

DIFICULDADES E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA JUSTIÇA ELEITORAL

Autoria: Lana Montezano, Bruna Menezes e Silva

RESUMO

O marco legal do início da gestão por competências em organizações públicas na esfera Federal se deu com o Decreto 5.707/2006, o qual impulsionou a adoção deste modelo pela Justiça Eleitoral. O artigo visa descrever as dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral, diante da visão dos envolvidos com sua adoção, bem como ações necessárias para sua efetiva adoção. Foi realizado um estudo teórico-empírico, descritivo, com recorte transversal e abordagem qualitativa. Os dados foram coletados com pesquisa documental, entrevista e questionário, e submetidos a análise de conteúdo. Os dados primários foram coletados com gestores responsáveis pela implantação da gestão por competências nos Tribunais participantes. Como principais resultados pode-se destacar que os benefícios obtidos nos Tribunais que já possuem ações relativas a implantação da gestão por competências foram: desenvolvimento de pessoal, mapeamento de competência, melhorias no desempenho, melhoria de alocação de servidores, e desenvolvimento de política de sucessores. As principais dificuldades enfrentadas são: aspectos culturais do serviço público, desafios estruturais do Tribunal, falta de suporte da alta administração e dos gestores, resistências dos servidores, necessidades de recursos tecnológicos específicos, desafios conceituais e metodológicos do modelo. Foram identificadas sugestões para efetiva implantação do modelo no que diz respeito a melhorias no suporte tecnológico, comprometimento da alta administração e dos gestores, aperfeiçoamento e disseminação do modelo, atualizações normativas. Por fim, propõem-se novos estudos para melhor compreensão da implantação da gestão por competências com vistas a melhoria da administração pública.

Palavras-chave: Gestão por Competências, Organização Pública, Desafios, Benefícios, Justiça Eleitoral.

1. Introdução

Com as mudanças de uma sociedade cada vez mais exigente pela prestação de serviços de qualidade, as organizações precisam buscar mecanismos em sua gestão para aperfeiçoamento e melhores ofertas dos serviços ao cidadão. Ressalta-se que a evolução da administração pública é um processo constante de colaboração em busca aos melhores serviços prestados pelo Estado à população (Silva, Melo, & Torres, 2013). A implantação do modelo de gestão por competências pela administração governamental mostra-se um meio para a obtenção da excelência no desempenho das instituições do governo (Amaral, 2013). O setor público tem buscado acompanhar esse movimento adotando a gestão por competências como escolha de uma gestão flexível e empreendedora que viabilize melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos (Guimarães, 2000).

Albuquerque (2002) afirma que a gestão por competências é uma estratégia da área de gestão de pessoas que visa buscar e construir por meio do comprometimento organizacional, responsabilidade pela organização e implantação da estratégia, a distribuição de competências alinhadas à organização. De acordo com Fleury e Fleury (2000) a crise e desafios da década de

90, levaram o alinhamento definitivo entre políticas de gestão às estratégias organizacionais, além de mostrar relevância do conceito de competência como base para gerir pessoas, incorporado à prática organizacional.

A administração pública percebe a relevância da gestão por competências e tem focado no desenvolvimento dela em suas organizações, inclusive com a criação de publicação de projetos relativos ao tema (Aguiar, 2015). Para o setor público, “pressupõe-se a ocorrência de diversas alterações na forma de funcionamento dessas atividades, o que implica a mudança de processos burocráticos rígidos para processos focados em desempenho” (Magalhães, Dalmau, & Gaubert, 2015), onde o objetivo não é a obtenção de lucro, ou seu aumento, mas deve ser a importância com o cidadão, com seu bem estar social, com sua qualidade de vida, com a transparência de governos, com o cumprimento das leis, com a aplicação de recursos públicos de maneira eficiente e principalmente, com a democracia.

No contexto de organizações públicas, a implementação de diretrizes de alinhamento se enquadram no Decreto Lei 5.707/2006, onde instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o qual estabelece a implementação do sistema de gestão por competências. Para o maior número dos órgãos da Justiça brasileira a introdução de novos meios ligados à gestão estratégica é recente na gestão por competências (Santos, 2012).

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

Dentro deste contexto, se fez necessária a implementação da gestão por competências no Poder Judiciário, e no caso específico da Justiça eleitoral foi normatizada pela Resolução TSE nº 22.572/2007, que instituiu o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos seus servidores, e pela a resolução TSE nº 2.582/2007, que dispôs sobre o desenvolvimento dos servidores na carreira. Tais instrumentos enfatizam a necessidade de desenvolver competências entre os servidores da Justiça Eleitoral a fim de promover o cumprimento da missão institucional (Brasil, 2013).

Da mesma maneira, este trabalho é justificado em função da carência de estudos que abordam a instituição pública no contexto de gestão por competências (Santos, Coelho Júnior, & Moura, 2011; Montezano, Silva, & Coelho Jr., 2015), e vem a atender recomendações de agenda de pesquisa quanto à necessidade de investigar a gestão por competências em diferentes instituições públicas (Landfeldt & Odelius, 2017), em especial na Justiça Eleitoral em que não foram identificados estudos específicos sobre a temática.

