

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA JUSTIÇA ELEITORAL

Autoria: Lana Montezano, Bruna Menezes e Silva

Resumo

Este artigo objetiva descrever aspectos relacionados ao modelo implementado de gestão por competências na Justiça Eleitoral, bem como a visão geral do processo de desenvolvimento deste modelo. O estudo caracteriza-se como teórico-empírico, descritivo, com recorte transversal e abordagem quantitativa. Os dados foram coletados com representantes dos Tribunais que atuam na implementação da gestão por competência, por meio da aplicação de questionário eletrônico e analisados com estatística descritiva. Foi utilizada amostragem não probabilística por conveniência com a participação de 22 Tribunais, dos 28 da Justiça Eleitoral. Os principais resultados foram: 16 Tribunais possuem iniciativas da gestão por competências, motivados principalmente pelo cumprimento de recomendações de órgãos de controle e reconhecimento dos benefícios do modelo; os processos de trabalho e o planejamento estratégico são as principais fontes utilizadas para a definição das competências; a maioria dos Tribunais identificaram competências no nível organizacional, de equipe e individual. As principais etapas da gestão por competências utilizadas pela maioria dos Tribunais estão relacionadas ao subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de pessoal. Aproximadamente 80% dos Tribunais indicaram ter grau de concordância em terem recebido apoio da alta administração para implantação do modelo. Recomenda-se novas pesquisas relacionadas a implantação da gestão por competências na esfera pública, inclusive dos efeitos nos resultados organizacionais, a partir da adoção deste modelo de gestão. Além disso, são propostas sugestões específicas para implantação da gestão por competências na Justiça Eleitoral e reforça-se a necessidade de compartilhamento das experiências pelas tentativas dos Órgãos para que possam servir de aprendizado para outras organizações.

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

1. Introdução

A Administração Pública vem buscando adotar mecanismos que proporcionem melhorias na qualidade, eficácia e eficiência da prestação de serviços à sociedade, sendo a implantação da gestão por competências um dos meios para viabilizar deste objetivo e melhorias no desempenho organizacional (Guimarães, 2000; Brasil, 2009; Aguiar, 2015). Este fato é materializado com a criação da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta com o Decreto 5707/2006, a qual estabelece a adoção da gestão por competências como meio para o desenvolvimento permanente do servidor público.

Alinhado a este contexto, o Poder Judiciário também começou a se preocupar com a implantação da gestão por competências e emitiu dois normativos que estabelecem sobre o desenvolvimento de servidores dos seus quadros, com as Resoluções TSE nº 22.572/2007 e 2.582/2007.

Apesar de estudo de revisão de literatura sobre gestão de pessoas no setor público apontar para avanços nas publicações acerca de pesquisas de gestão por competências neste

contexto (Bandeira, Arruda, Cabral & Santos, 2017), ainda existem lacunas que precisam de investigação quanto realização de estudos de competências no serviço público (Moraes, Borges-Andrade & Queiroga, 2011; Aguiar, 2015; Montezano, Silva, Coelho Júnior, 2015; Landfeldt & Odellius, 2017), inclusive no contexto específico da Justiça Eleitoral (Santos, 2012).

Com vistas a suprir algumas destas lacunas e compreender como vem sendo o processo de implantação da gestão por competências na Justiça Eleitoral, tem-se as seguintes perguntas de pesquisa: quais Tribunais já adotaram este modelo? O que motivou o Tribunal a adotar? Como se prepararam para desenvolver seus respectivos modelos? Dentre as etapas existentes em modelos da literatura, o que tem sido utilizado efetivamente por estas organizações? Desta forma, este artigo tem como objetivo descrever aspectos relacionados ao modelo implementado de gestão por competências na Justiça Eleitoral, bem como a visão geral do processo de desenvolvimento deste modelo.

2. Referencial Teórico

2.2 Noções de competências

Como este trabalho é sobre uma pesquisa no setor público, buscou-se definição de competências que tenha sido adotado neste contexto. Montezano, Abbad e Freitas (2016, p.3) propõem como a expressão de comportamentos observáveis de resultados bem sucedidos, a partir do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto laboral. Além disso, também foi considerada a definição apresentada no Decreto nº 5.707/2006 para o contexto de organizações públicas federais, o qual estabelece como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

As competências podem ser classificadas sob diferentes aspectos, tais como nível de análise, amplitude, especificidade e temporalidade. A Tabela 1 apresenta as classificações que subsidiaram a realização deste estudo, com as respectivas descrições e referências.

