não ter um modelo implementado, devido ao fato de serem iniciativas pontuais.

Dentre os tribunais que adotam a gestão por competências, o principal motivo deve-se às recomendações de órgãos de controle, seguido pelo motivo das necessidades definidas pelas organizações em função do conhecimento acerca dos benefícios do modelo de gestão por competências, conforme consta na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Principais motivos da implantação por competências.

Principais motivos da implantação da gestão por competências						
Exigência normativa da minha organização	Recomendação de órgãos de controle [TCU,CNJ, ...]	Implantação do modelo estabelecido pelo Decreto n. 5.707/2006	Necessidade definida pela organização em função do conhecimento acerca dos benefícios do modelo de gestão por competências	Inspiração em referências de outras organizações que adotam o modelo	Outros	Total
2	6	1	5	1	1	16

Fonte: Da autora.

Este resultado valida os achados de Sena (2013), o qual afirmou que o processo de implantação do modelo no contexto da Justiça Eleitoral é consequência das diretrizes da NAP – Nova Administração Pública, as quais dirigiram a reforma gerencial do Estado, e no plano institucional-legal, conforme Resolução nº 70/2009 do CNJ, que delineou diretrizes do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Nacional. No art. 1º da referida resolução, o CNJ estabelece como objetivo estratégico do poder judiciário o desenvolvimento de conhecimentos e competências dos servidores (SENA, 2012).

Este resultado confirma também os indicadores do anexo da Resolução - TSE nº 23.371/2011, onde traz como um dos objetivos estratégicos o de desenvolver competências necessárias às atividades institucionais (BRASIL, 2013). O TSE e os tribunais regionais definem os seus objetivos organizacionais com autonomia administrativa e financeira (SENA, 2012).

O conceito de competência adotado pela Justiça Eleitoral é combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo profissional dentro do contexto organizacional, que agregam valor às pessoas, à organização e à sociedade (BRASIL, 2013). Entretanto, é preciso ressaltar que o objetivo estratégico descrito trata tão somente da implantação de um modelo de gestão por competências (Figura 4), considerando que o plano estratégico da Justiça Eleitoral alcança apenas as fases iniciais desse processo de implantação (SENA, 2012).



Figura 4 – Gestão por Competências – Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte.

Fonte: TRE-RN (2017).

O fato de terem tribunais que buscaram adotar o modelo de gestão por competências em função dos benefícios que podem ser proporcionados para a gestão, é um avanço para administração pública. Este ponto é discutido pelo gestor entrevistado que ressalta a importância da implantação para órgãos públicos, inclusive antes das recomendações dos órgãos de controle e até mesmo do decreto 5.707/2006.

Para melhor entendimento, foi perguntado o ano que começou a implantação da gestão por competências nos tribunais. O pioneiro iniciou em 2005 e os anos que tiveram mais tribunais iniciando a implantação, foram 2013 e 2015. Observa-se que teve lacuna temporal entre as iniciativas do pioneiro e dos demais Tribunais, e que mesmo com as recomendações do CNJ, do TCU e do próprio Decreto, ainda levaram anos para conseguir iniciar a implantação do modelo. O Gráfico 1, a seguir, apresenta os anos que os tribunais iniciaram a implantação do modelo de gestão por competências.

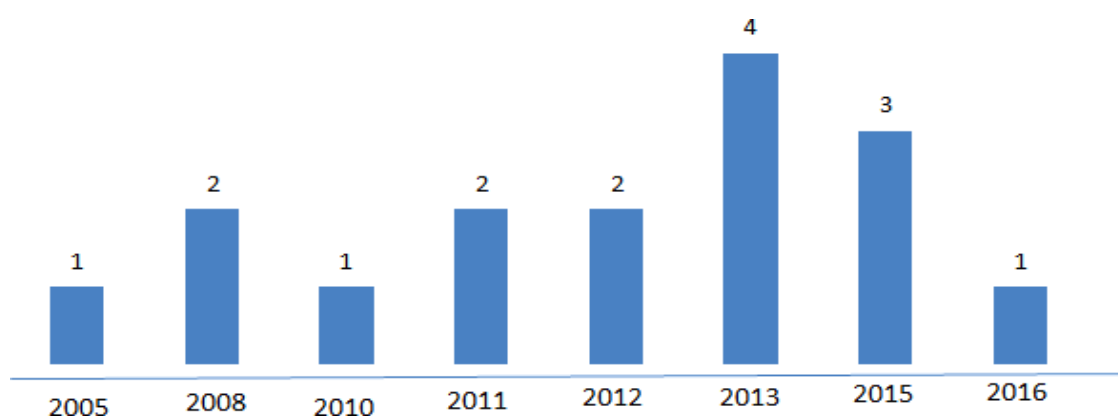


Gráfico 1 – Ano que começou a implantação da gestão por competências no tribunal que atua.

Fonte: Da autora.

A Tabela 3, a seguir, evidencia que 15 tribunais participaram da concepção do modelo de gestão por competências no tribunal, confirmando que são pessoas-chaves com conhecimento para responder a pesquisa. Quem relata que participou parcialmente da concepção do modelo esclarece que ainda está em fase inicial de implementação.

Tabela 3 – Participação na concepção do modelo de gestão por competência.

Participação			
Sim	Não	Parcialmente	Total
15	0	1	16

Fonte: Da autora.

Observou-se que os Tribunais que já adotam modelos de gestão por competências, em sua maioria utilizaram mais de uma fonte de pesquisa de informações. Dentre todas as opções indicadas como possíveis fontes de informações para o desenvolvimento dos modelos, teve-se a seguinte frequência entre os Tribunais que adotam modelo de gestão por competências (vide Tabela 4, a seguir): pesquisas em modelos publicados em livros – 14, pesquisas em experiências em outros Tribunais da Justiça Eleitoral – 14, participação em cursos específicos sobre gestão por competências – 13, pesquisa em normativos sobre o tema de outros órgãos – 11,

pesquisas em modelos de produções científicas (artigos) – 9, pesquisas em experiências em outros órgãos públicos – 7 e pesquisa em experiências em outras organizações (privadas, economia mista) – 3.

Tabela 4 – Fontes de informações pesquisadas para o desenvolvimento do modelo de Gestão por Competências no Tribunal.

Fontes de Informações							
Pesquisas em modelos publicados em livros	Pesquisas em experiências em outros Tribunais da Justiça Eleitoral	Participação em cursos específicos sobre gestão por competências	Pesquisa em normativos sobre o tema de outros órgãos	Pesquisas em modelos de produções científicas (artigos)	Pesquisas em experiências em outros órgãos públicos	Pesquisa em experiências em outras organizações (privadas, economia mista)	TOTAL de respostas
14	14	13	11	9	7	3	71

Fonte: Da autora.

Para a definição das competências, 13 tribunais utilizam mais de uma fonte de informação organizacional, enquanto o restante utiliza apenas uma fonte, sendo que 2 Tribunais usam somente processos de trabalho e 1 tribunal usa normativo das atribuições das áreas. Dos que utilizam mais de uma fonte, 8 são provenientes de 3 fontes distintas, sendo elas sempre o planejamento estratégico, os processos de trabalho e a última podendo ser as atribuições das áreas ou as atribuições dos cargos. Dentre as opções indicadas no questionário as informações utilizadas para a definição de competências foram: processos de trabalho em 14 dos tribunais, planejamento estratégico em 10, normativos com as atribuições das áreas em 8, e normativos com as atribuições dos cargos em 7. Além disso, 2 tribunais indicaram outras fontes de informações para a definição das competências sendo 1 em reuniões com gestores das áreas e o outro tribunal com as equipes de trabalho (vide Tabela 5, a seguir).

Tabela 5 – Informações utilizadas para a definição das competências

Fontes de Informações						
Processos de trabalho	Planejamento estratégico	Normativos com as atribuições das áreas	Normativos com as atribuições dos cargos	Reuniões com gestores das áreas	Reuniões com as equipes de trabalho	TOTAL de respostas
14	10	8	7	1	1	41

Fonte: Da autora.

Percebe-se que para implantação da gestão por competências, é necessária uma condição chamada de mapeamento de competências ramificada com mapeamento de competências organizacionais e individuais (FILHO; ALMEIDA, 2014) e com foco maior nos resultados, observando o crescimento de lacunas, ou seja, o mapeamento, planejamento, capacitação ou desenvolvimentos de competências, consiste em buscar mecanismos gap (CAMÕES, 2013).

Dos tribunais respondentes 9, possuem competências nos três níveis (organizacional, de equipe e individual), seguida de 3 com dois níveis (organizacionais e individual), conforme ilustrado na Tabela 6, a seguir.

Tabela 6 – Tipos de competências quanto ao nível.

Tipos de Competências						
Somente Individual	Somente equipe/grupos	Somente Organizacional	Organizacional e individual	Organizacional de equipe e individual	Não se aplica (não utilizamos essa classificação)	Total
0	2	1	3	9	1	16

Fonte: Da autora.

Com a análise dos tipos de competência, buscou-se verificar existência de alinhamento entre as competências individuais e as organizacionais (vide Tabela 7, a seguir). A existência de alinhamento foi verificada na metade dos tribunais sendo que, 1 indicou que não possui alinhamento, mesmo sendo um tribunal que tem definidos os três níveis de competências. E ainda, 7 dos Tribunais indicaram que a pergunta não se aplica ao seu contexto.

Tabela 7 – Alinhamento entre competências individuais e organizacionais.

Participação				
Sim	Não	Não se aplica	Total	
8	1	7	16	

Fonte: Da autora.

