

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

ADRIANA PETERSEN SARAIVA SOARES

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: AVALIAÇÃO E PROPOSTA DE MELHORIAS NO
PROGRAMA DE UM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO ELEITORAL**

**VITÓRIA - ES
2019**

ADRIANA PETERSEN SARAIVA SOARES

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: AVALIAÇÃO E PROPOSTA DE MELHORIAS NO
PROGRAMA DE UM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO ELEITORAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Rubens de Araujo Amaro

**VITÓRIA - ES
2019**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

S676g Soares, Adriana, Petersen Saraiva, 1980-
Gestão por competências: : avaliação e propostas de melhorias no programa de um órgão do judiciário eleitoral / Adriana, Petersen Saraiva Soares. - 2020.
245 f. : il.

Orientador: Rubens, de Araujo Amaro.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Gestão por competências.. 2. Setor público.. 3. Gestão de pessoas.. 4. Avaliação.. I. Amaro, Rubens, de Araujo. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

ADRIANA PETERSEN SARAIVA SOARES

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: AVALIAÇÃO E PROPOSTA DE
MELHORIAS NO PROGRAMA DE UM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO
ELEITORAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 02 de março de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro
Orientador



Profa. Dra. Taclana de Lemos Dias
Membro Interno



Profa. Dra. Mônica de Fátima Bianco
Membro Exerno

AGRADECIMENTOS

A Deus por Sua fidelidade e cuidado constante com minha vida e minha família.

Aos meus amados filho, fonte de alegria e amor, e marido, que tanto me ajudou e passou comigo alegrias e dificuldades e dedicou-se em cuidar ainda mais do nosso pequeno para que eu pudesse concretizar o mestrado: pelo amor, compreensão, força e companhia essenciais em minha caminhada.

Aos meus amados pais e irmãos, exemplos de vida, pelo amor e encorajamento constantes que me fazem crescer e nunca me sentir só, e por acreditarem em mim. À minha mãe, em especial, que não mediu esforços para me auxiliar em todos os momentos, por sempre estar presente e ser minha âncora de amor e suporte emocional. Aos demais familiares, sogros e cunhadas (os), pela presença em minha vida, pelo carinho, apoio e pelas orações.

Aos meus amigos Jaque, Jackson, Jeruza, Livinha, Josi, Khristieh, Katia, Alê, Amanda, e muitos outros que fizeram parte desse momento em minha vida, pelo carinho, força, incentivo e orações. À Lisi, pela força e auxílio, principalmente na reta final do mestrado. À Carina, pela amizade, encorajamento e compartilhamento mútuo e contínuo nessa jornada acadêmica.

Aos meus colegas de trabalho pelo ânimo, auxílio e torcida, e à Giane, ao Vini, ao Fabrício, à Amanda, à Michele, à Aline e ao Danilo pelas contribuições em meu trabalho. Aos colegas da SGD e da STC pelo carinho e amizade em toda minha trajetória. Aos parceiros do GT Competências, pelo incentivo, suporte e contribuições. Ao meu chefe Eduardo pela compreensão e apoio. Ao meu gestor Adri, pela confiança, amizade, apoio, contribuições e estímulo ao meu desenvolvimento. Aos demais companheiros(as) que por fazerem parte do meu dia a dia contribuíram com seus sorrisos e torcida.

À organização onde trabalho por disponibilizar o material necessário para realização de minha pesquisa e pelo estímulo ao desenvolvimento acadêmico e profissional.

Ao professor orientador Rubens pelo suporte, carinho e direcionamento no meu percurso.

Às professoras Taciana e Mônica pela disponibilidade de participarem de minha banca e pelas contribuições em minha dissertação.

A todos que contribuíram de alguma forma para esta pesquisa.

RESUMO

A maior participação e exigência da sociedade por serviços mais eficientes e de maior qualidade, bem como a necessidade de as organizações construírem estratégias para atingir essa finalidade, contribuíram para a emergência da Gestão por Competências (GPC) no setor público. Considerando que esse tema é complexo e com poucos resultados no âmbito público brasileiro, este estudo teve como objetivo avaliar o programa de gestão por competências em um órgão federal do judiciário eleitoral, a partir da percepção dos servidores nele lotados. Para alcançar essa proposta, foram realizadas revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de uma escala construída com base na literatura e nas especificidades do órgão. A escala foi aplicada em diferentes atores, separados em três categorias: servidores, gestores e responsáveis pela implementação do programa na organização. Os dados foram submetidos a análises estatísticas, como análise de confiabilidade, estatísticas descritivas e multivariadas, bem como foi efetuada triangulação metodológica e de fonte de dados. Observou-se que o órgão cumpriu a maior parte das etapas sugeridas em guias elaborados por órgãos públicos de referência. Porém, houve indícios de que as que não foram executadas contribuíram para prejudicar o alcance de alguns benefícios do programa, como os relativos à gestão de desempenho e reconhecimento dos servidores, uma vez que os dados mostraram que esses efeitos não foram claramente percebidos. Os resultados sobre o processo comunicativo sobre a GPC não foram conclusivos, apontando para uma necessidade de maior disseminação das informações. Concluiu-se que houve qualidade técnica na construção das competências inseridas no instrumento de avaliação e a GPC apresentou aspectos positivos referentes à área de capacitação, avaliação de competência e alinhamento com a estratégia, com a ressalva de que houve uma tendência à concordância pelos participantes, mas com resultados incipientes e falta de uniformidade nas percepções. Como a GPC é uma tecnologia complexa e seus efeitos obtidos a longo prazo, foram propostas algumas medidas para que os objetivos inicialmente traçados pelo órgão sejam alcançados e possam repercutir, conseqüentemente, na prestação de melhores serviços para o eleitorado. O diagnóstico realizado e o instrumento construído foram apresentados como produtos técnicos deste trabalho.

Palavras-chave: Gestão por competências. Setor público. Gestão de pessoas. Avaliação.

ABSTRACT

The greater participation and demand of society for more efficient and higher quality services, as well as the need for organizations to build strategies to achieve this purpose, contributed to the emergence of Competency-based Management in the public sector. Considering this is a complex topic and with few results in the Brazilian public scope, this study aimed to evaluate the competency-based management program in a federal electoral judiciary agency, based on the perception of its employees. To achieve this proposal, a bibliographic review, document analysis and application of a scale constructed based on the literature and the specifics of the body were carried out. The scale was applied to different individuals, separated into three categories: administration staff, managers and those responsible for implementing the program in the organization. The data were submitted to statistical analysis, such as reliability analysis, descriptive and multivariate statistics, as well as methodological and data source triangulation. It was observed that the agency fulfilled most of the steps suggested in guides prepared by public organizations of reference. However, there were indications that those that were not implemented contributed to jeopardize the reach of some benefits of the program, such as those related to performance management and staff recognition, since the data showed that these effects were not clearly perceived. The results on the Competency-based Management communication process were not conclusive, pointing to a need for greater dissemination of information. It was concluded that there was technical quality in the construction of the competences inserted in the assessment instrument, and the Competency-based Management presented positive aspects regarding the area of training, competence assessment and alignment with the strategy, with the exception that there was a tendency for agreement by the participants, but with incipient results and lack of uniformity in perceptions. As the Competency-based Management is a complex technology and its long-term effects, some measures have been proposed so that the objectives initially outlined by the agency are achieved and can consequently have an impact on the provision of better services for the electorate. The diagnosis made and the built instrument were presented as technical products of this work.

Keywords: Competency-based management. Public sector. Personnel management. Assessment.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - COMPONENTES DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA COM UM CARÁTER INTEGRADOR	23
FIGURA 2 - ESQUEMA SOBRE O CONCEITO DE COMPETÊNCIA DO TSE	26
FIGURA 3 - COMPETÊNCIA PARA FLEURY E FLEURY	38
FIGURA 4 - CÍRCULO VIRTUOSO NA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIA	39
FIGURA 5 - MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PROPOSTO POR CARBONE <i>ET AL</i>	40
FIGURA 6 - MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PROPOSTO POR GRAMIGNA	41
FIGURA 7 - MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PROPOSTO POR BRANDÃO E BAHRY	42
FIGURA 8 - FLUXO PARA ELABORAÇÃO DA PRIMEIRA RODADA DE AVALIAÇÃO NO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PROPOSTO POR DUTRA	44
FIGURA 9 - CICLO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ORIENTADO PELO TSE	54
FIGURA 10 - MODELO DE GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS DO MPOG (2013).	54
FIGURA 11 - FLUXO DE AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM GESTÃO DE PESSOAS	68
FIGURA 12 - ETAPAS DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	102
FIGURA 13 - ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DA ESCALA	115

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA DO ÓRGÃO DE 2013 E 2015	75
GRÁFICO 2 – TOTAL DE SERVIDORES COM PELO MENOS UMA AVALIAÇÃO NO ÓRGÃO PESQUISADO.....	86
GRÁFICO 3 – MATRIZ IMPORTÂNCIA X NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO 1º CICLO.....	88
GRÁFICO 4 – DIAGRAMA DE PARETO – 1º CICLO COM TODAS AS LACUNAS	89
GRÁFICO 5 – DIAGRAMA DE PARETO – 1º CICLO COM 50% DOS SERVIDORES COM LACUNAS.....	90
GRÁFICO 6 – MATRIZ IMPORTÂNCIA X NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO – 2º CICLO	93
GRÁFICO 7 – DIAGRAMA DE PARETO – 2º CICLO.....	93
GRÁFICO 8 – MATRIZ IMPORTÂNCIA X NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO – 3º CICLO	95
GRÁFICO 9 - DESCRIÇÃO DO PERFIL: CATEGORIA	136
GRÁFICO 10 - DESCRIÇÃO DO PERFIL: SEXO	136
GRÁFICO 11 - DESCRIÇÃO DO PERFIL: LOTAÇÃO	136
GRÁFICO 12 - DESCRIÇÃO DO PERFIL: ESCOLARIDADE	137
GRÁFICO 13 - DESCRIÇÃO DO PERFIL: TEMPO DE TRABALHO NO ÓRGÃO	137
GRÁFICO 14 - DESCRIÇÃO DOS DOMÍNIOS	141
GRÁFICO 15 - PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES.....	144
GRÁFICO 16 - PERCEPÇÃO DOS GESTORES	144
GRÁFICO 17 - PERCEPÇÃO DO GT COMPETÊNCIAS (RESPONSÁVEIS PELA IMPLEMENTAÇÃO DA GPC).....	144
GRÁFICO 18 - DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO COMUNICAÇÃO	148
GRÁFICO 19 - DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO INSTRUMENTO	153
GRÁFICO 20 - DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO RECONHECIMENTO.....	156
GRÁFICO 21 - DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO GESTÃO DE DESEMPENHO	160
GRÁFICO 22 - DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA	165
GRÁFICO 23 - DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	168

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONCEITOS DE COMPETÊNCIA.....	23
QUADRO 2 - PRINCIPAIS BENEFÍCIOS SOBRE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA LITERATURA	29
QUADRO 3 - CATEGORIAS TEMÁTICAS DOS POSSÍVEIS GANHOS COM A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	31
QUADRO 4 - PRINCIPAIS DIFICULDADES SOBRE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA LITERATURA	34
QUADRO 5 - CATEGORIAS TEMÁTICAS DAS DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	35
QUADRO 6 - A PROPOSIÇÃO DE MODELOS DE COMPETÊNCIA	38
QUADRO 7 - FORMAS E METODOLOGIAS ADOTADAS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	70
QUADRO 8 - RESUMO DA METODOLOGIA DA PESQUISA.....	100
QUADRO 9 – DIMENSÃO 1-PROCESSO COMUNICATIVO SOBRE A GPC: FUNDAMENTAÇÃO E ASSERTIVAS	114
QUADRO 10 – DIMENSÃO 2 - QUALIDADE TÉCNICA DA CONSTRUÇÃO E DO ACESSO AO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: FUNDAMENTAÇÃO E ASSERTIVAS.....	115
QUADRO 11 – DIMENSÃO 3-RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO: FUNDAMENTAÇÃO E ASSERTIVAS.....	116
QUADRO 12 – DIMENSÃO 4-GESTÃO DE DESEMPENHO: FUNDAMENTAÇÃO E ASSERTIVAS	117
QUADRO 13 – DIMENSÃO 5-ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA: FUNDAMENTAÇÃO E ASSERTIVAS	118
QUADRO 14 – DIMENSÃO 6-CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO: FUNDAMENTAÇÃO E ASSERTIVAS	119
QUADRO 15 – VALORES DE REFERÊNCIA DO ALFA DE CRONBACH	124
QUADRO 16 – VALORES DE REFERÊNCIA PARA A CORRELAÇÃO DE SPEARMAN.....	125
QUADRO 17 – COMPARAÇÃO DE ETAPAS: RECOMENDADAS NO GUIA DO TSE X EXECUTADAS PELO ÓRGÃO	127
QUADRO 18 – COMPARAÇÃO DE ETAPAS: RECOMENDADAS NO GUIA DO MPOG X EXECUTADAS PELO ÓRGÃO ..	128
QUADRO 19 – COMPARAÇÃO DE ETAPAS: RECOMENDADAS NO GUIA DO CNJ X EXECUTADAS PELO ÓRGÃO	130
QUADRO 20 – DIAGNÓSTICO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DO ÓRGÃO	172
QUADRO 21 – PROPOSTAS DE MELHORIAS DO PROGRAMA DE GPC DO ÓRGÃO	173

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA CONSISTÊNCIA INTERNA GLOBAL E DA % DE VARIÂNCIA EXPLICADA PELA CATPCA.....	133
TABELA 2 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS ITENS DO DOMÍNIO, COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL E CONSISTÊNCIA INTERNA (ALFA DE CRONBACH) SE O ITEM É EXCLUÍDO.....	134
TABELA 3 - CARACTERIZAÇÃO DA CATEGORIA, SEXO, LOTAÇÃO, ESCOLARIDADE E EXPERIÊNCIA	135
TABELA 4 - TESTE DE NORMALIDADE.....	138
TABELA 5 - COMPARAÇÃO ENTRE OS ESCORES DAS DIMENSÕES	138
TABELA 6 - ESTATÍSTICA DESCRITVA DAS ASSERTIVAS DO INSTRUMENTO E DE SEUS DOMÍNIOS.....	139
TABELA 7 - COMPARAÇÃO DOS ESCORES DOS DOMÍNIOS ENTRE A CATEGORIA, SEXO, LOTAÇÃO, ESCOLARIDADE E EXPERIÊNCIA	141
TABELA 8 - COMPARAÇÃO DOS ESCORES DE CADA DOMÍNIO ENTRE AS CATEGORIAS	142
TABELA 9 - MEDIANA DE CADA DIMENSÃO POR CATEGORIA	145
TABELA 10 - DIMENSÃO 1. COMUNICAÇÃO.....	147
TABELA 11 - ASSOCIAÇÃO DOS ESCORES DO DOMÍNIO DA COMUNICAÇÃO E DO INSTRUMENTO COM OS DEMAIS ESCORES DOS DOMÍNIOS.....	150
TABELA 12 - DIMENSÃO 2. INSTRUMENTO.....	152
TABELA 13 - DIMENSÃO 3. RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO	155
TABELA 14 - DIMENSÃO 4. GESTÃO DE DESEMPENHO	159
TABELA 15 - DIMENSÃO 5. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA	165
TABELA 16 - DIMENSÃO 6. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	167

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

EPs – Empreendedores públicos

GESTCOM – Gestão do Comportamento Organizacional (equipe do laboratório da UFPA)

GPC – Gestão por Competências

GT – Grupo de Trabalho responsável pela Gestão por Competências no órgão

GT Competências – Grupo de Trabalho responsável pela Gestão por Competências no órgão

MPOG – Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PAC – Plano Anual de Capacitação

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

RH – Recursos Humanos

TCU - Tribunal de Contas da União

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

UFPA – Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	15
1.2 CONTEXTO E PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	17
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	17
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	17
1.4 PRODUTO TÉCNICO	17
1.5 JUSTIFICATIVA	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	21
2.1.1 <i>Conceito de competências</i>	23
2.1.2 <i>Objetivos e benefícios da gestão por competências</i>	27
2.1.3 <i>Dificuldades e críticas sobre a gestão por competências nas organizações</i>	34
2.2 PROPOSTAS DE MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	38
2.2.1 <i>Fleury e Fleury</i>	39
2.2.2 <i>Zarifian</i>	40
2.2.3 <i>Carbone et al</i>	41
2.2.4 <i>Gramigna</i>	42
2.2.5 <i>Brandão e Bahry</i>	42
2.2.6 <i>Dutra</i>	43
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO	45
2.3.1 <i>Legislação</i>	50
2.3.2 <i>Guias para implantação da gestão por competências fornecidos por órgãos públicos</i>	53
2.3. CASOS EMPÍRICOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS	58
2.3.1 <i>Os casos do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios –MPDFT – e da Polícia Rodoviária Federal – PRF</i>	58
2.3.2 <i>Instituto Federal do Sertão de Pernambuco (IF Sertão – PE)</i>	59
2.3.3 <i>O caso dos empreendedores públicos</i>	60
2.3.4 <i>Um órgão público da esfera estadual de Goiás</i>	60
2.3.5 <i>Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ) – Autarquia Federal</i>	61
2.3.6 <i>Hospital Universitário da Universidade Federal do Vale do São Francisco (HU – UNIVASF) - instituição pública do município de Petrolina-PE</i>	61
2.3.7 <i>Tribunal de Contas da União (TCU)</i>	62
2.3.8 <i>Organização Pública Federal</i>	63
2.3.9 <i>Órgão do Poder Judiciário no Distrito Federal (DF)</i>	64
2.3.10 <i>Tribunal Regional Eleitoral do Piauí</i>	64
2.3.11 <i>Justiça Eleitoral</i>	66
2.3.12 <i>Dos resultados verificados nos casos apresentados e das lacunas sobre a temática</i>	67
2.4 FORMAS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E INSTRUMENTOS DE COLETAS UTILIZADOS	69
3. HISTÓRICO DA IMPLANTAÇÃO DA GPC NO ÓRGÃO	75
3.1 CAUSAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GPC	75
3.2 ESCOLHA DA METODOLOGIA E A IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GPC	82
3.3 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS E 1º CICLO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	85
3.4 AS REVISÕES DE COMPETÊNCIAS E OS DEMAIS CICLOS DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	92
3.5 AS POSSIBILIDADES DE USO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	97
3.5.1 <i>Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento (TD&E)</i>	97
3.5.2 <i>Outros subsistemas da gestão de pessoas</i>	98
3.5.3 <i>Evidências de uso da GPC em subsistemas e subprodutos da gestão de pessoas</i>	99
4. METODOLOGIA	102
4.1 CARACTERIZAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA	102

4.2 SUJEITOS DA PESQUISA E AMOSTRA	103
4.3 COLETA DE DADOS	104
4.3.1 <i>Desenho dos procedimentos de coleta</i>	104
4.3.2 <i>Pesquisa bibliográfica</i>	105
4.3.3 <i>Levantamento documental</i>	105
4.3.4 <i>Escala</i>	106
4.4 HIPÓTESES	123
4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	125
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	128
5.1 AS ETAPAS DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	128
5.2 CONSISTÊNCIA INTERNA DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	133
5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	137
5.4 RESULTADOS POR DIMENSÕES	139
5.4.1 <i>Dimensão Comunicação</i>	148
5.4.2 <i>Dimensão Instrumento</i>	153
5.4.3 <i>Dimensão Reconhecimento e valorização</i>	156
5.4.4 <i>Domínio Gestão de Desempenho</i>	161
5.4.5 <i>Domínio Alinhamento</i>	166
5.4.6 <i>Domínio Capacitação</i>	168
5.5 RESUMO DO DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS	172
6. CONCLUSÃO	174
REFERÊNCIAS	187
APÊNDICE A – ESCALA DE PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO	204
APÊNDICE B – PRODUTO TÉCNICO	216

1. INTRODUÇÃO

O avanço e a massificação da tecnologia proporcionaram a acessibilidade à mídia e a outros contextos pela população (FERRETTI; ALVARES, 2015; STILLMAN II, 2017), e um aumento da participação e da exigência desta por serviços mais eficientes (ANTUNES; ALVES, 2004; COELHO, 2004; FERREIRA *et al*, 2016). Dessa forma, o setor público e o privado buscam ferramentas para alcançar a finalidade de prestação de trabalhos de maneira a corresponder às expectativas dos cidadãos.

Nesse encadeamento, a gestão por competências desponta como uma mudança no paradigma da gestão de pessoas, compreendendo a necessidade de que a organização seja mais estratégica para garantir racionalização, competitividade, flexibilidade, maior eficiência e eficácia, impactando em maior efetividade na relação entre os objetivos que as organizações interessam alcançar e os dos colaboradores (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; AMARO, 2008; DUTRA, 2017). Os modelos de gestão baseado em competências têm sido considerados como mais viáveis para alinhar e integrar a gestão de pessoas às diretrizes e às estratégias organizacionais (MELLO; FILHO, 2010; BANDEIRA *et al*, 2017).

Segundo Guimarães (2000), a utilização da Gestão por Competências (GPC) aparece como uma alternativa flexível e empreendedora para ser adotada no âmbito público e privado. Houve uma expansão, a nível mundial, na utilização de modelos de GPC no setor privado e no público com, inclusive, verificação por diversos governos de resultados positivos em eficácia, clareza e comunicação, por exemplo (SKORKOVÁ, 2016).

Todavia esse ainda é um tema complexo, de muito debate e incertezas, com variedade de entendimentos sobre o assunto (MORAIS; MELO; BIANCO, 2015), com várias sugestões para aprofundamento de pesquisas e mais investigações, precipuamente no que diz respeito ao setor público (REIS, 2017; BANDEIRA *et al*, 2017; MONTEZANO *et al*, 2019), assim como sugestões de verificação de eficácia e/ou de monitoramento do modelo (LOURENÇO, 2018; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). Na revisão de Demo, Fogaça e Costa (2018) sobre as políticas e práticas da gestão de pessoas no período de 2010 a 2016, as autoras verificaram que há prevalência de estudos sobre o tema no âmbito privado da economia, com 49% das pesquisas avaliadas, e no setor público o percentual correspondeu a 23%, ou seja, muito menor.

Landim (2017, p. 111) expôs que muitas organizações não possuem resultados consolidados após a implantação dessa gestão uma vez que “*estes são alcançados ao longo do tempo e precisam ser avaliados*”. Já Pantoja e Iglesias (2013) destacam a importância da

existência de instrumentos de avaliação e monitoramento eficientes e eficazes que contribuam para um aperfeiçoamento dos processos das ações pertinentes à gestão de pessoas por competências.

Sendo assim, o objetivo principal do presente estudo é avaliar o processo de gestão por competências adotado em um órgão público. Diante das incertezas sobre os resultados e a eficácia desse modelo de gestão, este trabalho buscou verificar como a gestão por competências tem sido avaliada e quais os instrumentos que as organizações tem adotado para avaliar e monitorar os resultados esperados com os de fato alcançados, bem como identificar contribuições e benefícios obtidos.

1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Uma proposta de avaliação de um programa de gestão por competências em um órgão público da justiça eleitoral.

1.2 CONTEXTO E PROBLEMA

A gestão por competências emergiu no contexto público brasileiro como uma ferramenta que seria capaz de mudar a gestão de pessoas, tornando-a mais estratégica e prometendo racionalização, inovação e melhoria na qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade (GUIMARÃES, 2000; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; PANTOJA; IGLESIAS, 2013). O marco do uso dessa forma de gestão no setor público ocorreu com a publicação do Decreto da Presidência da República nº 5.707 em 2006 (BRASIL, 2006), que estabeleceu, em seu artigo 5º, a gestão por competências como um de seus instrumentos. Desde então os órgãos públicos vêm implementando essa forma de gestão. Contudo, muitos deles ainda se encontram em fase inicial de implantação e pouco se tem sobre os resultados efetivos do seu uso, o que aponta para uma necessidade de estudo sobre o tema.

