

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS- IFTO
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**ÉRICA DO NASCIMENTO RODRIGUES
MONIQUE DE ALBUQUERQUE FONTOURA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Análise da implantação da ferramenta no Tribunal de Justiça do Tocantins
– Os desafios da gestão e os ganhos esperados.**

**PALMAS, TOCANTINS
2017**

**ÉRICA DO NASCIMENTO RODRIGUES
MONIQUE DE ALBUQUERQUE FONTOURA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Análise da implantação da ferramenta no Tribunal de Justiça do Tocantins
– Os desafios da gestão e os ganhos esperados.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do CST em Gestão Pública como exigência final para obtenção do grau Superior Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Tocantins – Campus Palmas.

Orientador: Prof. Esp. Rafaela Aires Tavares Santos

PALMAS, TOCANTINS

2017

Rodrigues, Érica do Nascimento e
Fontoura, Monique de Albuquerque

Gestão por Competência na Administração Pública: Análise da implantação da ferramenta no Tribunal de Justiça do Tocantins – os desafios da gestão e os ganhos esperados / Érica do Nascimento Rodrigues e Monique de Albuquerque Fontoura – Palmas, 2017.
81 f.

Trabalho de conclusão de Curso (Graduação Tecnológica em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – Campus Palmas, 2017

Orientador: Prof. Esp. Rafaela Aires Tavares Santos

1. Gestão pública 2. Gestão por competências 3. Setor público 4. Recursos humanos. I. Título

**ÉRICA DO NASCIMENTO RODRIGUES
MONIQUE DE ALBUQUERQUE FONTOURA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Análise da implantação da ferramenta no Tribunal de Justiça do Tocantins
– Os desafios da gestão e os ganhos esperados.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do CST em Gestão Pública como exigência final para obtenção do grau Superior Tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Tocantins – Campus Palmas.

Orientador: Prof. Esp. Rafaela Aires Tavares Santos

Aprovado em: __ / __ / __

BANCA AVALIADORA

Prof. Esp. Rafaela Aires Tavares Santos
IFTO – Campus Palmas

Prof. Mestra. Ana Carolina Nogueira Falcão
IFTO – Campus Palmas

Prof. Esp. Luiz Antônio Lopes Toledo
IFTO – Campus Palmas

PALMAS, TOCANTINS

2017

AGRADECIMENTOS

Nesse momento tão especial de nossas vidas, no qual fechamos mais ciclo de conhecimento, gostaríamos de agradecer a todos que estiveram ao nosso lado nos fortalecendo e incentivando a continuar nossa caminhada.

Agradecemos primeiramente as nossas famílias e amigos que nos proporcionaram o equilíbrio necessário para progredir.

Agradecemos também aos nossos professores, em especial a nossa orientadora Prof. Rafaela Aires. Obrigado pela paciência e sabedoria, sem a senhora seria impossível concretizar esse trabalho.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso refere-se a ferramenta Gestão por Competência, que surgiu para trazer maiores contribuições e condições de gerir os recursos humanos das organizações atuais, pois a ele estão relacionados a flexibilidade e a adaptação as frequentes mudanças enfrentadas pelo mercado. Para isto, o propósito deste estudo é analisar a implantação da ferramenta no Tribunal de Justiça do Tocantins, como foco nos desafios enfrentados e nos ganhos esperados pelos gestores do projeto. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, cujo universo de pesquisa foram os servidores do setor de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Tocantins. Tal estudo justifica-se por trazer o diferencial de pesquisar um órgão que está implantando o modelo Gestão por Competência desenvolvendo a ferramenta de modo à alcançar todos os seus níveis hierárquicos. Foram realizadas ainda, pesquisa documental, entrevista, visita técnica ao setor de gestão de pessoas do órgão e análise de conteúdo, para tratamento dos dados obtidos. Os principais resultados deste estudo mostram que a gestão por competência, mesmo sendo uma ferramenta inicialmente utilizada exclusivamente pelo primeiro setor, tem se mostrado uma alternativa significativa para o melhoramento do desenvolvimento dos serviços no setor público.

Palavras-chave: gestão pública, gestão por competência, setor público, recursos humanos.

ABSTRACT

The present work of conclusion of graduate refers to the tool Competency Management, that rise to bring greater contributions and conditions to manage the human resources of the present organizations, since they are related to flexibility and the adaptation the frequent changes by the market. So the purpose of this study is to analyze the implementation of the tool in the Tribunal de Justiça do Tocantins, as a focus on the challenges and the gains expected by the project managers. This is a case study with a qualitative and quantitative approach, whose research was the servants of the People Management sector of the Tribunal da Justiça do Tocantins. Such study is justified by bringing the differential of researching an Organization that implanting the Competency Management model developing the tool in order to reach all hierarchical levels. Also, documentary research, interview, technical visits to the people management of TJ and analysis of content, for treatment of the information obtained. The main results of this study show that Competency Management, even though it is a tool initially used exclusively by the first sector, has been shown to be a significant alternative for improving the development of services in the public sector.

Key-words: public management, competency management, public sector, human resources.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Nível de conhecimento em relação a ferramenta antes da implantação .	48
Gráfico 2 - Classificação da abordagem utilizada pelo setor responsável	48
Gráfico 3 - Perspectiva em relação à efetividade da ferramenta.....	49
Gráfico 4- Nível de envolvimento dos servidores	50
Gráfico 5 - Avaliação da contribuição da metodologia.....	51
Gráfico 6 - A avaliação por competência é interessante como prática do TJ-TO?	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Gestão de Pessoas	13
2.2. A moderna gestão de pessoas.....	16
2.3. Gestão de pessoas na administração pública	21
2.4 Gestão por Competência: evolução conceitual.....	23
2.5 Gestão por Competência na Administração Pública	26
2.6 Avaliação por competência	28
2.7 Remuneração por competência.....	30
2.7.1 Remuneração por Competência na Administração Pública	33
2.8 A instituição.....	35
3 METODOLOGIA	38
3.1 Etapa1: Pesquisa Bibliográfica	38
3.2 Etapa 2: Pesquisa de Campo	39
3.3 Etapa 3: Análise e discussões dos dados.....	39
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
4.1 A implantação da metodologia de Gestão Competências no Tribunal de Justiça do Tocantins.....	41
4.1.1 A motivação para a implantação.....	41
4.1.2 O processo de implantação.....	42
4.2 As mudanças ocorridas na gestão e o envolvimento da equipe	44
4.2.1 Os principais desafios no processo de implantação da metodologia e os benefícios esperados	45
4.3 Resultados dos questionários aplicados aos servidores.....	47
5 DISCUSSÃO	53
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	59

APÊNDICES	66
Apêndice A - Roteiro de entrevista para o gestor responsável pela implantação ..	66
Apêndice B - Roteiro de entrevista para o gestor responsável pelo departamento de Gestão de Pessoas do TJ/TO.....	67
Apêndice C – Questionário a ser aplicado aos servidores do TJ/TO.....	68
ANEXO A	69

1 INTRODUÇÃO

Desde o início das civilizações as transformações sempre estiveram presentes na construção das sociedades. Assim como um jarro de argila, os Estados são moldados de acordo com suas realidades sempre em busca de um resultado satisfatório que venha atender aos anseios de sua população.

De acordo com Bitencourt e Oliveira (2012), muitos modelos de gestão de pessoas utilizados pelas organizações na atualidade têm suas bases na administração científica, uma vez que as pessoas são vistas como responsáveis por um conjunto bem delimitado de atividades.

Após a implementação do modelo burocrático dentro do setor público, o mesmo tornou-se mais organizado, novas regras foram implantadas, foi estabelecida uma hierarquia de poder e todos os processos se tornaram mais seguros, porém com tantas normas e o aumento do controle, a burocracia tornou o setor público amarrado demais a suas regras, criando uma lentidão excessiva, dificultando o trabalho e engessando os processos, o que por sua vez tornou o trabalho extremamente vagaroso.

Hoje como uma república federativa, o país ainda adota a burocracia como modelo muito presente em sua forma de organização, porém vem a cada dia mais tentando incorporar vertentes do setor privado na tentativa de tornar o primeiro setor mais dinâmico, a fim de otimizar seus serviços.

Um exemplo atual dessa tentativa de inovação da Gestão Pública é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, que foi instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, e é o resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência, visando a contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.

No modelo moderno de gestão pública, assim como na iniciativa privada o capital humano está em evidência, com o seu valor reconhecido dentro do primeiro setor torna-se necessário um entendimento e mais do que isso, uma forma de utilização desse conhecimento. Em busca de uma modernização e melhoramento de

seus serviços o 1º setor tem procurado a cada dia mais se espelhar no sistema privado, inspirando-se em comportamentos que podem ser usados no setor público.

No setor privado há uma crescente investida na gestão por competência a fim de otimizar o tempo e a produtividade dentro das empresas, se antes o foco era nos equipamentos e espaços, atualmente o grande destaque e destino de investimento tem sido o fator humano, ou seja, uma das principais premissas da gestão por competência seria exatamente o conhecimento dos pontos fortes e fracos do quadro de funcionários de uma determinada instituição e como esses pontos deverão ser trabalhados dentro da mesma.

Há tempos o setor privado tem se adequado as necessidades humanas atuais, levando em consideração a oportunidade de um novo negócio, cada necessidade é automaticamente uma oportunidade. O setor público por sua vez, funciona de maneira diferente, para ele cada necessidade social é um problema a ser resolvido.

A sociedade moderna está sempre em constante transformação, seja do ponto de vista tecnológico, econômico ou mesmo comportamental, com tantas mudanças acontecendo ao mesmo tempo, é necessário que haja sincronismo entre os anseios dessa população e suas soluções.

A Gestão por Competências surge nesse cenário como um modelo gerencial alternativo aos modelos tradicionais utilizados pelas organizações e desponta como principal sistema de gestão utilizado por empresas que são referência no mercado (Dutra, 2011).

Partindo da premissa de que o domínio de certos recursos é determinante para o desempenho superior das organizações, esse modelo propõe-se a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis nas organizações.

Essa ferramenta é inspiradora e se encaixa dentro do novo olhar da administração pública. Com alguns ajustes esse tipo de gestão se torna imensamente valioso dentro de órgãos públicos como meio de modernização e otimização de seus serviços. Mas as perguntas frequentes são, como esses ajustes deverão ser realizados? Seria possível trazer esse tipo de gestão a realidade pública? Qual seria

o intuito dessa forma de gestão dentro do setor público? Como essa nova maneira de gestão poderia ser aplicada na administração pública?

A gestão por competência tem se tornado uma excelente promessa ao setor público, ela tem como intenção a otimização dos serviços, tomando como ponto inicial o capital humano de suas instituições e a valorização das competências que esse capital tem a oferecer.

A presente pesquisa almeja o enriquecimento da discussão envolta do assunto, com o intuito de gerar mais conhecimento e contribuir com a construção da visão de aplicabilidade da ferramenta gestão por competência de forma consolidada dentro do universo do primeiro setor. Foi desenvolvido um estudo de caso usando como objeto de estudo o Tribunal de Justiça do Tocantins, onde a Gestão por Competência atualmente encontra-se em processo de implantação.

Este trabalho tem como objetivo principal:

- Analisar o processo de implantação da ferramenta Gestão por Competência no Tribunal de Justiça do Tocantins/TJ-TO.

E objetivos específicos:

- Identificar o que motivou os gestores do Tribunal de Justiça a realizar a implantação da ferramenta e os benefícios esperados por meio da aplicação da mesma no TJ-TO.

- Descrever o processo de implantação da ferramenta Gestão por Competência na instituição;

- Diagnosticar o grau de envolvimento dos servidores com a nova metodologia implantada na Instituição e apresentar os desafios encontrados durante o processo de implantação;

O Tribunal de Justiça do Tocantins tem se mobilizado para colocar essa ferramenta em prática, modernizando assim seus serviços e organizando melhor seu setor de recursos humanos.

A problemática principal que envolve a presente pesquisa é: Como e porque a ferramenta gestão por competência seria uma boa alternativa a ser aplicada dentro de uma instituição pública? Quais os desafios e as limitações de uma gestão na implantação deste modelo? E ainda quais os benefícios esperados com a utilização

da ferramenta em uma instituição pública?

Sendo assim, constatando-se a importância do modelo de gestão por competências nas organizações modernas e uma lacuna nos estudos publicados sobre o tema no Brasil, delimitou-se como objetivo de pesquisa analisar o processo de implantação e as práticas de gestão por competências adotadas em uma organização do governo.

Com isso, espera-se contribuir para a consolidação do tema em estudo, fornecendo respaldo científico às pesquisas predominantemente teóricas publicadas discutindo a gestão por competências no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

A princípio, como define Dutra (2006, p.17), gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

A história da gestão de pessoas teve início na Inglaterra a partir da Revolução Industrial. No final do século XVIII, surgiram várias rebeliões contra as fábricas: milhares de trabalhadores voltaram-se contra as máquinas e as instalações fabris, destruindo o que consideravam ser a causa de seu sofrimento.

Iniciou-se nessa época através de Frederick Taylor, a escola da Administração Científica que tinha como uma das ideias centrais a de que o ser humano era visto como um ser simples e previsível, cujo comportamento não variava muito. Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir boa produtividade.

O problema não era o comportamento humano. O importante era aperfeiçoar as regras e estruturas. Apesar da não importância do comportamento humano os argumentos da Administração Científica em prol da especialização e treinamento fomentaram a necessidade de um departamento de pessoal.

Após o movimento da administração científica iniciou-se a escola das relações humanas. Esse movimento surgiu com a necessidade de atestar que o produto final sofria alterações de acordo com as influências sofridas no ambiente de trabalho pelos funcionários, como por exemplo: a iluminação, exposição a riscos, e até mesmo as condições psicológicas dos trabalhadores

Em 1927, Elton Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada na fábrica da Western Electric, no distrito de Hawthorne, em Chicago, teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Assim começaram a surgir as causas imediatas do aparecimento da Escola de Relações humanas. (Gil, 2007).

A Escola de Relações Humanas teve o grande mérito de revelar maior complexidade relativa ao comportamento humano nas organizações, no entanto, tem um ponto em comum com a Escola Clássica: consideram o ser humano um ser passivo, que reage de forma padronizada aos estímulos aos quais é submetido na organização. (Maximiano, 2005).

A descoberta do valor do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definidas pelos teóricos da Administração Científica (GIL, 2001, p.19).

A partir da segunda guerra mundial (década de 40), a administração de pessoal passou a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados (GIL, 2009).

Os estudos sobre o comportamento humano nas organizações aumentam em número e importância e incluem temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

A Administração de Recursos Humanos teve seu início na década de 1960, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de pessoal e Relações Industriais (GIL, 2009). A Administração de Recursos Humanos tem como objetivo oferecer para a organização uma visão sistêmica de seu pessoal.

A partir dos anos 90, mudanças rápidas e acentuadas começam a acontecer no ambiente empresarial, tanto no ambiente organizacional, quanto na forma com que as empresas usavam os recursos humanos.