Desta forma, este artigo tem como objetivo descrever as dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral, diante da visão dos envolvidos com sua adoção, bem como identificar ações necessárias para sua efetiva adoção.

Como contribuições, espera-se que além de preencher lacunas da literatura, poderá trazer discussões quanto às barreiras que estão limitando a efetiva implementação e as sugestões de melhorias que viabilizem a adoção deste modelo para que, tanto a Justiça Eleitoral, quanto em outras organizações públicas para que possam superá-las de modo a obter melhores resultados organizacionais com a gestão por competências.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão por Competências

Munck *et al.* (2011) remete que uma gestão estratégica deve utilizar o modelo de competências como ferramenta utilizada na gestão por competências. Pode-se considerar como uma abordagem ampla que atua sobre as capacidades coletivas e individuais de toda a organização, com intuito de suprir as necessidades de desenvolvimento e melhoria de seu desempenho, com suporte em suas diretrizes estratégicas (Ruas, Fernandes, Ferran, & Silva, 2010).

A gestão por competências consiste em guiar os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização: individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (Brandão & Guimarães, 2001). Loufrani-Fedida e Angué (2011) definem como sendo um conjunto de ações organizacionais com o propósito de gerir e desenvolver competências, o que significa elaborar e aplicar regras de gestão, além de ajudar na aprendizagem.

Além da capacitação, a gestão por competências pode utilizar-se de outras estratégias para sanar as lacunas de competências, como por exemplo: novas admissões, concursos, remanejamento de pessoal, plano de cargos e salários, e avaliação de desempenho (Brandão & Guimarães, 2001).

2.2 Gestão por competências em órgãos públicos brasileiros

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

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

Há evidências de um panorama com incertezas na área pública, como a gestão por competências pode ser transformada em mecanismos organizacionais, diante de sanções legais que não levam em consideração a cultura, o social e político das organizações Carvalho, et al. (2009). Além do tema ainda mostrar divergências conceituais na definição de competências, nos modelos de competências e de gestão por competências, o modelo de Brandão (2012), expressa um empenho gerencial acerca do desenvolvimento e mobilização de competências.

Rabaglio (2001) afirma que as principais dificuldades do uso da gestão por competências estão relacionadas a etapa de avaliação, onde devem pesar críticas de mais de um avaliador, porém não é o acontecimento real, levando a resultados equivocados.

A gestão por competências no setor público apresenta grandes desafios. Para que esse modelo seja inserido no setor público, com vistas a melhoria na prestação do serviço, é necessário que as ideias inflexíveis e defasadas sejam transformadas para pensamentos dinâmicos e mais flexíveis. Um processo seletivo não voltado às competências que se

enquadram no cargo pode gerar problemas nos serviços, como dificuldade de adaptação, insatisfação, desmotivação, ausência e alta rotatividade no trabalho, estresse, causando déficit no atendimento ao cidadão (Aguiar, 2015).

Pestana, Sauerbronn e Morais (2011) indicam que os problemas ficam evidentes quando a máquina pública possui barreiras para a implementação real, o servidor saberia quais normas e regras seguir e as utilizaria de forma correta, além de ter suas competências alinhadas ao alcance dos objetivos organizacionais, o que permitiria o alcance das metas estabelecidas e a redução de gastos públicos. Os autores indicam que a insuficiência de recursos financeiros das organizações também compromete o desenvolvimento das competências.

Camões (2013) afirma que as barreiras para a implementação do modelo no setor público se dividem em dois níveis: o individual, no qual observa a utilidade de reaprender a trabalhar (aspectos psíquicos) e resistências frente aos desafios; e o organizacional, em que as condições que coíbem a mudança para o crescimento de habilidades são a cultura e o clima organizacional com foco maior nos resultados em vez de buscar aperfeiçoamento de processos. Declara, ainda, que precisa ser observado o crescimento de lacunas das competências, de modo a poder agir periodicamente, ou seja, o mapeamento, planejamento, capacitação ou desenvolvimentos de competências devem ser feitos constantemente.

A Tabela 1, sintetiza as principais dificuldades identificadas em estudos sobre a implantação da gestão por competências.

Tabela 1

Principais dificuldades sobre implantação da gestão por competências da literatura

Referência	Barreiras / Dificuldades
Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011)	Divergências sobre o modelo na empresa e da cultura organizacional.
Silva <i>et al.</i> (2013)	Dificuldades a aprender a nova forma de trabalhar, resistências do indivíduo, clima e cultura organizacional.
Teive (2013)	O receio de ocorrer a desprofissionalização do trabalho (se não for implementado corretamente).
Favorini, Silva e Crepaldi (2014)	A inserção do conceito de competências a todos.
Munck, Galleli e Souza (2014)	Divergências do conceito que rege o modelo na empresa e da cultura organizacional.
Lucas (2015)	Implantação na visão de servidores acomodados, cultura organizacional pública do país.
Henklain, Teixeira, Bastos e Lukianou (2016)	Desconhecimento dos gestores e profissionais quanto aos reais princípios do modelo de gestão, inerentes a resistências a mudança
Landfeldt e Odélius(2017)	A falta de acessibilidade às unidades; apoio dos gestores, servidores e da alta gestão; falta de recursos financeiros, materiais, de pessoal e de sistemas informatizados; a falta de orientação do governo federal; desconhecimento da política e de sua importância; descontinuidade da gestão e/ou saída de profissionais da equipe responsável pela GC; sobrecarga de atribuições e limitações legais para implantação do modelo.