A organização estudada foi escolhida intencionalmente posto que a pesquisadora integra seu quadro efetivo, e se enquadra como Poder Judiciário Eleitoral de acordo com a Constituição Federal vigente (BRASIL, 1988). O fato de a pesquisadora estar inserida no órgão facilitou o acesso aos documentos internos e o contato com os servidores para participação na pesquisa. O Tribunal objeto da pesquisa possui uma sede localizada em uma capital e 50 cartórios eleitorais

distribuídos pelo estado, englobando uma força de trabalho com cerca de 400 servidores, quando considerados efetivos, requisitados e removidos.

Na referida instituição, a gestão por competências começou a ser estudada em 2014 e sua implantação foi sugerida devido aos baixos índices resultantes nas dimensões Reconhecimento e Treinamento da pesquisa de clima organizacional do órgão aplicada em 2013, conforme discussão mais detalhada no histórico relatado no capítulo 4. Tal pesquisa objetivou mensurar a percepção dos servidores em dimensões que podiam afetar a satisfação e produtividade dos mesmos.

Nesse contexto, em que se verificou uma exigência legal no cenário externo e uma demanda do cenário interno, pelas deficiências encontradas em alguns fatores que afetavam o clima organizacional, é que foi criado, em 2014, um Grupo de Trabalho para estudar o assunto de gestão por competências, nominado nesta pesquisa como GT Competências, o qual a autora integra. Após estudos efetuados por tal equipe, a gestão por competências (GPC) foi implantada no final de 2015 e início de 2016 por meio de uma parceria com a Universidade Federal do Pará (UFPA), e a área de gestão de pessoas tem utilizado esse modelo principalmente para embasar procedimentos na área de Desenvolvimento e Capacitação dos servidores.

O CNJ, em 2016, editou um guia para nortear os órgãos em relação à implementação da GPC, em que propõe o seguimento de 8 etapas, cuja última fase é a “*avaliação do programa de gestão por competências*” (CNJ, 2016). O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é um órgão do Poder Judiciário (art. 92, IA, BRASIL, 1988), que foi acrescentado por meio do art.1º da Emenda Constitucional número 45/2004, e objetiva aperfeiçoar os trabalhos do judiciário. Possui várias competências e, de acordo com informação extraída no seu sítio eletrônico, no que se refere à gestão, cabe ao CNJ “*definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário*” (CNJ, acesso em 17 mai. de 2019).

Em 22 novembro 2017, foi publicado o decreto nº 9.203, que dispôs sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O decreto tem o objetivo de fomentar formas de controle, avaliação e monitoramento das práticas e políticas adotadas, e estabelecer a implementação de mecanismos de governança, que incluem formas de acompanhamento de resultados e instrumentos que auxiliem no processo decisório fundamentado em evidências. De acordo com as diretrizes traçadas em seu artigo 4º, a avaliação da implementação e dos resultados das políticas e das ações têm a finalidade de garantir que as diretrizes estratégicas sejam observadas.

Após cerca de 4 anos de implantação e 4 ciclos de avaliações de competências, surgiram algumas inquietações sobre o uso da gestão por competência no órgão, com as indagações: Como o órgão pode avaliar a gestão por competências após sua implementação? Qual a percepção dos servidores do órgão acerca dessa forma de gestão implementada? Os resultados da gestão por competências têm alcançado os objetivos inicialmente traçados? Tais inquietações vão ao encontro do aludido decreto nº 9.203/2017 publicado, em que a avaliação do programa de gestão por competências no órgão passou a ser uma necessidade e uma exigência normativa, uma vez que seu uso embasa outras práticas e a própria política da gestão de pessoas.

1.3 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo consiste em avaliar o programa de gestão por competências em um órgão federal do judiciário eleitoral a partir da percepção dos servidores nele lotados.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever as etapas de como ocorreu o processo de implementação do modelo de gestão por competências no órgão pesquisado;
- Avaliar as etapas do modelo adotado no órgão sob a ótica de diretrizes traçadas em guias para a implementação da GPC elaborados por órgãos de referência;
- Identificar contribuições e limitações (resultados) do modelo de gestão por competências adotado no órgão;
- Analisar se há diferença de percepção dos atores pesquisados do órgão (responsáveis pela implementação pela GPC, servidores e gestores).

1.4 PRODUTO TÉCNICO

A presente pesquisa contém dois produtos técnicos, apresentados no mesmo documento inserido no Apêndice B, a saber, um relatório com o diagnóstico e proposições de melhoria da gestão por competências no órgão estudado e um instrumento para avaliação contínua da percepção dos servidores sobre o programa de gestão por competências implantado.

1.5 JUSTIFICATIVA

A Administração pública vem se utilizando de novas ferramentas que indicam um ganho em eficácia e agregação de valor. A ideia é nortear a passagem de uma Administração Burocrática, e ainda com traços patrimonialistas, para a Nova Administração Pública. Nesse cenário, tornam-se necessárias iniciativas que visem a avaliar as ferramentas de gestão escolhidas, a fim de averiguar e garantir que os objetivos inicialmente delineados sejam alcançados, e de contribuir para melhoria dos resultados. Tendo em vista esse contexto de mudanças que o setor público está passando e o intento em contribuir para os estudos na área de gestão de pessoas, surgiu o interesse na realização desta pesquisa sobre a gestão por competências. Este interesse justifica-se em razão das atribuições e experiências vivenciadas pela pesquisadora no Grupo de Trabalho de Gestão por Competências (GT Competências), formado desde 2014 até o presente momento, do órgão estudado, como explicitado no subtópico 1.2 que tratou do contexto e do problema desta dissertação.

A pesquisadora participou dos estudos que envolveram a escolha da metodologia, não acompanhou a implantação por estar de licença nesse período, e depois participou das revisões de competências e dos relatórios confeccionados. A parte de desenvolvimento do Plano Anual de Capacitação (PAC) por competências é realizado pelo setor de treinamento do órgão, do qual a pesquisadora não faz parte. O envolvimento com a escolha da metodologia e posteriormente com as revisões das competências mapeadas proporcionou uma experiência no tema e, ao mesmo tempo, alinhou-se com o interesse em aprofundar o estudo nessa área para contribuir com melhorias.

Com a proposta pelo CNJ de um Guia constituído por oito etapas para orientar os órgãos do judiciário no que tange à implementação da GPC, cuja última fase é a “*avaliação do programa de gestão por competências*” (CNJ, 2016), e ao observar o modelo implementado no Tribunal pesquisado há cerca de 4 anos, identificou-se que não tem ocorrido essa avaliação, como demonstrado no capítulo 3, que retrata o histórico da implantação da GPC na organização pesquisada. Portanto, a avaliação se faz necessária não só porque está sugerida no referido guia do CNJ, mas principalmente para verificar se os objetivos almejados com a implementação dessa forma de gestão estão sendo alcançados, contribuindo para uma maior governança do órgão. O estudo se faz pertinente considerando que já foram realizados quatro ciclos de revisão das competências mapeadas, entretanto, não foi efetuada uma avaliação do programa aplicado, como um todo, e nem investigados os benefícios e falhas do modelo a fim de promover melhorias e detectar se os objetivos iniciais estão sendo alcançados. Dessa forma, a falta dessa

avaliação, de monitoramento, de verificação e divulgação dos resultados pode gerar descrédito na ferramenta implementada por não se demonstrar as contribuições obtidas e os avanços na área de gestão de pessoas aos gestores e a todos os colaboradores. Se não houver avanços científicos e palpáveis na área de gestão de pessoas esta área pode perder parte da credibilidade que conquistou (BANDEIRA et al, 2017)

Outrossim, a gestão por competências é considerada pelo TCU como um instrumento da governança de pessoas (TCU, 2013). O decreto nº 9.203/2017, que dispôs sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, estabeleceu diretrizes das quais abrangeram em seu inciso III, artigo 4º, “*avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas*” (BRASIL, 2017). E em seu art. 6º traçou que:

Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas neste Decreto.

Parágrafo único. Os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança de que trata o caput incluirão, no mínimo:

I - formas de acompanhamento de resultados;

II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e

III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

Diante dos normativos legais, do guia do CNJ e do cenário observado empiricamente na organização, identifica-se a necessidade de avaliar o modelo de gestão por competências à luz dos pressupostos do modelo utilizado no órgão, que se baseou no conceito de competências definido por Brandão (2009) e na metodologia da UFPA, que foi a mesma que alicerçou o guia do MPOG, bem como à luz das recomendações efetuadas no Guia do CNJ (2016), para diagnóstico, sugestões de melhorias e, por consequência, promover o aperfeiçoamento dessa forma de gestão e contribuir para o alcance dos benefícios da GPC e dos objetivos estratégicos. A avaliação também será apoiada no guia do CNJ (2016), por ser um guia mais recentemente publicado e por ser um órgão de referência para o Poder Judiciário.

Além disso, cabe mencionar que na literatura brasileira há poucas pesquisas, descritas nos subtópicos 2.3 e 2.4, que avaliam a gestão por competências após sua implementação, o que demonstra que há uma lacuna sobre esse aspecto do tema que pode ser mais trabalhada e suprida.

O capítulo do referencial teórico abordará os tópicos de gestão por competências, seus modelos, gestão por competências no setor público, casos reais aplicados em órgãos públicos, as formas identificadas de como as organizações tem avaliado o modelo e os instrumentos de coleta que têm sido utilizados para tanto. Em seguida, são apresentados o histórico da implementação da GPC no órgão, os procedimentos metodológicos, os resultados e a discussão dos mesmos, a conclusão e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As transformações no mundo, na tecnologia, no trabalho e/ou na sociedade são citados por diversos autores (PEPULIM; FIALHO; VARVÁKIS, 2017; THOMAZ JUNIOR, 2011; CAMPOS; VIANA; SOARES; 2015; CARDOSO, 2015), e essas mudanças – seja pela crise mundial do capitalismo, cujo marco foi o ano de 2008 (MANCIBO, 2017), seja pelo avanço e massificação da tecnologia e pelo fácil acesso à mídia e a outros contextos (STILLMAN II, 2017; CARDOSO 2013; FERREIRA *et al*, 2016), ou, ainda, seja pela participação ou pressão da sociedade e da classe trabalhadora, que estão mais diversificadas e heterogêneas e cobram por mais eficiência e por resultados (CCMD, 2001; ANTUNES; ALVES, 2004; DICKINSON; SULLIVAN; HEAD, 2015) – impactam as organizações (públicas e privadas), que precisam se adaptar a esse contexto, atuando de maneira eficaz, rápida e criativa para manter sua legitimidade e alcançar a satisfação e as expectativas dos cidadãos (HARTLEY; SORESEN; TORFING, 2013; BITTENCOURT; ZOUAIN, 2010; COELHO, 2004).

Segundo Ruas (2005), por conta da intensificação da reestruturação produtiva, da alteração nas formas de se entender e de se organizar o trabalho (de um formato mais estável e linear para um diferenciado e fluído), dentre outros fatores, é que passou a ser mais relevante a noção de competências. As novas tecnologias, a reestruturação produtiva das organizações e a mudança de exigência do perfil do trabalhador (que exige uma maior autonomia, capacidade de pensar, de decidir, de inovar, dentre outras demandas) passaram a requerer novas ferramentas e modelos de gestão mais eficazes e que favoreçam o desenvolvimento organizacional (AMARO, 2008, 2012; DUTRA, 2004, 2017; SILVA; LUZ, 2010; ARAUJO JUNIOR; MARTINS, 2014).

A literatura aponta a formação e a capacitação como necessárias para um desempenho eficiente e uma prestação de serviços mais eficaz (NOBERTO *et al*, 2017; FERREIRA *et al*, 2016; PACHECO, 2002). Brandão e Guimarães (2001) entendem que há um consenso em se considerar que as pessoas são recursos essenciais para se alcançar o sucesso em uma organização e que o desenvolvimento delas seria um diferencial diante do mercado, contribuindo para uma vantagem competitiva.

Nesse cenário que surgiu a gestão por competências como um dos instrumentos a fim de viabilizar mais eficiência para as organizações e alinhamento com a estratégia institucional (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; BRANDÃO; BAHRY, 2005; CAMÕES; MENESES, 2016). Há uma convergência de percepções, consoante Appel e Bitencourt (2008), de que a

competência demanda um desenvolvimento pessoal e profissional que gera um resultado mais efetivo. Segundo Amaral (2006, p. 554),

A moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação.

Amaro (2012) traça um histórico sobre competências em que verifica o conceito sendo debatido por diferentes campos do saber, como educação, psicologia e ciências sociais, e evidenciando que vários países basearam suas políticas em competências, como Reino Unido, Escócia, Estados Unidos da América e inclusive na União Européia. No mesmo sentido Bandeira et al (2017) e Camões e Meneses (2016), com base no relatório da OCDE de 2010 sobre Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo, citam inúmeros países que utilizam a gestão por competências no âmbito público, como Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Bélgica, Suécia, Finlândia, Holanda, Alemanha, França e Estônia.

No estudo sobre as experiências dos países da OCDE na adoção de modelos de gestão por competências, Capuano (2015) também verificou que essa gestão se trata de um instrumento de reformas estruturantes da Administração pública – e não somente pontual – que muda o sistema de valores e crenças da instituição, gerando alterações de base nos órgãos. Para tanto, faz-se necessário implementar a gestão por competências e associá-la a práticas como de aprendizagem coletiva e de desenvolvimento de equipes a fim de promover o desenvolvimento coletivo de competências e compartilhá-las.

É importante implantar a gestão por competências, desenvolvendo-a de forma a representar de fato uma inovação e uma melhoria na eficácia da instituição e não apenas como uma “*roupagem moderna*” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Vale salientar que, apesar de se encontrar uma divergência sobre o uso do termo “de competência” e “por competência”, esta dissertação adotará a expressão “por competência” para nominar as práticas de gestão de pessoas no contexto das competências, uma vez que foi a expressão mais amplamente adotada pelos autores da literatura pesquisada, com muitos deles nem fazendo menção da existência de uma diferenciação.

O tema “competência” é muito discutido no meio acadêmico e empresarial, trata-se de importante categoria na área de comportamento organizacional, e seu conceito abrange diferentes compreensões, contribuindo para uma fragmentação teórica do mesmo (FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO, 2009; SANTOS, 2015; MORAIS; MELO; BIANCO, 2015).

2.1.1 Conceito de competências

A literatura revela que a noção de competências teve início por meio de um trabalho de McClelland em 1973, nos Estados Unidos, compreendendo que o conceito perpassava pelas características inerentes à pessoa (conhecimentos, habilidades) e que estas que determinavam os desempenhos de maior sucesso nos profissionais (ANDRADE; CKAGNAZAROFF, 2018; FLEURY; FLEURY, 2001; CARBONE *et al.*, 2009).

O histórico do conceito de competências foi abordado por diversos autores (CASSANDRE; ENDRICI; VERCESI, 2008; AMARO, 2012; GARCIA; 2013; SALLES; VILLARDI, 2017), e se pode concluir pela existência de três correntes:

- a) inicialmente, uma corrente americana em que o termo significa um conjunto de recursos, ou seja de qualificações, atributos e características individuais, que as pessoas possuem (conhecimentos, habilidades e atitudes) que possibilitam um desempenho mais elevado nas suas atribuições – cujos precursores são McClelland (1973) e Boyatzis (1982) – e que não dependem do contexto laboral, dado que são internas e inerentes aos colaboradores;
- b) e uma europeia (francesa) – cujas raízes seriam os autores Zariffian (2001) e Le Boterf (2003) – com uma visão do que a pessoa agrega à organização em termos de suas realizações, ou seja, a mobilização dos recursos que a pessoa emprega para agir em determinada situação no trabalho na solução de problemas e no desenvolvimento de suas atividades. Isso significa que não adianta o colaborador ter características e qualificações, mas não as usarem no contexto de trabalho; e
- c) posteriormente, identificou-se uma terceira corrente que, segundo Brandão (2009) e Silva (2016), é a mais empregada no cenário brasileiro. Esta corrente buscou integrar as perspectivas das duas correntes anteriores, absorvendo o conjunto de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes) com a demonstração de comportamentos, considerando o ambiente de trabalho, e consequente entrega de resultados que geram valor para a instituição e para o indivíduo (BRANDÃO, 2009; SILVA, 2016; REIS, 2017). Isto é, as características e as entregas contribuindo para desempenhos mais efetivos no trabalho. Essa terceira visão, chamada de integradora, ou holística, é o conceito de competências adotado no órgão estudado. Os modelos que adotam a percepção integrada de competências são os mais aceitos de acordo com a revisão de pesquisas nacionais e estrangeiras de Santos (2015). A Figura 1 ilustra a corrente

integradora, na forma concebida por Brandão (2012), que modificou e adaptou as propostas de Carbone *et al* (2009) e Fleury e Fleury (2001):

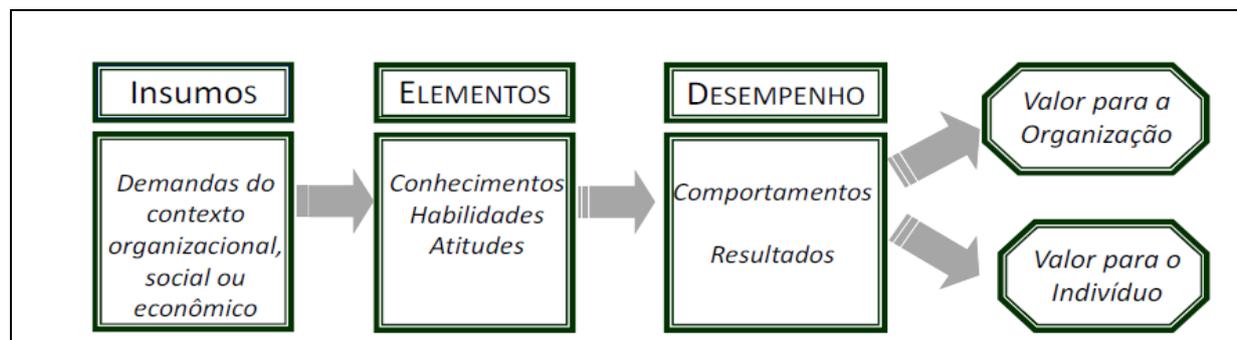


Figura 1 - Componentes do conceito de competência com um caráter integrador.

Fonte: desenvolvido por Brandão (2012, p. 3) a partir de Carbone *et al* (2009) e Fleury e Fleury (2001).

De acordo com Brandão (2009) essa corrente integradora define a competência a partir de concepções oriundas das outras duas vertentes, e que acaba por estabelecer, dessa forma, uma aproximação e interrelação entre os conceitos de competência e de desempenho.

Para demonstrar a variabilidade de definições do conceito de competências, vale destacar o Quadro 1, estruturado por Silva (2016, p. 10-11), que correlaciona a definição do termo com a respectiva corrente: americana, europeia ou integradora.

Quadro 1 - Conceitos de competência

Referência	Definição	Origem
McClelland (1973)	Capacidade do indivíduo fazer algo a partir dos seus conhecimentos e habilidades.	Corrente Americana (EUA)
<i>Mouvement des Entreprises Françaises</i> – Medef em 1998 (Zarifian, 2001)	“Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação.” (p. 66)	Corrente Europeia (França)
Zarifian (2001)	“É tomar iniciativa e assumir a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (p. 68)	Corrente Europeia (França)
Le Boterf (2003)	Conjunto de conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais associados à mobilização do conjunto de recursos do meio que o indivíduo trabalha para produzir atividades e condutas profissionais necessárias em uma situação de trabalho no seu contexto.	Corrente Europeia (França)
Catano (1998, apud Stevens, 2012)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de sucesso no trabalho, sendo observáveis, mensuráveis e distintos do desempenho médio.	Corrente integradora (EUA)
Bartram (2005)	Conjuntos de comportamentos que são fundamentais para a entrega de resultados.	Corrente integradora (EUA)
Campion, Fink, Rugeberg, Carr, Phillips e Odmar (2011)	Coleção de conhecimentos, habilidades e atitudes e outras características (KSOs ²) para o desempenho eficaz.	Corrente integradora (EUA)
Chouhan e Srivastava (2014)	São fatores de sucesso resultantes da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes descritos em termos de comportamentos específicos para gerar o melhor desempenho em uma determinada função ou na execução de um trabalho.	Corrente integradora (EUA)

Referência	Definição	Origem
Dutra, Hipólito e Silva (2000)	Capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais que se traduz pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao seu alcance (<i>input</i>).	Corrente integradora (Brasil)
Fleury & Fleury (2001)	“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (p. 188).	Corrente integradora (Brasil)
Abbad e Borges-Andrade (2014)	“Refere-se a ações ou a desempenhos humanos resultantes da aplicação de complexas combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), que são mobilizados pelo indivíduo para alcançar um determinado propósito no trabalho” (p. 247).	Corrente integradora (Brasil)
Campos e Abbad (2014)	Conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e outras características pessoais para gerar resultados palpáveis de desempenho bem sucedido ou excelente, levando em consideração os fatores contextuais do trabalho.	Corrente integradora (Brasil)

Fonte: Silva (2016, p. 10-11).

Pode-se observar como o conceito de competências apresenta muitas faces e significados, o que permite até ocasionar uma confusão conceitual (SILVA; 2016). E, ainda, tal construto pode ser considerado não somente como individual, dizendo respeito às pessoas, como também às organizações ou às equipes de trabalho. É destacada em muitos trabalhos (CASSANDRE; ENDRICI; VERCESI, 2008; BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO *et al*, 2008) a contribuição de Prahalad e Hamel (1990) justamente porque estes apresentaram o conceito sob a perspectiva organizacional, sob um ponto de vista macro, ressaltando as competências essenciais (*core competence*) aplicadas na esfera organizacional e concedendo uma natureza estratégica à temática ao permitir a conquista dos objetivos estratégicos da organização, e que fornecem um diferencial competitivo a esta. Portanto, as competências poderiam ser classificadas como humanas ou profissionais, correspondentes a pessoas ou grupos de trabalho, e como organizacionais, relacionadas a toda a organização, ou, ao menos, correspondente a uma unidade da mesma (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Fleury e Fleury (2001, p. 184) complementam a compreensão do conceito em tela relatando sua associação a vários âmbitos: “*no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as core competences) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências)*”. Von Kriiger *et al* (2018, p. 711) explica esses vários níveis da seguinte maneira:

Nesse sentido, ao se tratar a gestão de pessoas sob o enfoque das competências, há que se considerar os diferentes níveis em que essas operam, conforme Fleury e Fleury (2001). No nível da pessoa, por exemplo, está se falando da competência do indivíduo, onde se inscreve a perspectiva do CHA, com suas referências ao conhecimento, habilidade e atitude. Já no nível das organizações, está se falando em grande medida das *core competences* de Prahalad e Hamel (1990), as quais guiam as estratégias centrais das organizações em meio a mudanças dos fatores de produção. Ou, quando se

pensa em nível dos países, está se referindo aos sistemas educacionais e à formação de competências, conforme Fleury e Fleury (2008). Todas essas perspectivas se articulam, delimitando e impulsionando a esfera de influência da gestão por competências.

Entretanto, este trabalho não intenciona esgotar as variadas definições e classificações do tema que existem uma vez que esse assunto já foi bastante discutido por outros autores, como Brandão (2012), Dutra, Fleury e Ruas (2013), Dutra (2017), dentre outros, e tendo em vista que serão utilizados os conceitos de competências adotados no tribunal estudado.