Tabela 1

Tipos de classificações das competências

Classificação	Tipos	Referencia	Descrição
Quanto ao nível	Organizacional	Brandão e Guimarães (2001) Brandão (2009)	Associadas a missão da organização.
	De Equipe	Brandão (2009)	Refere-se aos trabalhos desenvolvidos pelos grupos (coletiva).
	Individual	Brandão e Guimarães (2001) Brandão (2009)	Refere-se aos comportamentos observáveis do indivíduo e sua atuação no contexto organizacional. Também denominadas de humanas ou profissionais.
Quanto à temporalidade	Emergente	Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006)	São as necessárias à demandas que ainda não são feitas e que serão necessárias no futuro.
	Declinante		Refere-se a que tende a não ser mais necessária à organização.

Classificação	Tipos	Referencia	Descrição
Organizacionais	Estável		São as necessárias para o desempenho das atividades atuais da organização, tendo sua relevância permanente ao longo do tempo.
	Transitória		Refere-se as necessárias em um determinado momento para resolver alguma situação pontual, como uma mudança ou algo crítico.
	Básicas	Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006)	Referente ao funcionamento da organização como um todo para subsidiar as atividades finalísticas da organização.
	Essenciais		Representam o motivo da existência da organização, a qual a diferencia de outras organizações.
Individuais quanto à amplitude	Gerais ou transversais	Brandão (2009)	São as necessárias independente da atuação profissional, ou seja, que não depende do cargo que a pessoa atua.
	Específicas		São as necessárias dependendo das atividades desempenhadas no cargo/função.
Individuais quanto à especificidade	Gerenciais	Brandão (2009)	Relacionadas ao trabalho dos profissionais que atuam com atividades de gestão / coordenação de equipe.
	Técnicas		Relacionadas ao trabalho específico dos cargos finalísticos ou administrativos das organizações.

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências.

Para Le Boterf (2003), a competência em vários níveis possui um aspecto comum, que é a combinação de recursos, e é do êxito dessa combinação que depende a necessidade de uma competência em outro nível, onde a competência-chave de uma organização é o resultado das competências dos indivíduos, de seu profissionalismo e das competências coletivas das unidades e das equipes. Cabe destacar que toda competência coletiva é respectiva de uma equipe e possui uma natureza divergente do que simples soma das competências individuais (Santos, 2012).

Em relação aos diferentes níveis, Brandão (2009) afirma que as competências individuais podem determinar as organizacionais, bem como as individuais são influenciadas pelas organizacionais. Essa visão remete a necessidade de alinhamento entre os níveis, de modo que as competências individuais só viabilizarão o bom desenho se estiverem alinhadas às organizacionais para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

A competência no nível organizacional se volta à capacidade da organização em se tornar eficaz e eficiente. Essas competências são atributos que geram vantagem competitiva, percepção de valor distintivo pelo cliente e são difíceis de serem repetidas pelos concorrentes, além de estarem vinculadas as competências individuais (Aguiar, 2015). O desenvolvimento das competências organizacionais está relacionado com elementos da própria organização, podendo se direcionar à estrutura organizacional, normas, diretrizes e método, assim como a cultura também influencia sobre a forma de como os gestores das empresas praticam os princípios adotados onde estão inseridos (Lima, Silveira & Torres, 2015).

2.2 Gestão por Competências

A Gestão por competência é uma inovação significativa da atuação do setor público, pois propicia a relação da gestão de pessoas com alcance de resultados e o desempenho nas organizações, porém seu uso envolve desafios (Aguiar, 2015). Para tanto, faz-se necessário compreender o que vem a ser este modelo de gestão, as etapas que o compõe e sua relação com os subsistemas de gestão de pessoas.

Brito, Carlos e Avelino (2007) definiram a gestão por competências como o desenvolvimento de uma arquitetura estratégica e definição de metas de competências prioritárias a serem adquiridas para o desenvolvimento organizacional, a partir da identificação das competências essenciais com o envolvimento das unidades estratégicas da organização. Desta forma, a gestão por competências consiste em um modelo orientado para a geração de resultados sustentáveis, a partir do desenvolvimento das competências dos indivíduos e das equipes alinhadas aos objetivos da organização (Carbone, Tonet, Bruno & Silva, 2016).

Compreende-se por um modelo de competências válido aquele que aspira estruturar as competências organizacionais e possui uma clara descrição sobre a hierarquização entre competências e sub competências específicas para cada um dos diferentes indivíduos inseridos em um mesmo contexto de gestão (Lima, Silveira & Torres, 2015).