Fonte: Pesquisa realizada pelas autoras.

A implementação de modelo uniformizado para a Justiça Eleitoral, no que diz respeito às competências, apresentam ganhos para a dinâmica organizacional, porém só se concretizarão ao atingir os objetivos como: apontar os aspectos a serem aprimorados na gestão; objetivar a avaliação de pessoas; estabelecer critérios para o autodesenvolvimento; oferecer aos gestores oportunidade de receber feedback qualificado; facilitar a oferta de feedback e contribuir para a melhoria na gestão (Brasil, 2013).

Essa orientação de competências pode ser usada como vantagem, pois incentiva o servidor a se esforçar para realizar seu ofício de forma eficiente, como também atingir um grau de qualidade e de excelência nas funções referentes aos cidadãos (Santos, 2012). Como benefícios desse modelo mostram-se como gerir estrategicamente pessoas, onde visam alinhar os conhecimentos de gestão de pessoas com a estratégia organizacional para efetivação do diagnóstico das competências o qual irá identificar as faltas existentes conduzido à necessidade da captação de competências para suprir os gaps (Camões, 2013; Montezano, 2016).

A Tabela 2 apresenta relação de benefícios apontados por autores sobre a implantação da gestão por competências.

Tabela 2

Principais benefícios sobre implantação da gestão por competências na literatura

Referência	Benefícios
Brasil (2000)	Rever suas necessidades aumentando investimentos para capacitação e otimização de competências.
Vargas e Cargol, 2012; Silva <i>et al.</i> , 2013	Auxílio no desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e atitudes dos profissionais.
Favorini, Silva e Crepaldi (2014)	A importância da gestão de pessoas com a estratégia organizacional
Munk, Galleli e Souza (2014)	Sustenta o modelo de competências em prol de que uma segunda prova seja alcançada.
Lucas (2015)	As capacidades de mapear as competências.
Capuano (2015)	Oferece parâmetros mais técnicos e realistas para o planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação e retribuição por desempenho, promoção.
Henklain, Teixeira, Bastos e Lukianou (2016)	Diminuição de rotatividade e absenteísmo, aumento da satisfação dos clientes, maior alinhamento entre os subsistemas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional, clareza quanto à aspectos de carreira, maior valorização do profissional.
Montezano (2016)	Compreensão do contexto organizacional para formulação das suas estratégias (planejamento estratégico); para realização do diagnóstico das competências que irá identificar as lacunas existentes, direcionando a necessidade de desenvolvimento.
Landfeldt e Odellius (2017)	Melhoria e maior integração na gestão de pessoas; maior objetividade nos processos de avaliação; melhoria no dimensionamento de pessoal; melhorias realizadas no Plano anual de capacitação (PAC) e consciência e valorização das necessidades de capacitação; alteração na cultura organizacional; alteração na forma de pensar dos servidores; identificam a mudança como positiva não só para a organização mas também para a sociedade e para eles.

Fonte: Pesquisa realizada pelas autoras

3. Métodos de pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como um estudo teórico-empírico, em função de buscar fundamentação teórica para compreensão do fenômeno em uma realidade da Justiça Eleitoral, e assim poder comparar a teoria com prática do contexto estudado. Classifica-se com natureza descritiva, pois visou descrever as dificuldades e benefícios da implantação, sob a ótica dos gestores responsáveis pela implementação em um determinado momento do tempo (recorte transversal - Creswell, 2010).

A abordagem metodológica principal desta pesquisa é qualitativa, a partir da técnica de coleta de dados de pesquisa documental, entrevista e questionário eletrônico (*googleforms*). Foram analisados normativos, planejamento estratégico e relatórios publicados sobre a gestão por competências na Justiça Eleitoral. A entrevista foi realizada com gestores de dois Tribunais Eleitorais (um Superior e outro Regional) que atuam na área de gestão de pessoas e gestão estratégica, com intuito de compreender o processo de implementação na Justiça Eleitoral.

O questionário elaborado a partir da análise da literatura e dos dados coletados na entrevista, com vistas a obter a percepção dos gestores a respeito do tema pesquisado, por meio do uso de perguntas abertas acerca das dificuldades para implantação, benefícios gerais quanto à adoção da gestão por competência e benefícios já obtidos com a implementação pela Organização. Além disso, foi questionado se a organização já havia implantado e o perfil socioprofissional dos participantes da pesquisa.

A versão final do questionário foi validada com gestor responsável pela implantação da gestão por competências no TSE e por gestor da área de gestão de pessoas de um Tribunal Regional Eleitoral, escolhido por acessibilidade geográfica das pesquisadoras.

Após validação, obteve-se apoio de gestor do TSE para divulgar a pesquisa aos 27 Tribunais Regionais, com texto de solicitação de preenchimento do link. Além disso, foram enviados e-mails e solicitados preenchimento por meio das Ouvidorias dos sites dos TREs.