O termo empregado na implantação do modelo do Tribunal pesquisado fora o definido por Brandão (2009), que relaciona as competências com comportamentos adotados no ambiente de trabalho e suas realizações, ou seja, com as ações observáveis e que produzem resultados concretos de desempenhos no desenvolvimento das atividades profissionais. E, ainda, por ser um órgão público, verifica-se que havia uma descrição explicitada no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), que traçou a Política Nacional do Desenvolvimento de Pessoal para a Administração Pública Federal, que compreende a competência como sendo um *“conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”*. O novo Decreto nº 9991 de 28 de agosto de 2019 (BRASIL, 2019), que revogou o citado Decreto nº 5.707, dispôs em seu artigo 3º, § 3º, que se considera *“diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”*.

E no âmbito do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a Resolução nº 192/2014, que dispôs sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, revelou a competência como o *“conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário”* (inc. III, art. 2, CNJ, 2014).

Ademais, há duas resoluções publicadas pelo Tribunal Superior Eleitoral, de nº 22.572/2007 (TSE, 2007a) e de nº 22.582/2007 (TSE, 2007b), que abordam o conceito de competências, entendendo como sendo *“o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos, passíveis de aferição, que afetam o desempenho de uma atividade ou papel funcional”* (art. 16, TSE, 2007b).

Não obstante a discriminação do conceito em tela nas citadas Resoluções, o aludido Tribunal Superior elaborou um Caderno de Orientação (TSE, 2013) que fornece diretrizes para proporcionar uniformidade das práticas de GPC levando em consideração as particularidades da Justiça Eleitoral. O Grupo de Trabalho desse órgão superior adaptou a definição como

estabelecida por Brandão, Carbone, Leite e Vilhena (2005), e o referido caderno estabeleceu um conceito referenciado a partir das vertentes americana e francesa, definindo como: “*combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas, à organização e à sociedade*” (TSE, 2013, p. 13). E apresentou, nessa orientação aos demais órgãos, um esquema gráfico (Figura 2):

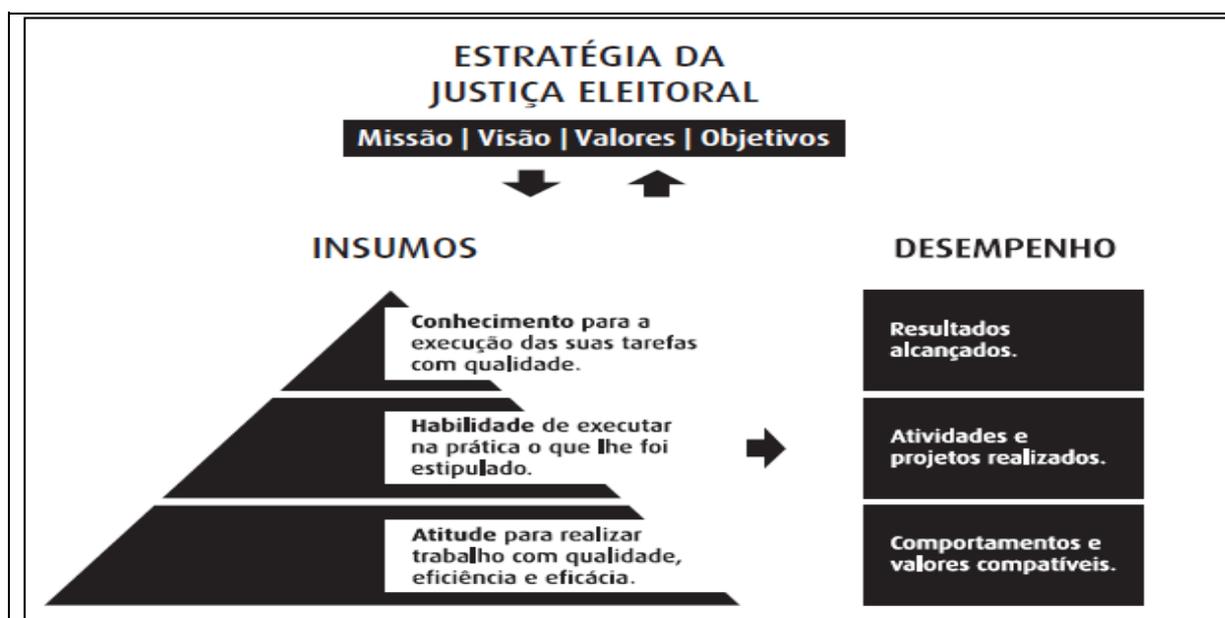


Figura 2 - Esquema sobre o conceito de competência do TSE.

Fonte: TSE (2013).

2.1.2 Objetivos e benefícios da gestão por competências

As organizações têm empregado modelos de gestão por competências como instrumentos de gestão, com o objetivo de direcionar e estruturar, com base na noção de competências, os variados subsistemas de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão/avaliação de desempenho, remuneração, dentre outros, e integrá-los à estratégia do órgão para o alcance das metas organizacionais (DUTRA; HPOLITO; SILVA, 2000; BASTOS, 2007; CARBONE, 2009).

Dessa forma, observa-se que um modelo baseado em competências abrange toda a organização e não somente a área de gestão de pessoas. Para atingir essa visão mais sistêmica se faz necessário que a gestão por competências esteja em consonância com a estratégica, isto é, com a missão, visão e objetivos organizacionais (RIBEIRO; GAGLIARDI, 2013). As premissas relacionadas aos subsistemas da gestão de pessoas, como seleção, treinamento,

desenvolvimento, educação, são revistas e se introduz uma visão estratégica para o alcance de eficiência (REIS, 2017).

Em uma bibliometria de Mello, Fonseca e Santos (2015), abrangendo o período de 2007 a 2013, evidenciada por Montezano *et al* (2019, p. 2771), verificou-se alguns aspectos em comum no que tange ao tema de competências, a saber: “*subsistemas de gestão de pessoas, ênfase na estratégia e alinhamento dos objetivos organizacionais e individuais*”.

Ao passo que a abordagem por competências alinha as ações de gestão com os objetivos da organização, também acaba por incentivar os funcionários a contribuírem com os resultados haja vista que alteram seu perfil de passivos e de apenas executores de atividades para mais autônomos e colaboradores (BASTOS, 2007). Ademais, segundo Russo (2016), a referida abordagem permite a definição de uma gestão eficaz de talentos e uma compreensão mais visível pelos funcionários sobre suas possibilidades na carreira, acarretando um maior compromisso dos mesmos com a organização.

Houve uma expansão mundial no setor privado e em vários governos no emprego da GPC com a percepção de muitos benefícios, como: carreira melhorada, melhoria nos programas de desenvolvimento e capacitação efetuada sob medida, flexibilidade, transparência e comunicação amplificada, processos objetivos, claros e baseados em regras (SKORKOVA, 2016). Em sentido similar, Gramigna (2007) relata que a GPC gera um grande impacto nos resultados da organização, e que, desde a sua origem e mesmo vinte e cinco anos depois, demonstra sua eficiência. Essa escritora expõe que as instituições que implantam um modelo como esse, considerado adequado para a atualidade, obtém maiores possibilidades de competitividade e enfrentamento da concorrência.

A referida autora enfatiza também que a GPC permite que a empresa conheça sua força de trabalho, identifica as competências (individuais e organizacionais) fortes e as insuficiências, ou seja, as respectivas lacunas, e direciona de forma apropriada as ações de desenvolvimento a fim de aprimorar os resultados por meio do desempenho dos colaboradores. Ao conhecer as competências existentes dos colaboradores, a empresa pode montar um banco de talentos que contribui para tomada de decisões gerenciais, uso de critérios justos nos casos de processos sucessórios, inserir ações que favoreçam a motivação, melhoria do potencial humano e satisfação das pessoas, dentre outros aspectos (GRAMIGNA, 2007). O foco da gestão por competências é a pessoa, por isso que se percebe várias consequências no âmbito da valorização dos colaboradores.

Brandão (2009) aponta alguns aspectos relevantes, sob o ponto de vista prático, que justifica a implementação da gestão por competências, na medida em que permite que as instituições:

- detectem as relações entre as ações de aprendizagem, as competências desenvolvidas pelos colaboradores e o respectivo desempenho dos mesmos e das unidades de trabalho;
- conheçam as competências que mais impactam na produção de resultados;
- verifiquem as características dos funcionários, as metodologias utilizadas por eles para se desenvolverem, as características das unidades e o suporte organizacional destas para que saibam se impactam e predizem na expressão das competências no ambiente organizacional;
- aprimorem programas de capacitação e desenvolvimento, contribuindo para otimização dos investimentos em capacitação e melhorem instrumentos de gestão, dentre outras possibilidades.

Com relação a esses fatores citados, percebe-se uma ligação com a identificação das competências e lacunas para promover desenvolvimento. Quanto a tal aspecto, vale ressaltar os apontamentos de Mello e Filho (2010) e Pantoja e Iglesias (2013) em que expõem que o principal objetivo da GPC é administrar as lacunas de competências identificadas nas organizações com o objetivo de reduzi-las. Ademais, nos resultados obtidos por Bastos (2007), ela verificou algumas modificações, de forma preliminar, no aspecto individual do processo, salientado o investimento orçamentário nas ações de capacitação que refletiram na busca pelos funcionários de seus autodesenvolvimentos profissionais.

Todavia, Bastos (2007) também relatou outros benefícios observados além dos aspectos ligados a capacitação, uma vez que houve uma melhoria na percepção dos colaboradores detectada nas pesquisas de Clima Organizacional quanto a aspectos referentes a reconhecimento, clareza e objetividade dos critérios de ascensão, do esperado para o trabalho e da avaliação de desempenho. Almeida *et al* (2009) também identificaram, como contribuições do modelo, a maior objetividade no processo de avaliação de desempenho e a valorização dos funcionários que produzem melhores resultados.

Capuano (2015) cita uma pesquisa de Farnham e Horton (2002) que evidencia, já na década de 90, que a maioria das organizações públicas britânicas (95%) havia implantado ou estava em fase de implantação da gestão por competências, e que foi unânime a percepção da superioridade desta abordagem sobre a anterior enquanto tecnologia de gestão de pessoas. Esse

autor também expôs que a GPC é uma grande ferramenta para a integração estratégica, possibilitando subsidiar a gestão de pessoas com a adoção de critérios técnicos (CAPUANO, 2015). O fato de as sugestões de soluções, na GPC, embasarem-se em evidências para explicarem problemas tornam as tomadas de decisões mais científicas, o que reflete em um progresso da gestão democrática no âmbito da Administração Pública (CAPUANO, 2015).

Há na literatura a identificação de vários benefícios que a implantação da gestão por competências pode gerar, dentre os quais pode ser citada a compilação efetuada nos estudos de Montezano e Silva (2018), conforme se verifica no Quadro 2:

Quadro 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 et al., 2013	Auxílio no desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e atitudes dos profissionais.
Fevorini, 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 Odelius (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: Montezano e Silva (2018, p. 5).

Na pesquisa realizada por Montezano e Silva (2018) sobre os ganhos adquiridos junto a Tribunais Eleitorais pela implementação da Gestão por Competências, foram verificadas cinco categorias de conteúdo: desenvolvimento de pessoal, mapeamento de competências, desenvolvimento de políticas de sucessores, e melhorias no desempenho e na alocação de servidores. Essas pesquisadoras observaram um alinhamento entre os benefícios alcançados e os esperados com a referida implementação, ressaltando que foi acrescido pelos participantes o mapeamento de competências como um ganho, isso porque consideraram este como uma etapa fundamental para a identificação das competências necessárias na medida em que embasam os

demais subsistemas de gestão de pessoas por competências e possibilita que os colaboradores tomem conhecimento do que é esperado de seus trabalhos.

Igualmente, e de forma mais ampla, os estudos de Montezano, Medeiros e Silva Filho (2018, p. 12), que objetivaram obter um panorama das publicações científicas sobre o tema na Administração Pública brasileira, detectaram 28 benefícios diferentes com a implementação do modelo em comento:

possibilidade de aprendizagem e desenvolvimento de competências, aumento da motivação dos servidores vinculado à possibilidade de progressão na carreira, melhoria no clima organizacional, direciona esforços para capacitação, compromissos com a promoção da saúde, educação, segurança, desenvolvimento econômico e social, melhoria na prestação dos serviços públicos, otimização dos recursos públicos, contribui para o alcance de metas e objetivos organizacionais (...), maior envolvimento e apoio da cúpula em políticas de capacitação, seleção mais focada no perfil necessário, melhorias na gestão da carreira, maior facilidade na retenção de talentos devido às oportunidades de desenvolvimento e de movimentação de pessoal, vinculação dos resultados da avaliação de desempenho para identificação de necessidades de desenvolvimento de pessoal, melhorias no desempenho do servidor, transparência em processos de movimentação de pessoal, gestão focada em resultados, clareza do que é esperado do servidor, valorização e satisfação do servidor público (...), alinhamento estratégico, alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas, organização do trabalho, melhoria na alocação de pessoal, desenvolvimento de políticas de sucessos, envolvimento de pessoal.

Diante desse resultado, tais autores compreendem que a gestão por competências no setor público é de fato estratégica e favorece um exercício de qualidade aos cidadãos, apesar de considerarem a implantação e a continuidade na execução do modelo um desafio para os gestores e para os servidores públicos, com a existência de obstáculos e facilitadores que precisam ser administrados a fim de obter ganhos reais na gestão estratégica de pessoas baseada nas competências.

Oliveira, Gonçalves e Barbosa (2014) entrevistaram gestores de empresas diferentes e encontraram uma percepção por parte destes que a adoção da gestão por competências resultou em aumento de acertos no perfil dos cargos e alinhamento nos processos de seleção, alteração dos procedimentos da área de Recursos Humanos, mantendo o foco principal no desenvolvimento profissional, alcançando uma função mais estratégica e investindo em novas políticas e práticas de gestão de pessoas. Tais gestores revelaram a crença que esse modelo impactou positivamente na maioria dos colaboradores acarretando satisfação, autonomia e ampliação de desenvolvimento na carreira.

Vale pontuar os resultados de Bianco, Colbari e Gonçalves (2013), que verificaram que o modelo na empresa estudada contribuiu para a flexibilidade, posto que repercutiu no uso de

feedback e em uma abertura para negociação e construção coletiva da política dos processos da gestão de pessoas.

Adicionalmente, a pesquisa de Fevorini, Silva e Crepaldi (2014), que investigou a extensão das políticas e processos da gestão por competências nas organizações públicas brasileiras, averiguou que quase todos os órgãos articularam o modelo com algum subsistema de gestão de pessoas (predominantemente a avaliação, mas também processo seletivo, remuneração, carreira e treinamento) de forma que acreditam que esses avanços contribuirão para oferecer melhores serviços públicos.

Na mesma esteira, os autores Maia, Moraes e Freitas (2011), que trabalharam com diferentes *stakeholders* do processo, encontraram uma convergência em alguns pontos pelos participantes, dos quais destacaram a utilidade da gestão por competências para o aprimoramento da gestão de pessoas na organização. Nesse mesmo estudo essa forma de gestão foi avaliada como útil para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas na organização pela maioria dos participantes (68%).

Outra contribuição foi dada por Montezano *et al* (2019) que correlacionaram as crenças dos pesquisados sobre os ganhos esperados com a implantação da gestão por competências com aspectos apontados na literatura, ilustrados no Quadro 3.

Esses autores observaram que os participantes da pesquisa, os quais trabalhavam em uma organização que havia iniciado essa forma de gestão, visualizavam vários benefícios que a implantação de um modelo por competências traria para o ambiente de trabalho, como alinhamento estratégico e melhoria em diversos subsistemas da gestão de pessoas (alocação de pessoal, carreira, desenvolvimento, clima organizacional), produzindo um aumento no engajamento com o trabalho e a melhoria no desempenho das pessoas e da organização (MONTEZANO *et al*, 2019).

Quadro 3 – Categorias temáticas dos possíveis ganhos com a implantação da gestão por competências.

Categoria temática	Descrição da categoria	Exemplo de relato	Achados correlatos
Melhorias no desempenho individual e organizacional	Refere-se à melhorias de produtividade e qualidade na execução das atividades do servidor pelo uso de suas competências para gerarem desempenhos bem sucedidos tanto do próprio indivíduo como para a Organização como um todo.	“Pessoas mais preparadas para o desempenho de suas atividades, que serão realizadas com maior rapidez e qualidade.” (Q16)	Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2018).
Melhoria na alocação de	Refere-se à obtenção de subsídios na gestão de pessoas para realização de melhor distribuição da força de trabalho no	“Alocar melhor as pessoas dentro das atividades e	Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2018).

Categoria temática	Descrição da categoria	Exemplo de relato	Achados correlatos
Melhorias no desempenho individual e organizacional	Refere-se à melhorias de produtividade e qualidade na execução das atividades do servidor pelo uso de suas competências para gerarem desempenhos bem sucedidos tanto do próprio indivíduo como para a Organização como um todo.	“Pessoas mais preparadas para o desempenho de suas atividades, que serão realizadas com maior rapidez e qualidade.” (Q16)	Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2018).
peçoal	que diz respeito ao quantitativo e perfil profissional adequado para realização das atividades necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.	necessidades da Organização.” (Q11)	
Desenvolvimento de pessoal	Refere-se à melhorias na definição das diretrizes e do plano de capacitação para o desenvolvimento contínuo dos servidores.	“Capacitação focada em resultados melhores.” (Q10)	Souza (2004); Mello e Silva, (2011); Vargas e Cagol, (2012); Carbone et al., (2016); Montezano e Silva, (2018); Montezano et al. (2018).
Maior envolvimento com o trabalho	Refere-se ao reconhecimento e valorização do servidor em relação ao trabalho, a partir da sua motivação e satisfação para a realização de suas atividades.	“Maior motivação para o trabalho.” (Q1)	Mello e Silva, (2011); Vargas e Cagol, (2012); Aguiar, (2015); Carbone et al., (2016); Montezano e Silva, (2018)
Melhoria no Clima Organizacional	Refere-se à possibilidade de melhorar a percepção do clima no ambiente de trabalho, incluindo aspectos de relacionamento entre as pessoas.	“Melhor relacionamento gestor x equipe.” (Q14)	Mello e Silva, (2011); Vargas e Cagol, (2012); Aguiar, (2015); Carbone et al., (2016); Montezano e Silva, (2018); Montezano et al. (2018).
Alinhamento estratégico	Refere-se a possibilidade do direcionamento das atividades a serem desenvolvidas pelos servidores à estratégia da Organização para consecução de seus objetivos institucionais.	“Alinhamento com a estratégia da (nome da Organização).” (Q3)	Brandão e Bahry, (2005); Chouhan e Srivastava, (2014); Ceribeli, Maciel e Guilarducci (2017)
Gestão de Carreira do servidor	Refere-se à clareza de critérios para gestão da carreira do servidor que atua na Organização.	“Critérios mais claros e meritocráticos para crescimento na carreira.” (Q15)	Gramigna (2007)

Fonte: Montezano *et al* (2019).

De acordo com um levantamento que Dutra, Hipólito e Silva (2000, p. 167) realizaram com gestores de uma empresa de telecomunicações, os objetivos principais para a implantação da GPC nessa instituição corresponderam a:

- Produzir um sentimento de justiça e coerência na gestão das pessoas, homogeneizando os critérios utilizados por cada gestor.
 - Oferecer instrumentos que facilitassem a orientação dos subordinados quanto às possibilidades de desenvolvimento na organização e permitissem uma gestão do quadro de pessoal mais eficiente.
 - Incentivar a busca contínua por capacitação por parte dos colaboradores e a sua aplicação no contexto organizacional.
- (...)
- Finalmente, que o sistema possibilitasse uma integração das diversas práticas de recursos humanos da organização, de forma que apontasse para uma mesma direção e se apresentasse como flexível (...).

Os pesquisadores anteriormente citados concluíram que o sistema de GPC é uma alternativa aos métodos tradicionais de gestão de pessoas e que os resultados obtidos na instituição indicam que esse sistema pode de fato suprir as principais necessidades da gestão de pessoas no ambiente competitivo da atualidade. Contudo, eles asseveram que se faz necessário um monitoramento do processo a fim de garantir legitimação e comprometimento no alcance dos resultados em potencial (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Capuano (2015), citando Lassance *et al* (2004) e Peters (2010), relata que a GPC representa uma tecnologia social que possibilita avaliar de forma meritocrática, o que auxilia na resolução do problema de falta de critérios objetivos para mensurar a capacidade e desempenho dos funcionários. Aquele autor aponta que as características dessa tecnologia favorecem a objetividade, transparência e democracia nas avaliações, e representam um “*verdadeiro ‘estilo de vida’ de uma organização*” no que se refere ao planejamento da força de trabalho e demais ações envolvendo os subsistemas da gestão de pessoas (CAPUANO, 2015, p. 392).

Já Fleury e Fleury (2001) destacam que a noção de competência deve agregar tanto o valor econômico à organização como o valor social ao indivíduo. Para ser uma prática gerencial inovadora, a gestão por competências deve ter como objetivo, além da melhora no desempenho individual e organizacional, o desenvolvimento dos profissionais, e, por conseguinte, é que conseguiria representar um valor econômico e um valor social para a organização e para a pessoa, respectivamente (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Outrossim, as organizações precisam incentivar práticas para aprendizagem das equipes de trabalhadores para proporcionar crescimento profissional, desenvolvimento de competências e compartilhamento, visando não funcionar como um mero instrumento com aparência moderna, mas sem efetiva inovação (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Enfim, há autores que compreendem que a variedade de modelos de gestão por competências apresenta a possibilidade de aplicar o modelo considerando as especificidades do órgão (SILVA; MELLO, TORRES; 2013).

2.1.3 Dificuldades e críticas sobre a gestão por competências nas organizações

Assim como os benefícios foram vistos em diversas pesquisas, há também uma gama de estudos sobre dificuldades e desafios para implantação da gestão por competências, além de críticas ao modelo (BRITO; CARLOS; AVELINO, 2007; UBEDA; SANTOS 2008; SILVA et al, 2014; BURIGO; LAUREANO, 2013; GIUDICE, 2012). Opta-se por discriminar alguns trabalhos mais atuais e que descreveram de forma mais ampla as dificuldades, para que o discurso não se torne repetitivo, e os que relataram aspectos diferentes, pouco citados.

Sendo assim, destaca-se a pesquisa de Montezano, Medeiros e Silva Filho (2018, p. 12) que verificou o panorama das publicações científicas sobre a temática de gestão por competências na Administração Pública brasileira, encontrando 34 dificuldades distintas para a referida implantação, dentre as quais:

rigidez nas estruturas organizacionais, (...) dificuldade em associar as ações de capacitação à estratégia organizacional, falta de infraestrutura, falta de equipe específica qualificada para implantação, (...), resistências dos servidores e gestores, cultura e clima organizacional, aspectos políticos, aspectos legais e normativos, aspectos conceituais e metodológicos, estabilidade do servidor público, problemas de comunicação do processo de implantação, modelos burocráticos e disfunções do serviço público, (...) fragilidades nas evidências de validade das competências (de conteúdo, confiabilidade e preditiva), contingenciamento de recursos orçamentários, ausência de perspectivas e incentivos à carreira, (...) tendência de altas avaliações das competências, falta de apoio da alta administração, desmotivação e excesso de trabalho das equipes de mapeamento de competências, (...) descrença quanto à possibilidade de mudanças, complexidade na elaboração das descrições de competências, (...) falta de recursos financeiros, materiais, de pessoal e de sistemas informatizados (...).

Vale apontar dois quadros. O primeiro sintetiza as dificuldades encontradas na literatura por Montezano e Silva (2018), apontadas no Quadro 4.

Quadro 4 – 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 et al. (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 Odelius (2017)	A falta de acessibilidade às unidades; apoio dos gestores, servidores e da alta gestão; falta de recursos financeiros, materiais, de pessoal e de sistemas informatizados; a falta de orientação do governo federal; desconhecimento da política e de sua importância; descontinuidade da gestão e/ou saída de profissionais da equipe responsável pela GC; sobrecarga de atribuições e limitações legais para implantação do modelo.