Brandão e Bahry (2005) propuseram um modelo de gestão por competências, conforme ilustrado na Figura 1, associando aos subsistemas de gestão de pessoas, em que se pode perceber que a definição das competências necessárias precisa ser feita com base na estratégia organizacional, sendo essenciais para subsidiar os processos de seleção de pessoas (captação de competências), de treinamento e desenvolvimento de pessoal (desenvolvimento de competências), avaliação de desempenho (acompanhamento e avaliação) e remuneração / recompensa por competência (retribuição).

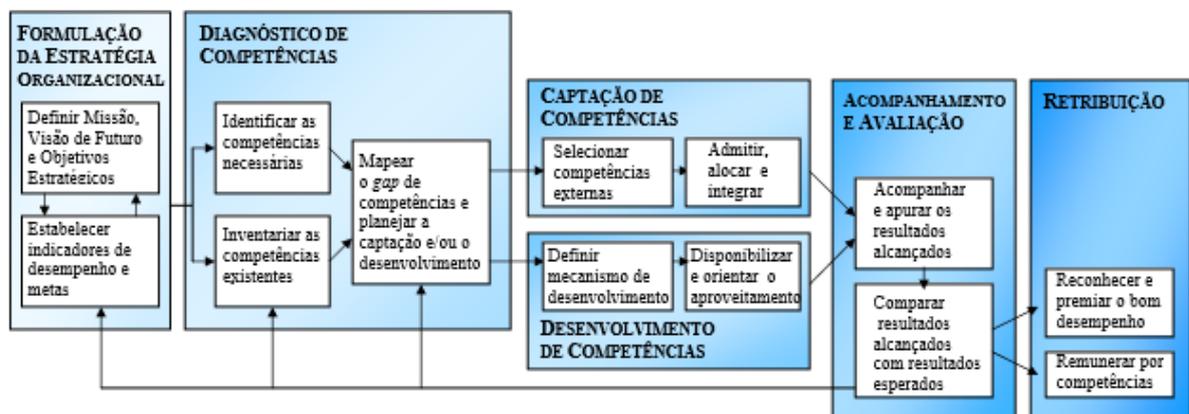


Figura 1. Modelos de gestão por competências relacionadas aos subsistemas de gestão de pessoas
Fonte: Brandão e Bahry (2005)

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

investimentos em pesquisa. 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).

Os modelos de gestão por competências reforçam que a identificação das competências necessárias deve ser feita a partir de informações da visão estratégica da organização (Brandão & Bahry, 2005; Campion et al., 2011; Chouhan & Srivastava, 2014; Avelino, Nunes & Sarsur, 2016). Montezano (2016) afirma que além do alinhamento ao planejamento estratégico, a definição das competências deve ser feita com base na modelagem organizacional que contemplam a estrutura organizacional, o modelo de gestão e os processos organizacionais.

Para a coleta de informações necessárias a concepção do modelo de gestão por competências, principalmente em sua primeira etapa de diagnóstico, Brandão e Bahry propõem que sejam feitas por meio de análise documental, grupo focal, observação e questionários estruturados com escalas de avaliação.

Dutra, Hipólito e Silva (2000), em sua pesquisa empírica com gestores do setor de telecomunicações, identificaram como objetivos da gestão por competências: (i) proporcionar percepção de justiça e coerência na gestão de pessoas, (ii) subsidiar a orientação dos funcionários quanto ao desenvolvimento na organização e maior eficiência na gestão do quadro; (iii) incentivar a capacitação continuada dos funcionários; (iv) definir critérios para diferenciações salariais; e (v) integrar as diferentes práticas de gestão de pessoas, alinhadas ao conceito de competências e que permita a assimilação das mudanças organizacionais e ambientais. Para alcançar estes objetivos, os autores propõem um modelo que contempla a identificação das competências e as utilize para vincular com os processos de recrutamento e seleção, de movimentação de pessoal, de remuneração, de desenvolvimento de pessoas, bem como processos sucessórios. Os autores reforçam a necessidade do envolvimento das pessoas na concepção do modelo a ser implantado, além da divulgação para toda organização com vistas a minimizar as resistências a mudança.

Munck, Galleli e Souza (2014) e Lima, Silveira e Torres (2015) também reforçam que as competências precisam ser debatidas e disseminadas em cada área da organização, para todos os funcionários tenham um entendimento comum sobre cada competência, além de compreenderem como elas serão medidas e analisadas pela organização. Modelos de gestão em que todos os atores envolvidos, direta ou indiretamente, não tem consciência sobre a sua importância e nem conhecimento do que é esperado dele, estará fadado a enfrentar sérias dificuldades de implementação e gestão (Lima, Silveira e Torres, 2015).