Os dados foram submetidos a análise de conteúdo, com a participação de três especialistas em gestão de pessoas, sendo todos mestres e dois doutorandos em Administração. Após retorno dos especialistas, o que permitiu triangulação dos dados sob ótica de diferentes indivíduos, os dados foram consolidados pelas pesquisadoras responsáveis, de acordo com os critérios de homogeneidade, exclusão e pertinência propostos por Bardin (2011). Com isso, foi possível definir as categorias de conteúdo para cada uma das respostas, com a sua definição constitutiva, exemplo e contagem dos relatos que foram relacionados a cada uma das categorias.

Na apresentação dos resultados, com intuito de assegurar o sigilo dos respondentes, foram estabelecidos códigos que são usados para exemplificar relatos da pesquisa, sendo QTn para Questionário do Tribunal, onde “n” é a numeração na ordem que foram respondidos, e os códigos EG1 e EG2 para Entrevista com Gestor 1 e 2.

4. Resultados e Discussão

Dentre os 28 Tribunais da Justiça Eleitoral, obteve-se participação de 22 Tribunais, sendo que 16 adotam o modelo de gestão por competências. O perfil dos respondentes do questionário é caracterizado principalmente 12 pessoas do sexo feminino; 10 respondentes entre

41 a 50 anos de idade e oito com 31 a 40 anos; 15 participantes possuem especialização / MBA; seis possuem de 5 a 10 anos de tempo de serviço no Tribunal e seis de 10 a 15 anos. E por fim, sete pessoas trabalham com gestão por competências de 1 a 3 anos, enquanto que 6 trabalham de 3 a 5 anos, o que remete a pouca experiência dos profissionais, desde o Decreto de lei 5.707/06.

Foi questionada a percepção quanto aos benefícios da adoção da gestão por competências na Justiça Eleitoral, independente de terem implementado ou não no respectivo Tribunal. Neste caso, foram elencados 74 relatos, o que remete que mesmo com todas as dificuldades, incluindo os desafios conceituais e metodológicos, os participantes da pesquisa possuem ciência dos benefícios em utilizar modelos de gestão por competência. A consolidação dos dados gerou a definição de nove categorias, as quais são apresentadas na Tabela 3, com suas respectivas descrições, exemplos e quantitativo dos relatos de cada uma delas. A definição final das categorias foi feita com base na análise dos dados e na análise da literatura.

Tabela 3

Benefícios possíveis com a adoção do modelo de gestão por competências para Justiça Eleitoral

Categorias	Descrição	Exemplos de relatos	Total de relatos da categoria
Alinhamento Estratégico	Refere-se à possibilidade de alinhamento das competências definidas com à estratégia organizacional para direcionar os esforços ao alcance dos resultados almejados.	a. “Competências alinhadas à consecução dos objetivos institucionais” (QT5). b. “Daria à organização a possibilidade de desenvolver melhor o planejamento estratégico, bem como o estabelecimento das estratégias para determinado período” (QT9).	5
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	Refere-se à possibilidade do alinhamento dos subsistemas de gestão de pessoas com adoção de políticas e práticas usando as competências.	a. “Tornar mais transparentes e justos os processos de gestão de pessoas no setor público” (QT1). b. “Um modelo de gestão de pessoas metodologicamente consistente, que apoiasse e integrasse as práticas de seleção, capacitação, lotação e reconhecimento” (QT7).	7
Gestão de Desempenho	Refere-se à possibilidade de direcionamento, manutenção e melhoria dos esforços no trabalho com uso de competências para o alcance de resultados com maior produtividade e qualidade na prestação do serviço público.	a. “Uma instituição voltada para o desempenho por resultado” (QT3). b. “A responsabilização dos gestores sobre o desempenho de suas equipes também aumenta, especialmente no modelo de competências coletivas adotado” (QT3).	13
Organização do Trabalho	Refere-se a possibilidade de orientar e direcionar o servidor na realização do trabalho, com base na clareza das competências que precisa desempenhar.	a. “Distribuição do trabalho” (QT1). b. “Organização”(QT2).	3
Educação Corporativa	Refere-se à possibilidade de desenvolver os servidores nas competências necessárias ao	a. Desenvolvimento de planos de capacitação voltados a atender às	15