Fonte: Montezano e Silva (2018, p. 4).

O segundo faz uma correlação entre relatos de dificuldades obtidos na pesquisa efetuada e estudos identificados por Montezano et al (2019), de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5 – Categorias temáticas das dificuldades para implantação da gestão por competências.

Categoria temática	Descrição da categoria	Exemplo de relato	Achados correlatos
Cultura Organizacional na Administração Pública	Refere-se a aspectos culturais do serviço público limitadores à continuidade de iniciativas realizadas e à adoção de novos modelos de gestão, incluindo aspectos de estrutura organizacional.	“Falta de continuidade das iniciativas realizadas, incluindo das equipes responsáveis.” (Q16)	Silva, Mello e Torres, (2013); Mello e Silva, (2013); Perseguino e Pedro, (2017); Montezano e Silva, (2018); Silva, Gonçalves e Coelho Júnior (2018); Montezano, et al. (2018).
Limitações metodológicas e práticas da gestão por competências	Refere-se à ausência de metodologia definida e modelagem de competências disseminadas na Organização para alinhamento das ações relacionadas à implementação da Gestão por Competências para obtenção dos resultados possíveis com adoção deste modelo	“Dificuldade de estabelecer as competências necessárias a cada atividade.” (Q13)	Munck, Galleli e Borim-de-Souza (2014); Montezano e Silva (2018); Montezano, et al. (2018).
Falta de apoio da Alta Administração	Refere-se à necessidade de ter apoio e alinhamento com a alta administração, inclusive quanto à decisão para efetiva implantação do modelo de gestão por competências.	“Alinhamento com a direção.” (Q15)	Zamberlan, (2006); André e Ciampone, (2007); Mello et al., (2011); Silva, Mello e Torres, (2013); Landfeldt e Odelius, (2017); Lima e Melo, (2018); Montezano e Silva, (2018); Silva, Gonçalves e Coelho Júnior (2018); Montezano, et al. (2018).
Restrições orçamentárias e de pessoal para implementação da GC	Refere-se a restrições orçamentárias para realização de ações relacionadas à gestão por competências, e restrições de suficiência quantitativa e de preparo das pessoas para implantação do modelo.	“Recursos para o desenvolvimento das competências.” (Q17)	Perseguino e Pedro (2017), Landfeldt e Odelius (2017) e Montezano e Silva (2018); Silva, Gonçalves e Coelho Júnior (2018); Montezano, et al. (2018).
Falta de engajamento dos servidores	Refere-se à resistência a mudança organizacional dos servidores que atuam na Organização aos conceitos e em participar de ações relacionadas a implantação da gestão por competências.	“Resistência das pessoas aos novos conceitos relacionados à gestão por competências.” (Q3)	Zamberlan (2006) e Mello et al. (2011)
Restrições no processo de comunicação da gestão por competências	Refere-se à falta de uso de estratégias de comunicação adequadas quanto às ações realizadas de gestão por competências, de modo a dar ciência acerca dos benefícios para Organização e servidores públicos com adoção deste modelo de gestão.	“Falta de reconhecimento dos benefícios da (nome da unidade organizacional).” (Q16)	Não foi identificado estudo que aponte esta dificuldade.

Fonte: Montezano et al (2019, p. 2784).

Angelis (2015) aponta que os órgãos públicos enfrentam problemas que se refletem na gestão, tais como a estabilidade, a cultura de não compartilhamento de informação pela crença de que conhecimento se relaciona a poder, estilo de liderança que se baseia no protecionismo, treinamentos relâmpagos e repetitivos, dentre outros.

Cabe ainda salientar que, consoante Guimarães (2000), a abordagem das competências apresenta de um lado uma forma de inovação, flexibilidade e empreendedorismo, apta para

refletir em uma prestação de serviço público com qualidade, mas por outro viés pode ser um mecanismo de exclusão social pois, segundo esse autor, a GPC pressupõe a redução de pessoal. Embora esse autor tenha também relatado que a exclusão pode ser reduzida com estratégias de requalificação e redistribuição da mão-de-obra, seja no âmbito público ou para o privado.

Outro apontamento que serve de crítica a esse modelo é sobre a remuneração variável, em que o salário fixo tem a menor proporção e os resultados a maior, uma vez que cria uma prisão ao funcionário na busca constante pela eficiência e cria um ambiente de competitividade (GUIMARAES; 2000).

Impende destacar que há dificuldade não só em relação ao subsistema que diz respeito à remuneração, mas no amadurecimento das organizações de forma geral no uso dessa tecnologia para a gestão de pessoas, que em sua maior parte tem alcançado resultados pontuais (LOURENÇO, 2018), e, mesmo depois de alguns ciclos após a implantação, observa-se deficiências na aplicação prática do que foi planejado e problemas na integração dos processos da área de gestão de pessoas (BIANCO; COLBARI; GONÇALVES, 2013; FONSECA; MENESES, 2016).

Acrescenta-se, ainda, as considerações de Amaro (2008), que explana que na análise dos funcionários que podem subir de posição, a qualificação é colocada em segundo plano. A formação, os diplomas e os certificados que antes garantiam maiores possibilidades de ascensão e de reconhecimento “cedem” lugar aos atributos dos colaboradores e suas capacidades socioafetivas, sendo estes últimos fatores mais valorizados, conforme relatos dos entrevistados. Essa mudança de percepção repercute no enfraquecimento da qualificação, tanto em sua dimensão conceitual, pois com a noção de competência os diplomas não mais significam que o colaborador detém o saber, sendo colocados em cheque, quanto sua dimensão social, uma vez que historicamente a qualificação introduzia as pessoas dentro das categorias profissionais, ou seja, dentro de uma coletividade, que permitiam acessos a empregos e remunerações diferenciadas.

No entanto, com o surgimento da noção de competência, ao engrandecer os recursos socioafetivos, deixam de valorizá-los enquanto também construções sociais, refletindo uma relação mais individualizada entre os colaboradores e a organização (AMARO; BIANCO, 2008; AMARO, 2008). Almeida *et al* (2009) expõem que uma das maiores dificuldades de um modelo de gestão de pessoas está em conciliar o reconhecimento da individualidade de forma

concomitante com a construção de um senso de coletividade que pressuponha um nível de interdependência entre as pessoas e entre as unidades.

Uma crítica feita aos modelos de gestão públicos de forma geral, trata-se de que grande parte desses modelos são importados do setor privado ou de países estrangeiros que pode suggestionar como uma possível razão para o não suprimento das necessidades brasileiras pertinentes ao setor público, contribuindo até para um aumento no engessamento do funcionalismo público (BANDEIRA *et al*, 2017).

Pode-se realçar a observação de Mello e Filho (2010) de que na maior parte das instituições, seja pública ou privada, ainda prevalece o modelo tradicional de gestão de recursos humanos e, portanto, a visão de não ser uma unidade estratégica que pode estar alinhada aos objetivos organizacionais.

Por fim, voltando a citar Guimarães (2000, p. 138-139), este autor relata que existe um desafio para os formuladores de políticas públicas e gestores de organizações governamentais que seria como encontrar uma forma de oferecer um serviço *“com qualidade e eficiência e, ao mesmo tempo, proporcionar condições para haver mais emprego e qualidade de vida no trabalho, associados a uma sustentabilidade baseada no desenvolvimento da cidadania e na proteção dos recursos naturais”*.

2.2 PROPOSTAS DE MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Os modelos de gestão por competências podem ser utilizados para dar diretrizes às ações (políticas e práticas) relacionadas aos subsistemas da gestão de pessoas a partir da estratégia estabelecida pela organização (VON KRIIGER *et al*, 2018; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Dutra (2004) destaca que esses modelos integram a gestão de pessoas aos objetivos estratégicos organizacionais. Barbosa (2003) conclui em seu artigo que os modelos são desenvolvidos nas organizações considerando as peculiaridades de cada uma delas.

Portanto, tendo em vista a diversidade de correntes teóricas e conceitos que envolvem a temática em comento, tem-se que também que há variados modelos. Munck, Munck e Souza (2011, p. 10-11) elaboraram um quadro estabelecendo autores e respectivas proposições de modelo, como se observa no Quadro 6.

Quadro 6 - A proposição de Modelos de Competência.

Autores	Comentários sobre seus modelos
Boyatzis (1982)	O modelo proposto por esse autor fundamenta-se nas seguintes premissas: as funções e responsabilidades do cargo revelam primeiramente o que se espera da pessoa contratada ou designada para alguma ocupação; o ambiente organizacional apresenta aspectos indispensáveis para o ocupante de um cargo gerencial, tal como esse indivíduo responderá a demandas específicas; e, as competências individuais refletem a capacidade do indivíduo de responder a diferentes adversidades enfrentadas nos mais diversos cenários.
Kochanski (1997)	O autor propõe um modelo envolvendo um processo contínuo de descoberta. As competências não podem ser criadas de fora para dentro. É aconselhável usar uma estratégia de aproximação que envolva muitas pessoas, tal como grupos de foco. Esse envolvimento ajuda na velocidade de implantação do processo e reduz o elitismo e a exclusão. Comunicações regulares sobre o andamento do projeto também aumentam o envolvimento. Todos devem ter acesso ao modelo, inclusive por meio eletrônico.
Spencer; Spencer (2003)	Os autores elaboraram um modelo em que as competências são trabalhadas como características estruturais ou estruturantes de motivações, traços, autoconhecimento e habilidades que sustentam o desempenho diferenciado de um indivíduo em situações particulares e de serviço.
Dubois; Rothwell (2004)	Conceituam a modelagem das competências como uma definição escrita de competências requeridas para funcionários exemplares e de sucesso diferenciado que participarão de determinado cargo, equipe, divisão ou organização. A descrição das competências essenciais e de sua estrutura operacional por meio de um modelo pode ser o ponto inicial para o desenvolvimento do planejamento estratégico, o qual deverá estar alinhado às necessidades organizacionais e às perspectivas pessoais.
Grigoryev (2006)	Para o autor, um modelo efetivo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Essa análise exige distinção cuidadosa e posicionamento das competências técnicas e sociais. Isso exige <i>experts</i> para identificar quais as competências essenciais para uma atividade em particular.

Fonte: Munck, Munck e Souza (2011, p. 10-11) a partir de Boyatzis (1982), Dubois; Rothwell (2004), Grigoryev (2006), Kochanski (1997), Spencer; Spencer (2003).

2.2.1 Fleury e Fleury

Fleury e Fleury (2001) consideram que um modelo baseado em competências deve agregar valor à organização, no aspecto econômico, e valor social aos colaboradores. A figura 3 ilustra o significado de competências para tais autores.

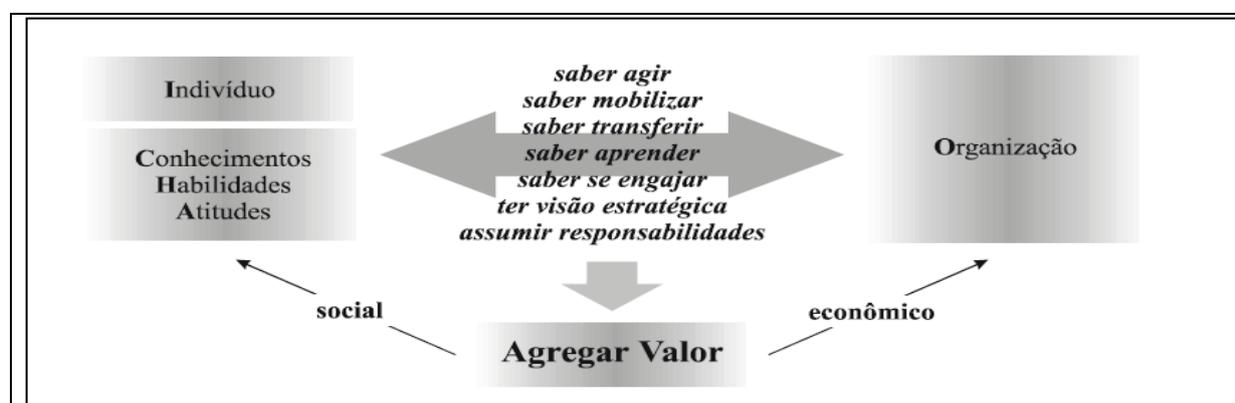


Figura 3 – Competência para Fleury e Fleury.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Para os aludidos autores, a competência está relacionada a mobilizar recursos, assumir responsabilidades, ter visão estratégica, e está ligada a muitos saberes (e a integração dos mesmos), como agir, aprender, engajar-se. Tais autores correlacionam a formação de competências ao estabelecimento da estratégia organizacional em um ciclo de retroalimentação em que a organização estabelece a estratégia, a partir desta determina as competências que serão necessárias para alcançá-la por meio de um processo de aprendizagem permanente, como dispõe a figura 4. Portanto, orientam que deve existir a conexão das competências com a estratégia organizacional em um modelo a ser adotado em uma organização.



Figura 4 – Círculo virtuoso na definição de estratégia e competência.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 190).

Outro aspecto que Fleury e Fleury (2004) destacam quando se adota essa abordagem é que a área de gestão de pessoas precisa assumir um papel essencial no desenvolvimento tanto da estratégia como no direcionamento das práticas de gestão de atrair, manter e desenvolver as competências que fornecerão base para o alcance dos objetivos organizacionais. E que é essa área que vai possibilitar que se agregue valor para os funcionários (e não só para a instituição) no desenvolvimento de competências, tecendo um complexo papel de intermediar interesses.

2.2.2 Zarifian

Na interpretação de Lourenço (2018), o modelo desenvolvido por Zarifian (2003) é estruturado em 6 etapas:

1. Estabelecer a estratégia;
2. Estabelecer as prioridades e os aspectos relevantes da organização;
3. Delinear princípios simples que expressem o significado de competência;
4. Delinear uma primeira definição das áreas de competências;
5. Analisar o desenvolvimento do trabalho e discuti-lo com os funcionários sobre as competências que são necessárias e mobilizadas em suas ações para tanto; e

6. Validar as áreas de competência e graduar os níveis de forma a basearem projetos e critérios de promoção.

2.2.3 Carbone *et al*

A proposta da gestão por competências, na visão de Carbone *et al* (2009), é o alinhamento das competências humanas de maneira a produzir e manter as competências necessárias para se alcançar as metas estratégicas da organização. Esses autores esquematizaram um modelo a partir do proposto por Brandão e Guimarães (2001), que, por sua vez, já haviam adaptado o modelo de Guimarães *et al* (2000), conforme ilustrado nas etapas da Figura 5.

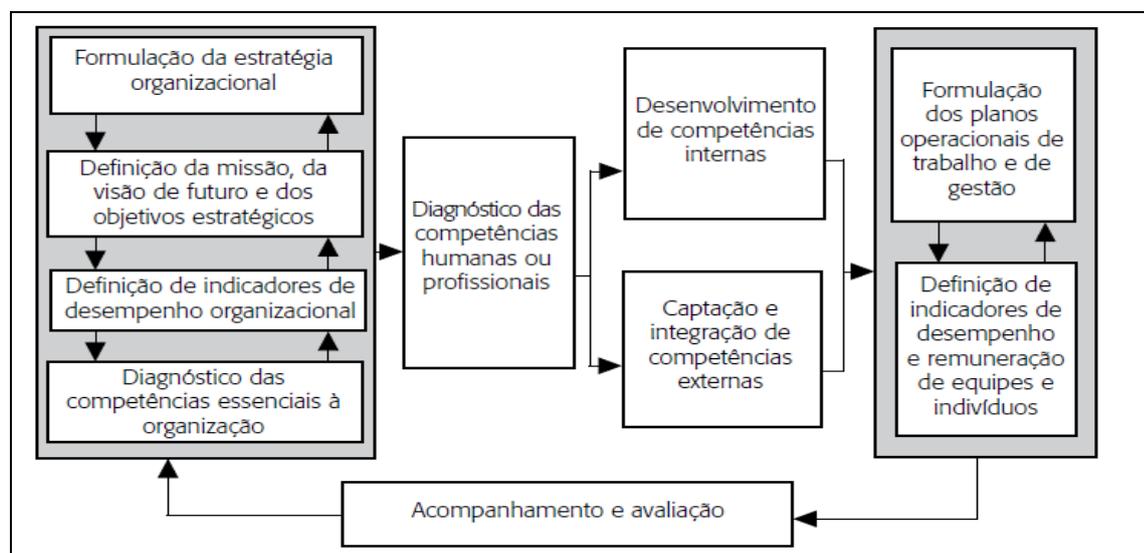


Figura 5 – Modelo de gestão por competências proposto por Carbone *et al*.

Fonte: Guimarães *et al* (2001) adaptado por Carbone *et al* (2009, p. 51).

De acordo com a figura 5, observa-se que o modelo desses autores se inicia pela formulação da estratégia da organização, seguindo com a definição da missão, visão e objetivos estratégicos, possibilitando estabelecer os indicadores de desempenho e a identificação das competências necessárias para o alcance dos resultados esperados. Após, segue a etapa do diagnóstico das competências (identificação das lacunas por meio da comparação entre as competências necessárias, obtidas no mapeamento, e as competências disponíveis). Dessa forma, pode-se proceder com a captação e o desenvolvimento das competências, bem como com a formulação de planos de gestão e operacionais e com o estabelecimento de indicadores de desempenho e de remuneração diferenciada. Por último, o modelo propõe uma etapa de acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos com os desejados.

2.2.4 Gramigna

Para Gramigna (2007), ao implantar um modelo de gestão de pessoas por competências precisa inicialmente realinhar a definição do negócio, da missão, da visão de futuro e dos valores organizacionais. A autora propõe uma metodologia, que pode ser verificada na Figura 6, a ser instalada por meio de 5 blocos de intervenção:

- 1- Sensibilização;
- 2- Definição de perfis (definição das competências essenciais e básicas necessárias);
- 3- Avaliação de potencial e formação de banco de talentos;
- 4- Capacitação (desenvolvimento das pessoas); e
- 5- Gestão do desempenho (mensuração dos resultados por meio de alguma ferramenta).

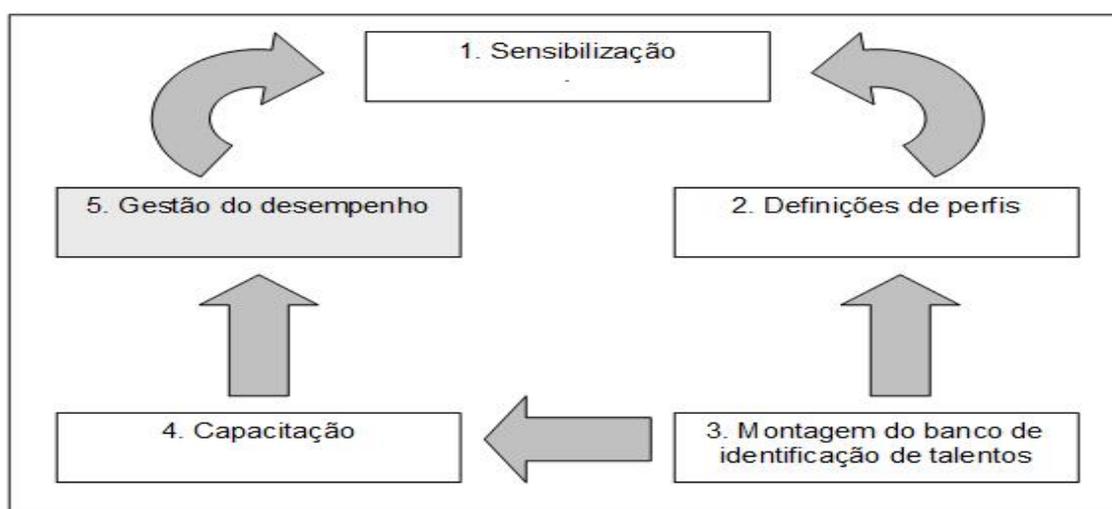


Figura 6 – Modelo de gestão por competências proposto por Gramigna.

Fonte: Gramigna (2007, p. 33).

Gramigna (2007, p. 43) compreende que gestão por competências é um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”.

2.2.5 Brandão e Bahry

Os autores Brandão e Bahry (2005) descrevem um modelo seguindo essa ordem:

- 1- Estabelecer a estratégia da organização com a definição da missão, da visão e dos objetivos estratégicos;
- 2- Definir indicadores de desempenho e metas baseados nos objetivos estratégicos definidos;
- 3- Realizar o mapeamento de competências a fim de identificar o *gap* de competências;
- 4- Captação e desenvolvimento das competências;

- 5- Acompanhamento e avaliação, monitorando os indicadores de desempenho, detectando desvios e os corrigindo, e comparando os resultados obtidos com os esperados;
- 6- Retribuição, que possibilita o reconhecimento, a premiação, a remuneração diferenciada de acordo com a contribuição para o alcance das metas.

Os aludidos autores ressaltam que o mapeamento, o planejamento da captação e o desenvolvimento das competências deve ser algo realizado periodicamente devido à complexidade do ambiente e possível alteração das competências, podendo algumas se tornarem ultrapassadas. Para o mapeamento, a primeira fase seria averiguar as competências necessárias para atender os objetivos organizacionais. Os instrumentos ou técnicas para realizar tal tarefa podem ser: pesquisa documental, coleta de dados com pessoas consideradas chave na organização, e, ainda, outros métodos como entrevista, observação, grupos focais e questionários (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO *et al*, 2008; BRANDÃO, 2012). Em relação ao mapeamento para identificação das lacunas de competências, Brandão *et al* (2008) indicam também o uso de uma ferramenta gerencial, como o *balanced scorecard*. Na Figura 7 se encontra o modelo de gestão por competências proposto por Brandão e Bahry (2005).

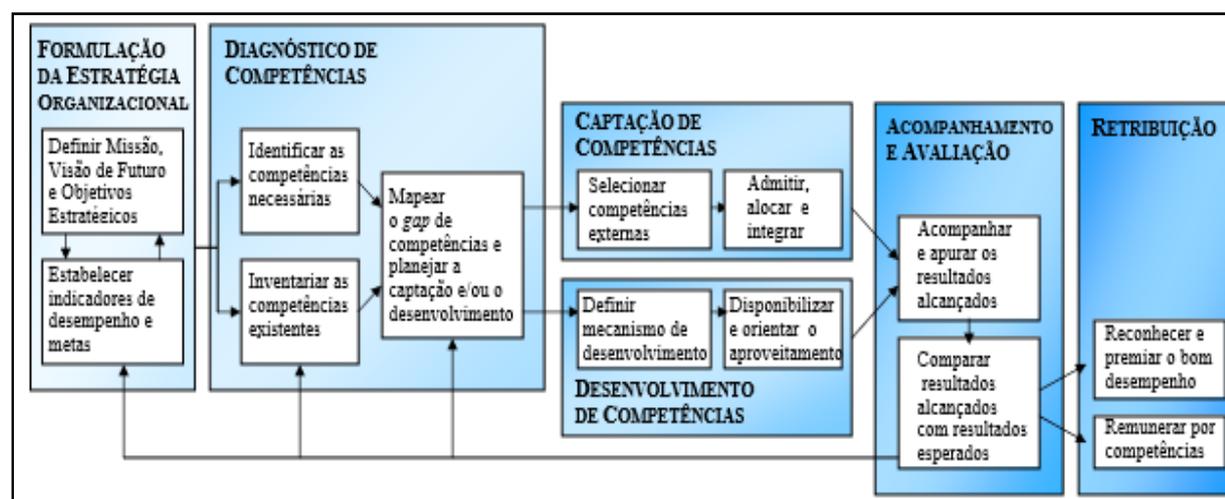


Figura 7. Modelo de gestão por competências proposto por Brandão e Bahry.

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181).