Roncon (2010) explica que o mundo dos negócios experimenta um processo de mudanças contínuas, exigindo uma dinâmica organizacional que compreenda um ambiente mutável e incerto. O impacto dessas influências pode ser sentido pelas pessoas e gestores que procuram apoio e suporte em uma gestão de pessoas mais estratégica e menos centralizadora.

Nesta nova era da informação, as equipes de gestão de pessoas passam a assumir atividades estratégicas de orientação global que substituem os antigos departamentos de RH (GIL, 2009).

A gestão de pessoas é representada pelas pessoas e organizações, sendo

que, se não houver pessoas e organizações, não há necessidade de existir a terminologia Gestão de Pessoas. Isto acontece porque as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas e cumprir sua missão. Da mesma forma que as pessoas necessitam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais. (CHIAVENATO, 2005)

Gerir pessoas é se responsabilizar por administrar e gerir o capital humano da empresa. E, o fator humano é o recurso mais importante de uma organização, porque através dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas (CHIAVENATO, 2009).

Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Administração de Recursos Humanos, são alguns dos nomes dados aos departamentos relacionados com a Gestão de Pessoas.

Dentro das organizações, dependendo de como as pessoas são tratadas, elas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, podendo ser a fonte de sucesso como a fonte de problemas. Portanto, para que os objetivos da Gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados, devendo ela contribuir para eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão e metas;
- Proporcionar competitividade à organização, criando, desenvolvendo, e aplicando as habilidades e competências da força de trabalho, sendo esta a mais produtiva em benefícios dos parceiros, clientes e funcionários;
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas, capacitando, reconhecendo e recompensando por bons resultados;
- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho focando-se nas pessoas, sendo determinante no sucesso organizacional;

- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho tornando um ambiente atraente e desejável;
- Administrar e impulsionar mudanças, sabendo lidar e contribuir para o sucesso da organização;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, tendo transparência, confiável, justa e aberta sendo aplicados em todos os princípios da Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2008, p. 14).

A Gestão de Pessoas depende da mentalidade predominante na organização. Atualmente as organizações estenderam seus conceitos de parceria, incluindo nele os funcionários. Cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados. Assim as pessoas deixaram de ser consideradas recursos, para serem tratadas como parceiras.

Os objetivos da Gestão de Pessoas passaram a ser estratégicos e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Contudo a Gestão de Pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff (que toma as decisões peculiares da linha), o que requer compartilhamento entre os especialistas de RH e Gerentes de linha (CHIAVENATO, 2008, p. 29-31).

2.2. A moderna gestão de pessoas

A concepção sobre o ser humano foi se tornando complexa. De um ser previsível e de fácil controle por meio de estímulos econômicos e punição, pouco a pouco se foi concebendo o ser humano como um ser munido de vontade própria, que busca de forma ativa a realização no trabalho, sendo dotado de poder de escolha e capacidade de ação política. Muitos alegavam que a expressão recursos humanos não era mais adequada para se referir a esse novo indivíduo dotado de múltiplas dimensões e que não podia ser considerado apenas um recurso a ser explorado pela organização. (MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p. 84)

A organização também passou a ser vista como tendo um papel social importante, associado à sua preocupação com lucratividade e eficiência. Surge então a expressão Gestão de Pessoas, que para muitos parece mais adequada por

considerar o empregado como uma pessoa integral, e não apenas como mero fator produtivo. (Maximiano, 2005). Desta forma, podemos identificar três fases da gestão de pessoas, conforme descreve Dutra (2006):

Operacional: até a década de 60. Nessa fase, o objetivo da gestão de pessoas era basicamente preocupar-se com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações etc.;

Gerencial: dos anos 60 até início dos anos 80, a gestão de pessoas passa a colaborar nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;

Estratégica: a partir dos anos 80, a gestão de pessoas começa a assumir um papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar nas pessoas como geração de valor para as organizações.

Segundo Chiavenato (2002, p. 20), a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

1. *As pessoas como seres humanos:* Dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não meros recursos da organização.

2. *As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais:* Como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.

3. *As pessoas como parceiros da organização:* Capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. na expectativa de colherem retornos desses investimentos como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do

investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 7) ao perceberem “[...] que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões”, as empresas têm buscado inovar suas estratégias, adotando novo comportamento na maneira de relacionar-se com o empregado, agora parceiro da organização. Com isso, a cultura organizacional recebe os impactos do mundo exterior e apropria-se de uma nova conduta, ou seja, a valorização da mudança e da inovação com visão no futuro e nos rumos da organização, buscando privilegiar seu maior e mais valioso patrimônio o ser humano.

Para Chiavenato (1999), isso implica afirmar que, ao focar a atenção nas pessoas, a organização internaliza a preocupação com a educação, o treinamento e a motivação desses integrantes do processo organizacional e busca infundir uma cultura participativa paralela às oportunidades de realização pessoal. Essa cultura representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que nela predomina. Logo, a cultura condiciona a administração das pessoas e traduz a identidade da organização; é construída ao longo do tempo e penetra todas as práticas, formando um complexo de representações mentais e um sistema harmônico de significados que reúne todos os membros em torno dos mesmos objetivos e formas de agir. Esse autor afirma ainda que, a cultura aprendida e partilhada na organização é representada pelo comportamento de seus membros em seu dia a dia. Chiavenato (1999, p. 139) acrescenta: “[...] é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. ”

Assim, a área de Gestão de Pessoas entra no século XXI incorporando desafios cada vez maiores.

De acordo com Chiavenato (1999), esses desafios são caracterizados por tendências que influenciam as organizações e seu estilo de administrar pessoas e promovem intensas mudanças no ambiente, nas organizações e, sobretudo, nas pessoas. São originadas no ambiente externo e decorrem da Globalização, Tecnologia, Informação, Conhecimento, Serviços, Ênfase no Cliente, Qualidade,

Produtividade e Competitividade.

Diante das crescentes demandas, a gestão de pessoas precisou adotar medidas que considerassem as pessoas não como recursos a serem administrados, mas como parceiras estratégicas no desenvolvimento dos processos que envolvem pessoas e organização. Essas mudanças exigiram dos profissionais de Recursos Humanos a introdução de novos papéis, com desempenho simultâneo operacional e estratégico, incorporando valor à organização por meio de suas políticas.

De acordo com Chiavenato (2002), essas políticas situam o código de valores éticos da organização. Por meio delas são administradas as relações das empresas com empregados, acionistas, consumidores, fornecedores, enfim, com todos os parceiros. Só com base nas políticas é que se podem definir os procedimentos ou práticas a serem implantados e as ações que devem nortear o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista os objetivos organizacionais. Conforme o autor, esses procedimentos “Visam dar consistência à execução das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um tratamento uniforme para todas as situações” (CHIAVENATO, 2002, p. 160).

Nesta perspectiva, cada organização desenvolve as políticas de recursos humanos mais adequadas à sua filosofia e às suas necessidades. Essas políticas, a rigor, devem abranger o pretendido pela organização acerca de seus objetivos, e estar sustentadas pela estratégia da organização, de onde provêm a missão, a visão, os valores e os objetivos organizacionais, e ter alicerces estruturados nos subsistemas dos Processos de Recursos Humanos, conforme explicitados por Chiavenato (2002): provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. Para esse autor, essas políticas mantêm uma relação tão próxima entre si que se interpenetram e se influenciam mutuamente.

Nesse aspecto, Dutra (2009) fortalece e complementa as colocações de Chiavenato (2002), ao sinalizar que o conjunto de políticas e práticas da gestão de pessoas deve possuir propriedades como: integração mútua – que permite avaliar os desdobramentos em vários aspectos da gestão de pessoas dentro da organização; integração com a estratégia organizacional – em que o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve estar alinhado com os objetivos da organização, seus

valores e missão; e integração com as expectativas das pessoas – sendo fundamental que estas políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para sua legítima efetividade.

Desta forma, percebe-se que a gestão de pessoas deve legitimar a área, vinculando-a a sua capacidade de desenvolver pessoas, uma vez que essas são o diferencial competitivo para o alcance dos resultados da organização e constituem a competência básica e a principal vantagem competitiva de um mundo globalizado, instável e desafiador.

Para respaldar o contexto dessa política de gestão de novos tempos, busca-se ampliar a compreensão sobre essas políticas e suas estratégias direcionadas para o desenvolvimento pessoal e profissional do ser humano.

Nesse sentido e diante das demandas mais complexas que o mercado globalizado apresenta às empresas, os modelos mecanicistas, que respondiam às necessidades em épocas de futuros previsíveis e de crescimento contínuo, não mais conseguem dar respostas adequadas ao aumento de complexidade das sociedades e das organizações (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2010).

Dessa forma, as organizações são desafiadas a buscar maior competitividade no mercado e o foco a cada dia volta-se para as pessoas e suas competências. O capital humano torna-se mais valorizado e as organizações adotam nova forma de investir no desenvolvimento dessas competências, compreendendo como a forma mais inteligente de potencializar resultados.

Fruto desse contexto, na década de 1990, emerge, como uma das alternativas para a área de recursos humanos, a Gestão por Competências. Sua dimensão abarca a contribuição do indivíduo para o sucesso da organização, considerando fatores como conhecimento, atitudes, desempenho e resultados (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2010).

De acordo com Carbone (2005), o surgimento da gestão por competências como uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano, tem como finalidade responder às questões do cenário empresarial nos seguintes aspectos: necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado; exigência de agilidade, diferenciação e inovação contínuas; demanda de aprendizagem e criação do conhecimento para lidar com questões imediatas que surgem a cada dia no

contexto organizacional.

Na concepção de Dutra (2009), organizações e pessoas estão lado a lado, num processo contínuo de troca de competências, em que a empresa disponibiliza seu patrimônio para as pessoas, desenvolvendo-as. E as pessoas, por sua vez, transferem para a organização seu aprendizado, gerando-lhe condições para enfrentar novos desafios. Para esse autor, a agregação de valor dos indivíduos é sua verdadeira contribuição para o patrimônio de conhecimento da empresa, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo

Para melhor compreensão desse cenário de mudanças que impactam na cultura, na comunicação, nas relações interpessoais e no alcance de metas e resultados das organizações, será exposto uma síntese desse contexto da estratégia contemporânea da gestão de pessoas – a Gestão por Competências – em suas bases conceituais e de desenvolvimento.

2.3. Gestão de pessoas na administração pública

Gestão de Pessoas nas organizações públicas é um método organizacional, uma cultura, que depende das características ambientais, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão empreendido.

Conforme Bergue (2010, p. 17):

“O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples: é executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo.”

A gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados.

Bergue (2010, p. 18) afirma que:

“Uma definição possível para gestão de pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

A da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população. Tanto o material bibliográfico sobre gestão de pessoas na área da iniciativa privada como na área pública é bastante diversificado.

A gestão de pessoas não pode ser encarada de forma separada das outras partes da empresa. Os resultados adquiridos dependem, em uma parte considerável, da forma de comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Se esse comportamento atender de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é grande.

A história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas e uma série de descontinuidades.

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliadas à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (DUTRA, 2009, p. 38).

Parece haver um acordo entre estudiosos da teoria organizacional de que o sucesso de uma organização é, cada vez mais, influenciado pela sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo.

O setor privado, por ser impulsionado pela grande competitividade do mercado, tem feito uso da Gestão por competência com o intuito de otimizar o tempo, tornar as forças de trabalho mais dinâmicas e o produto mais rico em qualidade.

Com a implantação do modelo Gerencial a administração pública tem se tornado cada dia mais determinada a seguir os exemplos de funcionamento do setor privados a fim de melhorar seu atendimento.

No entanto é notório que o setor público ainda encontra dificuldades para colocar em prática certos parâmetros, esse processo de mudanças é descrito segundo Castor e José (1998) como um embate entre dois sistemas de força: de um lado, a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e, portanto, contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado e, de outro, as forças inovadoras, que, não raramente, encontram muitas dificuldades para implementar de maneira efetiva projetos de reforma. Essas “forças inovadoras” procuram introduzir, nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que lhes permita atuar de forma ágil e eficiente, num mundo de rápidas transformações.

2.4 Gestão por Competência: evolução conceitual

O dicionário Webster (1981, p. 63) define competência, na língua inglesa como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”.

Segundo o dicionário Aurélio o significado de competência seria "Direito, faculdade legal que um funcionário ou um tribunal têm de apreciar e julgar um pleito ou questão. 2 Capacidade, suficiência (fundada em aptidão). 3 Atribuições."

Para Zarifian (1999) a competência é “a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações."

Portanto a competência seria não nata, porém também não pode ser totalmente aprendida e como acompanha as mudanças das organizações de acordo com o tempo ou mesmo com determinadas situações, a competência está atrelada ao tempo e em constante transformação.

O conceito de competência, que emerge na literatura francesa dos anos 90, procurava ir além do conceito de qualificação. Zarifian (1999) foca três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- a) A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- b) Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- c) Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

Segundo Chiavenato (2003, p.7)

“[...] gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.”

Robert W. White (1959) é um dos primeiros, senão o primeiro, a desenvolver a noção de competência relacionada com a motivação. Retomando a ideia de aprendizagens acumuladas (HEBB, 1949), White define a competência como uma interação concreta entre um indivíduo e seu entorno, e, mais tarde, como uma aprendizagem acumulada que determina uma relação flexível entre um campo estimulante (contexto) e os efeitos que podem ser produzidos pela ação do sujeito. A flexibilidade de White destaca a maleabilidade ou adaptabilidade dos comportamentos que pode ser restringida pelas impulsões.

Mais recentemente, Boyatzis (1982) define a competência como a característica de uma pessoa que lhe possibilita alcançar níveis médios ou superiores

de desempenho em uma função segundo sua motivação, seu caráter, seu conceito de si mesmo (*self-concept*), seus conhecimentos e suas habilidades. Estudando a liderança, este pesquisador chega a estabelecer uma teoria da inteligência e da competência emocional.

Já em meados dos anos 80, a produção científica e empírica sobre as competências desenvolve-se vertiginosamente e, hoje em dia, nenhum manual de gestão, de psicologia do trabalho ou de pedagogia pode deixar de abordar esse tema. Os modelos atuais chegaram ao ponto de conseguir a integração das competências individuais com as coletivas e, inclusive, com as estratégicas (MERTENS, 2010).

Segundo Durand (1998 e 1999) apud Vieira (2002) a competência é baseada em três dimensões – *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho.

A junção das três iniciais (CHA) é tudo o que uma função/cargo de uma empresa exige para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade. No entanto, estas atribuições precisam estar bem definidas e atualizadas. Rabaglio (2001), define significados para essas letras, assim como segue:

- a) **C** = Saber (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc, ex: Conhecimento da concorrência e técnicas de negociação);
- b) **H** = Saber fazer (capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, ex: Análise da concorrência e negociação);
- c) **A** = Querer fazer (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia a dia, ex: Participar da concorrência e fazer negociações).

Para essa pesquisa o conceito de competência adotado será o de o Chiavenato (2003, p.7):

“[...] gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. ”

Como já citado anteriormente, pois o objetivo desse estudo de caso é

analisar os desafios encontrados pelos gestores do órgão TJ/TO na implantação da ferramenta Gestão por Competência e os resultados que eles esperam alcançar com essa implantação.