Categories	Descrição	Exemplos de relatos	Total de relatos da categoria
	desempenho do seu trabalho para o alcance dos resultados organizacionais esperados.	competências profissionais desejadas pela Organização. (EG2) b. Fornecer aos servidores oportunidades de obter e desenvolver competências que possibilitarão seu desenvolvimento pessoal e profissional. (QT1)	
Alocação e Movimentação de Pessoas	Refere-se à possibilidade de planejar, alocar e movimentar servidores de acordo com o perfil de competências necessárias à atuação em cada cargo e unidade organizacional.	a. Melhoria das políticas de alocação, movimentação de servidores.(QT3) b. Melhoria no processo de lotação dos servidores, possibilitando melhor aproveitamento de suas competências. (QT4)	14
Política de Sucessores	Refere-se à possibilidade da transparência das competências gerenciais desejadas para ocupação de funções comissionadas, permitindo o preparo dos servidores para continuidade da gestão.	a. Facilita a implantação de processos sucessórios.(QT1) b. Traz benefícios em processos seletivos para acesso a cargos / funções comissionadas. (QT5)	4
Políticas de Valorização e Satisfação do Servidor	Refere-se à possibilidade de reconhecimento institucional do servidor pela demonstração de suas competências.	a. Nesse tipo de gestão as pessoas são valorizadas, e isso é bom, porque precisamos incentivar e reconhecer as boas e melhores práticas de gestão e também de preparar, cuidar dos talentos que já existem e incentivar o aparecimento de novos. (QT3) b. Adoção de meritocracia. (QT7) c. Possibilita a implantação de um sistema de premiação/recompensa. (QT1)	8
Relações interpessoais e clima	Refere-se à possibilidade de um ambiente favorável ao relacionamento profissional para execução do trabalho de maneira adequada, em função da ciência do que é esperado de cada um.	a. Melhoria no relacionamento entre gestores e liderados. (QT9) b. Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. (QT3)	5

Fonte: Dados da pesquisa.

O principal aspecto apontado como melhoria da implantação do modelo de gestão por competências está relacionado a Educação corporativa, o que pode ser decorrente do próprio Decreto 5.707/2006 que estabelece sobre aspectos relacionados ao desenvolvimento de competência do servidor público. E ainda, este resultado também está alinhado com o que vem sendo apontado pelos estudos acerca de gestão por competências em função da relevância que o modelo permite o desenvolvimento de competências específicas dos profissionais (Brasil, 2000; Vargas & Cargol, 2012; Silva *et al.*, 2013; Montezano, 2016; Landfeldt & Odellius, 2017).

Em seguida, de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa, a possibilidade de realizar movimentações internas e alocações de servidores, de acordo com os perfis de competências necessários a realização do trabalho também é um benefício que a Justiça

Eleitoral pode obter com a adoção da gestão por competência, conforme também foi identificado por Capuano (2015) e Landfeldt e Odélius (2017). A gestão de desempenho também merece destaque pelo fato de permitir a obtenção de melhores resultados individuais e organizacionais, sendo que esta gestão só será possível a partir do alinhamento com a estratégia para direcionar aos resultados esperados (Fevorini, Silva, & Crepaldi, 2014) e devido a clareza aos servidores do que é esperado deles, a partir do mapeamento de competências (Lucas, 2015).

De modo geral, os benefícios indicados pelos participantes estão alinhados com a literatura, o que demonstra conhecimento dos servidores acerca das vantagens da implementação da gestão por competências. E ainda, remete a aspectos específicos do contexto estudado, no qual foram especificados aspectos relacionados a política de sucessos, indo além de visões gerais quanto à carreira do servidor público, conforme achados em outras pesquisas, como na de Henklain, *et al.* (2016).

Foram obtidos 31 relatos junto aos 16 Tribunais Eleitorais, que já implementaram alguma ação vinculada à Gestão por Competências, relativos aos ganhos obtidos com a adoção do modelo. A análise dos dados gerou a cinco categorias de conteúdo, as quais são apresentadas em ordem decrescente do quantitativo de relatos: desenvolvimento de pessoal (14); mapeamento de competências (8); melhorias no desempenho (5); melhorias na alocação de servidores (3); desenvolvimento de políticas de sucessores (1).

Pode-se perceber que houve alinhamento entre quatro categorias entre os benefícios já obtidos com os que são esperados com adoção de modelos de gestão por competências nas organizações, sendo acrescentado o ganho quanto ao mapeamento de competências que foi relatado pela metade dos Tribunais como sendo uma etapa essencial em que permite identificar as competências profissionais necessárias, as quais subsidiarão os demais subsistemas de gestão de pessoas por competências, assim como permite ao servidor ter ciência do que é esperado dele no seu trabalho, conforme apontado por Lucas (2015) e Montezano (2016). Observa-se que cinco categorias que consideram como possibilidade de benefícios com a gestão por competências (alinhamento estratégico; políticas de gestão de pessoas; organização de trabalho; políticas de valorização e satisfação; relações interpessoais e clima) ainda não foi percebida como algo que foi obtido nos Tribunais que participaram da pesquisa, o que remete a necessidade de superação das dificuldades para que possam ser alcançados.

Dentre todos os Tribunais que participaram da pesquisa, foram levantados 51 relatos acerca das dificuldades para adoção da gestão por competências em seus Órgãos. Ao consolidar as categorias de conteúdo, a partir da análise de juízes, percebeu-se alinhamento da proposição feita por eles, tendo como resultado final seis categorias, as quais são apresentadas na Tabela 4, com suas respectivas definições constitutivas, elaboradas a partir dos relatos dos participantes e da literatura da área. Além disso, a Tabela contém exemplos dos relatos que subsidiaram a criação da categoria, bem como a quantidade de relatos

Tabela 4

Dificuldades identificadas para implantação do modelo de gestão por competência na Justiça Eleitoral

Categorias	Definição constitutiva	Exemplo de Relatos	Total de relatos da categoria
Aspectos culturais do serviço público	Refere-se aos aspectos relacionados aos comportamentos das pessoas nas organizações públicas, bem como as práticas gerais adotadas na gestão, incluindo aspectos normativos.	a. “A Administração Pública, na prática, não prioriza as competências para a tomada de decisões” (QT20).	7