2.2.6 Dutra

Dutra (2004, 2017) contribui com uma nova compreensão da gestão por competências ao acrescentar o conceito de entrega, de complexidade e espaço ocupacional, sendo necessário que as políticas e práticas da gestão de pessoas com base em competências devem primar pela integração mútua (avaliar os desdobramentos de uma decisão em todos os aspectos da gestão de pessoas), pela integração com a estratégia organizacional (alinhamento da gestão de pessoas

com os objetivos da organização), e pela integração com as expectativas das pessoas (alinhamento da gestão de pessoas com as expectativas dos indivíduos).

Para esse autor as concepções de competências, complexidade e espaço ocupacional são conceitos que integram as práticas e processos da gestão de pessoas entre si e destes com a estratégia e objetivos da instituição, além de visualizar que a implantação de um novo modelo de atuação só pode ser efetiva com a alteração da cultura e se a construção for coletiva entre os impactados (gestores e demais pessoas envolvidas nos trabalhos da organização).

A entrega diz respeito ao que a pessoa de fato entrega efetivamente para a organização, que significa o valor agregado pelos colaboradores, que será a referência para a avaliação destes. O espaço ocupacional se refere às atribuições e responsabilidades dos colaboradores considerando que esse espaço é dinâmico. E complexidade se relaciona com as diferentes realidades que exigem que o indivíduo acione seu repertório de formas variadas, resultando em diversos tipos de contribuição da pessoa para a organização. Quando o indivíduo se depara com atribuições e realidades de maior complexidade, isso proporciona uma contribuição maior do indivíduo para o ambiente e gera maior desenvolvimento daquele.

Dutra (2017) também destaca, assim como Fleury e Fleury (2001), que um modelo de gestão só será efetivo se alinhar as necessidades das pessoas e da organização. Foram traçadas 4 etapas para concepção e implantação de um sistema de gestão de pessoas proposto pelo autor:

- 1- Definição dos parâmetros do sistema de gestão de pessoas (definição de objetivos e dos resultados desejados com a implantação, análise da cultura organizacional, das políticas de gestão existentes, estabelecimento de grupos de trabalho, construção do modelo conceitual);
- 2- Modelagem do Sistema (discussão para estabelecimento de princípios e diretrizes do sistema e para os subsistemas da gestão de pessoas como carreira e remuneração);
- 3- Implementação do sistema e capacitação do corpo gerencial (plano de implantação, capacitação das pessoas, disponibilização de recursos e infraestrutura necessários com sistemas de informações, estabelecimento de indicadores de sucesso, etc.)
- 4- Monitoramento do sistema (acompanhamento da implantação, verificação de fatores a serem revistos ou aprimorados, dentre outros aspectos).

Dutra (2004, 2017) recomenda que na implementação do sistema todas as pessoas obtenham treinamento a fim de realizarem a avaliação dentro dos parâmetros delineados e,

posteriormente, avaliador (gestor) e avaliado (funcionário) discutam a avaliação e planejem ações de desenvolvimento. A figura 09 aborda os passos a serem seguidos na primeira rodada de avaliações no momento da implementação do sistema.

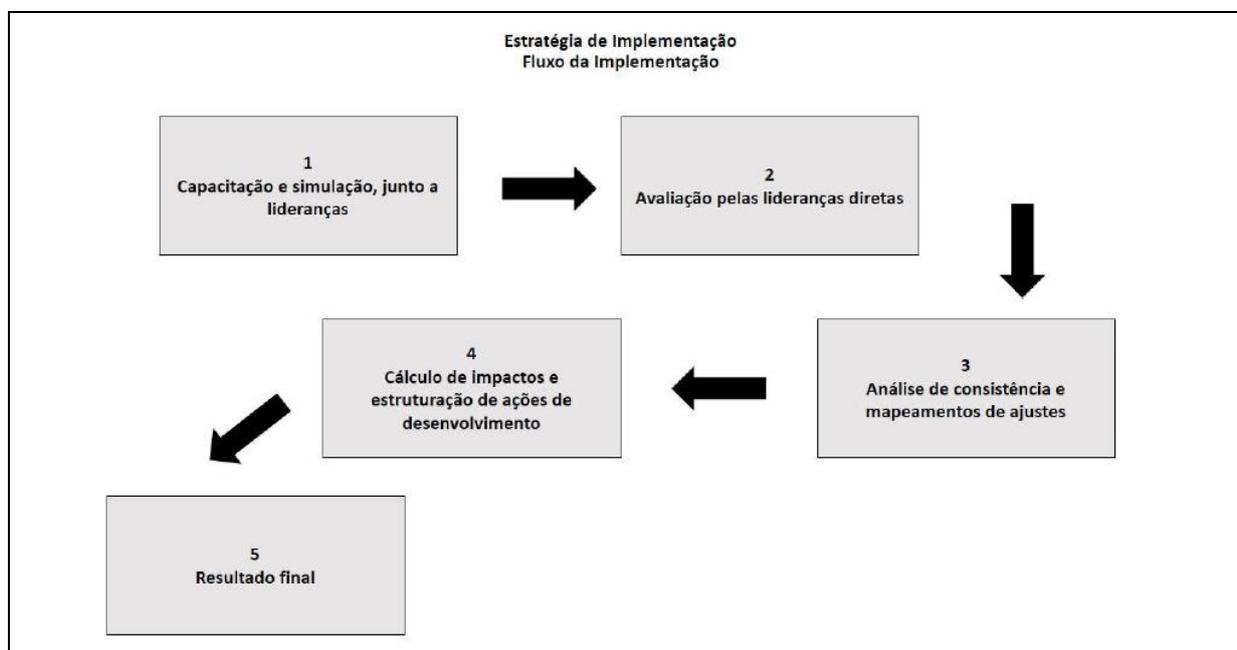


Figura 09 – Fluxo para elaboração da primeira rodada de avaliação no sistema de gestão por competências proposto por Dutra.

Fonte: Dutra (2017, p. 224).

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

A necessidade de adaptação do país e de uma capacidade adaptativa das organizações públicas para uma nova ordem produtiva, gerencial e estratégica (MANCIBO, 2017; FERRETTI; ALVARES, 2015) frente a esse ambiente de mutação e complexidade econômica, política e social, envolve o investimento no desenvolvimento de competências coletivas (FLEURY; FLEURY, 2001) dos funcionários públicos e, principalmente, dos dirigentes (LONGO, 2003) como um método para melhoria do desempenho (COELHO, 2004).

Houve transformações estruturais na sociedade brasileira, cuja primeira fase identificada foi retratada concretamente por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), devido à adesão do Brasil à globalização, produzida pelo capitalismo, afetando todas as instituições (SILVA JÚNIOR; SCHUGURENSKY, 2014). E uma fase mais recente, com marco em 2008, refere-se à adaptação do país à conjuntura de crise internacional (MANCIBO, 2017).

A crise do capitalismo não se refere apenas ao Brasil, mas é mundial (MANCEBO, 2017), e as transformações econômicas, sociais e tecnológicas abrangeram os governos em todo o mundo, que se tornou mais ágil, conectado e ao mesmo tempo diversificado e, portanto, imprevisível, o que sensibiliza a se refletir sobre como as mudanças estão sendo realizadas e gerenciadas no serviço público (CCMD, 2001).

A reestruturação produtiva do capital afetou a esfera social ao inovar as perspectivas para o trabalho e produzir uma nova dinâmica de reprodução da vida social. Uma das consequências desse processo no campo do trabalho, que afetou a todos, é a precarização do mesmo, alterando as relações laborais, inclusive das organizações públicas com uma depredação de direitos já conquistados anteriormente (MANCEBO, 2017), e outra é a transformação na classe trabalhadora, que se tornou mais complexa, heterogênea e diversificada (ANTUNES; ALVES, 2004; CARNEIRO; MENDONÇA, 2012).

É nesse contexto de transformações, de avanço da tecnologia, de exigência dos cidadãos e de demandas na eficiência de serviços, que o setor público também busca ferramentas para aprimorar seus processos e serviços prestados à população (GUIMARÃES, 2000; BRANDÃO; BAHRY, 2005), inserindo uma discussão de um modelo de governança voltado para a obtenção de resultados, em que se configura essencial garantir o acolhimento das demandas legítimas dos cidadãos (PANTOJA; IGLESIAS, 2013).

Isso porque o valor para o setor público diz respeito ao seu papel social que objetiva o atendimento dos interesses da sociedade (QUINTANA, 2009; SILVA; QUINTANA, 2014), diferente do setor privado que objetiva a lucratividade, um resultado financeiro, sendo o valor relacionado ao serviço ou ao produto (VAN KLEEF; ROOME, 2007). Segundo Beckert e Narducci (2014), a lucratividade para o setor público não é concernente ao lucro em seu aspecto financeiro, e sim na forma de agir que gera uma melhoria no atendimento à sociedade. De modo análogo, Montezano e Silva (2018) arrazoam que o objetivo no setor público não é o lucro, mas sim o cuidado com o cidadão, com a transparência, com a execução das leis, com a democracia e com a adequada e eficiente alocação dos recursos públicos.

Os cidadãos não aceitam mais a baixa efetividade e baixa qualidade das políticas e serviços públicos, até por uma ausência de avaliação prévia e posterior das ações e seus resultados (ANGELIS; 2015). Assim, a gestão por competências surge como uma mudança no paradigma da gestão de pessoas, compreendendo que esta deve ser mais estratégica para garantir racionalização e competitividade (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), impactando em maior

efetividade na relação entre os objetivos organizacionais (estratégia) e os colaboradores (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; BRANDÃO; BAHRY, 2005) e proporcionando uma gestão flexível, inovadora e que gera melhoria na qualidade e eficiência dos serviços prestados (GUIMARÃES, 2000; PANTOJA; IGLESIAS, 2013).

A adoção da GPC no âmbito público brasileiro corrobora com um apontamento de Capuano (2015) que, ao analisar as experiências dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que também a empregaram, verificou que o primeiro ponto em comum entre eles foi exatamente o cenário de crise econômica na nação, com repercussão nos sistemas políticos e sociais dos países, conforme visto aqui no Brasil. Os outros fatores averiguados dizem respeito à *“vontade política de mudança nos modelos de gestão pública”* e à *“preocupação prioritária dos governos com os estamentos executivos e gerenciais, entendendo que o desenvolvimento de lideranças é crucial para as mudanças”* (CAPUANO, 2015, p. 390). Esse autor destaca que, com a referida análise que fez das experiências dos países da OCDE, não há um modelo único e universal de competências para as organizações públicas e que tais modelos são desenvolvidos por meio da experimentação (tentativa e erro).

De acordo com a Giudice (2012), a OCDE expôs que a gestão por competências é uma ferramenta importante para integrar os subsistemas da gestão de pessoas e deve ser vista como prioridade para a administração brasileira. Todavia, existe o desafio para o setor público no que tange a alteração das estruturas burocráticas e hierarquizadas e que precisa haver o rompimento das formas tradicionais de gerir a administração pública com o ingresso de uma nova cultura, baseada em um novo modelo que permita uma flexibilidade, constituindo a abordagem das competências um dos elementos para atingir essa finalidade (GUIMARÃES, 2000).

Amaral (2006), no mesmo sentido, discorre que esse modelo pretende alterar a gestão pública, modernizar e aperfeiçoar os desempenhos, caracterizar de forma estratégica os processos de aprendizagem, participar os colaboradores e mobilizá-los em suas ações, bem como utilizar seus talentos. Contudo, a condução realizada de forma inflexível deve ser modificada para um modelo mais flexível, dinâmico, inovador e políticas coerentes entre si (MONTEZANO; SILVA, 2018; GUIMARÃES, 2000), bem como a eficácia deve ser buscada por toda e qualquer estrutura dos órgãos, correndo o risco de, se assim não o fizer, não obter resultados expressivos apesar de utilizarem de recursos para melhorias. É responsabilidade do Estado que os recursos sejam utilizados racionalmente e com economia (RIBEIRO FILHO; ALMEIDA, 2018).

As transformações no setor público exigem planejamento e orçamento, e só se concretizam quando se torna possível alterar os padrões de comportamento, sendo um processo de mudança mais cultural do que tecnológico ou mecânico (GUIMARÃES, 2000). Já Pantoja e Iglesias (2013) ressaltam quatro premissas básicas que condicionam a implantação efetiva da gestão por competências, conforme o Relatório Final da Conferência de Recursos Humanos em 2009:

- 1- Deslocamento do foco do controle para o foco de desenvolvimento;
- 2- Deslocamento do foco nos instrumentos para o foco no processo;
- 3- Deslocamento da predominância do interesse da organização para focalizar o interesse compatibilizado;
- 4- Passagem de um modelo de gestão construído por partes desarticuladas entre si para um modelo integrado e estratégico de gestão.

A GPC nas empresas privadas é introduzida por uma necessidade das mesmas para manter a competitividade e se manter no mercado, na busca de uma produção mais eficiente e no alinhamento de suas ações à estratégia do negócio, ou seja, os processos são construídos e assumidos como bons para os agentes da instituição e, então, tem-se o compartilhamento de regras e procedimentos que já são aceitos e compreendidos como adequados em relação ao mercado, com o corpo funcional seguindo volitivamente (APPEL; BITENCOURT; 2008). Entretanto, no âmbito da administração pública, de forma contrária, a incorporação de tal gestão estratégica ocorreu, em grande parte, originária de uma decisão central do governo por meio de normatizações estabelecidas, com o objetivo de se implementar uma gestão estratégica de pessoas, entendida como uma maneira de vincular a gestão de pessoas às estratégias dos órgãos. E as organizações precisam se mobilizar internamente a fim de se adaptarem aos normativos (BANDEIRA *et al*; 2017), que nem sempre consideram a cultura delas. Isto é, os regramentos não são criados de forma interativa e a partir de uma construção social aceita e considerando as particularidades brasileiras, e sim de pressões externas que nem sempre geram de maneira imediata a aceitação dos normativos como legítimos e mais adequados (APPEL; BITENCOURT, 2008; BANDEIRA *et al*; 2017).

O problema visto por alguns autores é que muitas vezes o setor público adota modelos originários do setor privado ou de outros países, que não expressam necessariamente o que a administração pública brasileira precisa (BANDEIRA *et al*; 2017), sendo fundamental a transposição dos modelos de forma a adaptá-los ao contexto público brasileiro, cuja realidade é destacada por ter normas mais restritivas, pela existência de múltiplos *stakeholders* (FONSECA

et al, 2013; LOURENÇO, 2018) e com uma estrutura organizacional com inúmeras particularidades, com distintas políticas de gestão de pessoas, bem diferente do que ocorre nas empresas privadas (BANDEIRA *et al*; 2017; CAMÕES; MENESES, 2012).

Perante a obrigatoriedade trazida pela legislação brasileira – que será melhor explicitada no próximo subtópico (2.3.1) – para a implementação da gestão por competências em todos os órgãos públicos brasileiros, Bandeira *et al* (2017) identificam uma tendência de produção científica que objetive averiguar as políticas de gestão de pessoas e verificar como as organizações estão se adaptando aos modelos por competências e transpondo as barreiras para tornar efetivas essas práticas, pois esses autores observam que a absorção completa das políticas e práticas apresentadas ainda não ocorreu por conta das amarras processuais, da estrutura e dos normativos mais rígidos, que limitam o sistema público.

Em que pese os benefícios e contribuições que a GPC tem o potencial de gerar, e apesar de serem vistos muitos aspectos positivos na implementação desses modelos no setor público brasileiro, podem ser citados, a título de exemplificação, que há alguns estudos recentes que:

- a) continuam demonstrando a necessidade de investigações e maior aprofundamento de pesquisas acerca de competências no setor público, como a escolha dos estudos de Montezano, Amaral Junior e Isidro-Filho (2017), que recaiu sobre um órgão público considerando que se precisa de maior produção de conhecimento nesse campo. Na revisão de literatura efetuada por Silva (2016) sobre as publicações brasileiras sobre o tema específico de competências, no período de 2000 a 2015, ela verificou que 48,1% da produção ocorreu em empresas do setor privado, 15,7% em organizações públicas, 14,8% em mais de um setor (misto) e apenas um estudo (0,9%) no Terceiro Setor, com a ressalva que em 20,4% dos estudos não havia sido informado o setor da economia. Ou seja, ainda há um baixo percentual de pesquisas no âmbito público;
- b) afirmam que os casos de aplicabilidade e de sucesso são escassos, conforme citação de Bandeira *et al* (2017); Landim (2017), Montezano, Medeiros e Silva Filho (2018), dentre outros autores;
- c) identificaram subsistemas de gestão de pessoas sem integração entre si (BIANCO; COLBARI; GONÇALVES, 2013; FONSECA; MENESES, 2016), e verificaram que a gestão por competências se encontrava em estágio pré-institucional, na percepção dos respondentes da pesquisa, e, ainda, a observação de uma influência marcante do arranjo político da organização (FONSECA; MENESES, 2016); e

- d) identificaram que apesar de existirem algumas práticas relacionadas à abordagem de competências, inferiram que ainda há muito a progredir na esfera pública devido à necessidade de transporem barreiras culturais (SILVA; MELLO; TORRES, 2013; LANDIM, 2017).

2.3.1 Legislação

No cenário brasileiro o marco para a implementação da gestão por competências no setor público se deu com o Decreto da Presidência da República nº 5.707, de 23/02/2006 (BRASIL, 2006), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (MONTEZANO *et al*, 2019; ARAUJO JUNIOR; MARTINS, 2014). O referido regramento apresentou como algumas de suas finalidades a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições; racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. A fim de alcançar tais objetivos, o decreto (BRASIL, 2006) estipulou o sistema de gestão por competência como um de seus instrumentos. Por exemplo, no que se refere à racionalização e efetividade dos gastos com capacitação, o planejamento de ações de capacitação alicerçado em competências considera as reais necessidades de desenvolvimento das pessoas e prioriza as capacitações de maior grau de importância para o órgão, o que significa que as ações de capacitação terão maior efetividade no cumprimento dos objetivos organizacionais mais importantes e uma maior racionalização dos gastos, por não investir em cursos que não beneficiarão no alcance das metas estratégicas.

De acordo com Camões e Meneses (2016), além dos objetivos explícitos no decreto, a política em referência tinha alguns objetivos também implícitos, quais sejam: que essa abordagem se refletisse em outros subsistemas de gestão de pessoas dos órgãos, aumento da discussão e da agenda da temática junto aos dirigentes, envolvimento do corpo funcional, engajando outros atores no processo além dos servidores da área de gestão de pessoas, e maior aproximação entre escolas de governo e executores.

O aludido decreto reza em seu artigo 2º, inciso II, que gestão por competência é "*gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição*" (BRASIL, 2006). Foi por meio dessa política – PNDP – que firmou a

compreensão da importância do desenvolvimento profissional como um fator preponderante na qualidade da prestação do serviço público.

Com o estabelecimento da PNDP, a gestão por competências tem sido um instrumento utilizado pelo setor público brasileiro de forma estratégica para o desenvolvimento dos servidores por meio de uma aprendizagem contínua (PANTOJA; IGLESIAS, 2013; BANDEIRA *et al*, 2017; REIS, 2017), e tem sido adotada em órgãos públicos com o intuito de planejar, selecionar, desenvolver e avaliar as competências para diminuir as lacunas necessárias e as existentes nas instituições (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Em 28 de agosto de 2019, foi publicado novo Decreto, de nº 9.991, que revogou o citado Decreto nº 5.707, de 23/02/2006 – marco para a implementação da GPC no setor público. O novo decreto continuou fomentando o uso das competências uma vez que dispõe que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) deverá ser precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências, definindo-o como “*a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função*” (Art. 3º, § 3º, BRASIL, 2019).

A administração pública gerencial, que surgiu na segunda metade do século XX, busca pela eficiência e pela prestação de serviços de qualidade. E a GPC se soma no contexto dessa forma de administração gerencial que entende a eficiência como:

a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário (...) A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL, 1995. p. 16).

A GPC vem sendo abordada em diversos normativos. Como exemplo, tem-se o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), um órgão do Poder Judiciário que atua em âmbito nacional com o objetivo de aprimorar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, e define os planos, metas e programas de avaliação dos órgãos do judiciário, de forma a incitar uma cultura de planejamento e gestão estratégica, e a direcionar para uma busca dos órgãos por eficiência e eficácia, contribuindo para uma melhoria na prestação dos serviços (RIBEIRO FILHO; ALMEIDA, 2018; CNJ, acesso em 10 mai. 2019). Esse órgão nacional estabeleceu o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud), por meio da Resolução nº 111/2010 (CNJ, 2010), que detém como atribuições o fomento à gestão por competências e a identificação das competências funcionais que devem ser desenvolvidas pelos servidores do quadro do Poder Judiciário. Enunciou, pela Resolução do CNJ nº 192/2014 (CNJ, 2014), em seu inciso II do artigo 3º, como um dos seus princípios a “*integração permanente da educação com*

o planejamento estratégico do Poder Judiciário, com o desenvolvimento de competências necessárias para o cumprimento da missão, alcance da visão e execução da estratégia". Igualmente, na Resolução CNJ nº 240/2016 (CNJ, 2016b), que instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, traçou vários princípios que envolvem a noção de competências, do foco na eficiência e efetividade, e do alinhamento aos objetivos estratégicos.

Pode-se perceber que o Tribunal de Contas da União (TCU) também é favorável à tecnologia de gestão por competências, uma vez que faz as avaliações sobre a situação da governança e da gestão de pessoas nas organizações da Administração Pública Federal, tratando de diversos itens que se relacionam direta ou indiretamente com a gestão por competências. Por meio do Relatório do Levantamento realizado no período de 10/09/2012 a 27/09/2013, que avaliou essa situação em uma amostra formada por 330 unidades jurisdicionadas para identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessas áreas, verificou-se que apesar de as atividades rotineiras e típicas de departamento de pessoal aparentarem ser bem administradas, os indicadores demonstraram um nível rudimentar de desenvolvimento da gestão estratégica, e de forma específica sobre o tema que trata esta dissertação, averiguou-se que somente 34% das organizações respondentes haviam publicado um modelo de competências como base para a gestão de pessoas (TCU, 2013).

O TCU (2013, p. 14). compreende que a gestão por competências é um instrumento da governança de pessoas, que possibilita a integração dos processos de gestão de pessoas a partir do estabelecimento de um quadro de referência comum, com o objetivo de fortalecer a *“agregação de valor do capital humano por intermédio de processos – de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho, promoção, sucessão, entre outros – que priorizem as competências desejadas pela organização”*. O relatório do supracitado Levantamento consta que a coleta de dados indicou que a GPC está ainda em estágio inicial da Administração Pública Federal. Contudo, considerou que é natural o desenvolvimento da GPC ser lento, tendo em vista a grande mudança cultural que se faz necessária.

Em relação à Justiça Eleitoral, o tema foi abordado na Resolução TSE nº 22.582/2007 (TSE, 2007b), que reza sobre o desenvolvimento na carreira, e na Resolução TSE nº 22.572/2007 (TSE, 2007a), ao instituir o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento para seus servidores, e tem como algumas premissas *“a identificação das competências institucionais críticas, que garantam a eficiência dos processos e a eficácia nos resultados da Justiça Eleitoral”* (inc. II, art. 4º, TSE, 2007a) e a *“prática educacional que*

incentiva a inovação e a participação, assegurando a transferência efetiva do aprendizado e possibilitando o desenvolvimento de competências num processo de melhoria contínua” (inc. IV, art. 4º, TSE, 2007a). Além disso, tal legislação ainda traçou instrumentos do Programa de Capacitação e Desenvolvimento baseados em competências, como se observa em seu art. 7º:

II- planos anuais de capacitação e desenvolvimento, compostos por ações de capacitação e desenvolvimento de competências (definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes), alinhados aos Planos de Gestão Estratégica de que trata o art. 4º;

III - avaliações de desempenho baseadas em competências (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes);

Verifica-se, dessa forma, que a Justiça Eleitoral também se mobilizou para direcionar as políticas e instrumentos utilizando-se a noção de competências.