Em relação à tipologia das competências quanto à amplitude (vide Tabela 8, a seguir), foi constatado que 15 tribunais usam as competências que dependem das atividades desempenhadas no cargo ou função, as chamadas específicas, seguidas 13 de gerais ou transversais, competências que independem da atuação profissional, ou seja, que são necessárias independentes do cargo da pessoa, como, por exemplo: trabalho em equipe, dessas 12 tribunais possuem ambas competências, 3 possuem somente as competências específicas e 1 possui somente gerais ou transversais.

Quanto à especificidade (vide Tabela 8, a seguir), todos os tribunais que adotam modelos possuem as específicas aos cargos finalísticos ou administrativos – técnicos, desses 14 adotam também as gerenciais - específicas aos profissionais que atuam com gestão/ coordenação de equipe e, por conseguinte, 2 tribunais somente adotam as técnicas.

Quanto à temporalidade (vide Tabela 8, a seguir), o predomínio ocorre em 15 das necessárias para o desempenho das atividades atuais da organização – Estáveis, seguidas de 5 emergentes (necessárias a demandas que ainda não são feitas e que serão necessárias no futuro e 1 que não adota essa classificação. Observa-se que a quantidade que indica usar emergente é menor do que a que usa o planejamento estratégico 10 , logo, os resultados são contraditórios, pois se usam o planejamento estratégico deveriam estar estabelecendo competências emergentes com a visão das necessidades futuras da organização.

Tabela 8 – Amplitude, especificidade e temporalidade dos Tribunais.

Quanto à amplitude		Quanto à especificidade		Quanto à temporalidade	
Gerais ou transversais (competências que independem da atuação profissional, ou seja, que são necessárias independente do cargo da pessoa – ex: trabalho em equipe).	13	Gerenciais (específicas aos profissionais que atuam com gestão / coordenação de equipe).	14	Emergente (necessárias à demandas que ainda não são feitas e que serão necessárias no futuro).	5
Específicas (competências que dependem das atividades desempenhadas No cargo/função).	15	Técnicas (específicas aos cargos finalísticos ou administrativos).	16	Estáveis (necessárias para o desempenho das atividades atuais da organização).	15
Total	28		30		20

Fonte: Da autora.

Os subsistemas de gestão de pessoas que são feitos com base em competências nos Tribunais (vide Tabela 9, a seguir) são: treinamento e desenvolvimento 15, seguidos de avaliação de desempenho 9 e movimentação interna de pessoal 8, com uma minoria em recrutamento e seleção (concurso público) e remuneração 1. Na entrevista feita fora confirmado que a maioria dos subsistemas é feita em base em treinamento e desenvolvimento assim como no Caderno de orientação do TSE (BRASIL, 2013).

Tabela 9 – Subsistemas de gestão de pessoas.

Subsistema	Quantidade
Treinamento e Desenvolvimento	15
Recrutamento e Seleção (concurso Público)	3
Movimentação interna de pessoal	8
Avaliação de Desempenho	9
Remuneração	1
Total	36

Fonte: Da autora.

Foram apresentadas nove etapas do modelo de gestão por competências que são recorrentes na literatura para verificar qual delas são efetivamente utilizadas na prática organizacional (vide Tabela 10, a seguir). Observou-se que 15 dos tribunais se preocupam em identificar as lacunas de competências profissionais, bem como a execução de ações de aprendizagem com base nas lacunas de competências, 14 identificamos competências profissionais e a elaboram o plano de capacitação por competências, 12 realizam identificação de competências organizacionais, 9 realizam a disseminação das competências para os profissionais, 8 avaliam análise do contexto organizacional, 7 utilizam avaliação de desempenho com base em competências profissionais e resultados da avaliação de desempenho por competências para retroalimentar as necessidades de capacitação, e 1 considera a lotação dos servidores no tribunal, a partir de análise das competências necessárias para o setor, ou seja, a maioria ainda está em fase da primeira etapa do modelo do Brandão com foco em mapear competências e subsidiar ações de treinamento, mas ainda não avançaram para outras etapas necessárias à utilização em outros

subsistemas de gestão de pessoas, mesmo assim é uma iniciativa importante e que possuem subsídios para outros subsistemas. Onde realizam identificação de competências organizacionais 12, há divergência dos dados coletados, pois deveriam ser 13.

Tabela 10 – Etapas que são realizadas no modelo de gestão pelos Tribunais.

Etapa	Quantidade
Avaliação de desempenho com base em competências profissionais	7
Análise do contexto organizacional	8
Identificação de competências organizacionais	12
Identificação de competências profissionais	14
Identificação de lacunas de competências profissionais	15
Disseminação das competências para os profissionais	9
Elaboração do plano de capacitação por competências	14
Execução de ações de aprendizagem com base nas lacunas de competências	15
Resultados da avaliação de desempenho por competências para retroalimentar as necessidades de capacitação	7
Total	101

Fonte: Da autora.

Como na literatura, observa-se que o apoio da alta administração é um dos fatores que influencia a implantação dos modelos de gestão por competências nas organizações, foi questionado o grau de concordância da existência deste tipo de apoio para os Tribunais, em uma escala de zero a cinco.

Dos tribunais que adotaram o modelo, 11 concordaram de que ter apoio da alta administração é importante. Foi mencionado na entrevista também que realmente é um fator relevante, pois quando ocorre mudança da alta administração tem o receio da descontinuidade dos trabalhos e 5 tribunais discordam parcialmente sobre o apoio da alta administração.

Apesar desse resultado, o apoio da alta administração não escusou os tribunais de enfrentarem dificuldades para a implementação da gestão por competências, foi constatado que 13 tribunais afirmaram ter dificuldades ou algum tipo de barreira para a implantação da gestão por competências e 3 tribunais discordam que enfrentaram dificuldades ou barreiras.

Observar que este trabalho possui um capítulo específico para detalhar os tipos de dificuldades enfrentadas, 5 concordaram que enfrentaram barreiras, bem como mostra que somente 1 indicou não haver dificuldade para implantar, logo deveria ser feito um estudo de caso específico deste tribunal.

Fora constatado que houve benefícios para 11 tribunais com a implantação por competências, mas 5 tribunais discordam disso, vale ressaltar que alguns tribunais estavam ainda em fase de implementação podendo ainda não estar aptos a discorrer sobre esse aspecto.

Das respostas obtidas, 11 tribunais apontaram a existência de benefícios com a implantação do modelo, 4 concordam totalmente que houve benefícios para o tribunal, e 2 discordam totalmente. Ter apenas 4 com visão de benefícios para o tribunal com adoção do modelo de gestão por competência demonstra a necessidade de se mostrar mais sobre a gestão de competências nesses órgãos.

Mesmo ainda existindo essa visão, ainda assim, foi confirmado que houve melhorias na atuação dos servidores com a implantação de gestão por competências.

Constatou-se que 9 tribunais concordaram que houve de fato melhorias na atuação dos servidores com a implantação de gestão por competências e em 7 constataram nenhuma ou pouca melhoria, contradizendo o que se esperava do modelo tanto pelo os entrevistados quanto pela literatura.

Vale ressaltar, novamente, que em alguns tribunais estava ainda em fase de implementação, podendo ainda não estar aptos a discorrer sobre essa melhoria.

4.3 Dificuldades e vantagens para adoção da Gestão por Competências na Justiça Eleitoral

As dificuldades encontradas nas perguntas abertas, nos questionários e nas entrevistas, foram um total de 197 relatos, onde os gestores dos tribunais descrevem as principais dificuldades para implantação do modelo de gestão por competências no Tribunal em que trabalham. A definição final das categorias foi feita com base na análise dos dados e na análise da literatura (vide Tabela 11, a seguir).

Tabela 11 – Visão geral de categorias e suas quantidades.

Aspecto Analisado	Quantidade de Relatos	Quantidade de Categorias
Dificuldades para adoção	51	6
Vantagens e benefícios/ganhos com adoção do modelo(visão conceitual)	105	14
Sugestão de melhorias da implementação da gestão por competências	41	5

Fonte: Da autora.

As respostas foram analisadas por três avaliadores especialistas onde, o primeiro encontrou 30 categorias, o segundo especialista 10 categorias e o terceiro 32 categorias, chegando à consolidação final de 25 categorias. Houve maior alinhamento entre as categorias que identificavam as dificuldades e benefícios da implementação do modelo de gestão por competências, bem como também houve maior divergência entre as vantagens e as sugestões de melhorias nos tribunais. A consolidação da análise de conteúdo permitiu identificar categorias específicas conforme ilustrado na Tabela 12, a seguir.

Tabela 12 – Dificuldades para adoção, relatos e categorias (continua).