Categories	Definição constitutiva	Exemplo de Relatos	Total de relatos da categoria
Desafios estruturais do Tribunal	Refere-se aos aspectos contextuais de estrutura da organização relacionados à hierarquia, comunicação, disponibilidade orçamentária e da força de trabalho, incluindo sua qualificação, bem como a existência de equipes específicas para atuar com demandas de gestão por competências.	b. “A Cultura da organização é reativa à avaliação de desempenho” (EG1). a. “Questões orçamentárias” (EG2). b. “A inexistência de uma unidade que trabalhe especificamente com a gestão por competências, o que traz sobrecarga aos integrantes do Grupo de Trabalho constituído para este fim” (QT3).	9
Falta de suporte da Alta administração e dos gestores	Refere-se à carência de apoio e patrocínio da alta administração relacionada à priorização de demandas para implementação da gestão por competências, bem como da ausência de engajamento e conhecimento dos gestores das áreas para efetivar a prática do modelo.	a. “Como o projeto é grande e envolve a alta administração, deve ser tratado com bastante atenção e no momento as prioridades são outras” (QT19). b. “Falta de apoio da alta administração”(QT7). c. “Falta de apoio dos gestores. (QT3).	16
Resistência dos Servidores	Refere-se aos desafios que os tribunais encontram em relação à resistência à mudança dos servidores, em função das dificuldades em comprometimento, apoio, entendimento, descrença na utilização do modelo.	a. “Desafios da resistência à mudança”(QT2). b. “Descrença por parte dos servidores na eficácia no Modelo” (QT5).	10
Necessidade de Recursos tecnológicos específicos	Refere-se à necessidade de disponibilidade de sistema informatizado que permita a execução das etapas da gestão por competências, bem como o adequado gerenciamento das suas informações.	a. “Inexistência de sistema de informática próprio para registro e acompanhamento das informações e do clima da organização” (QT8). b. “Necessidade de sistema informatizado para o gerenciamento do projeto” (QT9).	4
Desafios conceituais e metodológicos do modelo	Refere-se as dificuldades de aplicação e desenvolvimento do modelo de gestão por competências devido à complexidade conceitual e metodológica do constructo.	a. “Utilizar categorias um pouco mais abrangentes de comportamentos”(QT1). b. “Falhas no modelo inicial “ (EG1).	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que a principal barreira para implantação da gestão por competências na Justiça Eleitoral refere-se a falta de suporte da alta administração e dos gestores das áreas com 16 relatos (em mais da metade dos Tribunais), e está alinhado com o que foi identificado por Landfeldt e Odelius (2017) que também identificaram a falta de apoio dos gestores e da alta administração. Também corrobora com o estudo de Henklain, *et al.* (2016) quanto à dificuldade

de implementar em função do desconhecimento dos gestores sobre os ganhos com o modelo, o que gera a falta de apoio dos mesmos e a dificuldade de implementar por falta de preparo técnico também. Em seguida, foi identificada a resistência dos próprios servidores a implantar, em função do receio da mudança organizacional, assim como por apontado por Silva *et al.* (2013); Camões (2013), Lucas (2015) e Henklain, *et al.* (2016). As duas principais limitações estão relacionadas a aspectos individuais, conforme proposto por Camões (2013).

Em seguida, tem-se as limitações organizacionais, sendo as mais recorrentes relacionadas aos desafios estruturais e aos aspectos culturais do serviço público, com 9 e 7 relatos respectivamente. O aspecto cultural também foi relatado como impedimento para a adoção do modelo de gestão por competência por estudos identificados na literatura (Munck, Munck, & Borim-de-Souza, 2011; Munck, Galleli, & Souza, 2014; Lucas, 2015). Já a categoria dos aspectos estruturais corrobora com o estudo de Landfeldt e Odélius (2017) no que tange a ausência de recursos materiais, de pessoal, e sistemas, sendo este último relacionado a categoria de necessidade e recursos tecnológicos específicos.

Favorini, Silva e Crepaldi (2014) afirmam que é importante a inserção do conceito de competências a todos, assim como foi constatado no Caderno de Orientações do TSE sobre a gestão por competências (2013), assim como a categoria dos desafios conceituais e metodológicos.

De um modo geral, pode-se afirmar que as dificuldades encontradas nesta pesquisa estão alinhadas a achados de outros estudos. No entanto, ressalta-se a contribuição de terem sido identificadas maior diversidade de limitações em um mesmo contexto organizacional, diferente dos demais estudos que identificaram alguns dos aspectos identificados, excetuando a pesquisa de Landfeldt e Odélius (2017) que possuem resultados mais completos, como desta pesquisa.