Essas legislações que buscam instituir a gestão por competências nos órgãos são percebidas como um avanço para a área de gestão de pessoas, tornando-a mais estratégica, e se configuram com finalidades para obter excelência na qualificação profissional da Administração Pública Federal (PANTOJA *et al*, 2012), o que contribuirá para a passagem para uma gestão baseada em resultados. No entanto, para que essa política seja consolidada, será necessário o seguimento de alguns fatores, os quais consistem na qualidade das ações de capacitação e desenvolvimento profissional, no aperfeiçoamento “*dos instrumentos de monitoramento e na utilização de mecanismos de avaliação eficientes e eficazes que promovam a evolução dos processos de planejamento das ações organizacionais*” (PANTOJA *et al*, 2012, p. 43).

Averigua-se, portanto, a importância de os órgãos monitorarem e avaliarem a eficiência e a eficácia com que estão conduzindo a GPC a fim de evoluírem nos processos de planejamento das ações organizacionais como relatam Pantoja *et al* (2012) e para atingirem os propósitos da aplicação dessa tecnologia na esfera pública – como em ganho na qualidade de prestação de serviços à população e em racionalização dos gastos em capacitação – e não se apresentarem apenas como um instrumento com uma aparência moderna, mas que não representa na realidade nenhuma inovação, como descreveram Brandão e Guimarães (2001).

2.3.2 Guias para implantação da gestão por competências fornecidos por órgãos públicos

Para facilitar e orientar a implementação da GPC na Administração Pública, encontram-se alguns guias fornecidos por órgãos de atuação no território nacional, como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), e também pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

O TSE publicou, em 2013, um caderno de orientação sobre a Gestão por Competências na Justiça Eleitoral – Segmento Competências Gerenciais, com o objetivo de “*subsidiar os tribunais com experiências, conceitos e estratégias que facilitassem a implementação desse modelo nos regionais que estão em fase inicial ou que ainda não a iniciaram*” (TSE, 2013, p. 8), além de permitir uma uniformidade das práticas relacionadas ao tema, considerando as particularidades da Justiça Eleitoral. Esse caderno de orientação se preocupou em referendar que a implantação dessa forma de gestão fosse introduzida de forma mais limitada visando as competências gerenciais, que poderiam ser utilizadas por todos os regionais eleitorais. O TSE (2013, p. 17-23) traçou as seguintes etapas, consoante foram descritas no aludido caderno:

1. Planejamento do ciclo – que deve estar alinhado ao Planejamento Estratégico do órgão;
2. Sensibilização – objetiva, transparente, precedendo cada etapa do ciclo;
3. Mapeamento ou revisão – em que se recomendou o envolvimento dos gestores na escolha das competências críticas por meio de técnica que proporcione a participação dos gestores e resultados mais efetivos, como grupo focal;
4. Avaliação de competências – deve ser objetiva, sucintas, deter linguagem clara e descritores comportamentais. Sugeriu-se uma frequência anual de avaliação, com a disponibilização de uma escala simples e de fácil entendimento, e inclusão uma opção de resposta “não observado” para aqueles avaliadores que não tenham observado no intervalo avaliativo um determinado comportamento. Recomendou-se que a avaliação deve ser efetuada verticalmente, com metodologia de no mínimo 180°, ou até a 360°.
5. Identificação de gaps de competência e Utilização dos resultados (PAC e PDI) – os gaps podem ser utilizados para I) análises e devolutivas de resultados por unidade e por cargo gerencial, II) elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), III) elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), e IV) constituição e manutenção de Banco de Talentos (para identificar, sistematizar e democratizar o acesso ao perfil dos servidores, facilitando o reconhecimento institucional e proporcionando o autodesenvolvimento).

Cabe ressaltar que, apesar de a Figura 9 de orientação do TSE apresentar uma etapa de avaliação do ciclo – e não apresentar a etapa da sensibilização – foram listados acima os tópicos seguindo a ordem de explicação dos mesmos. Esclarece-se que não foi feita qualquer referência à fase de “Avaliação do ciclo”, constante dessa Figura 9 (TSE, 2013, p. 17), tendo o caderno de orientação encerrado a explicação nas formas de serem utilizados os resultados.

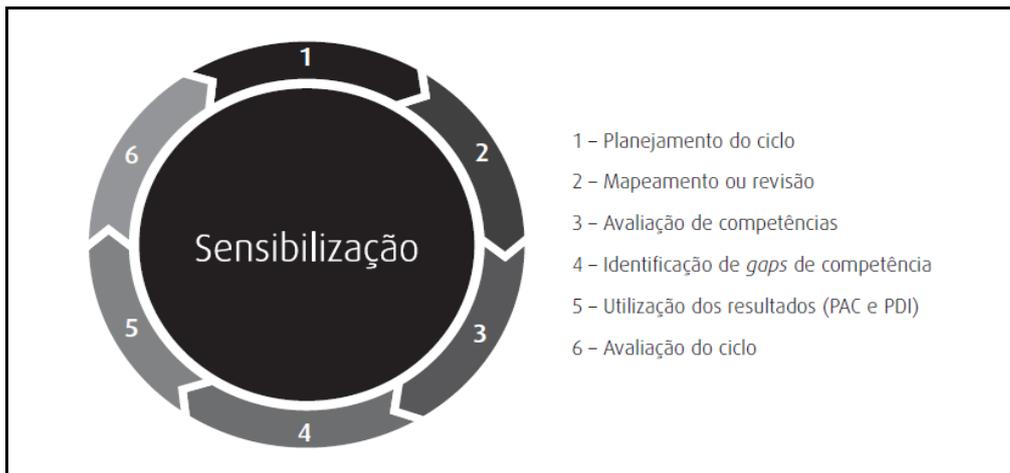


Figura 9. Ciclo da gestão por competências orientado pelo TSE.

Fonte: TSE (2013).

O Ministério do Planejamento (MPOG, 2013) oportunizou um Guia da Gestão da Capacitação por Competências com objetivo de contribuir para a consolidação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). O referido guia expõe que a GPC possui um enfoque sistêmico e estratégico e que seu objetivo é minimizar a lacuna entre as competências necessárias ao êxito dos objetivos do órgão e as que já estão disponíveis, baseando-se nos preceitos de Brandão e Bahry (2005). Para discriminar as etapas de um modelo de GPC, o guia se baseou no modelo proposto por Guimarães e outros (2001), consoante Figura 10.

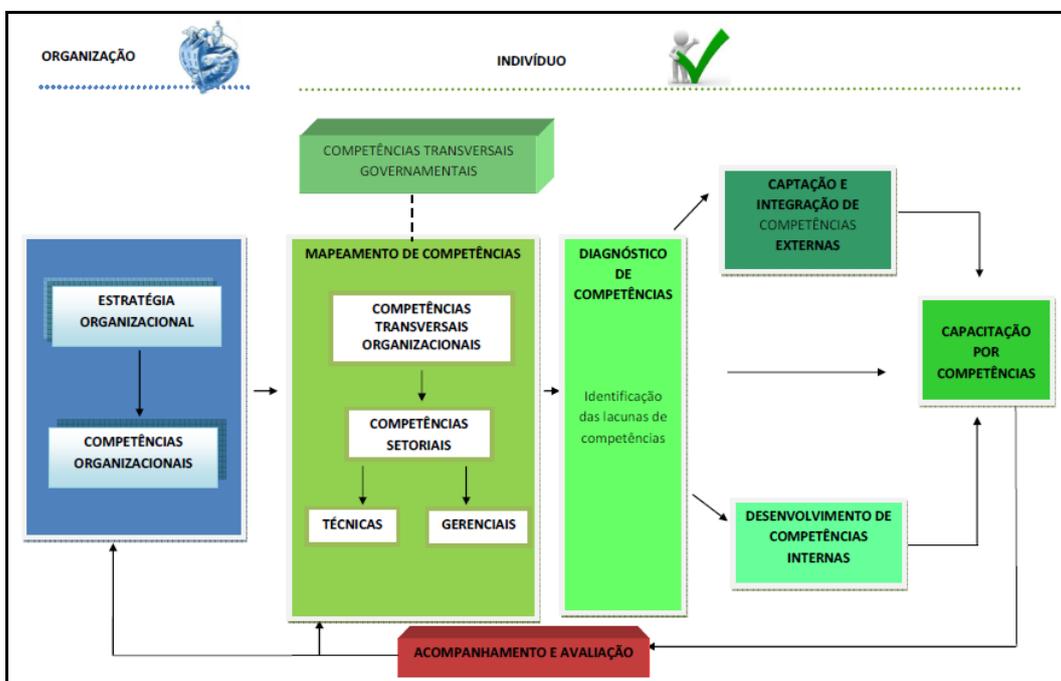


Figura 10: Modelo de Gestão da Capacitação por competências do MPOG (2013) desenvolvido com base em Guimarães e outros (2001).

Fonte: MPOG (2013, p. 22).

A Figura 10 retrata as principais fases de um modelo de GPC, segundo o MPOG (2013):

1. A Estratégia Organizacional (ou planejamento estratégico) abrange o estabelecimento da missão, da visão, dos objetivos ou metas, e dos indicadores que serão adotados para que o acompanhamento e o monitoramento sejam realizados;
2. Competências Organizacionais se referem às competências que são fundamentais para que o órgão atinja suas metas e enfrente os desafios, destacando que as competências não se resumem às definições constantes dos regimentos e legislações;
3. Mapeamento de Competências em que se é preciso proceder o mapeamento das capacidades instaladas e identificar as que precisam ser desenvolvidas. Primeiro o mapeamento precisa ser executado com a finalidade de averiguar as competências necessárias ao alcance da estratégia organizacional. As técnicas e instrumentos citados para fazer o mapeamento e identificar as competências foram análise documental, entrevista semiestruturada, grupo focal, questionários, etc.
4. Diagnóstico das Competências em que se verifica o gap ou lacuna de competências. Com o diagnóstico das lacunas se torna factível estabelecer estratégias para captação e desenvolvimento das competências que não existem no órgão. Uma maneira de reduzir a lacuna de competências é por meio de ações de Desenvolvimento de Competências Internas, relacionada a processos de aprendizagem, em que estão inclusas as ações de treinamento e capacitação dos servidores. Tais ações de capacitação precisam ser planejadas, executadas ancoradas nos gaps identificados, e constituindo um Plano de Capacitação por Competências que é baseado nas estratégias e nas competências essenciais da organização;
5. Acompanhamento e Avaliação se trata da conclusão das etapas da implantação da GPC, mas considerando-as cíclicas. O modelo adotado deverá ser monitorado e avaliado regularmente para averiguar se a estratégia selecionada está apropriada ou se ajustes precisam ser realizados. Tal análise, de conformidade das etapas, é que contribuirá para a efetividade do processo e garantirá a transferência do aprendizado para o ambiente organizacional.

O guia dispõe em outra parte que as etapas para a implantação da Gestão da Capacitação por Competências se cumprem por meio de duas grandes etapas que constam com subdivisões:

1^a. Mapeamento de competências, que abrange as fases de: a) sensibilização, b) análise documental, c) planejamento do mapeamento (definição de técnicas, elaboração de instrumentos

e seleção de participantes) e d) execução do mapeamento (identificação de competências transversais, organizacionais e setoriais); e

2ª. Diagnóstico das lacunas de competências, que abrange: a) avaliação do grau de importância da competência, b) avaliação do grau de domínio das competências e c) identificação da lacuna.

O CNJ (2016a), por sua vez, em vista da elaboração do guia para o Poder Executivo, construiu também um guia que fornece orientação aos tribunais do Poder Judiciário, devido a demandas internas e externas. Internamente, pela procura de auxílio dos tribunais, em que o CNJ revela que, apesar dos avanços por parte de alguns tribunais, verifica-se que há obstáculos que tornam difíceis a obtenção de resultados efetivos. E as demandas externas advêm da sociedade, que tem reivindicado transformações efetivas e profundas no Judiciário. Esse guia traça oito estágios para a implantação da gestão por competências:

1. Definição da equipe que coordenará a implantação: os integrantes devem ter interesse no projeto e devem ser capacitados;
2. Institucionalização do projeto de GPC: inclui elaboração do projeto; criação da identidade visual do projeto; aprovação do projeto pela autoridade competente; sensibilização dos dirigentes, magistrados e servidores; capacitação dos gestores;
3. Mapeamento das competências necessárias: abrange análise documental; descrição das competências; validação das competências necessárias; organização e divulgação das competências necessárias;
4. Diagnóstico de competências e análise do GAP (das lacunas): contempla diagnóstico das competências existentes, em que se recomenda uma sensibilização prévia, utilização de sistema eletrônico, identificação das competências existentes por meio de avaliação do grau de domínio e avaliação do grau de importância das competências para o órgão; e identificação do gap (ou lacuna) de competências;
5. Implementação dos programas de desenvolvimento de competências com alcance temporal de pelo menos um ano visando o desenvolvimento das competências requeridas. Para esta etapa recomendou-se a elaboração de um programa de capacitação considerando: a identificação das competências prioritárias dentre o rol das que precisam ser desenvolvidas; o estabelecimento de metas para redução das lacunas; a elaboração de ações de capacitação, trilhas e trilhos de aprendizagem; trabalhar no desenvolvimento de instrutores internos; e avaliar as ações de capacitação;

6. Monitoramento das competências: abarca a Avaliação de Desempenho por Competências que passa por algumas etapas, a saber, planejamento da avaliação; divulgação da avaliação e sensibilização da organização; realização de treinamentos sobre como realizar uma avaliação e como dar e receber feedback; aplicação da avaliação, realização de feedback e planejamento de trilhas/trilhos de aprendizagem; estabelecimento de novas metas e/ou novos desafios para o desempenho; e revisão do ciclo de avaliação de desempenho por competências, que podem ser efetuadas por meio de pesquisa com os servidores e/ou gestores;
7. Desenvolvimento do sistema de recompensas, de um plano diversificado de recompensas, para reforçar as competências desejáveis. Esta etapa não é obrigatória, todavia pode impactar na efetividade do programa de GPC;
8. Avaliação do Programa de Gestão por Competências: o programa de GPC precisa ser monitorado e revisado regularmente por meio de acompanhamentos. O CNJ recomenda a revalidação das competências necessárias (principalmente quando houver alterações no regimento interno, no planejamento estratégico e/ou nos processos do órgão); a avaliação do clima organizacional, realizada periodicamente, para verificar a reação do órgão em relação à GPC; e a revisão de todo o projeto pela equipe responsável por sua implementação para assegurar que os objetivos, os requisitos e o cronograma aventados sejam de fato executados. As alterações no projeto permitem um aperfeiçoamento constante do programa de GPC no órgão.

2.3. CASOS EMPÍRICOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

2.3.1 Os casos do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios –MPDFT – e da Polícia Rodoviária Federal – PRF

Reis (2017) realizou um estudo, utilizando uma técnica denominada de *multipaper*, com o objetivo de examinar o contexto de implementação da GPC no âmbito público com a finalidade de sugerir um desenho metodológico de mapeamento e desenvolvimento de competências de gerência para gestores das Escolas Públicas da SEEDF. Para tanto, a primeira parte de seu trabalho objetivou projetar o quadro teórico e prático da GPC assentado na revisão da literatura e da experiência das organizações: Ministério Público do Distrito Federal e Territórios - MPDFT e na Polícia Rodoviária Federal - PRF. A pesquisa foi de caráter qualitativo, utilizou-se de publicações, e a partir delas foram efetuadas entrevistas com os dois pesquisadores que foram responsáveis pela implementação da GPC nos referidos órgãos. Os

roteiros de entrevistas consistiam em averiguar o contexto, os desafios e os facilitadores para a implementação e os impactos percebidos com essa forma de gestão. Dessa última categoria, que versou sobre os impactos da GPC, os coordenadores das implantações nos órgãos evidenciaram alguns benefícios como a criação de uma unidade para conduzir as atividades de desenvolvimento, capacitação, avaliação de desempenho, pesquisas de clima e qualidade de vida no trabalho; avaliação panorâmica de desempenho; programa de ambientação estruturado com base nas competências comuns; desenvolvimento de mais trilhas de aprendizagem a partir das competências específicas; alocação condicionada à capacitação nas competências comuns; capacitação da equipe.

O aludido pesquisador observou que os impactos que foram relatados diziam respeito a uma transformação na visão estratégica da área de gestão de pessoas, com mudanças correlacionadas a aspectos da capacitação e avaliação de desempenho. Entretanto, ressaltou que não foi mencionado nenhum impacto da GPC sob o ponto de vista estratégico, nem no que concerne ao aumento de eficiência e de eficácia dos trabalhos executados nas instituições.

Apesar de salientar que ambas organizações estavam ainda no processo de mapeamento de competências e poderiam, posteriormente, conter fases com indicadores de eficiência e de eficácia, a implementação da GPC é vista por esse autor como ainda em construção, com particularidades diferentes de acordo com cada realidade e que utiliza as experiências de outras organizações e os estudos sobre o tema para seu crescimento e solidificação.

Reis (2017) sugere que pesquisas futuras possam agregar ao aprofundarem na construção do saber a respeito da GPC no âmbito público; pesquisas que descrevam as experiências de implementação de forma longitudinal, relatando o processo; e pesquisas que verifiquem os resultados após a implementação da GPC com a finalidade de perceber os seus impactos na perspectiva estratégica.

2.3.2 Instituto Federal do Sertão de Pernambuco (IF Sertão – PE)

A gestão por competências no Instituto Federal do Sertão de Pernambuco (IF Sertão – PE) foi estudada por Cardoso (2017), que objetivou analisar como é conduzida a capacitação destinada aos técnicos administrativos, na perspectiva da GPC, à luz da PNPD, por meio de pesquisa qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, questionários e observação participante, além de utilização de pesquisa bibliográfica e documental. As entrevistas, semiestruturadas, foram realizadas com gestores de forma individual e presencial, seguindo roteiros com 17 assertivas abertas, sendo um roteiro destinado ao responsável pela implantação

do modelo de capacitação por competências para conhecimento do processo de implementação e das dificuldades que passaram. O questionário, elaborado no *Google Docs*, continha assertivas abertas e fechadas e foi encaminhado por e-mail institucional para os técnicos administrativos que participaram de capacitações no período levantado entre os anos de 2011 e 2016, alcançando 100 respondentes, o que correspondeu a cerca de 31% do total de servidores ativos.

O pesquisador supracitado averiguou que apesar da tentativa de inovação em alguns processos de gestão pelo órgão, a política não avançou. Os dirigentes continuaram com procedimentos tradicionais e burocráticos e Cardoso (2017, p. 113) concluiu que “*a instituição não conseguiu romper com as tradicionais práticas de gestão de pessoas*” (como capacitação, dimensionamento de pessoas e avaliação de desempenho), além de privilegiar serviços e temas de natureza operacional.

2.3.3 O caso dos empreendedores públicos

O estudo de Andrade e Ckagnazaroff (2018) teve como objetivo entender como aconteceram a seleção e o monitoramento dos resultados de servidores públicos em cargos de provimento em comissão de recrutamento amplo – empreendedores públicos (EPs) – considerando os pressupostos da GPC. O acompanhamento dos resultados dos EPs teve como base o modelo de Dutra (2012), em que foram monitoradas as entregas dos trabalhos realizados pelos EPs e a agregação de valor para o projeto que foram selecionados e alocados.

Foram percebidos aspectos positivos sobre a seleção pelos EPs e pelos dirigentes entrevistados, mas no que se refere ao instrumento de gestão para o acompanhamento dos resultados e entregas dos EPs já houve uma percepção cheia de críticas. O modelo adotado indicou que seu uso se restringiu ao subsistema de seleção. E, quanto ao monitoramento dos resultados dos EPs, verificou-se que o modelo precisava de ajustes para gerar melhores efeitos.

Os autores concluíram que a operacionalização da avaliação por competências no setor público ainda é um desafio. A organização implementou a gestão por competências, mas efetua o monitoramento dos funcionários baseando-se nas ferramentas gerenciais antigas de controle de gestão de pessoas, o que se traduz em incoerências que são percebidas pelas pessoas.

2.3.4 Um órgão público da esfera estadual de Goiás

Montezano, Amaral Junior e Isidro-Filho (2017) propuseram elaborar um Indicador de Priorização do Desenvolvimento de Competências (IPDC), baseando-se nas lacunas de competências, na eficiência organizacional e na adesão ao negócio, para auxiliar nas decisões acerca da alocação de recursos em prol de ações de aprendizagem, e para possibilitar, dessa

forma, o aprimoramento do modelo de gestão por competências ao introduzir mais uma etapa: a de priorização das competências. A definição das competências seguiu as orientações para descrição segundo Brandão e Bahry (2005).

Os resultados identificaram que o uso da lacuna de competência é essencial para se estabelecer prioridades de capacitação, porém devem ser considerados outros fatores relativos ao impacto da competência na eficiência institucional e sua aderência ao negócio da organização. Os autores asseveram a importância do indicador para o melhor uso dos recursos públicos em ações de capacitação e alcance dos objetivos estratégicos, e para que os órgãos invistam em ações que produzam maiores resultados e que supram as competências necessárias.

2.3.5 Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ) – Autarquia Federal

O Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ), autarquia federal ligada ao Ministério do Meio Ambiente, teve o mapeamento das competências organizacionais e individuais efetuado em 2010, mas não se efetivou até o momento da pesquisa de Von Kriiger *et al* (2018). O estudo objetivou diagnosticar e propor diretrizes de implantação de um modelo de GPC na administração pública federal, por meio de literatura científica e empírica, de pesquisa documental e de estudo de caso realizado no instituto em questão, detectando quais os desafios que os órgãos passaram para a implementação. Foi realizado um estudo de caso, analisando os envolvidos que participaram da experiência da implantação em 2010 na aludida autarquia.

Von Kriiger *et al* (2018) perceberam dificuldades relacionadas à descontinuidade na gestão dos órgãos públicos e verificaram a necessidade de alguns aspectos como: apoio da administração superior, sensibilização do corpo funcional, construção coletiva do processo de GPC. Os autores relataram que a implementação da GPC ainda se configura como um desafio no setor público, e não vislumbram que a transposição desse desafio ocorrerá em pouco tempo.

Por fim os autores enfatizaram a premissa de que gerir as competências contribui para gerar valor de maneira sustentável, porém compreenderam que há necessidade de que seja averiguado qual modelo é mais pertinente para atender as particularidades do setor público.

2.3.6 Hospital Universitário da Universidade Federal do Vale do São Francisco (HU – UNIVASF) - instituição pública do município de Petrolina-PE

A pesquisa de Siqueira e Nascimento (2016) teve como foco caracterizar a implementação da GPC em uma organização pública, no Hospital Universitário da Universidade Federal do Vale do São Francisco, por meio de um estudo de caso com aplicação de entrevista estruturada efetuada na Divisão de Gestão de Pessoas no Hospital.

O estudo detectou dificuldades nas etapas da implementação do Plano de Desenvolvimento por Competências (PDC) e nas estratégias de superação, porém considerou que houve sucesso haja vista que o modelo adotado se desdobrou em uma quebra de antigos paradigmas. Apuraram que não houve rejeição do modelo pelos funcionários, até porque o foco era no desenvolvimento dos funcionários, desvinculado da remuneração e de punição. Identificaram que o fato de o funcionário compreender a ligação das competências com a estratégia da instituição torna possível entender também seu papel dentro dela.

Os autores relataram sobre a importância de que as transformações organizacionais tenham a abordagem de competências como fundamento a fim de existir eficácia na gestão de pessoas. Sugeriram também a realização de estudos em períodos diferentes com a finalidade de mensurar a eficácia e a eficiência do modelo. Pode-se perceber, portanto, que, apesar do sucesso apontado pelos autores, ainda não há como afirmar a eficácia e eficiência da GPC implantada por, aparentemente, ter ocorrido há pouco tempo no hospital estudado.