Categorias (6)	Exemplo de Relatos	Quantidades de Relatos	Definição constitutiva
Aspectos culturais do serviço público	<p>a. "A Administração Pública, na prática, não prioriza as competências para a tomada de decisões" (QT1).</p> <p>b. "A Cultura da organização é reativa à avaliação de desempenho" (QT7).</p> <p>c. "Tendência a avaliar com nota alta mesmo servidor mal capacitado." (QT12)</p>	7	Refere-se aos aspectos relacionados aos comportamentos das pessoas nas organizações públicas, bem como as práticas gerais adotadas na gestão, incluindo aspectos normativos.
Desafios estruturais do Tribunal	<p>a. "Falta de servidores nas unidades" (QT7).</p> <p>b. "Questões orçamentárias" (QT13).</p> <p>c. "A inexistência de uma unidade que trabalhe especificamente com a gestão por competências, o que traz sobrecarga aos integrantes do Grupo de Trabalho constituído para este fim" (QT1).</p>	9	Refere-se aos aspectos contextuais de estrutura da organização relacionados à hierarquia, comunicação, disponibilidade orçamentária e da força de trabalho, incluindo sua qualificação, bem como a existência de equipes específicas para atuar com demandas de gestão por competências.
Falta de suporte da Alta administração e dos gestores	<p>a. "Como o projeto é grande e envolve a alta administração, deve ser tratado com bastante atenção e no momento as prioridades são outras" (QT11).</p> <p>b. "Falta de apoio da alta administração" (QT16).</p> <p>c. "Falta de Apoio dos Gestores" (QT2)</p> <p>d. Conseguir o engajamento dos gestores" (QT2).</p> <p>e. "Descontinuidade do projeto" (QT3).</p>	16	Refere-se à carência de apoio e patrocínio da alta administração relacionados à priorização de demandas para implementação da gestão por competências, bem como da ausência de engajamento e conhecimento dos gestores das áreas para efetivar a prática do modelo.

Tabela 12 – Dificuldades para adoção, relatos e categorias (conclusão).

Categorias (6)	Exemplo de Relatos	Quantidades de Relatos	Definição constitutiva
Resistência dos Servidores	<ul style="list-style-type: none"> a. "Desafios da resistência à mudança"(QT2). b. "Descrença por parte dos servidores na eficácia no Modelo"(EG1). c. "Falta de consciência de que a gestão por competência é importante"(QT5). 	10	Refere-se aos desafios que os tribunais encontram em relação à resistência à mudança dos servidores, em função das dificuldades em comprometimento, apoio, entendimento, descrença na utilização do modelo.
Necessidade de Recursos tecnológicos específicos	<ul style="list-style-type: none"> a. "Inexistência de sistema de informática próprio para registro e acompanhamento das informações e do clima da organização" (QT8). b. "Necessidade de sistema informatizado para o gerenciamento do projeto" (QT9). 	4	Refere-se à necessidade de disponibilidade de sistema informatizado que permita a execução das etapas da gestão por competências, bem como o adequado gerenciamento das suas informações.
Desafios conceituais e metodológicos do modelo	<ul style="list-style-type: none"> a. "Utilizar categorias um pouco mais abrangentes de comportamentos"(QT1). b. "Falhas no modelo inicial (os procedimentos e ferramentas foram revisados nos anos de 2014 a 2016)"(QT7). 	5	Refere-se à dificuldades de aplicação e desenvolvimento do modelo de gestão por competências devido à complexidade conceitual e metodológica do constructo.

Fonte: Da autora.

Munck e Borim-de-Souza (2011) divergem sobre o modelo na empresa e da cultura organizacional, o que foi constatado pela pesquisa onde, a cultura organizacional é vista como impedimento para a adoção do modelo de gestão por competência. Fevorinil, Silva, Crepaldi (2014) afirmam que é importante a inserção do conceito de competências a todos, onde fora também constatado, no Caderno de Orientação do TSE , sobre gestão por competências (2013) onde é necessário conhecimento sobre o que é abordado. Capuano (2015) comenta que as qualificação para a compreensão de suas aplicações são essenciais. Verificam-se resistências frente aos desafios e resoluções de problemas, a cultura e o clima organizacional que inibem o desenvolvimento (MONTEZANO, 2016), assim como Landfeldt e Odelius (2017), afirmam falta apoio dos gestores, servidores e da alta gestão; recursos financeiros, materiais, de pessoal e de sistemas.

Já na Tabela 13, a seguir, observam-se as vantagens de alguns relatos e descrição das categorias.

Tabela 13 – Vantagens, benefícios: relatos e categorias (continua).

Categorias(9)	Exemplos de relatos	Quantidades de relatos	Descrição
Alinhamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> a. Competências alinhadas á consecução dos objetivos institucionais. (QT5) b. Daria à organização a possibilidade de desenvolver melhor o planejamento estratégico, bem como o estabelecimento das estratégias para determinado período. (QT9) 	5	Refere-se à possibilidade de alinhamento das competências definidas com à estratégia organizacional para direcionar os esforços ao alcance dos resultados almejados.
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> a. Tornar mais transparentes e justos os processos de gestão de pessoas no setor público. (QT1) b. Um modelo de gestão de pessoas metodologicamente consistente, que apoiasse e integrasse as práticas de seleção, capacitação, lotação e reconhecimento. (QT7) c. Um melhor aparelhamento da Gestão de Pessoas como um todo. (QT6) 	7	Refere-se à possibilidade do alinhamento dos subsistemas de gestão de pessoas com adoção de políticas e práticas usando as competências.
Gestão de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> a. Uma instituição voltada para o desempenho por resultado. (QT3) b. Consciência das suas competências (pontos fortes e a desenvolver) .(QT1) c. A responsabilização dos gestores sobre o desempenho de suas equipes também aumenta, especialmente no modelo de competências coletivas adotado. (QT3) 	13	Refere-se à possibilidade de direcionamento, manutenção e melhoria dos esforços no trabalho com uso de competências para o alcance de resultados com maior produtividade e qualidade na prestação do serviço público.

Tabela 13 – Vantagens, benefícios: relatos e categorias (continuação).

Categorias(9)	Exemplos de relatos	Quantidades de relatos	Descrição
Organização do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> a. Distribuição do trabalho. (QT1) b. Organização. (QT2) 	3	<p>Refere-se a possibilidade de orientar e direcionar o servidor na realização do trabalho, com base na clareza das competências que precisa desempenhar.</p>
Educação Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> a. Desenvolvimento de planos de capacitação voltados a atender às competências profissionais desejadas pela Organização. (EG2) b. Identificação e visualização da sua Trilha de Desenvolvimento.(QT6) c. Possibilita uma identificação das necessidades de capacitação e planejamento da capacitação dos servidores de forma mais eficiente e eficaz. (QT7) d. Fornecer aos servidores oportunidades de obter e desenvolver competências que possibilitarão seu desenvolvimento pessoal e profissional. (QT1) 	15	<p>Refere-se à possibilidade de desenvolver os servidores nas competências necessárias ao desempenho do seu trabalho para o alcance dos resultados organizacionais esperados.</p>

Tabela 13 – Vantagens, benefícios: relatos e categorias (conclusão).

Categorias(9)	Exemplos de relatos	Quantidades de relatos	Descrição
Alocação e Movimentação de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> a. Melhoria das políticas de alocação, movimentação de servidores. (QT3) b. Melhoria no processo de lotação dos servidores, possibilitando melhor aproveitamento de suas competências. (QT4) c. Fazer girar as equipes de maneira segura, sem que haja perda de conhecimento/desenvolvimento, danos as pessoas e a organização; etc.(EG1) 	14	Refere-se à possibilidade de planejar, alocar e movimentar servidores de acordo com o perfil de competências necessárias à atuação em cada cargo e unidade organizacional.
Política de Sucessores	<ul style="list-style-type: none"> a. Facilita a implantação de processos sucessórios. (QT1) b. Traz benefícios em processos seletivos para acesso a cargos / funções comissionadas. (QT5) 	4	Refere-se à possibilidade da transparência das competências gerenciais desejadas para ocupação de funções comissionadas, permitindo o preparo dos servidores para continuidade da gestão.
Políticas de Valorização e Satisfação do Servidor	<ul style="list-style-type: none"> a. Nesse tipo de gestão as pessoas são valorizadas, e isso é bom, porque precisamos incentivar e reconhecer as boas e melhores práticas de gestão e também de preparar, cuidar dos talentos que já existem e incentivar o aparecimento de novos. (QT3) b. Adoção de meritocracia. (QT7) c. Possibilita a implantação de um sistema de premiação/recompensa. (QT1) 	8	Refere-se à possibilidade de reconhecimento institucional do servidor pela demonstração de suas competências.
Relações interpessoais e clima	<ul style="list-style-type: none"> a. Melhoria no relacionamento entre gestores e liderados. (QT9) b. Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. (QT3) 	5	Refere-se à possibilidade de um ambiente favorável ao relacionamento profissional para execução do trabalho de maneira adequada, em função da ciência do que é esperado de cada um.

Fonte: Da autora.

Sobre as vantagens e benefícios que podem ser obtidos com a adoção do modelo de gestão por competências para o Tribunal, Fevorini, Silva, Crepaldi (2014) destacam a importância da gestão estratégica organizacional como meio de direcionar aos resultados esperados.

Lucas (2015) aponta as capacidades de mapear as competências assim com saber o que é esperado do profissional em cada área.

Capuano (2015) oferece parâmetros mais técnicos e realistas para o planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação e retribuição por desempenho, promoção o que é descrito por alguns tribunais.

Montezano (2016) sobre a compreensão do contexto organizacional para formulação das suas estratégias (planejamento estratégico); para realização do diagnóstico das competências que irá identificar as lacunas existentes, direcionando a necessidade de desenvolvimento, confirma o que os tribunais esperam de vantagens e benefícios com a implantação do modelo assim como Landfeldt e Odelius (2017) afirmam na melhoria e maior integração na gestão de pessoas; maior objetividade nos processos de avaliação; melhoria no dimensionamento de pessoal; melhorias realizadas no Plano anual de capacitação (PAC) e consciência e valorização das necessidades de capacitação; alteração na cultura organizacional; alteração na forma de pensar dos servidores, os entrevistados confirmam sua teoria.