2.5 Gestão por Competência na Administração Pública

A gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

A finalidade da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal está descrita no Art. 1º do Decreto nº 5.707 como sendo: a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. O conjunto das diretrizes que compõem a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal visa no todo, incentivar o desenvolvimento de competências institucionais e individuais e o compromisso do governo com o acesso dos servidores à educação continuada.

Esse decreto adota o modelo de gestão por competências como referência para a gestão de pessoal no setor público. Entretanto como a adoção do modelo de gestão por competências é recente e complexo, requer autonomia e flexibilidade de gestão, aponta incertezas quanto à aplicação desse constructo na esfera pública (AMARAL, 2006).

Mesmo assim, ao longo dos últimos anos, diversas organizações públicas brasileiras já adotaram planos para a implantação dos modelos de gestão por competências, como é o caso da Caixa Econômica Federal, Tribunal Eleitoral do Rio Grande do Norte, Banco do Brasil e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (PAZ, 2009), entre outros.

Além disso, Pires et. al. (2005) destaca algumas experiências como resultado de uma mesa redonda realizada por essas instituições as quais

compartilharam seus estágios de implementação e suas dificuldades. Dentre as dificuldades, elas apontam: barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema (PIRES et. al., 2005).

Contudo, é possível identificar outras organizações que estão adotando o modelo por competências com sucesso. A Universidade Federal do Tocantins (UFT) instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Cargos dos Técnicos Administrativos em Educação (PDIPCCTAE) que possui como base o Programa “Gestão de Pessoas por Competências”, que tem consonância com o planejamento estratégico da instituição e diretrizes do Ministério da Educação. Esse Plano tem como objetivo viabilizar ações de capacitação aos servidores públicos e concede ao programa de gestão por competências articulação das pessoas com a estratégia, a partir do sistema cíclico composto por: descrição de cargos e funções, seguida dos fluxogramas setoriais, do dimensionamento das necessidades de pessoal e modelo de alocação de vagas, da avaliação de desempenho e da formalização do Plano de Capacitação e Desenvolvimento (DUARTE, FERREIRA e LOPES, 2009).

Outros exemplos no setor público são encontrados no documento elaborado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico-OCDE (2010): Petrobras; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; e Ministério da Fazenda. Na Petrobras, o sistema de gestão de recursos humanos reporta-se diretamente ao CEO e está bem integrada com os sistemas de negócios da empresa, tendo a gestão por competência como chave nesse processo. Assim, foram definidas as competências individuais a partir das referências advindas pelas competências organizacionais. Essas competências são utilizadas nos processos de recrutamento, gestão de carreira, desempenho e compensação, além de serem desenvolvidas ou pelo menos estimuladas na Universidade Petrobras (OCDE, 2010).

Desde 2007, o Ministério da Fazenda já iniciou o desenvolvimento da gestão por competências. O Ministério está analisando as funções de acordo com as competências essenciais. As competências também são levadas em consideração quando há transferência de pessoal. O maior objetivo destacado é integrar a gestão

por competências ao Banco de Talentos, a partir da elaboração de um instrumento de avaliação de desenvolvimento (OCDE, 2010).

Esta talvez seja uma das maiores inovações institucionais geradas o âmbito das reformas do aparelho do Estado nas últimas duas e meio décadas. Enfrenta, ao mesmo tempo, os dilemas do esgotamento do paradigma clássico da administração, e os imperativos de novas formas de controle sobre o gasto e sobre o desempenho das organizações públicas (TROSÁ, 2001).

2.6 Avaliação por competência

As marcantes transformações econômicas, políticas e sociais – decorrentes do intenso processo de globalização e internacionalização de capitais, da incorporação de novas tecnologias e da estagnação de recursos financeiros – têm impellido as organizações a adotarem novas estratégias e competências essenciais.

Com isso, busca-se inovação, flexibilidade, mudanças sustentadas e novos modelos de gestão, com vistas à obtenção de melhor qualidade nos produtos e serviços oferecidos aos clientes cidadãos, que vêm se mostrando, nos dias atuais, cada vez mais informados e exigentes.

Motta (1997) argumenta que, neste mundo globalizado e competitivo e de tendência à uniformização tecnológica, o diferencial de qualidade das instituições se dá pela competência de seu capital intelectual. As pessoas, quando valorizadas, motivadas e comprometidas, colocam à disposição das organizações seus conhecimentos, habilidades e múltiplas experiências, que, se bem aproveitados, contribuem decisivamente para o desenvolvimento organizacional. Em razão disso, a gestão de pessoas tem se tornado uma questão central no gerenciamento estratégico das instituições, merecendo atenção, tecnologia e capital.

No modelo de gestão por competências, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver (LARA; SILVA, 2007).

Nesta mesma visão, Gramigna (2002) afirma que, a avaliação de desempenho na gestão por competências é uma ferramenta não só de mensuração

das competências dos colaboradores, mas também de sinalização para intervenção de treinamento e desenvolvimento.

A avaliação de desempenho por competências verifica se os colaboradores têm ou não as competências para o cargo e quanto possuem delas. O objetivo da avaliação é fazer uma mensuração de forma específica e sob medida das competências com padrões preestabelecidos (PARRY apud LEME, 2005).

Mas não é só isso. Gramignia (2002) defende que é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos colaboradores e superiores, assim como estimular as pessoas a assumir responsabilidades pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

A proposta da avaliação de desempenho por competências é identificar quais competências o avaliado possui através da observação direcionada dos indicadores de competência. A avaliação de desempenho por competências tem foco definido (LEME, 2005).

Rabaglio (2004) acrescenta que além de focado, este método de avaliação é um trabalho objetivo, consistente e pode utilizar vários modelos desde que cada cargo tenha definido seu perfil de competências, e a ferramenta seja usada para identificar as competências do perfil do avaliado e aquelas que precisam de desenvolvimento e aperfeiçoamento. Identificando em quais indicadores o colaborador não está bem, traça-se um plano de ação para que ele melhore aquele indicador e conseqüentemente o seu nível naquela competência (LEME, 2005).

Por isso, as ferramentas de avaliação com foco em competências são de extrema valia para auxiliar quais competências que devem ser priorizadas, desenvolvidas e praticadas para o sucesso o cargo (RABAGLIO, 2004).

E mais, a avaliação de desempenho por competências abre o leque de possibilidades por se ter mais pessoas contribuindo com suas observações sobre o mesmo colaborador, permitindo que se tenha uma visão do próprio avaliado de seus colegas da mesma função, dos clientes e fornecedores internos (LEME, 2005).

A avaliação de desempenho por competências, de acordo com Freitas (2001 apud Benetti, 2005), também ajuda muitos nos processos de recursos humanos de desenvolvimento de pessoal, aprendizagem, recrutamento e seleção, carreiras,

sucessões e remunerações.

A avaliação de desempenho por competências inicia-se pelo mapeamento de competências, mensuração dos indicadores, avaliação propriamente dita e *feedback* (LARA; SILVA, 2007).

No mapeamento, Lara e Silva (2007) argumentam, que é o momento de colher dados relativos as competências necessárias para o bom desenvolvimento das atividades e perfil do funcionário quanto a estas competências. A mensuração diz respeito a pontuação e pesos atribuídos a cada um dos indicadores. E a avaliação é a aplicação prática da ferramenta. Por último, para se encerrar o processo, tem-se o *feedback* que é o retorno da avaliação ao colaborador. Ele esclarece, posiciona, mostra caminhos, estabelece metas de aperfeiçoamento, reconhece e valoriza as pessoas pelo que elas fazem ou pela forma como se comportam (RABAGLIO, 2004).

2.7 Remuneração por competência

O conceito de Remuneração por Competências surgiu na década de 60, nos EUA e Canadá, com a Procter & Gamble e se difundiu por outras organizações. A partir dos anos 70, surge um conceito de maturidade para os profissionais e algumas empresas começam a desenvolver um novo conceito de remuneração.

Em 1979, a Petroquímica Shell em Sarnia, Canadá, implanta este conceito para todos os seus colaboradores. A partir dos anos 80, com a difusão do conceito em diversos setores (Manufatura, Serviços e Comércio), aumenta o interesse de novas empresas neste arrojado sistema de remuneração. Em 1993, uma pesquisa, conduzida por Edward Lawler III, constata que 12% das empresas na lista das 1000 maiores da Revista "Fortune" aplicam alguma forma de remuneração baseada nas competências de seus funcionários. (LOPES, 2007).

Somente na década de 90, a discussão deste novo conceito veio ser discutido nas universidades. Tendo a Dupont e a Copesul pioneiras a implantar um sistema de Remuneração por Competência. As organizações sentiram-se obrigadas a mudar seu sistema de remuneração - uma época em que a progressão da carreira levava em consideração o tempo de casa ou a função para aumentar os salários fixos. Isso fez com que as organizações passassem por constantes processos de transformações e

se adequarem aos novos modelos de remuneração, entre eles a Remuneração por Competências. (LOPES, 2007).

A remuneração por competências tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização. Como vantagens têm a transformação da administração de Recursos Humanos em Gestão Estratégica de Pessoas, podendo capacitar e flexibilizar os colaboradores de acordo com a estrutura e as necessidades estratégicas da organização, substituindo o foco na função para adotar o foco na pessoa, buscando desenvolver o indivíduo e a organização (LOPES, 2008).

Segundo Chiavenato (2008), Remuneração por Competências é uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada pessoa.

Para Oliveira e Ribeiro (2002), a Remuneração por Competências abrange o trabalho administrativo, que se caracteriza pela incerteza, abstração e criatividade. A empresa que deseja implantar tal modelo de remuneração deverá descobrir que habilidades e competências são essenciais para a organização. Determinar essas habilidades e competências não é tarefa fácil para a organização, porém depois que for identificada, a organização deverá buscar tais competências nos indivíduos ou grupos dentro da organização.

Minamide (2008) afirma que a Remuneração por Competências cresceu por diversos fatores como o crescimento do setor de serviços, aumento por profissionais qualificados, redução da estrutura hierárquica rígida. Diante disso as empresas estão procurando identificar os conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais devem possuir para enfrentar essa nova realidade.

A Remuneração por Competências veio com o objetivo de implementar a quebra de paradigmas do modelo tradicional de remuneração, buscando alinhar a política da organização aos aspectos inovadores de Gestão de Pessoas com o resultado no negócio. Com características próprias ela é voltada para diferenciar os salários dos colaboradores, através de comportamento mensuráveis, e se faz justa, realizando a diferenciação das competências dos colaboradores. (OLIVEIRA, 2007)

Ao implantar o sistema de Remuneração por Competências, a organização tem que ser totalmente transparente, ética e explicar como o sistema funcionará.

Nesse contexto, é indispensável o envolvimento de todos os gestores para desempenhar seus papéis na manutenção junto com a Gestão de Pessoas, além de serem altamente estratégicos na implantação do processo. (OLIVEIRA, 2007)

O novo sistema de Remuneração por Competências tende a proporcionar fatores que desenvolvam e sustentem as competências existentes em cada colaborador, gerando novas competências e eliminando as obsoletas, objetivando sempre a aquisição, a retenção e o desenvolvimento dos colaboradores, exigindo também um novo papel para área de Gestão de Pessoas. (OLIVEIRA, 2007)

Observe abaixo o levantamento de dados necessários para implantação do sistema segundo Carbone (2005):

- a) identificação das competências que são essenciais para a organização e as específicas para cada cargo (processo/função);
- b) avaliação das pessoas em relação às competências mapeadas; participação indispensável dos gestores com seus respectivos subordinados;
- c) identificação dos "gap's" (diferença entre as competências mapeadas e o que o ocupante tem);
- d) estabelecimento do plano de treinamento e desenvolvimento e estruturação do modelo de remuneração (conceitos, metodologia e políticas para sustentar o sistema).

Para se criar um sistema de Remuneração por Competências, devemos criar conceitos sobre o desenvolvimento de carreira, blocos de habilidades, certificação e habilitação e a evolução dos custos na folha de pagamento. Destacamos que as competências essenciais permearão toda a organização e os capitais intelectuais deverão tê-las presentes nas suas características pessoais. Para tanto se devem levar em consideração os aspectos legais na construção deste sistema, traçando-se sempre uma estratégia que minimize os riscos trabalhistas. (CARBONE, 2005)

Deve-se ainda atender à isonomia salarial, acesso às carreiras, formas de certificação, composição da remuneração, comprometimento da organização em relação ao plano de desenvolvimento de treinamento, registro de acordos e ou formalizações junto a órgãos competentes e envolver sempre órgãos sindicais. O sistema de remuneração não gera, necessariamente, aumento descontrolado na folha

de pagamento nominal, mas permite um melhor dimensionamento da folha em razão da estratégia de remuneração a ser adotada e um melhor controle face ao orçamento estabelecido. (CARBONE, 2005)

Além disso, possui inúmeras vantagens para a empresa:

- a) Colaboradores motivados, estimulando o autodesenvolvimento;
 - b) Empresas com poucos níveis hierárquicos;
 - c) Maior visibilidade e transparência dos indicadores que vão nortear o crescimento salarial das pessoas;
 - d) Eliminação do achismo;
 - e) Eliminação do paternalismo existente da administração salarial;
 - f) Fortalecimento das ações de *feedback*;
 - g) Tornar claro o quadro de carreira proporcionando condições para o autodesenvolvimento dos colaboradores;
 - h) Direcionamento estratégico para as ações de treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção, bem como fortalecimento das ações dos gestores.
- (CARBONE, 2005)

Com essa inovação, as empresas que adotam o sistema de Remuneração por Competências passam a ter ganhos maiores, pois se tornam mais preparadas para competir, porque reúnem grupos de pessoas mais qualificadas, o que é essencial para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

2.7.1 Remuneração por Competência na Administração Pública

No serviço público a remuneração – cujas diretrizes básicas de composição são especificadas no artigo 39 da Constituição – corresponde ao somatório de diferentes componentes, tais como o vencimento, os adicionais (periculosidade, insalubridade, de férias, etc.), as gratificações, etc. (Santos, 2006).

Não obstante a possibilidade de definição da relação entre a maior e a menor remuneração (art. 39, § 5º, da Constituição da República), são comuns na administração pública grandes desequilíbrios remuneratórios que, dentre outras implicações, é capaz de, em casos extremos, comprometer a geralmente frágil harmonia das relações funcionais no ambiente organizacional. Insatisfações

profissionais que alcançam os estratos menos favorecidos pela condição de desequilíbrio decorrem, em geral, de frustrações que reforçam o ciclo de percepção de desprestígio profissional ou mesmo pessoal. (BERGUE, 2007)

A remuneração dos servidores públicos é definida por lei específica e o principal fator de oscilação entre servidores de mesmo cargo, é o tempo de serviço. É constituída por uma parcela fixa estrutura em treze padrões e por uma parcela variável correspondente a gratificação de desempenho (KALIL PIRES, et al, 2005, p. 31) devida mediante avaliação de desempenho pela chefia imediata, realizada anualmente.