2.3.7 Tribunal de Contas da União (TCU)

O artigo de Ribeiro e Gagliarde (2013) visou a exposição de uma previsão de resultados esperados de melhoria com a adoção da GPC no Tribunal de Contas da União (TCU), comparando os dados com a teoria para identificar se o modelo agregava valor à gestão desse Tribunal. As autoras realizaram um estudo de caso sobre a implantação no TCU. Foram utilizadas as correntes americanas e francesas como referência para aplicação da GPC, baseando-se em vários autores como Carbone, Brandão, Dutra, entre outros, mas se embasando primordialmente no estudo de Dutra (2001), e, no que tange à atribuição das competências, o modelo sugerido por Guimarães (2001). A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada com os responsáveis pelo projeto da GPC, em total de três servidores, para colher as expectativas deles, e foram feitas pesquisa bibliográfica e documental. Esta última pretendeu analisar como a gestão estava sendo utilizada dentro do Tribunal.

Vale ressaltar que as aludidas pesquisadoras, citando Carbone *et al* (2009), apontaram uma recomendação destes autores para que exista um acompanhamento, avaliação e comparação entre os resultados atingidos e os esperados, pois é a partir da avaliação que se torna possível averiguar a eficácia das ações na promoção e no desenvolvimento das competências e subsidiar novas etapas do processo da GPC.

Apesar de ainda estar no início da implantação da GPC no tribunal, os resultados obtidos, segundo as autoras, evidenciaram uma influência direta nos processos de gestão de pessoas,

como avaliação de desempenho e capacitação, e alguns processos que começaram a se fundamentar no modelo adotado demonstraram resultados positivos, embora ainda pequenos, com a implementação em algumas áreas. Com a percepção positiva já encontrada na fase inicial da implantação, os responsáveis pelo projeto no órgão expuseram que detinham boas expectativas, de forma favorável ao modelo aplicado, até a conclusão da implantação. Revelaram que era esperado que o referido modelo integrasse os subsistemas de gestão de pessoas a fim de atingir os objetivos estratégicos e contribuir positivamente para os resultados do órgão.

Por fim, Ribeiro e Gagliarde (2013) sugeriram que fossem executadas novas pesquisas no TCU após a GPC ter sido colocada efetivamente em prática a fim de verificar se as expectativas esperadas pelos participantes produziram resultados concretos, evidenciando eficiência do modelo.

2.3.8 Organização Pública Federal

Foi realizada, por Montezano et al (2019), uma pesquisa qualitativa, estudo de caso, em uma Organização Pública Federal visando relatar a percepção de servidores sobre a implantação da GPC, e verificar as dificuldades e benefícios do modelo praticado. O órgão estava iniciando o processo da GPC por meio de uma parceria com uma Universidade Federal. Os dados da pesquisa foram obtidos por intermédio de questionário constituído com perguntas abertas, cujos sujeitos corresponderam a representantes dos servidores de várias áreas que atuavam como apoiadores, multiplicadores ou na execução do projeto de implantação da GPC. O instrumento contemplava 10 assertivas, das quais três eram fechadas com resposta dicotômica (sim ou não) para que apontassem o contato anterior com a temática, quatro abertas para levantar a percepção dos respondentes sobre a GPC, dificuldades e ganhos, e três para apurar o perfil dos participantes. As respostas dos 16 participantes foram submetidas a análise de conteúdo.

Foram observadas ações referentes a duas etapas seguindo o modelo de Brandão e Bahry (2005): o diagnóstico de competências – no que tange às ações de mapeamento – e a captação de competências, uma vez que faziam concurso e alocação de pessoal por competências. Também foram desenvolvidos programas de qualidade de vida, baseado em competências identificadas, buscando a valorização do corpo funcional. Portanto, as autoras observaram que a organização adotou ações a mais do que a definida no Decreto 5.707/2006, que somente estabelece o desenvolvimento dos funcionários, por competências (BRASIL, 2006). Os servidores identificaram enquanto definição de competências, a relação com os subsistemas de gestão de

pessoas e, ainda, o alinhamento destes com a estratégia do órgão. Quanto às dificuldades, revelaram aspectos da cultura e limitações metodológicas e práticas à implantação.

As autoras sugeriram, ao final, pesquisas qualitativas e quantitativas sobre os ganhos obtidos com a implantação dessa forma de gestão que revelem resultados relativos ao desempenho individual e organizacional; pesquisas que possibilitem a comparação dos dificultadores e facilitadores para a implantação; estudos que investiguem como os órgãos estão desenvolvendo seus modelos a fim de conhecer se estão observando os disponibilizados na produção científica, e se tais modelos são de fato condizentes para serem introduzidos no setor público, ou se precisam ser adaptados; além da averiguação no que diz respeito ao real alinhamento entre as competências e a estratégia. Outra sugestão se refere à verificação se os órgãos estão efetivamente implantando a GPC considerando o transcorrer do decreto 5707/2006 – marco da indicação dessa forma de gestão no setor público.

2.3.9 Órgão do Poder Judiciário no Distrito Federal (DF)

Um estudo em um órgão do Poder Judiciário no Distrito Federal (LIMA; MELO, 2017) pretendeu investigar a percepção do corpo funcional sobre os principais aspectos que impactam na implantação da GPC por meio de pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, com a utilização de questionário, estruturado com perguntas fechadas de múltipla escolha, sendo 8 assertivas socioeconômicas e 15, em uma escala Likert de 5 pontos, que se relacionavam a fatores que afetam a implantação da GPC. A pesquisa obteve 40 respondentes, colaboradores do órgão. Os dados foram processados com o apoio de Excel e utilizando o SPSS 16.0, foi realizado teste de consistência interna por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, e foi empregada análise fatorial exploratória do tipo R para identificação de fatores com maior grau de independência.

Como resultado, a pesquisa apontou a resistência a mudança da cultura como um obstáculo, bem como a dificuldade de se definir o mapa de competências do órgão, além da falta de um sistema informatizado, que dificulta o órgão em organizar e monitorar os dados colhidos. Os autores sugeriram pesquisas futuras que investigassem o alcance dos objetivos organizacionais com o uso da GPC.

2.3.10 Tribunal Regional Eleitoral do Piauí

O Tribunal Regional Eleitoral do Piauí (TRE/PI), quando estudado por Oliveira (2016), tinha o processo de GPC considerado novo, e tinha iniciado o mapeamento de competências. A pesquisa, que foi um estudo de caso, teve como objetivo efetuar o mapeamento das competências individuais que seriam necessárias para o trabalho dos chefes de cartório do órgão,

em compatibilidade com a estratégia organizacional. A abordagem utilizada foi mista, ou seja, quali-quantitativa, mas com predominância qualitativa. O processo de mapeamento de competências desse tribunal teve como referência o modelo de Brandão (2012).

A coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental e aplicação de questionários, os quais foram tratados por análise do conteúdo e pela utilização de medidas estatísticas em planilha Excel. Foram extraídas 22 (vinte e duas) competências que fizeram parte do questionário, elaborado com escala do tipo Likert. As competências foram divididas em dois grupos, denominadas técnicas e comportamentais, de acordo com classificação de Carbone *et al* (2009). O questionário, semiestruturado, abarcando assertivas fechadas e abertas, foi encaminhado para os e-mails institucionais dos sujeitos da pesquisa, que consistiam em servidores efetivos que ocupavam a função de chefia de cartório. Foram obtidas 38 respostas (40% do total de chefes).

Nos estudos de Oliveira (2016), ela identificou o uso da GPC em diversos órgãos e pesquisas realizadas que possibilitou a observação da necessidade de avanço no desenvolvimento dessa tecnologia de gestão. No TRE-PI o processo era recente, tendo iniciado no ano da dissertação da pesquisadora e com o prazo de apresentação de resultados pela consultoria externa contratada ainda em curso.

De acordo com essa pesquisadora o Tribunal estava em fase inicial de seu objetivo estratégico de implementação da GPC, e evidenciou que faltou uma divulgação, antecipada ou ao menos concomitante, das etapas, da forma de execução do processo da GPC para o público interno. Tal autora ressaltou que o mapeamento por si só não configura um instrumento diretamente aplicável aos subsistemas de gestão de pessoas, e que caberia à instituição, diante dos resultados do mapeamento, decidir se utilizará esse conhecimento para revisar e balizar a sua forma de gestão, de política e de procedimentos. Além disso, Oliveira (2016) destacou uma limitação do seu estudo em relação ao modelo de Brandão (2012) uma vez que não foi realizado o desdobramento das competências em conceitos operacionais para não tornar o questionário muito complexo, e salientou que a etapa do mapeamento e a forma como estava sendo executado não eram conhecidas, por falta de divulgação, assim como não se sabia quando os cartórios seriam incluídos. A pesquisadora mencionou que com os seus estudos a organização poderá desdobrar as competências, verificar as prioridades e, assim, planejar as próximas etapas para o alcance das metas organizacionais.

2.3.11 Justiça Eleitoral

Uma pesquisa foi realizada na Justiça Eleitoral, de abordagem qualitativa, feita com as pessoas responsáveis pela implantação do modelo da GPC em cada órgão eleitoral, com o objetivo de descrever as dificuldades e benefícios dessa implementação sob a percepção dos envolvidos nesse processo, e descrever quais ações seriam necessárias para a efetiva adoção da GPC (MONTEZANO; SILVA, 2018). A coleta de dados foi obtida por meio de pesquisa documental, entrevista e questionário eletrônico (*googleforms*). Foram obtidas as participações de 22 tribunais eleitorais dentro do universo de 28 existentes no país e foi identificado que 16 deles implementaram a GPC.

As entrevistas foram feitas com gestores da área de gestão de pessoas e estratégica, de dois tribunais, sendo um deles o tribunal superior (TSE), e o questionário visou captar a percepção dos gestores sobre o tema a partir de perguntas abertas, e contemplava perguntas para coleta de perfil socioprofissional dos respondentes. O instrumento foi construído se balizando pela literatura e pelas informações adquiridas nas entrevistas, e sua versão final foi validada por gestor responsável pela implementação da GPC no TSE e por gestor da unidade de gestão de pessoas de um outro tribunal eleitoral. O encaminhamento do questionário foi efetuado por email via Ouvidoria dos sítios eletrônicos dos tribunais. Os dados sofreram análise de conteúdo com o envolvimento de três especialistas da área de gestão de pessoas, possibilitando a triangulação dos dados na visão de diferentes pessoas.

Os estudos das referidas pesquisadoras permitiram conhecer, na percepção dos responsáveis pela GPC, as dificuldades para implementar a GPC e os benefícios atingidos pelos tribunais eleitorais. Os órgãos que já haviam implantado a GPC relataram contribuições na área de desenvolvimento dos colaboradores e de política de sucessores, e melhorias no desempenho e na alocação de servidores. E como dificuldades foram apresentados fatores relacionados à cultura, estrutura, tecnologia específica, metodologia do modelo, ausência de apoio da alta administração e dos gestores e resistência dos servidores. As autoras identificaram que houve um alinhamento entre a percepção dos respondentes em relação aos possíveis benefícios, considerando esse alinhamento um avanço para a administração pública.

As sugestões para que a implementação da GPC ocorra de forma mais efetiva nos tribunais contemplaram melhorias nos aspectos tecnológicos e normativos, bem como aprimoramento e maior disseminação do modelo adotado e maior engajamento por parte dos gestores e da alta administração.

Em que pese Montezano e Silva (2018) terem identificado esforços para a adoção da GPC pelos tribunais, e uma percepção positiva em relação aos benefícios ou possíveis benefícios mesmo nos órgãos eleitorais que não a implantaram, as autoras constataram que há ainda muito a desenvolver acerca dessa temática. Tais autoras relataram como motivos de insucesso da implementação, nos tribunais eleitorais, pontos como a própria conceituação de competências, a ausência de normativos mais específicos na Administração Pública, bem como o caráter temporário da alta administração que afeta o engajamento dos servidores.

Ao final, as autoras sugerem mais pesquisas que investiguem as ações que foram efetivamente realizadas com a implementação da GPC no Poder Judiciário, e estudos que evidenciem a evolução das melhorias obtidas a fim de averiguar se as dificuldades que os tribunais estão enfrentando estão sendo superadas, ao passo de verificarem se os ganhos alcançados estão sendo alavancados de fato com essa forma de gestão. E, por último, sugeriram que o acompanhamento é importante para que essa tecnologia de gestão seja aperfeiçoada no âmbito público e contribua efetivamente para a profissionalização das carreiras do serviço público brasileiro.

2.3.12 Dos resultados verificados nos casos apresentados e das lacunas sobre a temática

Embora Pantoja e Iglesias (2013) tenham percebido uma evolução gradual na administração pública, diante dos estudos anteriormente apresentados, percebe-se que não há ainda um avanço na literatura de casos em que foram avaliados o alcance dos objetivos traçados ou a eficácia e a efetividade dos resultados com a implantação da gestão por competências. Reis (2017, p. 65) aventa como possibilidade que existam mais pesquisas futuras a fim de agregar maior aprofundamento na compreensão da GPC no setor público e as formas de sua aplicação, bem como “*pesquisas que colham os resultados após a implementação nas instituições públicas buscando perceber os seus impactos do ponto de vista estratégico*”.

No mesmo sentido os estudos de Landim (2017, p. 111) destacam que:

Apesar de passados mais de 10 (dez) anos da publicação do Decreto nº 5.707, percebe-se que as instituições públicas ainda estão descobrindo uma forma de implantar a gestão por competência e analisar seus resultados. Os modelos existentes são escassos e peculiares à realidade de cada instituição. Além disso, muitas das instituições que começaram essa implantação, não têm seus resultados consolidados, pois estes são alcançados ao longo do tempo e precisam ser avaliados. Portanto, a implantação da gestão por competência no setor público, de um modo geral, precisa percorrer um longo caminho ainda a ser desbravado.

Oliveira (2016), de igual forma, expõe que, apesar de haver muitos casos no setor público de aplicação dessa forma de gestão, foi possível observar que ainda é necessário avançar

no desenvolvimento dessa tecnologia de gestão. Demo *et al* (2011) realizaram uma revisão bibliográfica sobre políticas de gestão de pessoas e evidenciaram a necessidade de serem feitas mais pesquisas sobre o tema tendo em vista que, mesmo sendo estratégicas para as instituições, algumas políticas ainda são pouco investigadas, citando a avaliação de desempenho e competências.

O Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), marco da inserção da gestão por competências para capacitação dos servidores, não estabeleceu prazos para implantação e ou para avaliação dos resultados da gestão por competências no setor público e nem o novo decreto sobre a PNDP (BRASIL, 2019). Os casos de aplicabilidade do modelo ainda estão dispersos, e os relatos são no sentido de que as pesquisas propõem muitas discussões, mas evidenciam poucos casos de sucesso (MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018).

Na pesquisa de Almeida *et al* (2009), os participantes foram, em sua maioria, profissionais da área de gestão de pessoas. Portanto, tais autores sugerem estudos que abranjam um maior perfil de amostra para comparação dos dados e verificação do que encontraram, uma vez que a pesquisa pode ter obtido um resultado positivo pelas percepções mais favoráveis dos participantes, que estavam diretamente ligados com tal modelo e política adotada. Observa-se que a pesquisa efetuada na Justiça Eleitoral também se baseou somente nos responsáveis envolvidos com a implantação da GPC em seus órgãos (MONTEZANO; SILVA, 2018).

Do exposto, apesar de ser previsto que essa gestão contribuirá benéficamente para as organizações, não há muitos indícios, no que tange ao setor público brasileiro, que sustentam tal hipótese. Há problemas teóricos da gestão por competências como aspectos sobre a falta de clareza nos conceitos e a falta de evidências empíricas de sua eficácia (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006), e há dados que demonstram uma preocupação e uma necessidade de se ter uma maior disseminação do modelo e uma comunicação mais profunda para os colaboradores (MONTEZANO; SILVA, 2018; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). Entretanto, apesar desse destaque, tal comunicação será mais efetiva se acompanhada do impacto positivo do modelo, ou seja, se forem disseminadas as evidências de benefícios e resultados positivos, avaliados, advindos do uso da GPC.

Tanto que, diante desse cenário, estudiosos sugerem que se dê atenção ao monitoramento do processo, que exista um acompanhamento e uma avaliação dos resultados obtidos (incluindo ao longo dos anos), comparando-os com os inicialmente esperados e planejados, e verificando a eficácia do modelo (DUTRA; HPOLITO; SILVA, 2000; CARBONE *et al*, 2009; SILVA; LUZ,

2010; LOURENÇO, 2018). Ademais, o próprio Guia do CNJ recomendou para os órgãos do judiciário a execução de uma etapa de avaliação do programa de GPC (CNJ, 2016).

2.4 FORMAS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E INSTRUMENTOS DE COLETAS UTILIZADOS

A avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas se caracterizam em dois eixos. Um tipo é a verificação do impacto das políticas e ações de RH no desempenho da organização. O outro eixo corresponde a propostas que envolvem medidas, quantitativas, da contribuição efetiva das políticas e práticas de gestão de pessoas para os resultados da organização (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008). Segundo Lacombe e Albuquerque (2008), considerando os resultados de ambos os eixos de estudos, o processo de avaliação e mensuração de resultados nessa área deve aderir um fluxo constante, como demonstra a Figura 11.

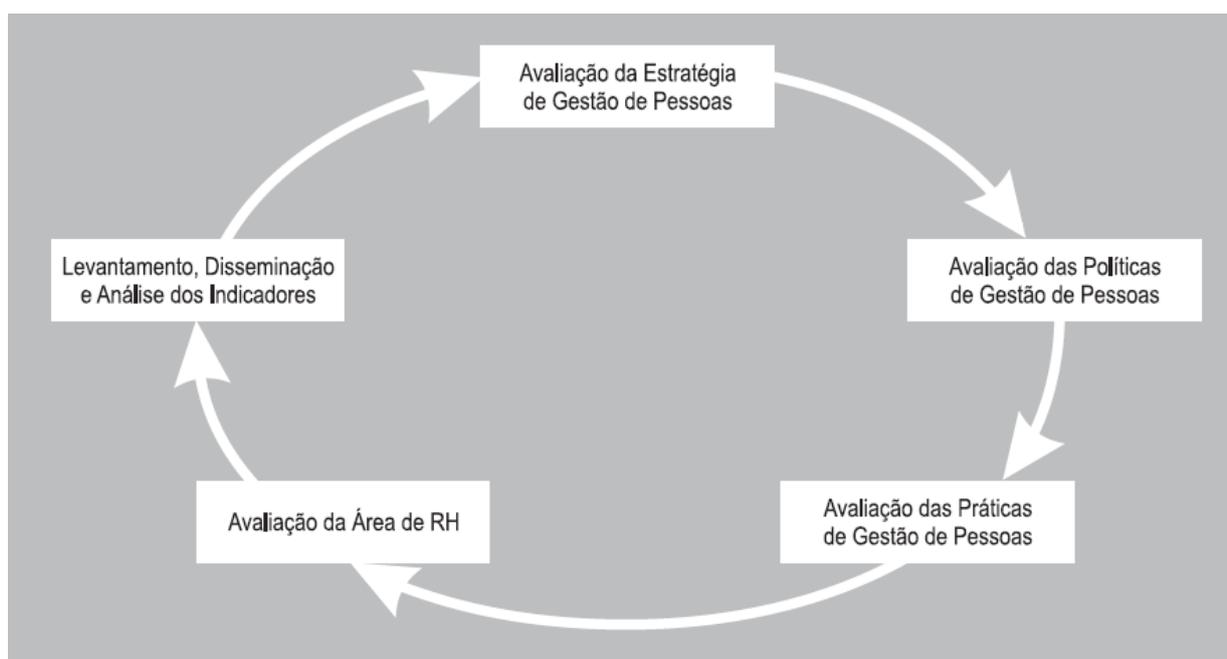


Figura 11. Fluxo de Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas.

Fonte: Lacombe; Albuquerque (2008).

Na pesquisa realizadas com grandes empresas privadas no Brasil, considerando um levantamento efetuado pela revista *Exame* em 2004, em que foram investigados os procedimentos que estavam sendo adotados para avaliar e mensurar os resultados em Gestão de Pessoas (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008). Foi investigado se havia uma estruturação de procedimentos de avaliação e qual o grau em que se encontravam e se verificou que, embora até

haja uma preocupação nesse sentido, boa parte das empresas pesquisadas ainda estava em uma etapa de transição nesse processo de avaliação e mensuração.

Lacombe e Albuquerque (2008) citam vários autores que efetuaram revisões sobre essa temática de avaliar o impacto da Gestão de Pessoas nos resultados das organizações, e destaca que a literatura contém resultados controversos, apresenta dificuldades nos aspectos metodológicos e na construção da teoria de forma cumulativa, em parte devido ao aspecto de que os resultados dessa área são intangíveis.

Esses autores relatam que esses trabalhos ainda são raros no cenário brasileiro, porém a introdução do tema já reflete um avanço. Tais pesquisadores também evidenciam três motivos que ensejam uma organização a começar um processo de avaliação da Gestão de Pessoas são: mensurar as ações de Gestão de Pessoas; alinhá-las à estratégia da empresa e contribuir para melhorias dos resultados desta (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008). Percebe-se que tais motivos se alinham com os objetivos da GPC. Tanto é que a pesquisa categorizou as empresas em três grupos: avaliação em estágio inicial; avaliação em transição; e avaliação completa. E as empresas que se encontravam nesse último nível correspondiam às organizações que utilizavam instrumentos de gestão, tais como a Gestão por Competências, e indicavam praticar todos os procedimentos que envolvem a avaliação da gestão de pessoas, revelavam políticas e ações de gestão de pessoas bem estruturados, e os indicadores obtidos serviam para balizar as decisões relacionadas à estratégia organizacional e à área de gestão de pessoas, aos gastos com pessoal, à organização do trabalho, e aos clientes. Todavia, mesmo as empresas que se encontravam no grupo “avaliação completa” apontaram dificuldades para demonstrar o retorno das ações que realizavam, por fatores como a temporalidade, uma vez que nessa área alguns efeitos só são percebidos em longo prazo e há dificuldade de mensuração de resultados (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008). Ou seja, mesmo as empresas que utilizavam instrumentos de gestão, como a GPC, apresentaram tais dificuldades.

Lacombe e Albuquerque (2008, p. 13) relatam que tais dados ratificam como o tema é complexo e reiteram a importância de se obter e se criar formas de avaliação e mensuração na área de gestão de pessoas, envolvendo a utilização de um instrumento de gestão como o *balanced scorecard* e/ou um sistema de gestão por competências, uma vez que torna mais claro o fluxo causal entre os procedimentos efetuados pela área de gestão de pessoas e os resultados da empresa. Dentre os resultados da pesquisa, os autores apontam a necessidade de que as empresas adotem um programa estruturado para a avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas.

A pesquisa em referência, apesar de se tratar de forma mais ampla da gestão de pessoas, demonstra a importância de as organizações implantarem um sistema como a gestão por competências, como uma maneira de compreender melhor os resultados da gestão de pessoas e sua contribuição e ligação com a estratégia organizacional.

Faz-se necessária a apresentação também de trabalhos sobre a tecnologia de competências, de forma mais específica. Assim, foram analisados estudos sobre gestão por competências que avaliaram de alguma forma seus resultados ou o modelo em si, compilando os seguintes dados no Quadro 7: autoria e ano da publicação da pesquisa, objeto de estudo, sujeitos e os instrumentos e técnicas de coleta de dados utilizados.