A implementação de modelo uniformizado para a Justiça Eleitoral, apresentam benefícios para o movimento organizacional, porém só se concretizarão ao atingir os objetivos como: apontar os aspectos para se desenvolver; objetivar a avaliação de pessoas; oferecer aos gestores oportunidades de receber feedback qualificado; facilitar a oferta de feedback e contribuir para a melhoria na gestão (BRASIL, 2013).

Na Tabela 14, a seguir, os ganhos de fato (real) que obtiveram com adoção do modelo de gestão por competências.

Tabela 14 – Ganhos, relatos e categorias (continua).

Categorias(5)	Exemplos de relatos	Quantidades de relatos	Descrição
Mapeamento de competências	<ul style="list-style-type: none"> a. Mapeamento das competências gerenciais, cartorárias e funcionais. .(QT1) b. Melhor definição de perfil de competências para cada área de atuação. .(QT11) c. As competências mapeadas e disponíveis a todos os servidores, o material já pode ser utilizado para consulta dos próprios servidores da unidade, além de quando da chegada de um servidor novato.(QT17) 	8	Refere-se a identificação e divulgação das competências necessárias ao trabalho do servidor, em função da ciência do que é esperado de cada um para melhor desempenho
Desenvolvimento o de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> a. Composição do Programa Anual de Capacitação observando os gaps de competência .(EG1) b. Efetiva capacitação de servidores em conhecimentos essenciais ao oferecimento de bom produto.(QT6) c. Promover ações de capacitação com foco em competências.(QT5) d. Maior objetividade no processo de Desenvolvimento Gerencial.(QT2) 	14	Refere-se à elaboração de planos de capacitação com base em lacunas de competências dos servidores, permitindo a realização de ações de aprendizagem específicas ao desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.
Melhorias no desempenho	<ul style="list-style-type: none"> a. Feedback ao servidor sobre quais conhecimento devem ser aprimorados.(EG2) b. Criação de uma cultura voltada para competências e para feedback. .(EG1) c. Redução, cada vez maior, da reatividade ao processo de avaliação de desempenho. .(QT8) 	5	Refere-se aos ganhos no processo, aplicação e retorno da avaliação de desempenho por competências.

Tabela 14 – Ganhos, relatos e categorias (conclusão).

Categorias(5)	Exemplos de relatos	Quantidades de relatos	Descrição
Melhoria de alocação de Servidores	<ul style="list-style-type: none"> a. Já consegue realizar algumas seleções internas.(QT5) b. Apoio aos sistemas de lotação.(QT12) c. Implantação de um processo (ainda incipiente) de remoção (lotação) baseada em competências.(EG1) 	3	Refere-se aos ganhos com processos de movimentações internas para colocar o servidor em atribuições alinhadas às suas competências profissionais.
Desenvolvimento de política de Sucessores	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborou um programa de desenvolvimento de sucessores com base em competências, entre outros.(QT4) 	1	Refere-se à elaboração de programas de desenvolvimento de competências gerenciais à servidores para assumir ou substituir gestores.

Fonte: Da autora.

Foi observado que das 9 categorias esperadas como ganhos (vide Tabela 13), somente 5 (vide Tabela 14), foram conseguidas de fato.

4.4 Sugestões de melhorias

Dentre as sugestões de melhorias para a efetiva implementação da gestão por competências por parte dos entrevistados (vide Tabela 15, a seguir) destaca-se a categoria „Aperfeiçoamento do modelo „ onde se verifica a necessidade de implementação de um sistema de premiação/ recompensa para melhores desempenhos além da sugestão de uso de metodologia aplicada a competência coletiva e não individual como acontece hoje.

Tabela 15 – Sugestões de melhorias: relatos e categorias (continua).

Categorias (5)	Exemplos de relatos	Quantidades de relatos	Descrição
Melhoria no suporte tecnológico para Gestão por competências	<p>a. "Melhoria de sistemas de apoio tecnológico"^{***}(QT6).</p> <p>b. Estamos em fase de preparação de termo de referência para aquisição de licença de uso de software para avaliação por competências. .(QT7)</p>	5	Refere-se à necessidade de desenvolvimento de sistemas informatizados específicos à gestão por competências.
Comprometimento da alta administração e de gestores	<p>a. "Maior comprometimento da alta gestão do tribunal, e dos demais gestores"^{***} (QT8)</p> <p>b. "Maior engajamento dos Gestores nas atividades de implementação em suas unidades"^{***} (QT2).</p>	7	Refere-se à necessidade de engajamento da alta administração e dos gestores das áreas para viabilizar o apoio efetivo da implantação da gestão por competências.
Disseminação do modelo de gestão por competência	<p>a. "Melhoria do endomarketing do modelo"^{***} (QT1).</p> <p>b. "Tornar claro os benefícios do modelo em reuniões de gestores promovidas pelo órgão superior (TSE)"^{***}(QT7).</p> <p>c. "Promoção de ações de sensibilização dos colaboradores e gestores"^{***} (QT12).</p>	8	Refere-se à aplicação de estratégias de comunicação interna para esclarecer o modelo e os benefícios da gestão por competências, com vistas à obter maior empenho e comprometimento dos profissionais.

Tabela 15 – Sugestões de melhorias: relatos e categorias (conclusão).

Categorias (5)	Exemplos de relatos	Quantidades de relatos	Descrição
Aperfeiçoamento do modelo de gestão por competências	<p>a. "Implementação da gestão por competências para outros subsistemas de gestão de pessoas, sendo que um deles, a ser implantado em breve, é a movimentação interna com base no perfil de competências"^{""} (QT4)</p> <p>b. "Implantação de sistema de premiação/recompensa para melhores desempenhos"^{""} (QT3).</p> <p>c. "Há necessidade de revisão do mapeamento das competências"^{""} (QT8).</p> <p>d. "Implantação de metodologia aplicada a competências coletivas e não apenas individual, como acontece hoje"^{""} (EG1).</p>	15	<p>Refere-se à revisão de aspectos metodológicos definidos do modelo de gestão por competências para direcionar os servidores à adequada expressão de competências, bem como a ampliação do seu uso em todos os subsistemas de gestão de pessoas e em todas as áreas da Justiça Eleitoral.</p>
Atualizações normativas	<p>a. "Publicação de norma que instituisse a G.C. como um programa permanente do órgão, evitando assim a descontinuidade do programa com as mudanças de gestão"^{""} (QT7).</p> <p>b. "Normatização do modelo"^{""} (QT7).</p> <p>c. "Ter uma legislação que a adota, efetivamente, não apenas para a avaliação de desempenho, mas para a designação para as funções comissionadas, o que, acredito, dará uma maior grau de importância para a gestão por competências"^{""} (QT10)</p>	6	<p>Refere-se à necessidade de emitir normativos específicos e atualizados para regulamentar a implementação da efetiva gestão por competências em todos os subsistemas de gestão de pessoas.</p>

Fonte: Da autora.

O principal ganho que obteve relacionada à função educação corporativa é proveniente do decreto 5.707/2006. Que direciona a gestão por competências para desenvolvimento de pessoal. Nesse contexto, as diretrizes da política, definidas no artigo 3º, giram em torno de ações de capacitação, desde planejamento, até execução e avaliação (LANDFELT; ODELIUS, 2017), acabam usando mais a gestão por competências por treinamento (gestão de pessoal), o decreto se restringe ao desenvolvimento de pessoas (pessoal).

Com as competências mapeadas ajuda a alocação de pessoas, somente 3 tribunais não elencaram os ganhos efetivos pois, estão em fase de implantação. É importante destacar também que a Justiça Eleitoral, além da jurisdicional, tem a função de „agencia produtora de eleições „, gerenciando administrando as eleições brasileiras (CERQUEIRA; CERQUEIRA, 2012). Assim, a cada mudança de presidente nestes órgãos, altera-se toda a estrutura administrativa dos mesmos, ocorrendo à nomeação e designação de novos servidores para os cargos em comissão e Tribunais Regionais Eleitorais Capitais dos Estados e DF, Tribunal Superior Eleitoral Brasília, Juntas Eleitorais, Zonas Eleitorais, Juízes Eleitorais, Zonas Eleitorais para as funções de confiança, respectivamente, além de outras medidas ligadas à gestão interna (SENA, 2012).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O papel da Justiça Eleitoral é a coordenação no comando das eleições garantida o processo eleitoral com suas diretrizes claras e seguindo a lei. Os gestores precisam estar se renovando as mudanças das organizações, sendo necessário saber suas metas objetivas e o que é preciso para se adequar a elas.

Foi constatado que a Justiça Eleitoral utiliza mais de um modelo de gestão por competências, dependendo de suas diretrizes e metas de resultados, a pesquisa “Implementação da gestão estratégica por competência na Justiça Eleitoral” permitiu saber se os tribunais estavam adotando um modelo de gestão por competências, e em qual etapa do processo de implementação se encontra.

Foi descrito as percepções dos responsáveis pela adoção da gestão por competências, sobre as dificuldades e vantagens do modelo implantado nas quais resultaram pontos de melhoria acerca do modelo aplicado pelos gestores; e Identificaram a existência de alinhamento entre os níveis de competências.

Assim, as informações obtidas e descritas neste trabalho possibilitaram uma pequena contribuição no âmbito da gestão por competências na Justiça Eleitoral, onde foi apontado um alinhamento entre o referencial teórico e os resultados, confirmando que a teoria combina com a prática, porém com observações específicas.

As características do modelo, revelam a necessidade de aprimoramento da aplicação dos sistemas, para acompanhar estrategicamente o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da força de trabalho, valorizando suas competências.