Silva, Mello e Torres (2013) identificaram iniciativas quanto à aplicação da noção de competências na esfera pública, principalmente no que diz respeito às ações de capacitação de desenvolvimento de pessoal por competências. No entanto, reforçam que se faz necessário a adoção de outras práticas para efetiva implementação dos modelos de gestão por competências, além da superação das barreiras culturais.

Capuano (2015) afirma que não é possível desenvolver um modelo universal de gestão por competências para o setor público, e sim que o mesmo deve ser concebido com base em processos experimentais, por meio de tentativas e erros.

3. Método

Devido a finalidade de descrever o processo de implantação na Justiça Eleitoral como um todo, esta pesquisa é teórico-empírica, de natureza descritiva e com recorte temporal transversal, pelo fato de retratar um determinado momento da adoção dos modelos de gestão

por competências nos Tribunais Eleitorais. A abordagem metodológica principal foi quantitativa com aplicação de questionários eletrônicos com profissionais, como técnica de coleta de dados que permite a maior abrangência devido a dispersão geográfica dos Tribunais Superior e Regionais Eleitorais, totalizando em uma população de 28 Tribunais. O público destinado a responder o instrumento de pesquisa eram profissionais que estivessem atuando na implantação da gestão por competências, e em caso de não haverem adotado que fossem respondidos pelos responsáveis pelas unidades de gestão de pessoas dos Tribunais.

Ressalta-se que houve utilização de abordagem qualitativa com a finalidade de compreender de modo geral o processo de implantação e subsidiar a construção do instrumento de pesquisa. As técnicas utilizadas, neste caso, foram a pesquisa documental (exemplo: normativos, relatório de gestão, planejamento estratégico, Caderno de Orientação Gestão Por Competências na Justiça Eleitoral, dentre outros) e entrevista com dois gestores responsáveis pela implantação dos modelos de gestão por competências no TSE e TRE-DF, devido a acessibilidade.

Inicialmente, foi apresentada manifestação de interesse formal para realização da pesquisa, a qual foi autorizada e apoiada por gestor de uma unidade de gestão de pessoas do TSE.

O questionário foi elaborado a partir da análise da literatura, da pesquisa documental e das entrevistas realizadas, e foi validado semanticamente com os gestores que participaram das entrevistas. A versão final do instrumento de pesquisa foi estruturada em quatro partes: (i) adoção do modelo de gestão por competências - GC, com dois itens de múltipla escolha; (ii) compreensão do modelo de gestão por competência com 10 questões, a ser respondida somente pelos Tribunais que possuem iniciativas quanto à adoção de modelo de CG; (iii) dificuldades e vantagens dos modelos de gestão por competências, e (iv) características sócioprofissionais com sete questões. Devido a questões de limitação do tamanho do artigo, os dados coletados na terceira parte do questionário, por meio de perguntas abertas não farão parte do escopo deste artigo.

Os dados foram coletados durante 12 dias do mês de maio de 2017 por meio da aplicação eletrônica do instrumento, em link do Google forms, disponibilizado por e-mail e pelos formulários de solicitação de informação dos sites institucionais. Com isso, a amostragem utilizada foi não probabilística por conveniência, devido ao critério da participação voluntária.

A técnica de análise de dados utilizada foi a estatística descritiva, por meio da frequência das respostas das perguntas fechadas.

4. Resultados e Discussão

Obteve-se participação de 22 Tribunais, o que pode ser considerada uma amostra representativa por contemplar 78,5% da população estudada, sendo três da região Sul; quatro da Sudeste; quatro da Centro-Oeste (um Tribunal Superior e três Regionais); cinco da Norte; e seis da Nordeste.

O perfil dos respondentes pode ser caracterizado principalmente como 12 pessoas do sexo feminino, 10 tem idade entre 41 e 50 anos e oito entre 31 a 40 anos, 15 respondentes possuem especialização/ MBA e 6 com mestrado. Quanto ao perfil profissional, 13 participantes foram gestores responsáveis pela implementação da gestão por competências e nove servidores que atuam na área. A distribuição do tempo de serviço no Tribunal foi equilibrada em três intervalos de período, sendo seis pessoas com 5 a 10 anos, seis entre 10 a 15 anos e cinco com 20 a 25 anos. Já o tempo em que os profissionais trabalham com gestão por competências teve-

se sete entre 1 a 3 anos, seis entre 3 a 5 anos, quatro entre 7 e 10 anos, três entre 5 a 7 anos e 2 com menos de 1 ano. Com isso, teve-se em todos os Tribunais respondentes que indicaram ter conhecimento de algum modelo de gestão de pessoas por competências.