No modelo Gestão por Competências, a remuneração é atrelada ao desempenho do colaborador, medida por indicadores com base nos resultados esperados. “Não basta apenas pagar mais, a empresa terá que pagar melhor. As pessoas devem ser recompensadas não pelo cargo que ocupam, mas pelo papel que desempenham, pelos seus talentos e habilidades...” (RIBEIRO E OLIVEIRA, 2002).

Para que os atuais planos de cargos possam ser adequados ao novo modelo de remuneração por competências será preciso alinhá-los às estratégias da instituição, torná-los orientados a resultados e capazes de incentivar práticas participativas o desenvolvimento contínuo das pessoas (KALIL PIRES, et al, 2005, p. 31).

A ausência de uma política de reconhecimento e remuneração com base em competências, talvez seja a principal causa de desmotivação dos servidores (KALIL PIRES, et al, 2005). Considerando que a nomeação aos cargos é determinada pelas relações de confiança, não há iniciativa própria em buscar formas de capacitação que venham gerar melhorias de desempenho.

Devido a impossibilidade de estabelecer uma política de remuneração com base em competências, a nomeação para cargos de confiança, pode tornar-se uma maneira de valorizar o desempenho, se realizada pelo fator competência, o que possibilitaria, de certa forma, uma remuneração com base em resultados. Sob este aspecto, Kalil Pires, et al, (2005, p. 33) comenta:

A adoção do modelo de gestão por competências implica menor peso do critério “relação de confiança” e aumento do peso do critério “competências adequadas” para a investidura no cargo. Trata-se, portanto, da superação gradativa do conceito de “cargo de confiança” e da afirmação do conceito de “cargo de competência”.

No serviço público o método ideal seria que a progressão dos servidores e a definição dos seus respectivos níveis de remuneração demonstrassem os resultados de suas avaliações de competências e de desempenho. Assim sua remuneração podia se dar em da competência gerencial ou técnica que demonstrasse no exercício do seu cargo ou função

Outra estratégia em relação a remuneração por competência na administração pública é a instituição de uma política que associe uma parcela variável ao salário-base. Este montante não estaria vinculado a fatores como tempo de serviço, que não trazem estímulos ao desenvolvimento do servidor público, mas sim a obtenção de resultados estratégicos (BARROS, 2004).

2.8 A instituição

Ao ser desmembrado de Goiás, o Tocantins recebeu como herança um território de 286.966 km², aproximadamente 1.100.000 habitantes, 80 municípios e 20 Comarcas. Apenas cinco juízes, optaram por atuar na recém-criada Unidade da Federação. Eles se concentravam em um raio de aproximadamente 150 quilômetros da Capital provisória, Miracema.

No dia da instalação do Estado (1º de janeiro de 1989) ampliou-se o número de Comarcas, desenhando-se o seguinte quadro: foram criadas nove de Primeira Entrância, elevadas duas à Segunda e uma à Terceira, totalizando 29 Comarcas (17 de Primeira Entrância, 8 de Segunda Entrância e 4 de Terceira Entrância). Posteriormente, no mês de agosto de 1989, foram criadas mais três Comarcas, totalizando 32.

A Constituição Federal estabelecia, no seu art. 235, que o Tribunal de Justiça seria integrado por sete desembargadores, sendo cinco dentre magistrados, com mais de trinta e cinco anos de idade, em exercício no novo Estado ou em Goiás, e dois dentre promotores de Justiça e advogados.

Instalado no dia seis de janeiro de 1989, o Tribunal de Justiça, como era de se esperar em uma capital improvisada, não dispunha de imóvel próprio e adequado. Teve, então, que se instalar no Fórum de Miracema, que se mudou para os fundos de uma casa residencial. Composto o Tribunal de Justiça, a Corte ficou

assim distribuída: Presidente, Desembargador Osmar José da Silva; Vice-Presidente, Desembargador José Liberato Costa Póvoa; Corregedor-Geral de Justiça, Desembargador Antônio Félix Gonçalves; Presidente da Câmara Cível, Desembargador João Alves da Costa; Presidente da Câmara Criminal, Desembargador Amado Cilton Rosa; Presidente do Tribunal Regional Eleitoral, Desembargador José Maria das Neves; Vice-Presidente, Desembargador Carlos Luiz de Souza.

Quando Palmas se tornou a Capital definitiva do Estado, em 1º de janeiro de 1990, a primeira sede do Tribunal de Justiça ocupou um barracão de compensado de madeira. Depois, ele passou a dividir um prédio, na Esplanada das Secretarias, com o Tribunal de Contas e o Ministério Público.

Em 1º de fevereiro de 1995, foi inaugurada e instalada a sede definitiva do Tribunal de Justiça, que recebeu o nome de Palácio Rio Tocantins, sob a presidência do desembargador José Maria das Neves, sendo Vice-Presidente o desembargador Antônio Félix Gonçalves, e Corregedor-Geral de Justiça, desembargador João Alves da Costa.

Hoje, a Corte é composta por 12 desembargadores, sendo nove da Magistratura, dois do Ministério Público e um da Advocacia.

Composição atual do Tribunal de Justiça do Tocantins:

- Desa. Ângela M. Ribeiro Prudente – Presidente;
- Des. José de Moura Filho - Vice Presidente;
- Des. Luiz Aparecido Gadotti – Corregedora Geral da Justiça;
- Des. Amado Cilton Rosa;
- Des. Marco Anthony Steveson Villas Boas;
- Desa. Jacqueline Adorno de La Cruz Barbosa;
- Des. Ronaldo Eurípedes;
- Des. Eurípedes Lamounier;
- Des. Helvécio Brito Maia;
- Desa. Maysa Vendramini Rosal ;

Juízes Convocados:

- Juíza Adelina Gurak;

- Juíza Célia Regina Régis.
- Juiz João Rigo Guimarães

O Poder Judiciário do Estado do Tocantins tem a necessidade de implantação do modelo de Gestão pessoas por Competências e Desempenho Integrado como forma de oferecer sustentação às ações de Gestão de Pessoas. O objetivo é também proporcionar um direcionamento dessas ações de desenvolvimento necessárias, a serem ministradas aos servidores e ainda, gerar dados para análise de melhor aproveitamento das competências dos colaboradores.

No contexto estratégico da Justiça do Estado do Tocantins, este Tribunal alinhou suas estratégias a Resolução nº 70/2009 do CNJ e estabeleceu conforme Resolução 21/09-TJTO no tema Gestão de Pessoas, o objetivo estratégico de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores. Nesse objetivo instituiu a promoção da Gestão por competências como estratégia para orientar sua política de gestão de pessoas.

3 METODOLOGIA

Para realização desta pesquisa optou-se pela metodologia estudo de caso e pela utilização de métodos qualitativos e quantitativos, predominando o primeiro.

De acordo com Yin (2001): Um estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Quanto à abordagem do problema, a metodologia utilizada foi tanto a quantitativa (método de pesquisa que recorre a diferentes técnicas estatísticas para quantificar opiniões e informações) quanto a qualitativa (pesquisa descritiva que explora as particularidades e os traços subjetivos considerando a experiência pessoal do entrevistado).

O trabalho observou e analisou a implantação da ferramenta Gestão por Competências, verificando primeiro o que motivou o órgão a implantar esse modelo de gestão, descrevendo o processo de implantação, observando os desafios enfrentados pelos gestores do projeto e quais os resultados esperados em comparação aos obtidos.

Para o desenvolvimento deste trabalho o mesmo foi separado em 3 etapas distintas, sendo elas: pesquisa bibliográfica; pesquisa de campo; análise e discussões dos resultados.

3.1 Etapa1: Pesquisa Bibliográfica

A primeira etapa deste trabalho foi desenvolvida a partir de uma pesquisa elaborada de acordo a bibliografia de autores diversos que ao longo do tempo dissertaram sobre o tema enriquecendo assim o cenário atual que depende do conhecimento dessa ferramenta tão importante. A primeira etapa cumpriu seu papel como forma descrever a gestão por competência dentro de suas vertentes e como ela se desenvolveu com o passar dos anos.

Foi elaborado um roteiro de entrevistas semi-estruturado com questões relacionadas ao desenvolvimento e implantação da ferramenta dentro da instituição e

também questionário predominantemente objetivo que foi aplicado aos servidores do departamento.

3.2 Etapa 2: Pesquisa de Campo

Para desenvolver a segunda etapa, primeiramente foi feita a pesquisa sobre Tribunal de Justiça do Tocantins — sua história, organograma, missão, visão, etc — que se encontra disponível no site do órgão.

Em seguida foi marcada uma entrevista com a servidora Leila Maia Bezerra, Técnica Judiciária do Tribunal de Justiça do Tocantins encarregada da implantação do projeto na instituição e responsável pelo setor de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Tocantins.

No dia 23 de novembro de 2016 foi realizada a entrevista com a gestora que se mostrou muito prestativa a responder as perguntas, a entrevista teve duração de 30min e foi gravada e logo após o seu término os questionários foram aplicados aos servidores do departamento.

A proposta inicial da pesquisa era entrevistar todos os servidores alcançados pela ferramenta, porém seguindo a orientação da gestora, os mesmos não foram aplicados em outros departamentos, uma vez que a mesma afirmou ter ali uma amostra satisfatória de servidores para contemplar a pesquisa.

Vinte e cinco questionários foram deixados na instituição e dias depois foi feito o recolhimento dos mesmos, houve o retorno de 11 questionários respondidos.

3.3 Etapa 3: Análise e discussões dos dados

Na terceira etapa da pesquisa foi feita análise da entrevista através do áudio da mesma, a partir disso as respostas e também os comentários mais significativos foram descritos de modo a relatar todo o processo de implantação da ferramenta Gestão por Competências, detalhando as motivações do órgão, os principais desafios encontrados pelos responsáveis e os benefícios esperados.

Foi realizando o diagnóstico a partir do resultado da tabulação dos questionários aplicados aos servidores do setor de Gestão de Pessoas do TJ/TO,

retratando o grau de envolvimento do quadro de pessoal da instituição com a nova metodologia que está sendo implantada.

Assim, por meio dos métodos apresentados foi possível compreender os desafios encontrados e as expectativas através da perspectiva dos gestores responsáveis em relação aos resultados da gestão por competência dentro do TJ/TO.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A implantação da metodologia de Gestão Competências no Tribunal de Justiça do Tocantins.

A entrevista foi realizada com a servidora Técnica Judiciária do Tribunal de Justiça do Tocantins encarregada da implantação do projeto na instituição e responsável pelo setor de Gestão de Pessoas do Tribunal.

4.1.1 A motivação para a implantação

Segundo a gestora, a necessidade de implantação de programas de modernização da Gestão de Pessoas no Setor Público é fruto do aumento da exigência da sociedade, do servidor, das lideranças e da própria instituição. Além disso também visa atender a resolução nº 70/09 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário) e ao planejamento estratégico 2015-2020 — atendendo ao macrodesafio de melhorias na gestão pessoas. Havia também a necessidade de mapear as competências dos servidores da instituição, uma vez que quando assumiram os cargos ainda havia dificuldades em relação ao treinamento da equipe, como afirma: *“Nós todos quando tomamos posse aqui (os primeiros servidores) não fomos capacitados para exercer nossas funções e o Tribunal também não sabia, não tinha esse mapeamento.”*

A servidora também destacou a importância do mapeamento de competências para o futuro da instituição, uma vez que é processo que será contínuo no Tribunal de Justiça do Tocantins. *“Então hoje, depois que foi feito esse mapeamento, eu sei que se eu sair daqui a próxima pessoa que entrar já tem esse mapeamento pronto”.*

Uma das grandes motivações do TJ-TO, segundo a servidora, é a necessidade de constatar os pontos fracos da equipe e desenvolver soluções para os mesmos, encontrando os *gaps* de competências e buscando, por meio de treinamentos e capacitações preencher essas lacunas.

4.1.2 O processo de implantação

O processo de implantação da ferramenta gestão por competência dentro do Tribunal de Justiça do Tocantins se iniciou com a contratação, através de processo licitatório, da empresa Leme Consultoria. A cada etapa do processo a consultoria treinava os gestores do projeto antes para que esses aplicassem metodologia para os demais servidores.

Segundo a servidora entrevistada a implantação do projeto seguiu os seguintes passos:

- Descrição da função;
- Mapeamento de Competências Técnicas e Comportamentais.
- Avaliação de Competências e responsabilidades;
- Feedback;
- Plano de desenvolvimento individual;
- Capacitação

A primeira etapa da implantação da ferramenta partiu da descrição das funções necessárias ao TJ-TO, seguindo para o mapeamento de competências técnicas e comportamentais que norteia cada cargo da instituição.

A gestora explicou que o mapeamento de competências foi realizado a partir da necessidade de cada função executada no Tribunal de Justiça do Tocantins. Para isso usou como exemplo o setor de assessoria de projetos.

“Primeiro nós construímos o mapa, eu disse quais são as competências que uma pessoa tem que ter para trabalhar aqui na assessoria de projetos, a partir desse momento eu fui avaliar se a pessoa que trabalha comigo tem essas competências. Então aqui foi feito dessa maneira a partir do papel de trabalho”

Nesta etapa do mapeamento a gestora apresenta dois grandes *gaps* que foram encontrados durante o processo. O primeiro de caráter comportamental, que é em relação a competências de liderança, identificado nos cargos de chefia. Já o segundo maior foi de caráter técnico, identificado em relação do sistema e-proc, pois boa parte dos servidores do TJ - TO ainda encontram dificuldades para lidar com o mesmo.

Finalizada a parte de descrição das funções e mapeamento de competências foi realizada a sensibilização dos servidores, nesta etapa a gestora enfatiza que a equipe responsável também esteve bastante empenhada, uma vez que se considera um momento essencial para o sucesso da metodologia.

A etapa de sensibilização iniciou-se com a equipe responsável visitando as comarcas do interior, explicando para os servidores sobre a necessidade da implantação da ferramenta, qual era o propósito e o que significava essa avaliação. *"A gente visitou todas as comarcas do interior. Explicamos o que era o projeto, quais eram os objetivos, para que a gente estava indo, porque que a gente ia fazer essa avaliação. Avaliação é uma coisa que bota medo nas pessoas naturalmente".*

A gestora conta que para melhor desenvolver sensibilização dos servidores do TJ-TO a equipe utilizou recursos visuais. além de realizar reuniões. Foram também desenvolvidos materiais específicos para o projeto, como camisetas, DVD's e uma cartilha que está disponível no site do Tribunal de Justiça do Tocantins.

"A gente fez camiseta, fez banner, fizemos uma revista com a equipe do projeto na época e tentamos conscientizá-los de que não era uma avaliação para punir e sim uma avaliação para saber aonde eles precisavam melhorar"

Após o processo de sensibilização dos servidores, iniciou-se o processo de avaliação. Nessa etapa foram aplicados questionários, nos quais os servidores se autoavaliaram e também avaliaram seus colegas de trabalho. A autoavaliação é muito importante no processo, pois permite que o servidor reconheça as suas habilidades e perceba se tem ou não afinidade com o trabalho que ele executa.