A identificação das dificuldades permitiu a reflexão acerca de aspectos que precisam ser avaliados para aperfeiçoamento da gestão com o modelo de gestão por competências, conforme estabelecido em Brasil (2013). Portanto, para superar estas dificuldades, buscou-se identificar ações sugeridas para efetiva implementação do modelo de gestão por competências na Justiça Eleitoral, considerando a realidade específica dos Tribunais. Foram elencados 41 relatos, os quais foram categorizados em cinco temas, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5

Ações necessárias para efetiva implantação do modelo de gestão por competência na Justiça Eleitoral

Categoria	Descrição	Exemplos de relatos	Quantidades de relatos
Melhoria no suporte tecnológico para Gestão por competências	Refere-se à necessidade de desenvolvimento de sistemas informatizados específicos à gestão por competências.	a. “A implantação de um sistema informatizado adequado.”(QT6). b. “Estamos em fase de preparação de termo de referência para aquisição de licença de uso de software para avaliação por competências.”(QT7).	5
Comprometimento da alta administração e de gestores	Refere-se à necessidade de engajamento da alta administração e dos gestores das áreas para viabilizar o apoio efetivo da implantação da gestão por competências.	a. “Envolvimento efetivo da Alta Direção.(EG2). b. “Maior engajamento dos Gestores nas atividades de implementação em suas unidades.”(QT2).	7

Categoria	Descrição	Exemplos de relatos	Quantidades de relatos
Disseminação do modelo de gestão por competência	Refere-se à aplicação de estratégias de comunicação interna para esclarecer o modelo e os benefícios da gestão por competências, com vistas a obtenção do maior empenho e comprometimento dos profissionais.	a. “Melhoria do endomarketing do modelo.”(QT1). b. “Promoção de ações de sensibilização dos colaboradores e gestores.”(QT12).	8
Aperfeiçoamento do modelo de gestão por competências	Refere-se à revisão de aspectos metodológicos definidos do modelo de gestão por competências para direcionar os servidores à adequada expressão de competências, bem como a ampliação do seu uso em todos os subsistemas de gestão de pessoas e em todas as áreas da Justiça Eleitoral.	a. “Implementação da gestão por competências para outros subsistemas de gestão de pessoas, sendo que um deles, a ser implantado em breve, é a movimentação interna com base no perfil de competências.”(QT4). b. “Há necessidade de revisão do mapeamento das competências.”(QT8). c. “Implantação de metodologia aplicada a competências coletivas e não apenas individual, como acontece hoje.”(EG1).	15
Atualizações normativas	Refere-se à necessidade de emitir normativos específicos e atualizados para regulamentar a implementação da efetiva gestão por competências em todos os subsistemas de gestão de pessoas.	a. “Publicação de norma que instituísse a G.C. como um programa permanente do órgão, evitando assim a descontinuidade do programa com as mudanças de gestão.”(QT7). b. “Ter uma legislação que a adota, efetivamente, não apenas para a avaliação de desempenho, mas para a designação para as funções comissionadas, o que, acredito, dará um maior grau de importância para a gestão por competências.”(QT10).	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar da maior dificuldade estar relacionada a falta de apoio da alta administração, dentre os relatos de sugestões de melhoria, a categoria relacionada a necessidade de obtenção do comprometimento da alta administração e gestores é a terceira categoria indicada com sete relatos. Já a dificuldade relativa aos desafios conceituais e metodológicos, que ficou como a penúltima categoria em quantitativo de relatos, é o aspecto que consideram maior necessidade de melhoria nos Tribunais ao se referirem ao aperfeiçoamento do modelo de gestão por competências, com 15 relatos, ou seja, quase todos os Tribunais elencaram relatos.

Percebeu-se relação também entre outras sugestões de melhoria com as dificuldades elencadas, tais como: disseminação do modelo de gestão por competências para resistências individuais, apoio da alta administração e gestores, aspectos culturais do serviço público; melhoria no suporte tecnológico para gestão por competências para necessidades de recursos tecnológicos específicos; e atualizações normativas para aspectos culturais, desafios estruturais e a própria consolidação para normatização dos desafios conceituais e metodológicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu a identificar as dificuldades enfrentadas para implementação do modelo de gestão por competências, bem como os benefícios já alcançados por Tribunais da Justiça Eleitoral, quanto aos ganhos já obtidos com a adoção deste modelo, segundo a percepções dos responsáveis pela adoção da gestão por competências. Observou-se alinhamento entre a percepção dos participantes quanto aos possíveis benefícios com os modelos de competências, o que já é um avanço para as organizações públicas.

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

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

Sugerem-se a necessidade de estudos aprofundados quanto aos aspectos que foram efetivamente adotados na implantação da gestão por competências no Poder Judiciário, inclusive com a realização de estudos longitudinais que acompanhem a evolução da implementação das melhorias com intuito de verificar se as dificuldades estão sendo superadas e estão obtidos maiores ganhos com a adoção da gestão por competências, alinhados às nove categorias apontadas como possíveis benefícios. Por se tratar de um modelo recomendado pelo Decreto 5.707/2006 para a Esfera Federal, a proposta de acompanhamento da implementação da gestão por competências nos diferentes poderes da esfera federal também é recomendável para que o modelo possa ser aperfeiçoado no contexto da administração pública, de modo a contribuir, de forma efetiva, para a profissionalização das carreiras de Estado no país.

REFERÊNCIAS

Aguiar, L. S. (2015). *Gestão por competência no setor público*. Dissertação de Pós-Graduação Lato Sensu, Universidade Candido Mendes – Instituto a vez do mestre, Brasília, DF, Brasil.