Dos participantes da pesquisa, 16 Tribunais declaram que adotam algum modelo de gestão por competências enquanto 6 ainda não adotam, mas indicaram estarem realizando estudos sobre o tema com vistas à realização de iniciativas relacionadas ao desenvolvimento do modelo. Este aspecto já demonstra que houve uma evolução no quantitativo dos Tribunais que iniciaram atividades relacionadas à implementação deste modelo, em relação ao relatório publicado em 2013 em que haviam apenas 11 Tribunais (Brasil, 2013). Cabe destacar que dos 16 participantes, 15 respondentes informaram ter participação na concepção do modelo de gestão por competência no seu respectivo Tribunal e apenas uma pessoa teve participação parcial, o que indica que foram pessoas com conhecimentos suficientes para contribuir com as informações da pesquisa.

O primeiro Tribunal a iniciar a implantação do modelo de gestão por competências na Justiça Eleitoral foi o TSE em 2005, levando em consideração os benefícios que estas práticas de gestão poderiam trazer para melhorias da gestão do Órgão, mesmo antes do Decreto 5707/2006. Depois esta iniciativa, teve-se dois Tribunais que iniciaram a adoção em 2008, e os anos com maior índice de implantação foram os de 2013 e 2015, conforme ilustrado na Figura 2.

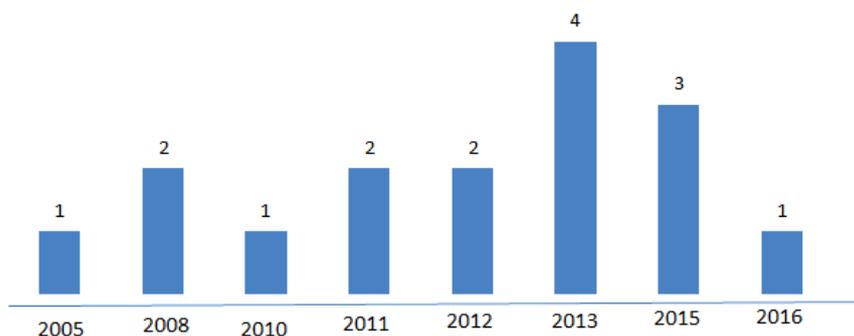


Figura 2. Quantitativo da evolução da implantação da gestão por competências em Tribunais da Justiça Eleitoral

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os Tribunais que indicaram adotar algum modelo de gestão por competências, os principais motivos elencados foram quanto ao cumprimento de recomendações de órgãos de controle por seis respondentes, e a própria necessidade definida pela organização, em função do conhecimento acerca dos benefícios do modelo, no caso de cinco Tribunais. Além disso, dois indicaram que foi em decorrência de exigência normativa do próprio Tribunal, um em função do Decreto 5707/2006, um em função de se inspirarem em referências em outras organizações que adotam o modelo, e um por outros motivos não especificados.

Pode-se perceber que há um alinhamento entre os motivos que estão levando a utilização do modelo de gestão por competências com o que foi apontado por outros estudos quanto a preocupação com a busca da melhoria dos resultados nas organizações públicas (Guimarães, 2000; Brasil, 2009; Aguiar, 2015), pois a Justiça Eleitoral iniciou sua implantação pelo Tribunal Superior do Trabalho, mesmo antes da normatização para a esfera federal, por acreditar nos resultados oferecidos por esta abordagem de gestão. Entende-se que a própria publicação do

Decreto 5707/2006, os normativos dos Tribunais e as recomendações dos órgãos de controle sejam em função da busca pela melhoria na prestação do serviço da administração pública.

Todos os Tribunais indicaram a utilização de mais de uma fonte de pesquisa de informações para concepção dos respectivos modelos, 14 consultaram modelos publicados em livros e experiências em outros Tribunais da Justiça Eleitoral, 13 fizeram cursos específicos sobre gestão por competências para adquirir conhecimentos necessários ao desenvolvimento dos modelos, 11 buscaram normativos de outros órgãos sobre o tema, 9 pesquisaram modelos de produções científicas (artigos), 7 fizeram pesquisas em outros órgãos públicos e 3 em organizações não públicas (ex: privadas, economia mista). Pode-se observar que as equipes responsáveis pela implantação do modelo de gestão por competências dos Tribunais da Justiça eleitoral têm buscado referências em estudos publicados, procurado se capacitar para atendimento da demanda com profissionais mais qualificados, bem como realizado benchmarking de boas práticas para o desenvolvimento de modelos adequados, inclusive entre os próprios Tribunais para adequação à realidade organizacional. Este aspecto está alinhado com o que Capuano (2015) indicou quanto a busca por experiências de outros órgãos, de modo a conhecer as dificuldades, os modelos e poder conceber seus próprios modelos específicos.