Depois dessa fase foi realizado o *feedback* entre o gestor e o servidor, onde o gestor competente pode fazer observações com clareza dos pontos fortes e fracos de cada servidor, com o intuito de capacitação dos mesmos. Segundo a gestora foi realizado treinamento com a equipe de líderes e com todo o restante , a fim de capacitar os servidores para o processo de emitir e receber o *feedback*.

"Houve o treinamento dos Gestores para dar o feedback e dos servidores para receber o feedback, após o treinamento os gestores deram o feedback individualmente e presencialmente para sua equipe."

O *feedback* tem como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento

dos profissionais, fazer com que os mesmos enxerguem que existem pontos e a serem melhorados, sugerindo formas de como conseguir atingi-los. É também considerado como momento de explanação de algo positivo, ou seja, torna-se a oportunidade de enfatizar algo que este funcionário tem de diferencial e deixá-lo ciente desses pontos, pois isso é fonte geradora de motivação. (ALEXANDRE, 2011)

As etapas seguintes – Plano de desenvolvimento individual e Capacitação – ainda não foram colocadas em prática no Tribunal de Justiça do Tocantins, mas fazem parte dos objetivos do projeto de implantação da ferramenta.

4.2 As mudanças ocorridas na gestão e o envolvimento da equipe

Outro questionamento levantado junto a gestão de pessoas do TJ-TO foi a respeito das mudanças identificadas após o início do projeto no órgão. A gestor pontuou que as primeiras mudanças foram identificadas no próprio departamento de Gestão de Pessoas, bem como nos servidores que atuam no local, que, segundo ela, não tinham um papel definido e após da implantação da ferramenta esse papel foi identificado e melhor delineado a fim de atender aos objetivos da instituição. *“A principal mudança foi que agora os funcionários conhecem os seus papéis de trabalho que antes nós não conhecíamos.”* enfatizou.

Uma outra mudança muito significativa que, segundo a gestão, vai ocorrer no Tribunal é referente ao processo de seleção de pessoas. Atualmente o TJ-TO seleciona pessoas por meio de concurso público, forma de seleção que não pode ser substituída pois se trata de um órgão público, porém, com a metodologia por competências, os editais próximos passarão a ser mais específicos na descrição dos Cargos, Funções e Competências necessárias para ocupar os cargos do TJ-TO.

A gestão também foi abordada a respeito de possíveis mudanças no sistema remuneratório dos servidores, neste ponto ela afirmou que por ser um órgão público o Tribunal de Justiça do Tocantins não tem a liberdade de interferir diretamente, nem a metodologia por competências tem condições de traçar um novo rumo neste momento, mas que a mesma espera que no futuro talvez seja possível que o TJ-TO possa usar a meritocracia para beneficiar servidores competentes com bônus, como por exemplo financiamento de cursos dentro e fora do estado, ou algo

do gênero.

4.2.1 Os principais desafios no processo de implantação da metodologia e os benefícios esperados

Desenvolver a metodologia por competências na administração pública é um avanço para a área, porém, é conhecido que limitações são constantes neste processo. A seguir apresenta-se os principais desafios do TJ-TO neste processo e também os benefícios esperados pela gestão a partir da implantação do modelo.

Segundo a gestora, apesar do empenho da equipe em esclarecer os objetivos da implantação da ferramenta no TJ-TO, e mesmo os colaboradores aceitando participar com facilidade e o grau de envolvimento sendo considerado bom, um dos primeiros pontos desafiadores foi a dificuldade de fazer com que o servidor não olhasse para o processo de avaliação como uma forma de puní-lo e sim para ajudá-lo a melhorar. Ela enfatiza que alguns servidores não consideraram a seriedade do processo e não realizaram a avaliação de forma realista, o que fizeram foi se avaliarem com notas altas ou simplesmente optaram por não responder os questionários, como relatou:

“A principal dificuldade foi que o servidor acreditava — e alguns ainda acreditam — que essa avaliação tem caráter punitivo, quando na verdade ela tem um papel de ajudar o servidor a melhorar na sua função.” Isso dificultou um pouco a etapa de avaliações uma vez que, como relatou a gestora, “Teve muita gente que não respondeu como deveria o questionário, se avaliou com a nota lá em cima achando que ia ser punido se não se avaliasse com uma nota melhor”.

Outro ponto desafiador no processo que pode comprometer o sucesso da metodologia no Tribunal de Justiça do Tocantins é o posicionamento da Alta Gestão em relação ao método. Como foi a primeira vez que o processo de avaliações foi implantado no órgão, ela diz que o Presidente do Tribunal de Justiça não o tornou obrigatório o que fez com que nem todos os servidores aceitassem o processo da avaliação, a servidora ainda admitiu que pensa que o ideal é que as avaliações fossem tornadas logo obrigatórias.

Na literatura encontramos vários relatos de problemas semelhantes

apontados durante a implantação da ferramenta. Ruas et al. (2005) mencionam dificuldades relacionadas a diversos fatores, como à falta de clareza do conceito de competência; à desarticulação do modelo em relação aos subsistemas de Recursos Humanos (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e remuneração e carreiras); à complexidade de operacionalização dos modelos de Gestão de Competências; ao fraco embasamento conceitual para a definição de competências organizacionais; à falta de alinhamento das competências individuais às organizacionais; e ao não envolvimento de todos os níveis hierárquicos na implementação do modelo.

O processo de avaliação foi, de acordo com a gestora, o processo mais desafiador devido a resistências dos servidores. Segundo a mesma, os servidores têm resistência para responder avaliações. Diante deste cenário vale destacar que este foi um dos pontos que a gestão utilizou para justificar a aplicação da pesquisa deste trabalho apenas no departamento de Gestão de Pessoas, ressaltou que os servidores estavam muito resistentes a responder qualquer tipo de pesquisa ou avaliação.

Mesmo com todos esses desafios a gestão deixa claro que muitos benefícios são esperados para o Tribunal de Justiça do Tocantins com a implantação da metodologia, entre eles ela ressaltou a contribuição com a comissão de seleção e treinamento na definição dos perfis para concurso público; o subsídio a ESMAT (Escola de Magistratura) na definição dos cursos e treinamentos para os servidores; a criação de um banco de talentos e ainda a melhoria na qualidade do trabalho e de vida dos servidores e conseqüentemente o aumento da produtividade.

A gestora ainda apresentou como relevante o rol de competências que se pretende desenvolver no TJ-TO, destaca-se que a preocupação é desenvolver não somente as pessoas, mas a instituição em toda a sua estrutura. São as competências e suas definições:

- **Competências Organizacionais:** estão relacionadas aos valores individuais do órgão, são características primordiais das pessoas as quais foram recebidas por meio de herança genética e desenvolvidas por intermédio do conhecimento e da convivência social de cada uma;
- **Competências Gerenciais:** são essenciais para atingir resultados satisfatórios para o colaborador e para a instituição, uma vez que são elas que conduzem

diferentes recursos e aliam estratégias e táticas com objetivo de alcançar alta performance de maneira geral;

- **Competências Comportamentais:** todas aquelas que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades, podem ser inerentes às características de personalidade de um indivíduo, ou obtidas no convívio social, bem como podem ser obtidas e aprimoradas através de treinamentos e autodesenvolvimento.

A gestora encerrou a entrevista mostrando-se muito otimista em relação a ferramenta implantada, ela afirma que a gestão por competência pode trazer uma nova realidade ao setor público, mais voltada a meritocracia, que poderia combater antigos hábitos, como por exemplo a indicação de servidores. Destacou a importância de se reconhecer os conhecimentos as habilidades e as atitudes no momento da promoção. "Já pensou você poder dizer: eu não estou em um Cargo comissionado porque me indicaram é mérito meu eu consegui isso com as minhas boas avaliações", encerra.

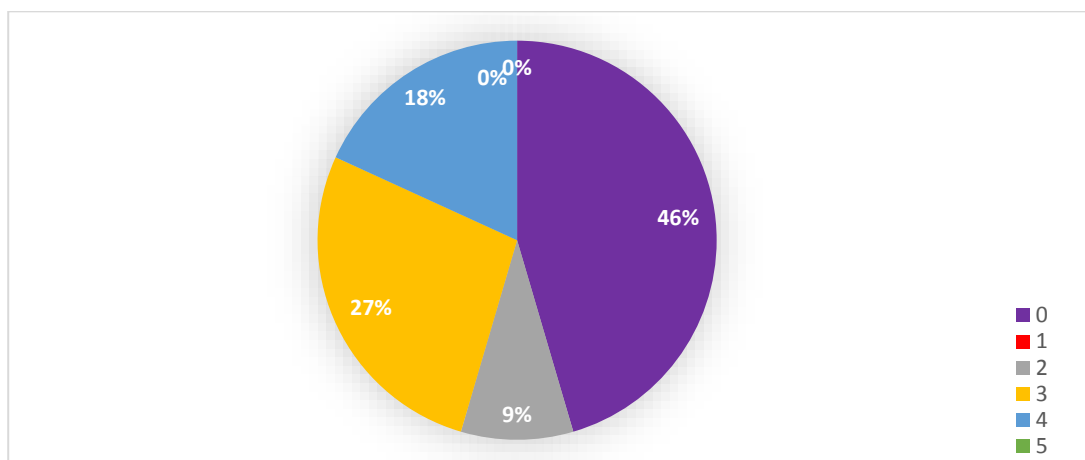
4.3 Resultados dos questionários aplicados aos servidores

Foi aplicado questionário constituído de 6 (seis) perguntas objetivas de múltipla escolha e 1 (uma) questão aberta, totalizando 7 (sete) questões, aos servidores do Tribunal de Justiça do Tocantins com o intuito de diagnosticar o impacto que a ferramenta Gestão por competência causou no ambiente de trabalho e mesmo na vida destes, fechando o ciclo de pesquisa.

Foi permitido pelo órgão a aplicação dos questionários apenas no departamento de Recursos Humanos, de 25 questionários entregues, 11 foram devolvidos, este total representa 44 por cento do público abrangido pela metodologia.

Dentre os questionamentos abordados na pesquisa, foi perguntado o nível de conhecimento dos servidores questionados antes da implantação da ferramenta, sendo 0 (zero) nenhum conhecimento e 5 (cinco) total conhecimento.

Gráfico 1 - Nível de conhecimento em relação a ferramenta antes da implantação

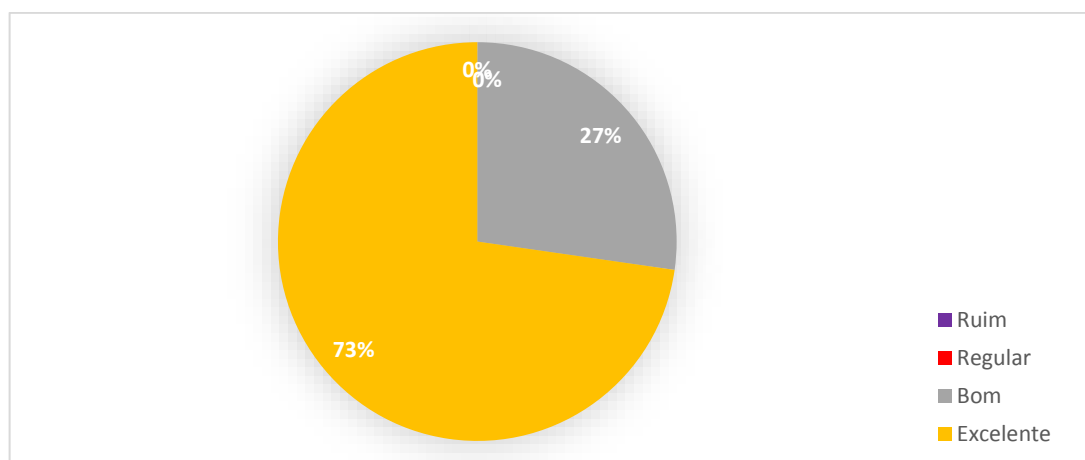


Pesquisa de campo: visitas a instituição realizadas em 23 de novembro de 2016. Gráfico elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico apresentado acima é possível perceber que quase metade dos mesmos possuía nenhum grau de conhecimento em relação a ferramenta gestão por competência; 9% dos servidores questionados disseram possuir um grau 2 de conhecimento; somente um em cada três afirmaram possuir conhecimento em nível 3 e 18% possuíam um grau 4 de conhecimento antes da ferramenta ser desenvolvida em seu ambiente de trabalho.

Foi questionada a abordagem utilizada pelo setor responsável e como esses servidores a classificariam.

Gráfico 2 - Classificação da abordagem utilizada pelo setor responsável

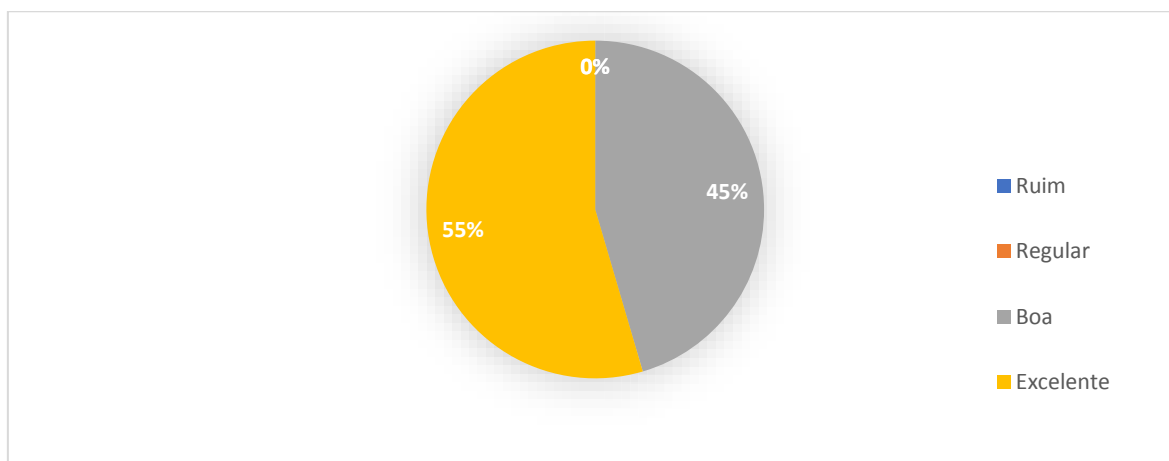


Pesquisa de campo: visitas a instituição realizadas em 23 de novembro de 2016. Gráfico elaborado pelo autor.

Como se pode observar no gráfico 2, todos os servidores entrevistados, classificam a abordagem utilizada como excelente ou uma boa, nota-se de acordo com os resultados que todos os servidores questionados demonstram satisfação com a abordagem utilizada, o que possibilitou a sensibilização dos mesmos à futura percepção em relação a ferramenta

A partir da abordagem e do conhecimento adquirido pelos servidores alcançados pela implantação da ferramenta o próximo questionamento foi sobre a perspectiva dos mesmos em relação a efetividade dela.