O objetivo central da pesquisa foi descrever em que fase de implementação do modelo de competências organizacionais da Justiça Eleitoral, está. Para tanto, foram analisados os planejamentos estratégicos do Tribunal Superior Eleitoral e dos vinte e sete Tribunais Regionais Eleitorais do país, verificando a existência de uma estratégica a qual é resultado do Planejamento Nacional do Poder Judiciário, estabelecido pelo CNJ.

O modelo de gestão por competências apresenta-se nessa linha como mais um dos instrumentos capazes de propiciar essa evolução às áreas de gestão de pessoas, tornando-as mais estratégicas e alinhadas ao propósito institucional. Contudo, não se pode prescindir de outros meios necessários à boa gestão, bem como não se deve entender a gestão por competências como uma ferramenta exclusiva da área de gestão de pessoas, e sim como instrumento gerencial compartilhado com os gestores e os servidores. Com a certeza de que juntos oferecemos melhores resultados à sociedade, este trabalho, já construído de forma colaborativa, continua em permanente evolução e intenciona ser tão somente ponto de partida, aberto para evoluções, melhorias e sugestões dos vários órgãos e servidores que compõem a Justiça Eleitoral.

Constata-se que embora os esforços estejam caminhando para a adoção do modelo por competências na Justiça Eleitoral, esse precisa percorrer ainda um longo caminho, a sazonalidade da direção da alta gerencia a adesão dos servidores, a falta de normativos específicos e a definição específica de competências são os principais motivos para o não sucesso da aplicação do modelo.

As principais limitações da pesquisa giram em torno da aplicação da entrevista documental e do questionário eletrônico, onde os conceitos e definições de entendimento de implementação, não podem ser esclarecidos, ainda ,por alguns não conseguirem acessar o link do questionário respondendo no Word, passando assim para a compilação final.

Também se faz necessária a compreensão semântica e da aplicabilidade desses indicadores, a fim de assegurar a manutenção da descrição oferecida. Os descritores foram validados pelo GT e buscaram garantir a máxima objetividade ao instrumento, vedando-se, portanto, alterações redacionais por parte dos tribunais.

Em sua primeira fase, sugere-se também a aplicação em grupo-piloto. A frequência da avaliação deve ser anual e realizada sempre no mesmo período do ano. Também é possível considerar os níveis de complexidade da função exercida pelos avaliados na mensuração das competências; no entanto, esse tópico não é explorado neste material.

Sugerem-se a necessidade de novo estudos específicos, onde resultados significantes poderão advir dessas novas pesquisas, norteando os pesquisadores e administradores públicos no sentido de se criar um modelo único de gestão por competências para a administração pública brasileira, contribuindo, de forma efetiva, para a profissionalização das carreiras de Estado no país.

Acredita-se que o modelo de gestão por competências pode contribuir para a profissionalização da administração pública brasileira. Além de poder contribuir com abordagens relevantes para investigações futuras.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, L. S.. **Gestão por competência no setor público**. Monografia. Universidade Candido Mendes – Instituto a vez do mestre. Brasília, 2015. https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/53124.pdf.

ALBUQUERQUE, L.G.Gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002. doi: 10.1590/S0034-75902009000400011

AMARAL, C. A. **Gestão por competências no ministério da educação**: Um estudo de caso a luz da inovação em serviços. Monografia. Universidade de Brasília – UnB: Brasília, 2013. <http://repositorio.unb.br/handle/10482/12878>

ARAÚJO, M. P. **Gestão da qualidade no serviço público**: Desafio de uma nova era. Monografia. UFPB- João Pessoa, 2004.

BARDIN, L.**Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de Competências**: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H.P. O que é gestão por competências?In: PIRES, A.K. (org). **Gestão por competências em organização de governo**. Brasília: Ed. Escola nacional de Administração Pública – ENAP, p.13-22, 2005.

BRANDAO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do serviço Público**,Brasília, ENAP, 2005.179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, 2001.

BRANDÃO, H. P.; ANDRADE, J. E. B.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A., & BORGES-ANDRADE, J. E. Competências emergentes na indústria bancária. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**. 173-190. 2002.

BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. **Dispõe sobre a política nacional de desenvolvimento de pessoal**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2006. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF**; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009. Brasília, DF, 2009. https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiL49S6OjXAhUDHJAKHc37AGYQFggsMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.planejamento.gov.br%2Fsecretarias%2Fupload%2FArquivos%2Fseges%2Fforum_nacional_gp%2Fdocumento_referencia2009_29abr.pdf&usg=AOvVaw0yEdjR2EbiQbjS48GVT5CH

BRASIL. Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006. **Dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Seção 1, p. 137.

BRASIL. T. C. U. Resolução nº 187, de 5 de abril de 2006. **Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União**.

BRASIL. T. S. E. **Gestão por competências na Justiça Eleitoral : segmento competências gerenciais** : caderno de orientação .Tribunal Superior Eleitoral – Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, 2013. p.30. <http://www.tse.jus.br/hotsites/catalogo-publicacoes/pdf/gestao-por-competencias-je.pdf>

BRASIL. T. S. E. Resolução nº 22.572, de 16 de agosto de 2007. **Dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral e dá outras providências**. Diário da Justiça, Brasília, DF, 4 out. 2007. Volume I, p. 100. <http://www.tse.jus.br/legislacao-tse/res/2007/RES225722007.html>

BRASIL. T. S. E. Resolução nº 22.582, de 30 de agosto de 2007. **Dispõe sobre o desenvolvimento, nas carreiras, dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo dos quadros de pessoal dos tribunais eleitorais e dá outras providências**. Diário da Justiça, Brasília, DF, 10 set. 2007, p. 102.

<http://www.tse.jus.br/legislacao-tse/res/2007/RES225822007.htm>

BRASIL. T. S. E. Resolução nº 23.371, de 14 de dezembro de 2011. **Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito da Justiça Eleitoral e dá outras providências**. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 9 mar. 2012, p. 24

BRASIL. Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE) 1995. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília: Presidência da República. Imprensa Oficial. 1995.

Brasil. Ministério da Saúde(2000). *Referências conceituais para a organização do sistema de certificação de competências/ PROFAE-PROFAE*, (mimeo). Brasil. Recuperado em 2017, de http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/scc_referencias_conceituais.pdf

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo estado. **Revista do Serviço Público**, v. 124, n. 1, p. 5-25, jan./abr. 2006.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do Processo de Implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal**. Mestrado. Universidade de Brasília. 2013. <http://repositorio.unb.br/handle/10482/13586>

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil . **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2386>

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, A.I. et al. Mesa- redonda de Pesquisa- Ação: Escola de Governo e Gestão por Competências. Brasília: **ENAP**, 2009.

CERQUEIRA, T. T; CERQUEIRA, C. A. **Direito Eleitoral esquematizado**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 111, de 06 de abril de 2010**. Brasília, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**, 7^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001, p.31-56.

DRUCKER, P. F. **As Novas realidades**_4ed. São Paulo, Pioneira, 1997.

DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração**. Trad. Carlos A. Maferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997 (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).1997.

DUTRA, J.S. (org) **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **International Conference on Competence-Based Management**, 4., 1998, Oslo. Proceedings. Oslo : Norwegian School of Management, 1998.

DURAND, T. L"alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan./fev. 2000.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**. 2014. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40320/gestao-por-competencias-no-setor-publico--exemplos-de-organizacoes-que-adotaram-o-modelo/i/pt-br>

FLEURY, M. T. L. ; FLEURY A.C.C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, 2001. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

FONTOURA, D. S.; ÁVILA, V. P.; CORSETTI, R.; RUAS, R. L. Competências coletivas: uma tentativa de aproximação do conceito e identificação em uma organização do ramo editorial. In: **ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO/EnGPR**, 3., 2011, João Pessoa/PB. Anais..., 2011.

FREITAS I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de Aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências.** IN: Anais do XXIX Encontro da Associação Nacional dos programas de Pós- graduação em Administração, Brasília: ANPAD, 2005.

FILHO A. R. C.T; ALMEIDA D. R. Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. **XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU** A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade.2014

FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. Cultura e Competência Organizacional. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T.; RUAS, R. (org.). **Competências: conceito, métodos e experiências.** Cap. 5, São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

GRIMAND, A. Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas: no limiar da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, 2000. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão estratégica – Uma abordagem prática.** Rio de janeiro: Elsevier, 2005.

ISAMBERT- JOMATI, V. O apelo á Noção de Competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. IN: F. Ropé & L. Tanguy (org.) **Saberes e Competências: o Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa**. Campinas: Papirus, PP. 103-133,1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos** – Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUENZER, A. Z. . Conhecimento e competências no trabalho e na escola. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 03-11, 2002.

KUENZER, A. Z. . Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 17-27, 2003.

LANDFELDT, I.M.P.; ODELIUS, C.C. Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. In: **VI EnGPR**, 2017, Curitiba. VI EnGPR. Rio de Janeiro: **Anpad**, 2017. v. 1. p. 1-8.

http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=16&cod_evento_edicao=88&cod_edicao_subsecao=1425&cod_edicao_trabalho=22335

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003. LEI, D; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências Essenciais Dinâmicas Mediante a Metaaprendizagem e o Contexto Estratégico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR. M. M. (Org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, D.; SILVEIRA, V.; TORRES, T. As Competências Organizacionais e Individuais: Uma perspectiva integrada. **Revista Eletronica FACP**. Ano III – nº 07 , Jan. 2015.