Para a definição das competências, 13 Tribunais utilizam mais de uma fonte de informação organizacional, enquanto 3 utilizam apenas uma fonte, sendo que 2 Tribunais usam somente processos de trabalho e 1 usa normativos das atribuições das áreas. Dos que utilizam mais de uma fonte, 8 são provenientes de 3 fontes distintas, sendo elas: o planejamento estratégico, os processos de trabalho e as atribuições das áreas ou dos cargos. Dentre as opções indicadas no questionário, as informações utilizadas para a definição de competências foram: 14 Tribunais utilizam os processos de trabalho, 10 se orientam pelo Planejamento Estratégico, 8 analisam os normativos com as atribuições das áreas, e 7 os normativos com as atribuições dos cargos. Além disso, 2 tribunais indicaram outras fontes de informações para a definição das competências sendo um por meio de reuniões com gestores das áreas e o outro com as equipes de trabalho.

Neste aspecto os Tribunais têm adotado as recomendações propostas pela literatura, indicando que realmente as pesquisas para conceber o modelo estão sendo colocadas em prática, uma vez que as fontes de informação organizacional tem sido os processos de trabalho, conforme proposto por Montezano (2016) e o planejamento estratégico conforme diversos autores recomendam (Brandão & Bahry, 2005; Champion et al., 2011; Chouhan & Srivastava, 2014; Avelino, Nunes & Sarsur, 2016; Montezano 2016). Pode-se perceber que essencialmente a técnica de coleta de dados mais utilizada é a pesquisa documental, chegando a ter dois Tribunais que buscam outras fontes de coletas que poderiam ser consideradas as entrevistas individuais e coletivas com os gestores e equipes, alinhado ao que é recomendado por Brandão e Bahry (2005).

A partir da análise destas informações, os Tribunais puderam definir suas competências, como etapa inicial da implementação do modelo. Quanto aos níveis das competências adotados pela Justiça Eleitoral, constatou-se que 9 Tribunais possuem identificadas as competências organizacional, de equipe e individual; 3 possuem dois níveis (organizacional e individual), e três possuem apenas um nível, sendo 2 no nível de equipes e 1 somente no organizacional. Um dos Tribunais indicou não adotar este tipo de classificação para a definição de suas competências. Percebe-se que há uma busca pela concepção de modelos mais abrangentes com a especificação de diferentes níveis para gerar melhores resultados organizacionais, conforme apontado por Le Bortef (2003) e Brandão (2009).

Apenas metade dos Tribunais (8) indicaram que na definição das competências possuem alinhamento entre as individuais e organizacionais, um Tribunal indicou que não há alinhamento, mesmo tendo especificado a identificação nos três níveis. Os demais Tribunais indicaram que a pergunta não se aplicava ao contexto da sua organização, mesmo apesar de três deles terem indicado a definição das competências nos níveis organizacional e individual, indicando também que não houve preocupação em alinhamento no momento de suas definições. Isso é um ponto preocupante, pois sem o alinhamento na definição das competências nos diferentes níveis, não há direcionamento e articulação entre as competências para gerar os resultados necessários, conforme indicado por Brandão (2009).

Ainda sobre a classificação das competências, quanto à amplitude, 13 Tribunais indicaram possuir especificadas as gerais ou transversais e 15 as específicas, sendo que 12 Tribunais adotam os dois tipos, 3 somente as específicas e uma somente as transversais. Quanto à especificidade, 14 Tribunais indicaram o estabelecimento de competências gerenciais e 16 de técnicas.

Em relação à temporalidade, há predomínio na utilização de competências estáveis em 15 Tribunais, sendo que deles 5 também adotam as competências emergentes, e 1 não adota este tipo de classificação. Observa-se que houve divergência com os dados coletados no que diz respeito ao fato de apenas 5 Tribunais estabelecerem competências com foco em demandas no futuro, sendo que 10 haviam indicado utilizar o Planejamento Estratégico como fonte para definição das competências, sendo que esta deveria subsidiar a visão das necessidades futuras da organização.