Albuquerque, L. G. (2002). A Gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). *As pessoas na Organização*, São Paulo: Editora Gente. 2(...), 35-50.

Amaral, C. A (2013). *Gestão por competências no ministério da educação: Um estudo de caso a luz da inovação em serviços*. Dissertação Mestrado Profissional em Administração, Universidade de Brasília, (15), 166, Brasília, DF, Brasil.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (70ª ed.). São Paulo: Edições 70 , 229.

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

Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.

Brasil. Ministério da Saúde (2000). *Referências conceituais para a organização do sistema de certificação de competências/ PROFAE-PROFAE*, (mimeo). Brasil.

Brasil. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. (2006). *Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Diário Oficial da União, Seção 1, 3. Brasil.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2009). *Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – POGF*; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009, Brasília: MP, SEGES.

Brasil. Tribunal Superior Eleitoral. (2013). *Gestão por competências na Justiça Eleitoral : segmento competências gerenciais : caderno de orientação*. Tribunal Superior Eleitoral – Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, B82330. CDD658.3.

Brasil. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 22.572, de 16 de agosto de 2007. (2007). *Dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral e dá outras providências*. Diário da Justiça, Brasília, DF, 4 out. 2007. Volume I, 100.

Brasil. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 22.582, de 30 de agosto de 2007. (2007) *Dispõe sobre o desenvolvimento, nas carreiras, dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo dos quadros de pessoal dos tribunais eleitorais e dá outras providências*. Diário da Justiça, Brasília, DF, 102.

Camões, M. R. S. (2013). *Análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, (12), 200 Brasília, Brasil.

Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66(3), 371-394.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução Magda Lopes (3 ed.), Porto Alegre: Artmed, 296.

Carvalho, A. I. et al. (2009). Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação: Escolas de Governo e Gestão por Competências. Brasília. *ENAP*, 109 p.

Favorini, F. B., Silva, R. T., & Crepaldi, A. M. (2014). Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 4(2), 128-142.

Fleury, A.C.C., & Fleury, M. T. L. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183-196.

Guimarães, T. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125-140.

Henklain, M. H. O., Teixeira, R. F., Bastos, A. E. & Lukianou, V. (2016). Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de Recursos Humano. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 7(1), 1441-1465.

Landfeldt, I.M.P.. & Odelius, C.C. (2017). Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. In: VI EnGPR, 2017, Curitiba. VI EnGPR. Rio de Janeiro: *Anpad*, 1(6), 1-8.

Lucas, F. C. (2015). Gestão por competências na Administração Pública: conceito e desafios. *Conteúdo Jurídico*, Brasília, DF, Brasil.

Loufrani-Fedida, S., & Angué, K. (2011). Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações de projetos. In D. Retour, T. Picq, C. Defélix, & R. Ruas (Eds.), *Competências Coletivas: no limiar da estratégia* (1st ed., Vol. 1, pp. 99–126). Porto Alegre: Bookman.

Magalhães, T. G., Dalmau, M. L., & Gaubert, C. (2015). A gestão por competências no setor público: O caso do tribunal de Justiça de Santa Catarina – TJSC. *Anais do II Seminário de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciências da Administração e Socioeconômicas*, Imaginar o Brasil editora, SC, Brasil, 8-21.

Minami, M. Y.(2012). Afinal, o que faz a Justiça Eleitoral? *Revista Eletrônica da EJE*, 2(5), 28-30.

Montezano, L. (2016). *Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, (17), 196, Brasília.

Montezano, L, Silva, D. L. B, & Coelho Júnior, F.A. (2015). Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisadores em Administração. *Anais Enanpad*, Rio de Janeiro.

Munck, L., Munck, M.G.M., & Souza, R.B. (2011). Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 4-52.

Munck, L., Galleli, B., & Borim-de-Souza, R. (2014).Gestão por Competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de validação. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 29-46.

Pestana, F. N., Sauerbronn, J. F. R., & Moraes, F. J. (2011). Reforma administrativa do Estado e trabalho emocional: um estudo a respeito da gestão das emoções realizada por servidores do INSS. *Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, 10(30), 532-565.

Rabaglio, M. O. (2001) *Seleção por Competências* (5ª). São Paulo: Educator.

Ruas, R., Fernandes, B.H.R., Ferran, J.E.M., & Silva, F. M.(2010). Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período de 2000 a 2008. *In: XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, Rio de Janeiro,34, Anais...Rio de Janeiro: EnANPAD.

Santos, F. A. S. (2012). *Articulação entre Competências Organizacionais e Individuais em um Órgão do Poder Judiciário*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, 205, DF, Brasília.

Santos, F.A.S., Coelho Júnior, F. A., & Moura, C. F. (2011). Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010. *In: XXXV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, Rio de Janeiro, Brasil.

Silva, F. M., Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. (2013). O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, 6(4), 685-693.

Teive, R. S. (2013). Aplicação da gestão por competência ao setor público. *Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento (E-GOV)*.

Vargas, C. S., & Cargol, F. (2012).Gestão por Competências no Serviço Público. *Revista conhecimento online*, 4(1), 1-13.