LOUFRANI-FEDIDA, S.; ANGUÉ, K. Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações por projetos. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LUCAS, F. C. Gestão por competências na Administração Pública: conceito e desafios. **Conteúdo Jurídico**, Brasília – DF, 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.53481&seo=1>>

MACHADO, J. N. Sobre a idéia de competência. In: PERRENOUD, Philippe, THURLER, Monica Gather (orgs.). **Competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, p. 137-155, 2002.

MAGALHÃES, T. G.; DALMAU, M. L.; GAUBERT, C. **A gestão por competências no setor público: O caso do tribunal de Justiça de Santa Catarina – TJSC**. Anais do II Seminário de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciências da Administração e Socioeconômicas. Imaginar o Brasil editora, SC, Brasil, 2015.
http://www.esag.udesc.br/arquivos/id_submenu/1187/anais__iisppg.pdf

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MENEZES, J.F.; JUNIOR, J.M.S. Gestão estratégica de pessoas por competência. **Revista eletrônica da faculdade Jose Augusto Viera- FJAV**. Ano VII-V.n.4. 2014.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MINAMI, M. Y. Afinal, o que faz a Justiça Eleitoral?. **Revista Eletrônica da EJE**, Brasília, ano 2, n.5, p. 28-30, ago.-set. 2012.
<http://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/handle/bdtse/283>

MONTEZANO, L. **Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão**. Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2016.

MONTEZANO, L., ABBAD, G. S., & FREITAS, P. F. P. Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no ramo de ciências forenses. **XL Encontro da ANPAD**, Costa do Sauípe-BA. 2016.

MONTEZANO, L.; SILVA D. L. B.; COELHO JÚNIOR, F.A. Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisadores em Administração. *Anais Enanpad*, **XXXIX Encontro da ANPAD**, Belo Horizonte. 2015.

MORCERF, S. O.; VILAS BOAS, J. A.; FERREIRA, J. F.; SAID, R. A.; SEABRA, T. C. Gestão de competências – Um estudo de caso. Universidade Federal Rural de Estado de Rio de Janeiro- III **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; BORIM-DE-SOUZA, R. Gestão por Competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de validação. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 29-46, 2014. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p29>

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M. (Re) Estruturação Organizacional sob a lógica da competência. Uma proposta de aplicação em uma pequena empresa de consultoria. **REAd**, v. 14, n. 2, 2008.

MUNCK, L.; MUNCK, M.G.M.; SOUZA, R.B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, 2011. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4245/gestao-de-pessoas-por-competencias--analise-de-repercussoes-dez-anos-pos-implantacao/i/pt-br>

OLIVEIRA JUNIOR, N. J. ; MENEZES, N.O. Desenvolvimento de competência gerencial no setor público: Um estudo reflexivo. **RARR- Revista de Administração de Roraima**, vol.6, n2, p.346-360. 2016.

PACHECO, R.S. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção .In: **VII Congresso Internacional Del CLAD sobre La reforma Del Estado y de La administración pública**. Lisboa , Portugal, 8-11 oct. 2002.

PETERAF, M. A. e BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, 24, p. 309-323. 2003.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. São Paulo: Editora Educator, 2001.

RETOUR , D; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RÙBIO, A. C.; GONZAGA, R. A. G.; GUIMARÃES, T. S. **Gestão estratégica de pessoas- fator chave de sucesso para as organizações**. Universidade do Estado de Mato Grosso- UNEMAT, Cáceres- MT, 2005.

RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org.) **Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências**. 15.ed. São Paulo: Bookman, 2005.

RUAS, R.; FERNANDES, B.H.R.; FERRAN, J.E.M.; SILVA, F.M. Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período de 2000 a 2008. In: **XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Rio de Janeiro, **EnANPAD 2010**.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J.S.; BECKER, G.V.; DIAS, G.B. O Conceito de Competência de A a Z – Análise e Revisão nas Principais Publicações Nacionais entre 2000 e 2004. In: **XXIX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Brasília, 2005.

SANTOS, A. M. **Cultura organizacional e motivação para o poder**: um estudo comparativo entre o setor bancário oficial e privado de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. 1990.

SANTOS, F. A. S. **Competências**: conectando estratégia e pessoas nas organizações públicas. Editora prisma. Curitiba. 1.ed. 232p 2015.

SANTOS, F. A. S. **Articulação entre Competências Organizacionais e Individuais em um Órgão do Poder Judiciário**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, 2012.

SANTOS, F. A. S.; COELHO JUNIOR., F. A.; MOURA, C. F. Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010. In: **XXXV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Org. Maria Julia Pantoja et alli. **Revista do Serviço Público**. Brasília, **ENAP**, 2010.

SENA, G. A. **Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira: Uma análise da experiência na justiça eleitoral.** 216 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa. 2013.

SENA, G. A. Competências Organizacionais da Justiça Eleitoral Brasileira. Rio de Janeiro-RJ. **EnANPAD.** 2012.

SILVA, S. M. **A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª geração(3G).**2002. Tese de doutorado – FEA- USP, São Paulo.2002.

SILVA, S.M.; FLEURY, M.T.L. A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de telecomunicações. **R. Adm.**, v. 40, nº 3, 2005.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. ;TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM.** 2013. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/22821/o-que-se-discute-sobre-gestao-por-competencias-no-setor-publico--um-estudo-preliminar-das-construcoes/i/pt-b>

SILVA, F. M. ; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: praticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT.** 2013.

SOUZA, R. L. S. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. in,**9 congresso internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública.**2004.

SOUZA, R. A. ; SILVA, D. O. Os paradigmas 4E“S da gestão pública: eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT.**2015.

STOREY, J. What is strategic HRM? In STOREY,J.(Org.). **Human resource management: a critical text.**3 ed. London: Thomson Learning, p. 59-78, 2007.

TEIVE, R. S. **Aplicação da gestão por competência ao setor público.** portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento (E-GOV).2013. <http://www.egov.ufsc.br:8080/portal/conteudo/aplica%C3%A7%C3%A3o-da-gest%C3%A3o-por-compet%C3%Aancia-ao-setor-p%C3%BAblico>

TORRES, M. ; RAMOS, M. et al .**Referencias conceituais para a organização do sistema de certificação de competências/ PROFAE**. Brasília: Ministério da Saúde/Secretaria de Gestão de Investimento em Saúde / PROFAE. 2000.

UBEDA, C. L.; & SANTOS, F.C.A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Revista Gestão e Produção**. 2008.

VARGAS, C. S.**Gestão por competências no serviço público: Uma estratégia em Gestão**. 2012

VARGAS, C. S.; CARGOL, F. Gestão por Competências no Serviço Público. **Revista conhecimento online**, ano 4, vol.1, Universidade Feevale, 2012.

VERGARA. S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

VERGARA, S. C.; DAVEL, E. Subjetividade, sensibilidades e estratégias de ação. Capítulo 12. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p.305-313.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, 2000.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 171-180, 1984.

XAVIER, R. de A. P. **Competências para o sucesso**. São Paulo: STS, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE “A” – Carta de Convite para Participação da Pesquisa Acadêmica sobre a Implementação da Gestão Estratégica por Competências na Justiça Eleitoral

Em, 10 de abril de 2017.

Tribunal Superior Eleitoral (TSE),
Edifício Sede do TSE
SAFS, Quadra 7, Lotes 1/2-Brasília.

Assunto: Solicitação de autorização para realização de pesquisa acadêmica sobre implementação da Gestão estratégica por competências na Justiça Eleitoral.

Prezado Sr. Flávio Costa,

Na oportunidade em que vos cumprimento, solicito autorização de Vossa Senhoria, para que a discente **Bruna Menezes e Silva** – matricula 15/0169779, pertencente ao Curso de Graduação em Administração Noturno da Universidade de Brasília, desenvolva a pesquisa de conclusão do curso para fins exclusivamente acadêmicos na área de Gestão Estratégica de Gestão de Pessoas, com foco em Gestão por Competências.

A pesquisa tem por finalidade descrever, no âmbito das instituições públicas, em especial da Justiça Eleitoral, a implementação da Gestão estratégica por Competências como ferramenta de gestão estratégica de Gestão de Pessoas. Desse modo, este trabalho reflete um esforço acadêmico em demonstrar esta temática e seus desdobramentos, bem como representa a iniciativa de ampliar os estudos a respeito deste importante tema no âmbito da gestão institucional e estratégica.

Este Trabalho será realizado sob a orientação da Professora pesquisadora Dra. Olinda Maria Gomes Lesses do Departamento de Administração da Universidade de Brasília com acompanhamento sob coorientação da Mestre Lana Montezano (Doutoranda em Administração do Programa de Pós-Graduação e Pesquisadora do Grupo Impacto de Pesquisa da Universidade de Brasília).

Foram realizadas pesquisas preliminares em documento disponível na Internet (Caderno de orientação da Gestão por competências na justiça eleitoral de 2013), oportunidade em que foi identificada a implementação de modelo de Gestão por Competências na Justiça Eleitoral, despertando o interesse por este *locus* de pesquisa.

Face ao exposto, solicitamos agendamento de visita prévia com gestor ou profissional responsável pela implementação da gestão por competências do TSE, a fim de realizamos uma entrevista para compreendermos este processo e o modelo adotado, bem como para subsidiar a elaboração de um questionário a ser aplicado

em toda Justiça Eleitoral, com gestores ou profissionais responsáveis pela implementação da gestão por competências nos diferentes Tribunais. Propomos realização da entrevista no dia 19 ou 26 de abril de 2017 (quarta-feira) às 10h ou 14:30h. Caso não seja possível nestas propostas, solicitamos a gentileza de informar melhor disponibilidade de agenda.