Dentre a utilização das competências nos subsistemas de gestão de pessoas, 15 Tribunais subsidiam os processos de Treinamento e Desenvolvimento, 9 os de Avaliação de Desempenho, 8 os de Movimentação interna de pessoal, 3 estão utilizando para realização de concurso público e um para remuneração. A principal recorrência estarem relacionadas aos processos de capacitação, possivelmente deve ser em função da busca pelo cumprimento do Decreto 5707/2006, corroborando ao que foi apontado por Silva, Mello e Torres (2013), inclusive quanto ao fato da necessidade de adoção das outras práticas para efetiva implantação do modelo.

Com a análise da literatura, foram elencadas nove etapas do modelo de gestão por competências para verificar quais delas foram contempladas no processo de implantação deste modelo nos Tribunais, as quais são apresentadas na Tabela 2 com as respectivas frequências absolutas.

Tabela 2

Etapas que são realizadas no modelo de gestão pelos Tribunais

Etapas	(fa)
Identificação de lacunas de competências profissionais	15
Execução de ações de aprendizagem com base nas lacunas de competências	15
Identificação de competências profissionais	15
Elaboração do plano de capacitação por competências	14
Identificação de competências organizacionais	12
Disseminação das competências para os profissionais	9
Análise do contexto organizacional	8
Avaliação de desempenho com base em competências profissionais	7

Resultados da avaliação de desempenho por competências para retroalimentar as necessidades de capacitação

7

Fonte: Pesquisa de Campo

Pode-se observar que em 15 Tribunais as etapas mais recorrentes são identificação de competências profissionais e de suas lacunas que subsidiam a execução de ações de aprendizagem. Nem todos os Tribunais elaboram plano de capacitação com base em competências, sendo que inclusive um deles que não identifica competências profissionais elabora o plano sem levantar as lacunas existentes, e o fazem com base nas competências organizacionais.

Tem-se na Tabela 1, também, que 9 Tribunais disseminam as competências aos profissionais que trabalham na Organização. Apesar de ser mais da metade dos participantes da pesquisa, este ponto precisa de aperfeiçoamento, pois é um fator chave para o sucesso da implantação do modelo de gestão por competências (Munck, Galleli & Souza, 2014; Lima, Silveira & Torres, 2015). Outros pontos que ainda precisam ser aperfeiçoados nos Tribunais é o fato de utilizarem a análise do contexto organizacional para a definição das competências, bem como utilizar os resultados da avaliação de desempenho para retroalimentar outros subsistemas de gestão de pessoas, conforme recomendado no modelo de Brandão e Bahry (2005).

Dos Tribunais que adotaram o modelo, 13 indicaram grau de concordância quanto a terem recebido apoio da alta administração para o desenvolvimento e implantação da gestão por competências, o que é considerado um ponto positivo para o sucesso do modelo. No entanto, 3 Tribunais indicaram que não houve nenhum apoio da alta administração.

Para a adoção da gestão por competências, 13 Tribunais indicaram grau de concordância no fato de terem enfrentado barreiras/dificuldades, e 3 indicaram alto grau de discordância neste aspecto.

A maioria dos respondentes (11) possuem percepção de terem ocorridos benefícios para o Tribunal com o que já foi adotado da gestão por competências, enquanto que 5 tiveram grau de discordância quanto aos efeitos dos benefícios do modelo. Além disso, 9 participantes indicaram grau de concordância e haver melhorias na atuação dos servidores em função da implantação da gestão por competências, sendo que 2 deles tiveram concordância total, e 7 tiveram graus de discordância em terem ocorrido melhorias, sendo que 3 apontaram não terem tido nenhuma percepção quanto a isso.

5. Considerações finais

Esta pesquisa permitiu identificar que a Justiça Eleitoral tem avançado nas iniciativas quanto à implantação da gestão por competências nos seus Tribunais. No entanto, observou-se que apesar de utilizarem como fonte de consultas as experiências de outros órgãos, inclusive da própria Justiça Eleitoral, as iniciativas são individuais e cada Tribunal está adotando uma modelagem de competências. Quanto às etapas, possuem semelhanças nas que dizem respeito ao subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de pessoal, mas ainda há limitação quanto à outras práticas de gestão de pessoas por competências (ex: concurso público), bem como necessidades de aperfeiçoamento do uso de determinadas etapas propostas por modelos da literatura para viabilizar o alinhamento organizacional, e assim poder obter melhores resultados.

De modo geral, observou-se busca dos Tribunais pelo alinhamento com aspectos definidos pela literatura da área quanto à aspectos do modelo de gestão por competências. As características do modelo, revelam a necessidade de aprimoramento da aplicação, para

acompanhar estrategicamente o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da força de trabalho, valorizando suas competências.