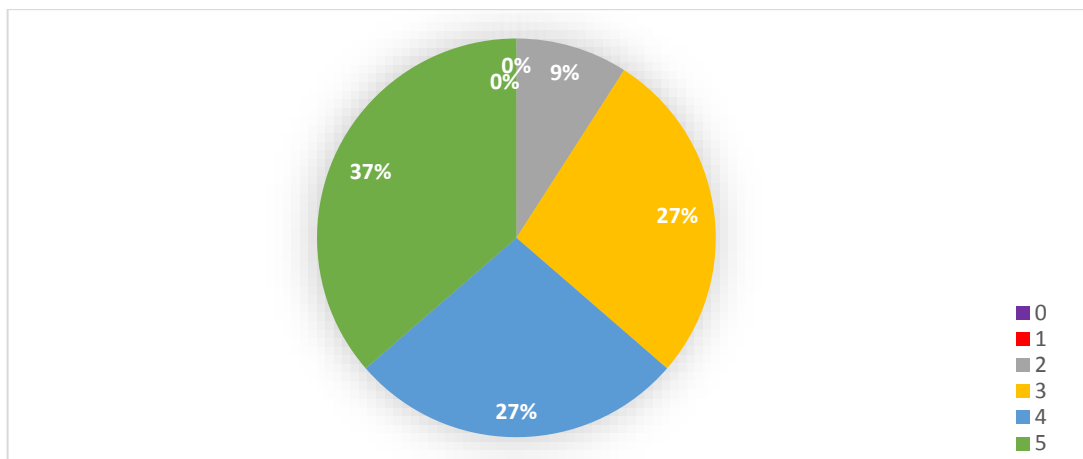
Gráfico 3 - Perspectiva em relação à efetividade da ferramenta



Pesquisa de campo: visitas a instituição realizadas em 23 de novembro de 2016. Gráfico elaborado pelo autor.

100% dos servidores demonstraram ter uma perspectiva boa ou excelente em relação à efetividade da ferramenta, o que demonstra que após todo o conhecimento adquirido em relação a gestão por competência os servidores a reconhecem como uma boa opção para o melhoramento e otimização das atividades dentro do TJ-TO, pode-se observar também que todos os servidores questionados se sentem a vontade com a mesma e também desejam a efetivação dela em seu ambiente de trabalho,

Gráfico 4- Nível de envolvimento dos servidores

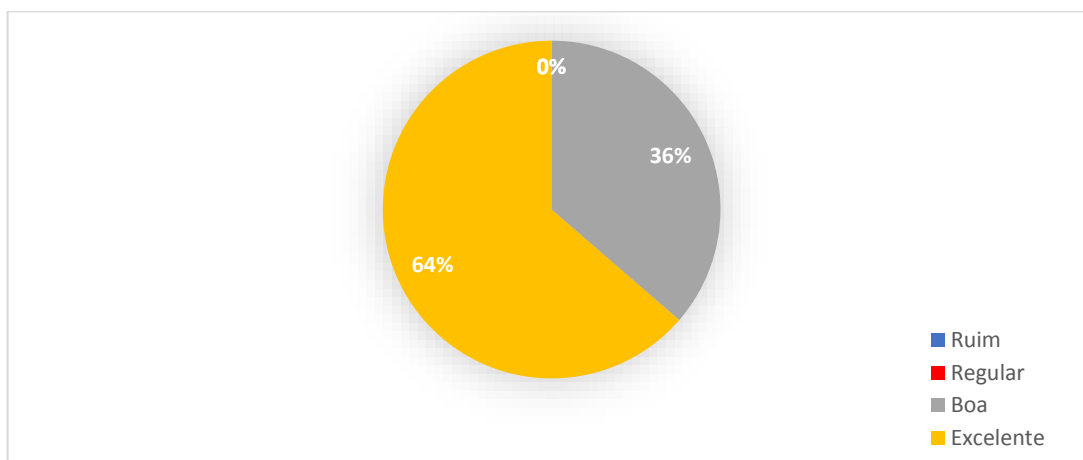


Pesquisa de campo: visitas a instituição realizadas em 23 de novembro de 2016. Gráfico elaborado pelo autor.

Quando questionados sobre seus níveis de envolvimento com a ferramenta gestão por competência, sendo 0 nada envolvidos e 5 muito envolvidos, todos os servidores entrevistados demonstraram algum grau de comprometimento com a ferramenta aplicada, sendo que quase um terço dos servidores entrevistados classificaram-se em um nível 5, o que significa muito envolvidos; um em cada quatro se descrevem em um nível 4 de envolvimento; quase um quarto se dizem envolvidos em nível 3 e 9% ainda se consideram envolvidos, porém em nível 2.

Quanto a aplicação destes métodos na administração do órgão em questão, levando em consideração o que mudaria com a contínua aplicação da gestão por competência, o mapeamento de competências, as avaliações e todas as mudanças que seriam ocasionadas pela mesma, foi solicitado que os servidores questionados avaliassem a contribuição da metodologia aplicada e o quanto ela melhoraria o desempenho de suas atividades no Tribunal de Justiça do Tocantins.

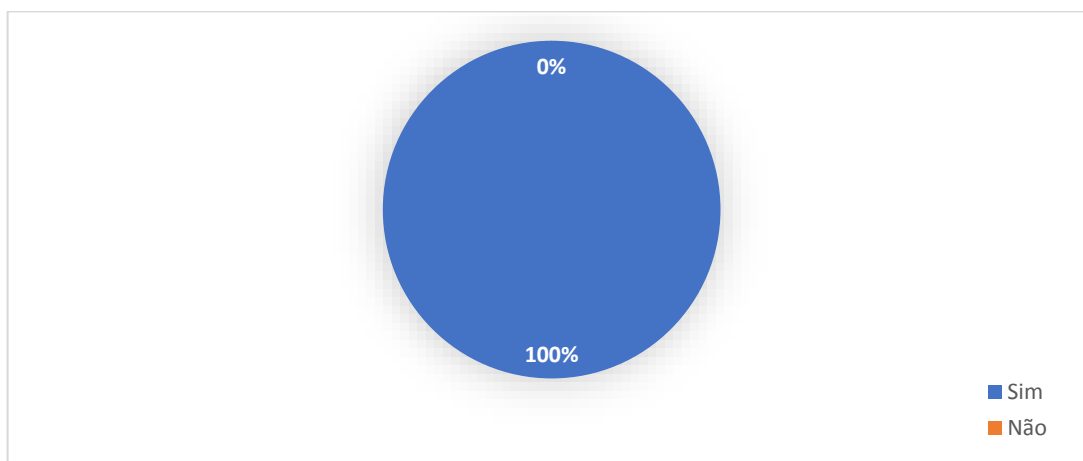
Gráfico 5 - Avaliação da contribuição da metodologia



Pesquisa de campo: visitas a instituição realizadas em 23 de novembro de 2016. Gráfico elaborado pelo autor.

Pode-se observar no gráfico de número 5 que mais da metade dos servidores questionados avaliam a contribuição da metodologia como excelente e os demais a consideram boa para melhoria de suas atividades no Tribunal de Justiça do Tocantins.

Gráfico 6 - A avaliação por competência é interessante como prática do TJ-TO?



Pesquisa de campo: visitas a instituição realizadas em 23 de novembro de 2016. Gráfico elaborado pelo autor.

Uma vez que a avaliação por competência foi considerada interessante para 100% dos questionados, observa-se que essa prática, originalmente utilizada no setor privado, tem grandes chances de se tornar um sucesso no primeiro setor, uma

vez que cria a oportunidade de conhecimento mais detalhado dos pontos fortes e também das áreas que precisam de mais atenção e melhoramento dentro da instituição

Dentre as justificativas apontadas pelos servidores em relação a importância da gestão por competência dentro do TJ-TO a identificação dos perfis profissionais, a avaliação constante, a análise de desempenho e diagnostico de dificuldades foram pontos de destaque entre as opiniões expostas.

5 DISCUSSÃO

Esta parte do trabalho traz a análise dos dados coletados para elaboração do estudo de caso da implantação da Gestão por Competências no Tribunal de Justiça do Tocantins.

No primeiro momento do estudo de caso verificou-se o porquê de o Tribunal de Justiça do Tocantins investir na implantação da gestão de pessoas por competências. Segundo o que foi apurado esse projeto surgiu com o objetivo de atender a resolução nº 70/09 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário) e ao planejamento estratégico 2015-2020 — atendendo ao macrodesafio de melhorias na gestão pessoas. Além do surgimento da necessidade de mapear as competências de seus colaboradores, pois os mesmos não ingressavam nas suas atividades laborais com as competências definidas para ocupar determinado cargo.

Com o início do processo de reforma gerencial, o foco da administração pública brasileira passou a gravitar em torno dos resultados, através do estabelecimento de indicadores de desempenho, avaliação constante dos serviços e políticas públicas e da introdução de ferramentas de gestão oriundas da administração privada (BRESSER PEREIRA, 2006; ABRUCIO, 2006). Nesse contexto de modernização, o modelo de gestão por competências passou a ser incorporado pelas organizações públicas do país, tendo em vista a sua eficácia no planejamento das ações ligadas ao recrutamento e seleção de pessoas, treinamento, gestão de desempenho, remuneração e gestão de carreiras (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003).

Essa nova visão fez com que os responsáveis pelo setor de Gestão de Pessoas passassem a ver seus colaboradores como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. Essa recente caracterização da gestão de pessoas, parte do pressuposto de que as pessoas são parte fundamental para o sucesso organizacional e as competências são a chave que auxiliam a atingir os objetivos e melhoram o desempenho das tarefas e dos cargos.

Para atingir esse sucesso organizacional, o Tribunal de Justiça do Tocantins busca através da Gestão por Competências adequar as pessoas ao cargo que ocupam, para isso é feito o mapeamento das competências e estabelecido o

espaço ocupacional de cada função, que descreve o conjunto de competências requeridas, requisitos de acesso e estilos de comportamento compatíveis para orientar o desempenho e o desenvolvimento das pessoas. Assim mesmo se o servidor não fizer mais parte do órgão qualquer outro que o substituir saberá quais as competências necessárias para ocupar determinado cargo.

O mapeamento das competências proporciona o sucesso organizacional ao buscar a adequação dos conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas possuem e aplicam no seu dia a dia de trabalho com o que a organização precisa para atingir suas metas e alcançar os resultados esperados. Isso pode ser observado no Tribunal de Justiça do Tocantins a partir do momento que houve o mapeamento das competências dos colaboradores de acordo com atribuição e características de cada cargo.

Ressalta-se a preocupação da instituição com este processo a partir do momento que foi realizado a contratação de uma consultoria para embasar todo o processo. Pois é de praxe que algumas instituições públicas apenas deleguem esta função aos servidores do Departamento de Gestão de Pessoas sem inseri-las em um treinamento específico.

Outro ponto abordado no estudo de caso refere-se a relação entre o mapeamento das competências com os programas de desenvolvimento de pessoas. Por exemplo, após o processo de mapeamento, o TJ/TO envia as demandas para a ESMAT (Escola de Magistratura) onde serão desenvolvidas capacitações voltadas para suprir as lacunas de competências apontadas por essa etapa do processo, ou seja, a diferença entre as competências existentes na organização e as necessárias para concretizar a estratégia corporativa apontada pelo mapeamento.

Ainda em relação ao mapeamento, foi exatamente nessa etapa que se constatarem os principais *gaps*, o primeiro em relação a competências de liderança, identificado nos cargos de chefia e o segundo foi identificado em relação do sistema e-proc, pois boa parte dos servidores do TJ/TO ainda encontram dificuldades para lidar com o mesmo.

As competências técnicas são aquelas que adquirimos em cursos técnicos, formação acadêmica, e qualquer outro curso livre no campo escolhido pelo profissional de uma área específica. Já as competências comportamentais estão

ligadas as características e valores pessoais de cada um, de modo que os indivíduos tomem atitudes baseadas nestas suas características e crenças, seja no ambiente social ou profissional. Esta competência ao contrário da técnica que é aprendida em ambientes de aprendizagem como escolas, universidades, etc., geralmente é adquirida na educação domiciliar e em convívio com a sociedade. Por esse motivo as competências comportamentais são as mais difíceis de serem desenvolvidas em cursos de capacitação.

Com relação ao método que está sendo utilizado para efetuar o mapeamento das competências verificou-se que no TJ/TO utiliza a técnica do questionário. Os servidores entrevistados fizeram uma autoavaliação, e também avaliaram seus colegas de trabalho e a chefia. No caso da autoavaliação, esse método não se mostrou totalmente eficaz, pois mostra somente a percepção do avaliado, o que demonstrou tendência de supervalorização das qualidades e minimização dos defeitos, o que pode tornar a avaliação tendenciosa.

Outra informação importante é que a falta de conhecimento sobre o assunto pode estar diminuindo, pois ninguém declarou explicitamente desconhecer o assunto.

Porém uma das observações da gestora durante o estudo de caso foi a dificuldade dos servidores de aceitarem avaliações, uma vez que foi observado um fenômeno de temor punitivo por parte dos mesmos. Em contraponto os servidores questionados demonstraram avaliar muito bem a metodologia da ferramenta.

Ainda em relação a análise dos questionários respondidos pelos servidores entrevistados podemos observar que 100% consideram a prática da ferramenta em seu ambiente de trabalho como muito interessante, o que acaba contradizendo o ponto de vista da gestora, que diz ter dificuldades quanto a aceitação da Gestão por Competências por parte dos colaboradores.

Sobre essa dificuldade, não se pode entender que ela pertença somente ao setor público. Mesmo no âmbito privado, a cultura organizacional pode se manifestar contrária a implantação da Gestão Por Competências. E quase todos os casos que foram apresentados que foram estudados como base para essa pesquisa informaram o enfrentamento de algum grau de resistência de pessoas ou de grupos

Quanto ao processo de *feedback* gestores se reuniram com servidores, individualmente e em reuniões, para pontuarem suas observações referentes ao

melhoramento do trabalho dentro da instituição além de exaltarem o que a mesma tem de melhor.

As consequências da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências no Tribunal de Justiça do Tocantins mostram que a intenção é que essa ferramenta venha a impactar nos demais processos de gestão de pessoas e no desenho de planos de desenvolvimento individuais e organizacionais a serem atendidos por programas de otimização do ambiente organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o advento da Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal foi necessário que a administração pública adotasse modelos de gestão de pessoas que se adequassem a essa necessidade, o que levou o primeiro setor a se inspirar em ferramentas inicialmente utilizadas na iniciativa privada, como é o caso da Gestão por Competências.

O presente estudo teve por objetivo principal analisar — por meio de questionário e entrevista semi-estruturada — a implantação da ferramenta Gestão por Competências no Tribunal de Justiça do Tocantins.

É possível afirmar que o objetivo da pesquisa foi plenamente atingido, visto que foi feita análise do processo de implantação da ferramenta, especificamente descrito pela gestora competente e também foi diagnosticado o grau de envolvimento dos demais servidores.

Até aqui, observou-se que os profissionais entrevistados possuem domínio em relação ao modelo pesquisado, conhecem o significado da palavra central – competência –, bem como o processo de avaliação por competências.