Para tanto, solicitamos preliminarmente documentações relacionadas a gestão por competências implantadas na justiça eleitoral, para que possamos analisar previamente à entrevista. Favor fazer a gentileza de encaminhar a documentação para os e-mails bruna_menezes_@hotmail.com e lanaconsult@gmail.com.

Aproveito o ensejo para renovar protestos de estima e consideração, colocando-nos a vossa disposição.

Atenciosamente,

Bruna Menezes e Silva

Graduanda em Administração – FACE
UNB

Lana Montezano

Doutoranda em Administração – PPGA
UnB

Coorientadora da pesquisa

APÊNDICE “B” – Roteiro de Entrevista



Universidade de Brasília

Local:

Entrevistadores: Bruna Menezes e Silva ; Lana Montezano.

Data: ___/___/___

Horário:

Tema: Gestão por competências

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) O que vocês entendem por Gestão por competências?
- 2) Qual motivo da implementação da gestão por competências na Justiça eleitoral?
- 3) Como é o modelo de gestão por competência do Tribunal?
- 4) O que está sendo feito na prática em relação a gestão por competências no Tribunal?
- 5) Como é a modelagem de competências adotadas (tipos de competências são adotadas)?
- 6) Existe alinhamento entre as competências individuais e organizacionais?
- 7) Quais as dificuldades para adoção do modelo de gestão por competências no Tribunal?
- 8) Quais as vantagens/ganhos que já obtiveram com a implementação da gestão por competências?
- 9) Teria alguma sugestão de melhorias para a efetiva implementação do modelo de gestão por competências na Justiça eleitoral?

APÊNDICE “C” – Carta de Apresentação da Pesquisa



Pesquisa Acadêmica sobre Implementação da Gestão Estratégica por Competências na Justiça Eleitoral

Informações para o(a) participante voluntário(a):

Você está convidado(a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa „**Implementação da Gestão Estratégica por competência na Justiça Eleitoral**”. Este trabalho tem finalidade acadêmica para conclusão do curso de graduação, bem como para elaboração de artigo científico para divulgação da produção do conhecimento.

Os dados referentes a esta pesquisa são de responsabilidade da aluna Bruna Menezes e Silva – matrícula 15/0169779, pertencente ao Curso de Graduação em Administração Noturno da Universidade de Brasília - UnB, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Olinda Maria Gomes Lesses do Departamento de Administração da UnB, com acompanhamento sob coorientação da Mestra Lana Montezano (Doutoranda em Administração do Programa de Pós-Graduação e Pesquisadora do Grupo Impacto de Pesquisa da UnB).

O objetivo da pesquisa é analisar a implementação da Gestão por Competências, por meio da identificação do modelo adotado, dos desafios enfrentados e dos benefícios do modelo. Espera-se com o resultado dessa pesquisa um diagnóstico do modelo utilizado para a implementação da Gestão Estratégica por competências na Justiça Eleitoral para compreensão desta ferramenta de Gestão de Recursos Humanos Estratégico para as Organizações Públicas.

O questionário eletrônico deverá ser preenchido pelos gestores das áreas responsáveis pela implantação da gestão por competências no Tribunal ou por gestores das áreas de Gestão de pessoas que ainda não tenham implantado o modelo. Solicitamos a gentileza em responder o questionário até o dia 22 de maio de 2017 para que possamos ter tempo hábil de consolidar as informações para elaboração da monografia.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos: a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

As respostas serão compiladas em conjunto. Asseguramos o sigilo quanto à identificação dos respondentes.

Esperamos contar com a sua contribuição, pois ela é fundamental para o sucesso da nossa pesquisa.

Agradecemos sua participação!

Bruna Menezes e Silva

Graduanda em Administração – FACE
UNB

Lana Montezano

Doutoranda em Administração – PPGA
UnB

Coorientadora da pesquisa

APÊNDICE “D” – Questionário Aplicado



1ª Parte – Adoção do modelo de gestão por competência

1. Você conhece o que é um modelo de gestão de pessoas por competências?
 Sim Não
2. A sua organização adota modelo de gestão por competências?
 Sim Não (pergunta filtro para direcionar para outras perguntas)

2ª Parte – Compreensão do modelo de gestão por competências (somente para quem possui – quem respondeu sim na pergunta 2).

3. Qual o principal motivo da implantação da gestão por competências?
 Exigência normativa da minha Organização
 Recomendação de órgãos de controle[TCU,CNJ...]
 Implantação do modelo estabelecido pelo Decreto 5.707/2006
 Necessidade definida pela organização em função do conhecimento acerca dos benefícios do modelo de gestão por competências
 Inspiração em referências de outras organizações que adotaram o modelo.
 Outro:Especificar _____
4. Em que ano começou a implantação da gestão por competências no Tribunal?

5. Quais as fontes de informações pesquisadas para o desenvolvimento do modelo de gestão por competências no Tribunal?(você pode marcar mais de uma opção)
 Pesquisa em modelos de produções científicas (artigos)
 Pesquisa em modelos publicados em livros

- Pesquisa em normativos sobre gestão por competências de outros órgãos
- Participação em cursos específicos sobre gestão por competências
- Pesquisas e experiências em outros Tribunais da Justiça Eleitoral
- Pesquisa em experiências em outros órgãos públicos
- Pesquisa em experiências em outras organizações (privadas, economia mista).
- Outro: Especificar _____

6. Em relação à modelagem das competências, quais os tipos de competências são identificadas na sua organização?

A) Quanto ao nível

- Somente individual
- Somente equipe / grupos
- Somente Organizacional
- Organizacional e individual
- Organizacional, de equipe e individual

B) Quanto à amplitude (você pode marcar mais de uma opção)

- gerais ou transversais (competências que independem da atuação profissional, ou seja, que são necessárias independente do cargo da pessoa – ex: trabalho em equipe)
- específicas (competências que dependem das atividades desempenhadas no cargo/função)

C) Quanto à especificidade (você pode marcar mais de uma opção)

- gerenciais (específicas aos profissionais que atuam com gestão / coordenação de equipe)
- técnicas (específicas aos cargos finalísticos ou administrativos)

D) Quanto à temporalidade (você pode marcar mais de uma opção)

- Emergente (necessárias à demandas que ainda não são feitas e que serão necessárias no futuro)
- Estáveis (necessárias para o desempenho das atividades atuais da organização)

7. Existe alinhamento entre as competências individuais e organizacionais?

- Sim
- Não
- Não se aplica

8. Quais os subsistemas de gestão de pessoas que são feitos com base em competências na sua Organização? (você pode marcar mais de uma opção)

- Recrutamento e Seleção (concurso Público)
- Treinamento e Desenvolvimento
- Movimentação interna de pessoal
- Avaliação de Desempenho
- Remuneração

9. Dentre as etapas abaixo, quais são realizadas no modelo de gestão por competências na sua Organização? (você pode marcar mais de uma opção)

- Análise do contexto organizacional
- Identificação de competências organizacionais
- Identificação de competências profissionais
- Identificação de lacunas de competências profissionais
- Disseminação das competências para os profissionais
- Elaboração do plano de capacitação por competências
- Execução de ações de aprendizagem com base nas lacunas de competências
- Avaliação de desempenho com base em competências profissionais
- Resultados da avaliação de desempenho por competências para retroalimentar as necessidades de capacitação
- Outro: Especificar _____

10. Quais informações vocês utilizam para definição das competências? (você pode marcar mais de uma opção)

- Planejamento Estratégico
- Processos de trabalho
- Normativos com as atribuições dos cargos
- Normativos com as atribuições das áreas
- Outro: Especificar _____

11. Você participou / participa da concepção do modelo de gestão por competências no Tribunal?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Em relação às questões 12 a 15, avalie as afirmativas e indique o quanto você concorda com as frases, em uma escala de 0 a 5, sendo “0” significando discordo totalmente e “5” significando que concorda totalmente.

12. A alta administração apoiou a implantação do modelo de gestão por competências.
13. Enfrentamos dificuldades / barreiras para implantação da gestão por competências
14. Houve benefícios para o Tribunal com a implantação de gestão por competências.
15. Houve melhorias na atuação dos servidores com a implantação de gestão por competências.

3ª Parte – Dificuldades e vantagens quanto ao modelo de gestão por competência (tanto para quem adota ou não adota)

16. Quais as dificuldades para adoção do modelo de gestão por competências no Tribunal em que trabalha? _____

17. Quais as vantagens / benefícios que podem ser obtidos com a adoção do modelo de gestão por competências para o Tribunal em que trabalha (independente de terem sido obtidas ou mesmo de ter sido implementada no Tribunal)?

18. Quais as vantagens / ganhos que o Tribunal onde você trabalha já obteve com a implementação da gestão por competências (somente para o Tribunal que tiver implantado)

19. Teria alguma sugestão de melhorias para a efetiva implementação do modelo de gestão por competências no Tribunal em que trabalha? _____

4ª Parte – Características sócio demográficas

1) Em qual Tribunal trabalha?

2) Você é o gestor da área responsável pela implementação da Gestão por competências?