Como limitações da pesquisa teve-se a forma da coleta de dados por questionário eletrônico devido ao fato de alguns Tribunais não conseguirem responder o link, não obtenção do retorno de todos os órgãos para ter um censo da realidade da Justiça Eleitoral. Outro ponto diz respeito ao alinhamento do entendimento de conceitos relacionados a gestão por competências, inclusive do que consideram como implantação do modelo, pois apesar de Tribunal ter indicado não ter ainda a gestão por competências, informou já ter realizado o mapeamento das competências individuais para as áreas.

Como sugestões específicas para a Justiça Eleitoral, tem-se: (i) a necessidade de revisão das competências nos diferentes níveis de análise, de modo que estejam alinhadas para o alcance dos resultados organizacionais previstos no Planejamento Estratégico; (ii) necessidade de envolver e disseminar o modelo de gestão por competências aos servidores para que tenham ciência e possam efetivamente contribuir com o desenvolvimento e expressão de competências individuais para o bom desempenho no trabalho; (iii) ampliar a utilização das competências identificadas para outros processos de gestão de pessoas, além dos relacionados à capacitação para efetiva adoção ao modelo e viabilização de melhores resultados organizacionais; e (iv) criar grupos de trabalho com representantes de todos os Tribunais Eleitorais para realizar estudo referente a possibilidade de desenvolver modelo geral de gestão por competências para a Justiça Eleitoral e verificar se é possível ter os mesmos grupos de competências, por terem a mesma missão organizacional, com possibilidades de adequações aos seus respectivos contextos organizacionais. Isso poderá contribuir tanto para implantação do modelo nos Tribunais que ainda não adotaram, bem como para aperfeiçoar aos que já possuem iniciativas quanto à sua utilização.

Recomenda-se, também, novos estudos acerca da implantação da gestão por competências na administração pública, para compreender o processo de implantação e da sua modelagem, com vistas à disseminação do conhecimento para troca de experiências e contribuir com a efetiva implantação pelos Órgãos Públicos, de modo a obter melhoria na prestação dos serviços, bem como investigar o efeito da adoção deste modelo nos resultados organizacionais. Faz-se necessário investigar mensurar os efeitos obtidos com a implantação da gestão por competências nos Órgãos da Administração Pública. No caso da Justiça Eleitoral, podem ser realizadas pesquisas que investiguem as descrições das competências utilizadas nos Tribunais, o seu alinhamento entre os diferentes níveis, os resultados obtidos com pesquisa multinível de competências com diferentes fontes de dados.

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.
- Avelino, G. I.B., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2016). Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. *Economia e Gestão*, 16(44), 24-50.
- Bandeira, E. L., Arruda, H. R., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86-103.

Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: um estudo multinível* (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 2(56), 179-194.

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. 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. 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.

Brito, L. M. P., Carlos, M. da G. O., & Avelino, F. A. M. (2007). Gestão de competências: como os empregados percebem este modelo de gestão. *Revista de Ciências da Administração*, 9(18), 56-79.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.

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.

Carbone, P. P., Tonet, H. C., Bruno, J. R. S., & Silva, K. I. B. (2016). *Gestão por competências*. Rio de Janeiro, Editora FGV. 190 p.

Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.

Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 161-176.

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

- Guimarães, T. A., Bruno-Faria, M. de F., & Brandão, H.P. (2006). Aspectos Metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & Mourão, L. (Org.) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 216–230). Porto Alegre: Artmed.
- Landfeldt, I.M.P.. & Odelius, C.C. (2017). Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. In: VI EnGPR, Curitiba. VI EnGPR (*Anpad*), 1(6), 1-8.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed e Bookman.
- Lima, D., Silveira, V., Torres, T. (2015). As Competências Organizacionais e Individuais: Uma perspectiva integrada. *Revista Eletronica FACP*, (7), 48-77.
- Montezano, L. (2016). Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF. Brasil.
- Montezano, L., Abbad, G. S., Freitas, P. F. P. (2016). Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no ramo de ciências forenses. Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe/BA
- Montezano, L., Silva, D. L. B, & Coelho Júnior, F. A. (2015). Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio. XXXIX Encontro da ANPAD, Belo Horizonte.
- Moraes, V. V., Borges-Andrade, J. E.; Queiroga, F. (2011). Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito (a) e secretário (a) municipal. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1445-1461.
- Munck, L., Galleli, B., & Souza, R. B. (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.
- 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.
- 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.