Considera-se que o presente estudo contribui academicamente, por se tratar de um tema atual e relevante em comportamento organizacional do trabalho. Espera-se que a presente pesquisa possivelmente sirva de base para futuros estudos, além de aguçar o interesse pelo assunto discutido.

Diante da crescente modernização do setor público e das exigências legais amparadas na *Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal* (PNDP), houve um grande esforço do Tribunal de Justiça do Tocantins no sentido de implantar a gestão de competências como instrumento de otimização dos gastos com capacitação e melhor avaliação da sua força de trabalho, aumentando por consequência a efetividade dos processos administrativos e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Tendo alguns processos já norteados pelas competências, expressando resultados satisfatórios, os responsáveis pelo projeto relatam que as expectativas para o modelo dentro do TJ/TO são animadoras e esperadas ansiosamente, para que todos os estudos e comprometimento pelo modelo até agora comecem a render bons frutos.

Constatou-se através desse estudo de caso que a incorporação prática da Gestão por Competências no setor público é possível, desde que a mesma sofra as adaptações necessárias, atendendo aos padrões que o primeiro setor exige.

A principal limitação desta pesquisa foi fato de os questionários semi-objetivos terem sido aplicados somente aos servidores atuantes no setor de Gestão de Pessoas o que fez com que houvesse uma amostra muito pequena de retorno dos mesmos. O que sugere que novas pesquisas com enfoque na Gestão por Competências podem ser realizadas em outros setores do Tribunal de Justiça do Tocantins ou no mesmo como um todo.

O presente artigo sugere ainda, que novos estudos sejam realizados no TJ/TO assim que o modelo for colocado em prática em totalidade, para saber se essas expectativas aqui apresentadas de fato se concretizaram, proporcionando a eficiência e o funcionamento pleno do Tribunal de Justiça do Tocantins.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. XÁ seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. São Paulo, 2006.

ARAÚJO, Cidália et al. **Estudo de Caso. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho**, 2008. Disponível em <<http://docplayer.com.br/212402-Universidade-do-minho-instituto-de-educacao-e-psicologia.html>>. Acesso em: 10 de agosto de 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação, referências, elaboração. Rio de Janeiro, 2000.

BARROS, Marcelo P F. Inovações em Gestão de RH: utilizando a gestão por competências para fortalecer a administração pública. IX Congresso Internacional de CLAD sobre a reforma do Estado e da Administração Pública, Madrid, Espanha, 5 nov de 2014.

BENETTI, Kelly Cristina. Avaliação de desempenho por competências: um estudo de caso no Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica 2005. 110 f.. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BITENCOURT, C. C.; Oliveira, M. (2012), «Knowledge Management and Competence Management: New Possibilities based on an integrated model», *Espacios*, Vol. 33, Num. 5, pp. 1.

BOYATZIS, R. E. The competent manager: a model for effective performance. New

York: John Wiley & Sons, 1982.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

_____. Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão de pessoas por competência. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Desempenho Humano nas Empresas. São Paulo: Manole, 2009.

_____. Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. Gestão de Pessoas - Novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Campus 1999.

_____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2004, 529 p.

_____. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2005, 529 p.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da

universidade federal do tocantins. In.: APGS, Viçosa, v1., n.2, pp. 1-20.

DURAND. Forms of incompetence. Paper apresentado na Conference of Managment of Competence, Oslo, 1998.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas, Atlas, São Paulo, 2006

_____. Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas», Atlas, São Paulo, 2011

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário da língua portuguesa. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 2222 p. ISBN 978-85-385-4198-1.

FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. 1. ed – 6. Reimpr – São Paulo: Atlas, 2010.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Pearson Education, 2002.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm

-

Acessado em 10/08/2016

GOVERNO DO TOCANTINS. Gespública – Sobre o Gespública. Disponível em: <<http://gespublica.seplan.to.gov.br/index.php/sobre-o-gespublica>> Acessado em 31 de agosto de 2016.

GUIMARÃES, T.; MEDEIROS, J. A Nova Administração Pública e a Gestão de Competências: Mudanças e Flexibilidade Organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). Mudança Organizacional: Teoria e Gestão. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

LAKATOS, MARCONI, Marina de Andrade. , Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica, São Paulo, Atlas, 2010.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bah ler da. Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização.

LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOPES, Manuel Carlos Domingues. Remuneração por habilidades e competência. Uma Abordagem Estratégica na Atração, Retenção e Gestão de Talentos. 2008. Disponível em <http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=250>

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

_____ Formas de raciocínio apresentadas por adolescentes deficientes mentais: um estudo por meio de interações verbais. In: MANZINI, E. J. (Org.) Linguagem, cognição e ensino do aluno com deficiência. Marília: Unesp, 2001.

_____ Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: 2003. p.11-25.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. Sistemas de Remuneração Tradicionais e Remuneração Estratégica. Disponível em: <
http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_camila.shtm>. Acesso em: 10 de agosto de 2016.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional. A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark. 1997.

OLIVEIRA, J. Arimatés; RIBEIRO, A. R. Batista. Remuneração Variável: Uma Nova Forma de Motivar e Fidelizar Talentos. Disponível em: <
http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_camila.shtm>. Acessado em 16 de agosto de 2016.

PAZ, L.M.C.O.; Gestão de competências no setor público: competências comuns a gestores de organizações públicas federais. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília – Brasília, 2009.

PIRES, A. K. et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

_____. Seleção por Competências. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

RIBEIRO, Aldeí Rosane Batista; OLIVEIRA, José Arimetés de. Remuneração variável: uma nova forma de motivar e fidelizar talentos. Rio de Janeiro, 2002.

RONCON, A. O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas. RAU. Revista de Administração Unisal, v. 1, p. 45-60, 2010.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à Gestão Pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

TONELLI M.J; LACOMBE B ; CALDAS M.P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In.: BOOG, G. (org). Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, v. I, São Paulo, Ed. Gente, 2002.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO TOCANTINS. História. Disponível em: <<http://www.tjto.jus.br/index.php/institucional/sobre-o-tribunal/historia>> Acessado em 29 de setembro de 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROSA, Sylvie (2001), Gestão pública por resultados. Quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP.

VIEIRA, Franscisco Pedro. Gestão, Baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

WEBSTER, 1981. Webster's third new international dictionary of the English language,

unabridged. (editor in chief: Philip Babcock Gove and the Merriam-Webster editorial staff). Springfield, Massachussets: G. & C. Merriam Co., 1981.

WHITE, Robert W. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review* : Elsevier, v: 66, Issue: 5, , 1959 p.297-333.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*. Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro de entrevista para o gestor responsável pela implantação

1. O que motivou o Tribunal de Justiça do Tocantins a implantar a gestão ferramenta Gestão por Competências?
 2. A quem se aplica a ferramenta?
 3. Existe de diferença na aplicação da ferramenta em diferentes setores ou grupos de servidores distintos?
 4. Como a equipe foi sensibilizada para aderir ao programa?
 5. Como está sendo realizado o processo de implantação da ferramenta gestão por competência?
 6. Como está sendo realizado o processo de mapeamento de competências?
 7. Qual a metodologia utilizada na etapa de avaliação por competência?
 8. Como se dá o acompanhamento do desenvolvimento da metodologia?
- O Tribunal contratou uma consultoria especializada em Gestão por Competências para auxiliar na implantação do projeto na instituição.
9. Houve, ou existe o interesse de alguma alteração na questão remuneratória dos servidores, devido o uso da ferramenta?
 10. Quais as principais dificuldades encontradas no processo de implantação da ferramenta em uma instituição da administração pública?
 11. Quais os benefícios que o TJ/TO almeja alcançar com a utilização desta metodologia?

Apêndice B - Roteiro de entrevista para o gestor responsável pelo departamento de Gestão de Pessoas do TJ/TO.

1. De onde surgiu a necessidade de implantação da ferramenta gestão por competência?
2. Qual o papel do departamento de Gestão de Pessoas antes e depois da implantação da metodologia de competências? O que mudou?
3. Por que a gestão por competência foi o método escolhido pela instituição?
4. Como processo seletivo é realizado? Houve alguma alteração dentro desse processo após a aplicação da gestão por competência?
5. Como é a aceitação da ferramenta pela equipe?
6. Qual tem sido o grau de envolvimento dos colaboradores em relação a ferramenta Gestão por Competência?
7. Onde foram identificados os maiores *gap* de competências?
8. O Tribunal dispõe de um rol de competências que almeja ser desenvolvidos em sua equipe?
9. Quais são os principais objetivos que se deseja alcançar com a implantação da ferramenta?

Apêndice C – Questionário a ser aplicado aos servidores do TJ/TO.

1. Antes da implantação da gestão por competência no TJ-TO qual o seu grau de conhecimento em relação a mesma? Sendo 0 nenhum conhecimento e 5 total conhecimento:

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5

2. Como você classificaria a abordagem utilizada pelo setor responsável, para a sensibilização da equipe?

() Ruim () Regular () Boa () Excelente

3. Qual a sua perspectiva em relação à efetividade¹ da ferramenta?

() Ruim () Regular () Boa () Excelente

4. Qual o seu nível de envolvimento com a metodologia que está sendo desenvolvida? Sendo 0 nada envolvido e 5 muito envolvido:

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5

5. Como você avalia a contribuição da metodologia para a melhoria do desempenho das suas atividades no TJ/TO?

() Ruim () Regular () Boa () Excelente

6. Qual a sua opinião em relação ao método de avaliação por competência? É interessante que esse tipo de avaliação seja colocado em prática dentro do TJ-TO?

() Sim () Não

Justifique:

¹ É a capacidade de produzir um efeito, que pode ser positivo ou negativo. Consequentemente, o que é efetivo não é necessariamente eficiente ou eficaz.

ANEXO A

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS



Poder Judiciário
Tribunal de Justiça
Estado do Tocantins

2014



GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS
TJTO

HISTÓRICO NO SETOR PÚBLICO

A necessidade de implantação de programas de modernização da Gestão de Pessoas no Setor Público é fruto do aumento da exigência da sociedade, do servidor, das lideranças e da própria Instituição.

Em 2006, foi publicado o Decreto nº 5.707, da Presidência da República, que fomenta a modernização das práticas de Gestão de Pessoas na esfera federal, com ênfase na Gestão por Competências.

Diversas outras resoluções, normativas e regulamentações vêm sendo publicadas desde então, nas diversas esferas de Poder, inerentes ao Estado Democrático.

O CNJ também publicou a Resolução nº 111, no ano de 2009, a fim de fortalecer a geração de resultados no Poder Judiciário, por meio da capacitação de servidores em suas competências, ou seja, o modelo de Gestão de Pessoas com foco em Competências.

Na Justiça do Trabalho, o CSJT publicou, em 2012, a Resolução nº 92, que estabelece metas de implantação da Gestão por Competências para todos os Tribunais do Trabalho até o final de 2013.

Incentivos para essa prática surgem a todo o momento, a partir de fontes diversas, e, embora a prática de Gestão de Pessoas pareça inovadora, é preciso registrar que esse modelo de Gestão iniciou-se na França na década de 70, contando com a participação de empresas privadas e, massivamente, do setor público francês.

Ainda nos anos 70 e 80, esse modelo de Gestão expandiu-se para a América do Norte, ganhando o mundo em função do estímulo recebido por certificações de qualidade, a exemplo da família ISO.

Em linhas gerais, este histórico apresenta a grande relevância que o modelo de Gestão por Competências teve no mundo nos últimos 40 anos e, embora tenha se reinventado, até hoje é uma das práticas gerenciais mais saudáveis e consistentes. Nunca é tarde para iniciar uma ação que potencialize o desempenho do servidor, viabilize uma carreira mais consistente, além da constante evolução intelectual e, principalmente, a melhor prestação de serviços para a nossa sociedade.

O projeto Gestão por Competências começa a ser implantado no TJTO em 2014.



EXPEDIENTE

Redação: Comitê Técnico / Melck Aquino
Arte e Diagramação: Roberto Pires
Revisão Ortográfica: Maria Ângela B. Lopes
Fotógrafos: Heber Fidelis
Supervisão: Leila
Tiragem: 2000
Impressão: Gráfica Tocantins

APRESENTAÇÃO

Servidores(as),

Em maio de 2013, foi publicada Portaria instituindo o Comitê responsável pela implantação do Projeto Gestão por Competências, no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.

O presente Manual visa esclarecer a razão da implantação deste projeto, considerado de primordial importância para o Judiciário e, sobretudo, para vocês, posto estar intimamente relacionado aos objetivos institucionais e à gestão do conhecimento. O Programa Gestão por Competências é uma ação prevista no Planejamento Estratégico e no Plano de Ação desta gestão, além de ser uma das metas traçadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).



Hoje, poucos são os servidores que têm oportunidade de se destacar e de ocupar cargos ou funções relacionadas à sua formação e até mesmo à sua aptidão e habilitação. Isso ocorre porque pouco se sabe sobre o servidor do Tribunal de Justiça, o que não nos permite identificar as competências individuais de forma a conceder oportunidade a todos. O que se pretende com esse projeto é reconhecer as competências individuais com três finalidades distintas:

Primeira: Constituir inventário sobre o perfil dos servidores, a fim de permitir a cada gestor que ocupar a cadeira de presidente selecionar, por mérito, seus auxiliares, o que resultará na composição de uma equipe administrativa cada vez mais técnica e com mais conhecimento sobre o Judiciário. Segunda: Subsidiar a Esmat no estabelecimento de trilhas de aprendizagem que permita aos(as) servidores(as) definirem os cursos mais adequados, a fim de conquistarem novas competências ou se tornarem especialistas em suas áreas de atuação. E mais, alinhar as ações de capacitação, formação e aperfeiçoamento aos objetivos institucionais, tornando-as mais eficazes. Terceira: Possibilitar que a Comissão de Seleção e Treinamento defina os cargos para abertura de novos concursos, de forma a contemplar as reais necessidades institucionais.

A missão do Comitê é a de apresentar mecanismos para subsidiar o desenvolvimento de um modelo de gestão moderno, humanizado, dinâmico, técnico e contínuo, o qual possibilite a definição de um caminho para que os servidores do Judiciário sejam valorizados, de forma técnica e por mérito individual. Para que todos possam conhecer o projeto, o Comitê produziu este Manual. Mas, sozinho, o Comitê nada pode.

Por essa razão, pedimos-lhes comprometimento e participação nesse processo a se iniciar agora, mas que certamente terá um longo desenvolvimento. E os(as) conclamo a vestir essa camisa para, juntos, enfrentarmos o desafio de construir um Judiciário forte, no qual as competências individuais sejam transformadas em competências coletivas, e estas, alinhadas às estratégias organizacionais, sejam colocadas a serviço de uma prestação jurisdicional de excelência.

Agradeço-lhes, desde já, a participação e o compromisso com o Judiciário.

ÂNGELA PRUDENTE
Presidente

*"Gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas que abarca gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e ativos intangíveis (capital intelectual), considerados como diferencial competitivo em uma organização."
Marta Lucia Marinatto Locha (UFF) e Almeida Ashley (UFSJ)*





O Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins - TJTO constituiu Comitê para cuidar da implantação do Programa de GESTÃO POR COMPETÊNCIAS. Mas, afinal, o que é isso?

Gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem mais produtividade, de modo a identificar os pontos de excelência e os de carência, suprir lacunas e agregar conhecimento, tendo por base critérios objetivamente mensuráveis.

A definição de competência está baseada no CHA.

Conhecimento (C) – Está relacionado com a formação intelectual e ao teórico. Pode ser traduzido por TER O SABER.

Habilidade (H) – Está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Pode ser traduzido por SABER FAZER.

Atitude (A) – Representa as emoções, os valores, os sentimentos e o comportamento. Pode ser traduzido por QUERER FAZER.

“Competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”

QUAL O OBJETIVO?



A Gestão por Competências "objetiva gerenciar o gap (lacuna) de competências, eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo".

Com sua implantação, o Poder Judiciário ganhará muito e você também! O gerenciamento das lacunas consiste, entre outras coisas, em promover atividades de educação continuada mais apropriadas às demandas individuais e institucionais, por meio das trilhas de aprendizagem, oferecendo novas oportunidades aos servidores.

Pense bem... Com esse programa você poderá minimizar eventuais lacunas de competências individuais.

E sabe por quê? Simples! Porque ele permite reduzir as incompatibilidades entre o que o servidor é capaz de fazer (competências individuais) e o que sua atribuição demanda (competências necessárias para exercer sua função).

Tudo de forma muito transparente, sem a tutela de ninguém, em que as oportunidades estarão acessíveis a todos. E, caso você tenha uma meta profissional, poderá saber, de antemão, qual o caminho para atingi-la.

METAS E APRENDIZAGEM

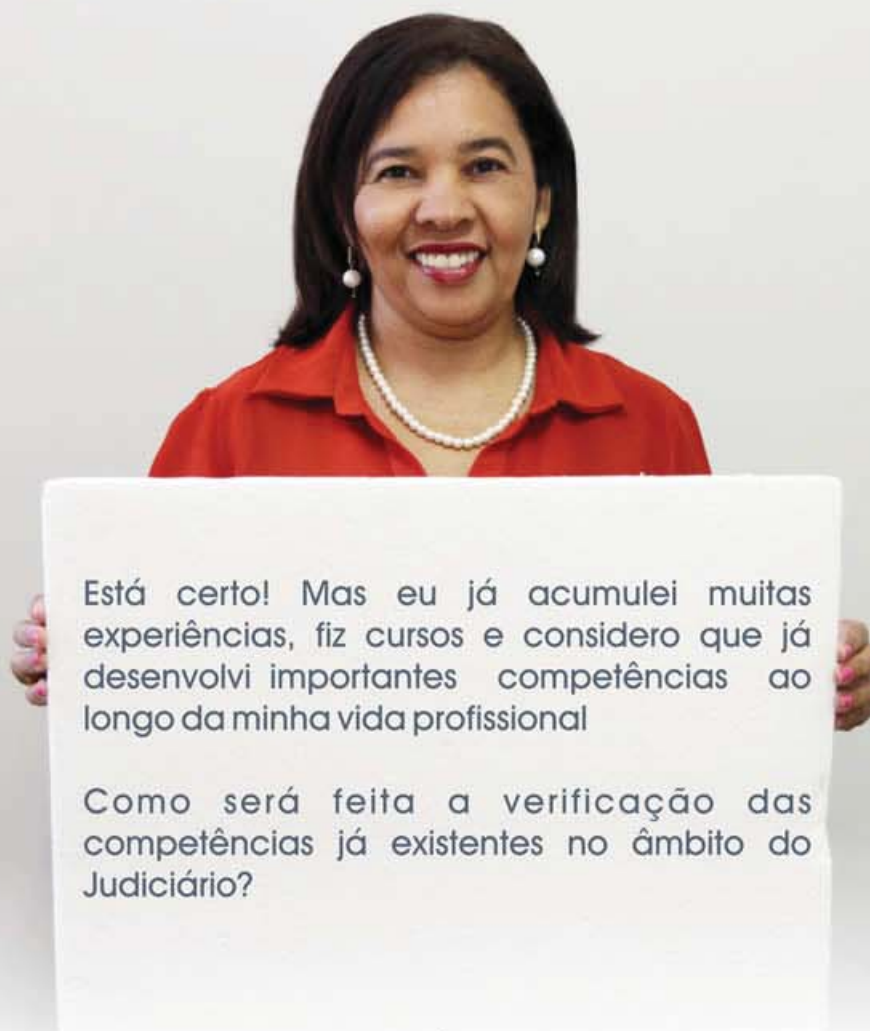


Tudo a ver! Na promoção da Gestão por Competências, quando você definir os cursos para sua formação e aperfeiçoamento profissional, estará, na prática, construindo uma trilha de aprendizagem pessoal e realmente adequada às suas necessidades.

A trilha de aprendizagem é uma estratégia para promover o desenvolvimento de competências. Ela será referência não só para atender às expectativas do Poder Judiciário, mas também conveniências, necessidades, desempenhos e aspirações profissionais de cada servidor, seja ele concursado ou comissionado.

Além de cursos que serão organizados pela Esmat, podem compor uma trilha de aprendizagem os treinamentos, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, visitas técnicas a outros órgãos públicos, seminários, grupos de discussão na internet, filmes, vídeos e outros meios alternativos de aprimoramento pessoal e profissional. Juntos, construiremos um instrumental eficiente e colaborativo.

COMPETÊNCIA & EXPERIÊNCIA



Márcia de Fátima Ribeiro França

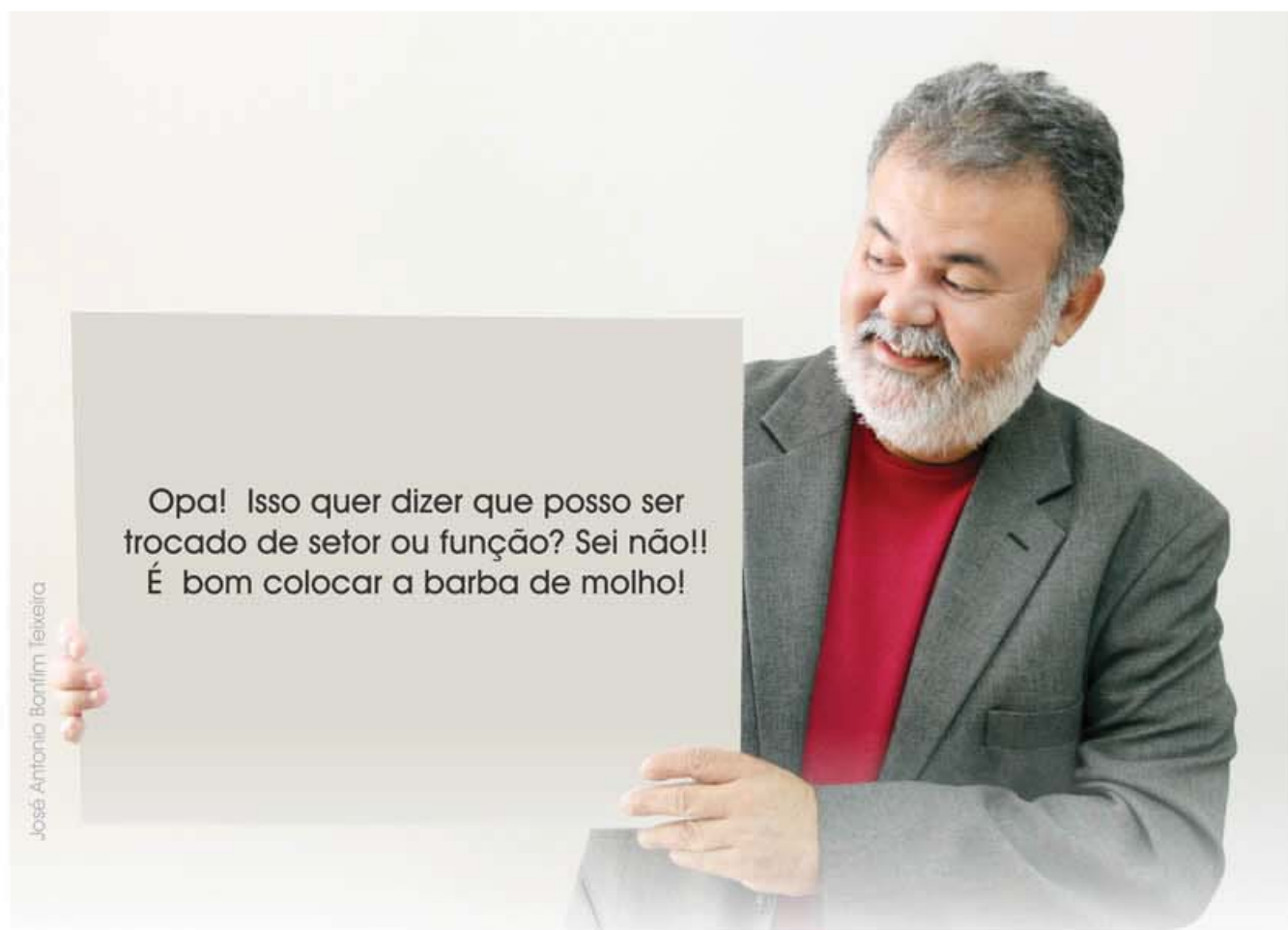
Está certo! Mas eu já acumulei muitas experiências, fiz cursos e considero que já desenvolvi importantes competências ao longo da minha vida profissional

Como será feita a verificação das competências já existentes no âmbito do Judiciário?

Claro que não serão desprezadas as experiências, os conhecimentos adquiridos e os cursos já realizados. Eles são fundamentais e, talvez, estejam subutilizados e aparentando terem sido ineficazes.

Trabalharemos, num primeiro momento, mapeando as competências dos líderes, a fim de sensibilizá-los e envolvê-los no programa. Começaremos com os servidores do TJTO(2ª instância) e os da comarca de Palmas(1ª instância). Mas o programa Gestão por Competência, será estendido aos servidores de todas as comarcas.

FIQUE ATENTO!



José Antonio Bonfim Teixeira

Opa! Isso quer dizer que posso ser trocado de setor ou função? Sei não!! É bom colocar a barba de molho!

Muita calma nessa hora! Cuidado com os ruídos da Rádio-Peão!
A implantação da Gestão por Competências não tem a finalidade de realocar ninguém. O levantamento das competências considerará os conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor no local onde ele desempenha suas atividades atualmente.

As habilidades são atributos relacionados não apenas ao saber-fazer, mas aos saberes (conhecimentos), ao saber ser (atitudes) e ao saber-agir (práticas no trabalho). Para se ter competência é indispensável adquirir conhecimento. A noção de competência está associada a mobilizar recursos, integrar múltiplos saberes, ensinar e aprender, se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica e, principalmente, a saber agir (entrega).

GRANDE DESAFIO



Dr. Adolfo Amaro Mendes

Nosso grande desafio: "garantir a cidadania através da distribuição de uma justiça célere, segura e eficaz."

Novas tecnologias e melhores estruturas nada adiantam enquanto as pessoas não forem valorizadas e tiverem suas competências alinhadas aos papéis exercidos para responder às necessidades institucionais e as demandas da sociedade!

Portanto, MENOS esforço dos servidores, MELHOR qualidade da prestação Jurisdicional e MAIS agilidade resultarão em cumprimento efetivo da nossa missão institucional.

NOSSO COMITÊ



Quando pintar alguma dúvida sobre o projeto de **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**, não se acanhe em procurar alguém do Comitê Técnico:

O **Heráclito Toscano Jr.**, presidente do Comitê e diretor de Gestão de Pessoas, garante que ficará 24 horas à disposição para responder os questionamentos.

A **Leila Maia**, gestora do projeto Gestão por Competências, lotada no Setor de Consignações, promete não deixar ninguém cento e vinte meses esperando resposta.

A **Márcia Mesquita**, do Fórum de Palmas, buscará resolver os conflitos e esclarecer as dúvidas, explicando o projeto nos mínimos detalhes.

A **Maria Luiza**, da Esmat, registrará todos os questionamentos para planejar cursos que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.

A **Vanusa Bastos**, da Comunicação, garante que transformará suas dúvidas em matérias do TJ NOTÍCIAS, socializando as informações.

A **Andréia**, da Esmat, estará atenta à definição das trilhas de aprendizagem, não deixando nenhum servidor se perder pelo caminho.

O **Nelimar Monteiro**, da COGES, levará as demandas dos servidores ao conhecimento da equipe do planejamento estratégico.

COORDENAÇÃO



Enfim, torna-se concreto o tão aguardado momento de dar início ao Projeto de Gestão de Pessoas por Competência, consistente numa das mais relevantes, ambiciosas e desafiadoras iniciativas institucionais da atual gestão do Poder Judiciário.

Um projeto dessa magnitude só poderia ser obra da visionária administração da desembargadora Ângela Prudente que, com sua natural habilidade e inquestionável competência, vem dirigindo com maestria os rumos do Judiciário Tocantinense. Com esse Projeto, a atual administração incursiona numa trajetória que, com toda certeza, deixará um dos maiores legados que o Tribunal de Justiça do Tocantins poderia receber.

Muitos, talvez, por não terem noção da envergadura desse Projeto, ainda não possuem condições de dimensionar seu alcance. Outros tantos, porém, tendo consciência exata dos incalculáveis benefícios que dele advêm, sentem-se ansiosos em vê-lo implantado. Seja qual for a postura adotada, podemos lhes assegurar que se trata de um divisor de águas em nosso meio, unindo os interesses pessoais com os da Instituição, a fim de alcançarmos a excelência na Administração da Justiça.

A título de melhor situar essa inovadora ação e elucidar os benefícios que, ao longo do tempo, irá espalhar, assegurarmos-lhes que a implantação do Projeto proporcionará: a consciência exata dos pontos fortes e dos pontos a serem desenvolvidos; a meritocracia, a transparência e a justiça em todos os níveis; a identificação e o entendimento das lacunas de cada membro da equipe; a programação e a percepção da trilha de desenvolvimento de cada servidor; o fornecimento de informações precisas para potencializar o desempenho de cada integrante da Instituição; a definição clara de papéis e o melhor local para aproveitamento dos talentos individuais; um novo paradigma na gestão de pessoas que, então, será estruturada e compartilhada; um melhor investimento dos recursos a serem alocados para capacitação; e, em seu ápice, a melhoria geral do clima organizacional.

É claro que o alcance dessas metas não é imediato, mas ainda que suas fases de implantação se protraiam no tempo, seus resultados serão efetivos e duradouros.

Por tudo isso e, também, por termos sido agraciados com a confiança que nos foi creditada, queremos registrar, à atual gestão, nossa gratidão pessoal e, também, o antecipado agradecimento de todo o corpo funcional do Tribunal de Justiça do Tocantins, Instituição da qual temos orgulho em pertencer, pois, apesar de ser o mais jovem dos Tribunais Estaduais, é um dos primeiros a implantar o Programa de Gestão de Pessoas por Competência.

Juíza Silvana Parfieniuk
Coordenadora



WWW.TJTO.JUS.BR



Poder Judiciário
Tribunal de Justiça
Estado do Tocantins