() Sim

() Não

3) Sexo

- feminino
- masculino
- outro

4) Idade

- até 20 anos
- de 21 a 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- de 51 a 60 anos
- mais de 60 anos

5) Nível de escolaridade

- 2º grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização / MBA
- Mestrado
- Doutorado

6) Tempo de serviço no Tribunal

- menos de 3 anos
- entre 3 a 5 anos
- entre 5 a 10 anos
- entre 10 a 15 anos
- entre 15 a 20 anos
- entre 20 a 25 anos
- mais de 25 anos

7) Tempo que trabalha com gestão por competências

- menos de 1 ano
- entre 1 ano a 3 anos
- entre 3 ano a 5 anos
- entre 5 a 7 anos
- entre 7 a 10 anos
- mais de 10 anos

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE “E” – Carta de Apresentação para Especialistas



Pesquisa Acadêmica sobre Implementação da Gestão Estratégica por Competência na Justiça Eleitoral

Prezado avaliador especialista:

Você está convidado(a) a contribuir para a análise de conteúdo de uma das etapas da pesquisa acadêmica **„Implementação da Gestão Estratégica por competência na Justiça Eleitoral”**, como requisito para conclusão da graduação em Administração da UnB da aluna Bruna Menezes e Silva – matrícula 15/0169779, com acompanhamento sob orientação da Mestra Lana Montezano (Doutoranda em Administração do Programa de Pós-Graduação e Pesquisadora do Grupo Impacto de Pesquisa da UnB).

A análise de conteúdo se faz necessária em quatro questões abertas do questionário aplicado nos Tribunais vinculados à Justiça eleitoral que tratam dos problemas para implantação, das vantagens do modelo de gestão por competência, das vantagens obtidas no Tribunal e de sugestões para implantação. Para cada uma das questões, conforme consta no Anexo 1, solicitamos que sigam os seguintes passos:

- Realizar análise flutuante das respostas de cada questão para conhecimento do conteúdo relacionado.
- Realizar segunda leitura para identificar categorias de análise, as quais deverão ser marcadas de cores diferentes (a mesma cor deverá ser utilizada para as informações da mesma categoria de cada questão).
- Propor uma descrição das categorias identificadas em cada questão.

Solicitamos a gentileza de nos responder até o dia 09/06/2017 (sexta) para que possamos consolidar os dados necessários à conclusão do relato da pesquisa na monografia.

Agradecemos sua participação!

Bruna Menezes e Silva

Graduanda em Administração – FACE
UNB

Lana Montezano

Doutoranda em Administração – PPGA
UnB

Coorientadora da pesquisa

APÊNDICE “F” – Tabela de Respostas Coletadas nas Questões Abertas



ANEXO I – RESPOSTAS COLETADAS NAS QUESTÕES ABERTAS

TRIBUNAIS QUE IMPLEMENTARAM A GESTÃO POR COMPETÊNCIA			
16. Quais as dificuldades para adoção do modelo de gestão por competências no Tribunal em que trabalha?		17. Quais as vantagens / benefícios que podem ser obtidos com a adoção do modelo de gestão por competências para o Tribunal que trabalha (independentemente de terem sido obtidas ou mesmo de ter sido implementada no Tribunal)?	18. Quais as vantagens / ganhos que o Tribunal onde você trabalha já obteve com a implementação da gestão por competências (comente para o Tribunal que viveu implementado)
Fidelidade da avaliação gestor-subordinado (tendência a avaliar com nota alta mesmo servidor mal capacitado)	Competências alinhadas à consecução dos objetivos institucionais	Competências alinhadas à consecução dos objetivos institucionais	Efetuiva capacitação de servidores em conhecimentos essenciais ao oferecimento de bom produto Feedback ao servidor sobre quais conhecimentos devem ser aprimorados
Adaptação das metodologias a realidade normativa do setor público. Resistência por parte dos servidores em utilizar ferramentas essenciais.	Diversos, melhorias de entregas, comprometimento, delegação, desenvolvimento, gerenciamento, reconhecimento, distribuição do trabalho, autoconhecimento, organização, dentre outros.	Para o servidor: consciência das suas competências (pontos fortes e a desenvolver); identificação e visualização da sua Trilha de Desenvolvimento; Transparência nas políticas de Gestão de Pessoas. Para o Tribunal: meritocracia, transparência e justiça nas políticas de Gestão de Pessoas; melhor investimento dos Recursos de Capacitação; melhoria no relacionamento entre gestores e liderados – Clima Organizacional; Alinhamento da atuação dos servidores com as estratégicas da Instituição; redução da subjetividade na Seleção e Avaliação de Desempenho dos servidores; manutenção da motivação e do comprometimento e maximização da produtividade de cada servidor.	- Melhoria de sistemas de apoio tecnológico; Maior apoio das partes envolvidas - Melhorias do endomarketing do modelo
Falta de Apoio dos Gestores; Falta de Apoio dos servidores ao novo modelo; Falta de servidores nas unidades; e Descumprimento do cronograma proposto.		Possibilita uma identificação das necessidades de capacitação e planejamento da capacitação dos servidores de forma mais eficiente e eficaz; auxilia na ambientação de um novo servidor em uma unidade; traz benefícios na movimentação interna e processos seletivos para acesso a cargos / funções comissionadas, trazendo impactos na retenção de talentos, reconhecimento, clima organizacional e	Melhorias na parte de desenvolvimento da tecnologia própria em implantação. Maior engajamento dos Gestores nas atividades de implementação em suas unidades.
No momento, estamos realizando a Revisão de Competências e estamos trabalhando de forma a utilizar categorias um pouco mais abrangentes de comportamentos a fim de ter como produto um rol menor de competências, que facilite o trabalho de confecção do Plano Anual de Capacitação. Além disso, identificamos dificuldades para construir um PAC que, de fato, atenda as necessidades de capacitação advindas das lacunas de competências.			Maior empenho dos servidores, como um todo, na implementação do modelo. Precisamos avançar na implementação da gestão por competências para outros subsistemas de gestão de pessoas, sendo que um deles, a ser implantado em breve, é a movimentação interna com base no perfil de competências. Outro subsistema que será melhorias ao ser implementado é o de seleção para



<p>Ademais, identificamos que, embora tenhamos realizado palestras e outras formas de sensibilização dos servidores, temos que continuamente ter esse foco, para continuarmos com o comprometimento dos servidores no que tange a realização da revisão de competências e do preenchimento do questionário de identificação de necessidades de capacitação. Por fim, vale ressaltar a dificuldade relativa a inexistência de uma unidade que trabalhe especificamente com a gestão por competências, o que vai sobrecarregar aos integrantes do Grupo de Trabalho contínuo para este fim.</p>	<p>qualidade de vida no trabalho</p>	<p>um servidor novato.</p>	<p>cargo / função comissionada com base em competências. Além disso, necessitamos aprimorar nossos conhecimentos na área de capacitação com base em competências.</p>
<p>questões orçamentárias, acúmulo de atribuições dos componentes das comissões responsáveis pela implantação (todos já exercem inúmeras atividades no Corglo, além das relações relacionadas à implantação do Projeto), descrença por parte dos servidores na eficácia no Modelo.</p> <p>A principal dificuldade encontrada é conceitual, os modelos mais comumente adotados e que estão cada vez mais presentes nos normativos, apontam para o mapeamento de competências individuais, com o qual não concordamos. A segunda maior dificuldade é não encontrarmos um sistema de avaliações que se adeque a nossa realidade e não temos servidores suficientes para desenvolver um. A terceira maior dificuldade está em convencer os gestores principais da importância da seleção interna com base em competências</p>	<p>*Identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria no desempenho dos servidores, visando ao desenvolvimento de ações adequadas; * Fornecer aos servidores oportunidades de obter e desenvolver competências que possibilitem seu desenvolvimento pessoal e profissional; * Maior comprometimento dos servidores; * Foco em Resultados; * Gestores e equipes fortalecidas; * Desenvolvimento de planos de capacitação voltados a atender às competências profissionais desejadas pela Organização, gerando um maior engajamento ao trabalho; * Alinhamento a estratégia organizacional</p>	<p>Ainda estamos em fase inicial de implantação.</p>	<p>-</p>
<p>A principal dificuldade encontrada é conceitual, os modelos mais comumente adotados e que estão cada vez mais presentes nos normativos, apontam para o mapeamento de competências individuais, com o qual não concordamos. A segunda maior dificuldade é não encontrarmos um sistema de avaliações que se adeque a nossa realidade e não temos servidores suficientes para desenvolver um. A terceira maior dificuldade está em convencer os gestores principais da importância da seleção interna com base em competências</p>	<p>A qualidade das capacitações aumenta. A responsabilização dos gestores sobre o desempenho de suas equipes também aumenta, especialmente no modelo de competências coletivas adotado. A comunicação interna foi de maneira mais adequada.</p>	<p>Melhoria na qualidade de capacitações; implementação do processo de Coaching interno para desenvolvimento de servidores e equipes, bem como para a resolução de conflitos; melhoria na qualidade da atuação gerencial.</p>	<p>A implantação de um sistema informatizado adequado.</p> <p>Exatidão em fase de preparação de termo de referência para aquisição de licença de uso de software para avaliação por competências. Há necessidade de revisão do mapeamento das competências já realizado, bem como, alteração na legislação que trata de critérios de lotação de servidores, incluindo os resultados da avaliação por competências como instrumento de lotação dos servidores. Entendo,</p>
<p>falta de apoio da alta administração</p>	<p>Adequação na lotação de servidores, recrutamento, identificação das capacitações necessárias</p>	<p>A gestão por competências ainda não está totalmente implementada. Foi realizado somente um ciclo de avaliação com identificação das lacunas de competências</p>	<p>Exatidão em fase de preparação de termo de referência para aquisição de licença de uso de software para avaliação por competências. Há necessidade de revisão do mapeamento das competências já realizado, bem como, alteração na legislação que trata de critérios de lotação de servidores, incluindo os resultados da avaliação por competências como instrumento de lotação dos servidores. Entendo,</p>