Quadro 7. Formas e metodologias adotadas para avaliação da Gestão por Competências

AUTORIA / ANO	LOCAL	SUJEITOS	INSTRUMENTOS DE COLETA
Dutra; Hipólito; Silva, 2000	Empresa nacional do setor público – setor de telecomunicações.	19 Gerentes.	Questionário de escala tipo Likert – 14 assertivas fechadas e 02 abertas.
Bastos, 2007	Agências do Banco do Brasil localizadas em Salvador.	844 funcionários responderam o questionário.	Revisão de bibliografia sobre estado da arte e do campo e análise documental. Aplicação de questionário estruturado, com 32 assertivas em 6 fatores.
Rosalice, 2008	Uma empresa do setor público, de economia mista, em SP, com a GPC adotada para 100% dos empregados e em todos os subsistemas de RH, há mais de 4 anos.	Entrevistas com 02 idealizadores do projeto. O questionário foi respondido por 14 empregados, representantes de cargos: 02 gerenciais, 06 administrativos, 03 operacionais, e 03 cargos universitários.	Observação, investigação de documentos internos, pesquisa bibliográfica, aplicação de questionário e entrevista.
Cassandra; Endrici; Vercesi, 2008	Empresas do ramo boneleiro (confeccionistas) da cidade de Apucarana – PR.	30 Gestores/Administradores.	Questionário, com 10 itens abordados.
Munck; Munck, 2008 e Munck; Munck; Souza, 2011	Uma empresa de telecomunicações que segue a legislação de empresa pública.	29 entrevistados: 09 funcionários, 14 gerentes, 03 diretores, presidente, o idealizador e o consultor do projeto ocupantes de cargos de direção, e/ou participaram da implantação, e/ou considerados os mais bem informadas sobre o modelo e contexto organizacional.	Triangulação de dados advindos de documentos, relatórios e entrevistas com utilização de roteiro. Envolveu: levantamento bibliográfico, realização de entrevistas, análise documental, análise de conteúdo e triangulação das informações teóricas com os dados empíricos.
Brandão et al, 2008	09 Agências do Banco do Brasil.	532 funcionários respondentes.	Questionário semiestruturado para coleta de dados quantitativos e qualitativos, com itens formatados a partir de pesquisa bibliográfica, documental e de discussões informais realizadas com técnicos do banco. Escala do tipo Likert, constituída de seis pontos, e 26 assertivas. Para análise dos dados coletados foi utilizado o software SPSS.

AUTORIA / ANO	LOCAL	SUJEITOS	INSTRUMENTOS DE COLETA
Almeida <i>et al</i> , 2009	38 organizações nacionais, sendo 95% empresas de grande porte e 66% de iniciativa privada.	59 participantes (gestores e técnicos), sendo 80% lotados na área de RH e 58% ocupantes de cargos gerenciais.	Questionário de escala tipo Likert de 5 pontos com 24 assertivas fechadas.
Silva; Luz, 2010	Empresa do ramo de mineração em MG.	05 funcionários: 1 gerente geral, 1 gerente de manutenção, 1 gerente de gestão de pessoas, 01 chefe de departamento e 01 técnico de mineração	Entrevista semi-estruturada e análise de desenho.
Munck <i>et al</i> , 2011	07 empresas, do Paraná (GPC implantada ou em fase final de implantação).	Gestores de RH.	Entrevista semi-estruturada com 29 assertivas.
Maia; Moraes; Freitas, 2011	01 organização, após a conclusão da implantação do modelo. Não foi especificado ramo ou outro dado.	975 funcionários de 25 departamentos responderam o questionário. E 21 executivos de 18 departamentos participaram dos grupos focais.	Survey - Questionário estruturado com 16 itens fechados e uma questão aberta e 2 grupos focais.
Santos <i>et al</i> , 2012	01 empresa do setor petroquímico, que implementou a GPC em 2001.	10 ocupantes de cargos executivos (diretor, gerentes e coordenadores).	Entrevistas semi-estruturadas e levantamento de dados por fontes secundárias.
Camões; Meneses, 2016	Unidades organizacionais do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, órgãos da administração federal.	20 entrevistas com dirigentes e implementadores.	Análise de 30 documentos produzidos no âmbito da política e entrevistas com roteiros semiestruturado.
Reis, 2017	Na primeira parte de seu trabalho pesquisou as experiências do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios - MPDFT e da Polícia Rodoviária Federal – PRF	02 entrevistas, uma com cada um dos coordenadores da implementação da GPC nos respectivos órgãos, que eram pesquisadores e gestores.	De caráter qualitativo, foi feita revisão bibliográfica, pesquisa de duas publicações, uma de cada órgão; e entrevistas individuais semiestruturadas (OBS: informações relativas ao 1º estudo de sua dissertação, que utilizou técnica <i>multipaper</i>)
Lima; Melo, 2017	Um órgão do Poder Judiciário no Distrito Federal	40 respondentes, colaboradores do corpo funcional, pertencentes a três áreas do órgão.	Pesquisa bibliográfica, aplicação de questionário, estruturado com perguntas fechadas (8 socioeconômicas, 15 em escala Likert de 5 pontos). Foram utilizados excel e SPSS, e feitos teste Alfa de Cronbach e análise fatorial exploratória tipo R.
Lourenço, 2018	12 Tribunais de Contas do Brasil que implantaram ou estão em processo de implantação do modelo de Competências.	Gestores responsáveis pela área de Gestão de Pessoas.	Pesquisa documental e questionário, estruturado em 6 etapas, com 82 itens.
Montezano <i>et al</i> , 2019	Uma Organização Pública Federal	16 representantes dos servidores de várias áreas que atuavam como apoiadores, multiplicadores ou na execução do projeto da GPC	De caráter qualitativo, aplicouse um questionário com 10 perguntas, sendo 3 fechadas, 4 abertas e 3 de perfil.

Fonte: elaborada pela autora (2019) a partir dos autores citados na coluna "Autoria / Ano".

Na literatura pesquisada verifica-se que a maior parte dos estudos envolveu a aplicação de questionários (10 das 16 pesquisas), seguido de realização de entrevistas (7 das 16), sendo

que um estudo englobou a realização de entrevista e questionário, e alguns utilizaram outras técnicas complementares para coleta de dados como observação, grupos focais, pesquisa documental e análise de desenho. Dessa forma, em relação aos instrumentos de coleta, apurou-se que os dados foram colhidos precipuamente por meio de questionários ou de entrevistas, e em alguns estudos ocorreram a aplicação integrada de formas diferentes de técnicas, algumas com análise conjunta utilizando-se fontes secundárias, como pesquisa documental e bibliográfica, e outras abordando fontes primárias, como observação.

No que se refere à amostragem, 11 das 16 pesquisas abrangeram coleta de dados de perfil gerencial de sujeitos, 8 das 16 de perfil de funcionários, e também 8 contemplaram a coleta de pessoas responsáveis pela implementação da GPC e/ou gestores ou representantes da área de RH diretamente envolvidos com esse processo, sendo que alguns desses trabalhos contemplaram a coleta de mais de um tipo de perfil. Dos 16 estudos, 02 abarcaram a coleta de dados de gestores e funcionários (um deles com maior foco nos cargos gerenciais), 01 pesquisa que contemplou gestores e implementadores, e 02 trabalhos envolveram gestores, funcionários e responsáveis pela implementação da GPC ou da área de gestão de pessoas que estavam mais diretamente ligados à referida implementação, sendo detentores de maior conhecimento sobre o tema.

Em 3 pesquisas o universo predominante, ou até exclusivo, foi com colaboradores da área de Gestão de Pessoas / RH. Cabe ressaltar que a pesquisa de Almeida et al (2009), para fins de critério de diferenças de perfil analisado, foi considerado com esse tipo de perfil, isto é, não foi considerado como contemplando mais de um perfil uma vez que os 59 gestores e técnicos participantes das 38 organizações eram primordialmente relacionados com a área de gestão de pessoas, que cuida da GPC nas organizações. Tanto que o próprio autor revela que esse fato pode ter enviesado as respostas e, portanto, mascarado os resultados, e considerou que, se o perfil abrangesse funcionários de outras lotações nas instituições, as percepções teriam uma tendência a serem mais dispersas.

Pela análise do quadro 7, percebe-se que há poucos estudos que abrangem um exame de diferentes tipos de categoria funcional, ou seja, de perfis gerenciais, de funcionários e de responsáveis pela GPC nas organizações.

Em resumo, a literatura demonstra formas de avaliação variadas (questionários, entrevistas, grupo focal, análise de desenho, observação, revisão bibliográfica e pesquisa de documentos), porém com maior predominância no uso de apenas um instrumento de coleta de dados com fontes primárias, aplicação de questionários ou realização de entrevistas, envolvendo

em sua maior parte a percepção apenas dos gestores, ou com quantitativo maior de gestores do que funcionários, com poucos estudos que mostraram integração de análise com consultas também a funcionários e/ou a pessoas que fazem parte mais cotidianamente do processo de gestão por competências, seja por ser da área de gestão de pessoas, que é geralmente a responsável pelo tema, ou porque foram auxiliares ou encarregados de forma direta pela implementação desse instrumento.

3. HISTÓRICO DA IMPLANTAÇÃO DA GPC NO ÓRGÃO

Foi realizada um levantamento documental do Tribunal estudado e foram identificados relatórios, atas, processos e outros documentos que auxiliaram na compreensão do histórico da implantação da GPC no órgão e em aspectos significativos para serem levados em consideração na construção da escala de percepção da ferramenta de gestão adotada.

3.1 CAUSAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GPC

O órgão estudado aplica Pesquisa de Clima Organizacional e, considerando os resultados dessa pesquisa efetuada no ano de 2013, um grupo de servidores integrantes de uma comissão instituída para tratar sobre a gestão do clima propôs, em 2014, a implantação da GPC, dentre outras sugestões, a fim de contribuir para a melhoria do clima, principalmente em relação à dimensão “reconhecimento”, cujo índice foi o mais baixo da pesquisa, sendo de 49 (numa escala de satisfação de 0 a 100), com igual índice na dimensão “treinamento”.

Dentre as assertivas dispostas na referida pesquisa, os índices de satisfação de questão (ISQ), com igual escala de 0 a 100, corresponderam as seguintes assertivas na dimensão reconhecimento, do pior índice para o melhor:

- Este Tribunal recompensa desempenhos excelentes dos servidores: ISQ = 25;
- Neste Tribunal, os servidores mais competentes são os que possuem as melhores oportunidades: ISQ = 29;
- Tenho oportunidades de crescimento profissional no Tribunal: ISQ = 33;
- Recebo oportunidades e desafios no trabalho que valorizam a minha atuação profissional: ISQ = 56;
- Sou reconhecido pelo bom desempenho no trabalho: ISQ = 62;
- Sou avaliado de acordo com os resultados do meu trabalho: ISQ = 65;
- Sou tratado de forma justa, de acordo com a conduta que apresento: ISQ = 72.

A aludida pesquisa continha campos em aberto para que os servidores sugerissem melhorias e foi registrado que a temática “*funções de confiança e cargos comissionados*” obteve a maior frequência de comentários, equivalente a 36% dos participantes. As respostas foram analisadas e agrupadas em subcategorias, sendo a de maior destaque a “*Utilização dos critérios de competência, desempenho e merecimento para ocupação de FC e CJ*”.

Considerando que os resultados da referida pesquisa de clima aplicada ensejaram discussões sobre a inserção da GPC no órgão, cabe trazer à baila alguns outros achados na análise dos documentos institucionais sobre a visão dos servidores em relação às duas dimensões citadas que apresentaram os índices mais baixos, como pode ser visualizado no Gráfico 1 que consta os resultados de 2013 e 2015. Esses dados foram identificados em grupos focais realizados em 2016 com servidores de unidades que tinham obtido índices baixos em relação às metas constantes no Planejamento Estratégico.

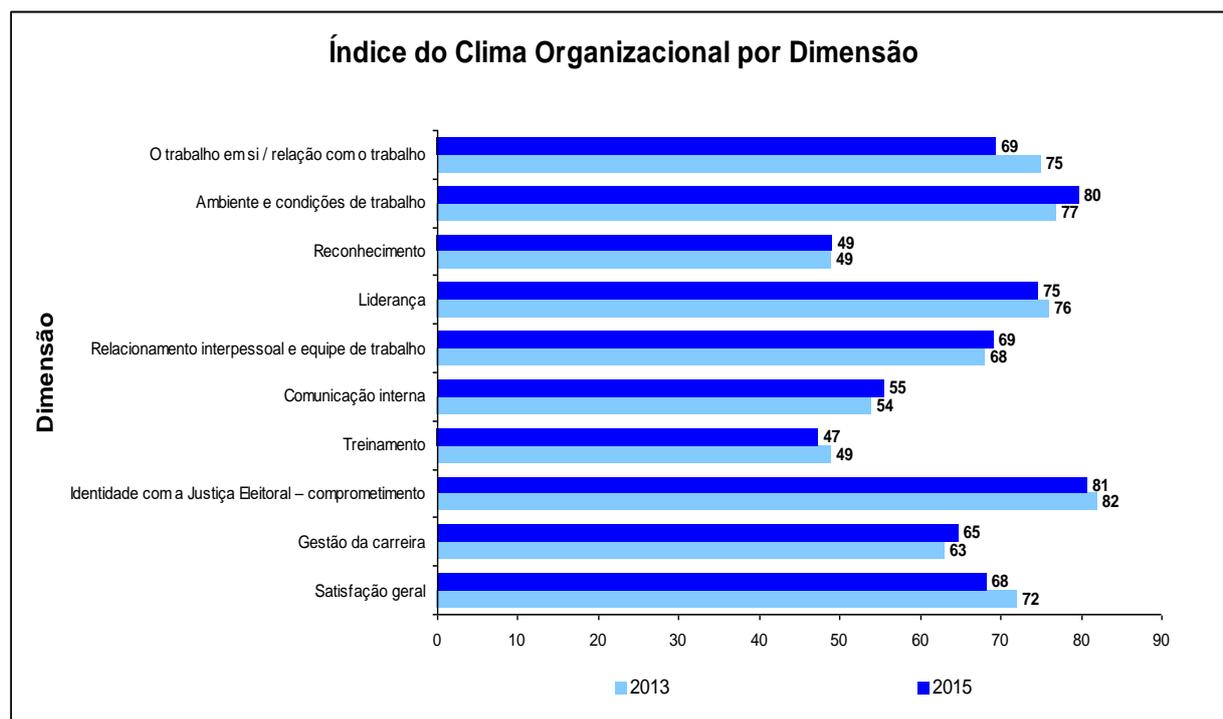


Gráfico 1. Resultados da Pesquisa de Clima do órgão de 2013 e 2015.

Fonte: elaborado pelo órgão (2015).

Os grupos focais realizados, referente à dimensão Reconhecimento, buscaram compreender o que os servidores entendiam por reconhecimento, os problemas e aspectos que interferem no reconhecimento, e quais as formas de melhoria.

Os servidores tinham a visão que reconhecimento significava aspectos como: valorização dos trabalhos, respeito e consideração, oportunidades de crescimento, incentivos, conhecimento dos interesses dos servidores, participação em trabalhos externos à unidade de lotação, função comissionada. No que tange aos fatores que interferem no reconhecimento, os participantes apontaram:

- Falta de clareza na escolha de servidor para ocupar uma função comissionada surgida;
- Falta de movimentação interna e de processo seletivo para tal fim;

- Crescimento profissional engessado no serviço público;
- Falta de clareza e transparência sobre os critérios para avaliar desempenho;
- Critérios diferentes estabelecidos para distintas unidades;
- Falta de diálogo; dentre outros.

Diante dessas considerações, os participantes opinaram sobre algumas formas de melhoria na dimensão Reconhecimento:

- Elogios (informais, registrados na ficha funcional, publicados no jornal interno);
- Processo seletivo para ocupação de função comissionada com critérios justos, claros e transparentes, baseado no mérito e no desempenho do servidor;
- Possibilidade de movimentação interna com processo seletivo;
- Criação e divulgação de critérios objetivos de avaliação de desempenho;
- Preparo e treinamento dos gestores, com uso de parâmetros e ferramentas, para que realizem avaliação de desempenho de forma adequada;
- Oportunidades diversas para o crescimento (exemplos citados: movimentação interna, a participação em reuniões e eventos do órgão e função comissionada);
- Premiação (curso fora, troféu, elogio na ficha funcional, hora-extra, e outras);
- Participação em trabalhos externos a sua unidade e nas atividades fim do órgão;
- Melhoria da comunicação; etc.

No que se refere à dimensão Treinamento, os grupos focais buscaram discutir o que os servidores estavam entendendo que seriam os maiores problemas relacionados à capacitação no Tribunal, os motivos de os treinamentos ofertados não serem suficientes para o exercício de suas atividades, na visão deles, o que consideravam como estímulo para se capacitarem e que o que poderia ser feito de forma que eles se sentiram mais estimulados a se aperfeiçoarem. Os problemas apontados diziam respeito a:

- Burocracia e falta de cooperação por parte de alguns setores;
- Assertivas orçamentárias;
- Falta de integração na informação;

- Cobrança por órgãos superiores, mas sem preparo e oferta de capacitação para se resolver os problemas e as entregas requeridas;
- Inexistência de treinamentos suficientes. Alguns setores relataram que a quantidade de cursos que iam para o PAC sofria uma redução em cerca de 70%;
- Problemas na qualidade dos cursos, pois muitos treinamentos eram superficiais, ou apenas teóricos, sem conter uma parte prática, o que não gerava aprendizagem;
- Falta de critérios objetivos para a divisão dos recursos orçamentários para capacitação dos servidores, pois havia desigualdade na divisão da distribuição dos cursos, ou seja, as oportunidades para participação não eram as mesmas para todos os servidores;
- Falta de oferta contínua de treinamentos (todos os anos) e disponibilização de cursos sobre eleições muito próximo das eleições, o que dificultava o preparo prévio para suas atribuições, o aproveitamento e a absorção dos conteúdos.
- Falta de oferta de cursos em temas de necessidade para execução de suas atividades;
- Planejamento sem corresponder totalmente com a realidade, falta de conhecimento da real necessidade de capacitação.

Em relação à falta de estímulo alguns servidores relataram que ficavam desmotivados pela falta de critérios objetivos e de transparência, pelas diversas negativas de pedidos de treinamento (por falta de orçamento ou por burocracia), que o maior interesse é aprender e para isso precisam ser disponibilizados bons cursos; etc. Os servidores indicaram algumas sugestões para que se sentissem estimulados:

- Estabelecimento de critérios objetivos para capacitar, observando as competências necessárias mapeadas e as lacunas de competências;
- Estabelecimento de critérios mais transparentes e objetivos;
- Oferta de cursos de forma cíclica para melhor absorção do conteúdo;
- Política orçamentária que contenha valor per capita, de forma a capacitar todos os servidores (gastos per capita) e permitir que todos os servidores participem pelo menos uma vez por ano de uma ação de capacitação;
- Divulgação na intranet dos critérios, das capacitações realizadas e dos servidores beneficiados;

- Multiplicação de conhecimento pelos servidores que foram beneficiados com uma ação de capacitação aos demais colegas (em reunião, de maneira informal ou formal);
- Capacitação com instrutoria interna, inclusive para aumentar motivação e reconhecimento dos servidores;
- Realização de reuniões setoriais junto a outros Regionais para tratar dos assuntos trabalhados nas seções, que às vezes é melhor do que contratar profissionais que não estão envolvidos com essas atividades ou com o setor público;
- Realização de outros grupos focais, que estimulam os servidores a pensar e refletir nessas assertivas e em possíveis soluções;
- Disponibilização de notícias de cursos das áreas.

Os relatórios institucionais demonstraram que houve reunião com os gestores para discussão e repasse das informações obtidas nos grupos focais. Como acréscimo, pode-se complementar que alguns gestores de uma unidade disseram que as descrições de competências não correspondiam à realidade e, portanto, o PAC também acabava por não contemplar as reais necessidades de capacitação da unidade. Já em outra unidade os gestores apontaram uma dificuldade de entendimento dos servidores acerca de capacitação, sendo entendida como reconhecimento e não como aprendizagem.

Retornando à primeira sugestão para a implementação da gestão por competências no órgão, pela análise de atas e documentos pesquisados, a proposição tinha como objetivo que fossem utilizados métodos técnicos, de competência e merecimento nos processos seletivos do órgão a fim de valorizar as competências dos servidores e gerar reconhecimento a estes.

A demanda foi analisada pela área competente na Secretaria de Gestão de Pessoas, em que se efetuou uma pesquisa em 25 tribunais eleitorais (sendo o total de 27, contando com o órgão objeto desta dissertação), verificando que 56% deles já haviam implantado a gestão por competências, 8% haviam executado um projeto piloto e 36% não haviam implantado. Foi levantado também o cenário externo de normativos e documentos de orientação e fomento da implementação dessa forma de gestão no Poder Judiciário (Resolução CNJ n. 192/2014; Resolução CNJ n. 111/2010; Plano de ação do CNJ para atender recomendações estipuladas no Acórdão TCU n. 3023/2013, dentre outros). Foi sugerida também a criação de um Grupo de Trabalho (GT), que será nominado como “GT Competências” ou simplesmente “GT”, para estudar e posteriormente apresentar projetos para implementação da gestão por competências na

organização, considerando a necessidade de escolha da metodologia a ser utilizada e a complexidade do tema, que já estava sendo objeto de estudo pela área de gestão de pessoas (mesmo antes da demanda resultante da pesquisa de clima organizacional). Somente depois é que poderia se propor e providenciar o mapeamento de competências e o uso em outros subsistemas da gestão de pessoas, incluindo o de Lotação e Seleção por competências, que abrange a sugestão obtida na pesquisa de clima organizacional. A alta administração reconheceu que a gestão por competências deveria ser estudada mais profundamente, não se restringindo somente ao fator “reconhecimento”, e implementada no Tribunal por ser uma necessidade da Administração Pública.

O GT Competências foi criado em 2014 e apresentou um projeto para avaliação pela Administração em 2015, aprovado pelo órgão no mesmo ano. O referido projeto, com o nome de Projeto de Mapeamento de Competências, tinha o objetivo de impulsionar a implementação dessa ferramenta gerencial baseada no alinhamento das competências individuais e setoriais aos objetivos estratégicos do órgão, com a justificativa que essa forma de gestão proporciona um ambiente de trabalho e corpo funcional mais dinâmico, comprometido, que busca o aperfeiçoamento, a valorização, a qualificação dos seus servidores que leva à realização de um trabalho mais eficiente e mais qualificado.

Foi avaliado o cenário externo, com destaque para órgãos de referência, de controle, além do cenário da justiça eleitoral, e foi registrado os normativos, diretrizes e orientações acerca da gestão por competências. Em relação ao cenário interno, somado ao aspecto averiguado na Pesquisa de Clima Organizacional de uma percepção pelos servidores de deficiências nas dimensões de “Reconhecimento” e “Treinamento”, verificou-se que o Planejamento Estratégico do Tribunal previa, em um dos seus objetivos estratégicos da Gestão de Pessoas, o desenvolvimento de competências necessárias às atividades institucionais, com um indicador “índice de adequação às competências organizacionais”.

A equipe de trabalho considerou que a implementação da GPC na organização poderia contribuir com os resultados nos aspectos de Treinamento e de Reconhecimento, impactando em melhoria para o clima organizacional, e relatou que a área de capacitação é usualmente a mais impactada com a adoção dessa tecnologia de gestão, por meio de avaliação das necessidades de capacitação, de formulação de planos de capacitação que contemplem as necessidades reais da organização de acordo com os objetivos estratégicos, e de critério de priorização de capacitação mais eficaz e transparente.

Dentre os benefícios mencionados no aludido Projeto elaborado pelo GT que estudou a matéria, encontram-se:

- Eficiência e eficácia na qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
- Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos organizacionais;
- Auxílio na tomada de decisões nas políticas e práticas da gestão de pessoas com base em critérios técnicos;
- Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação;
- Plano Anual de Capacitação (PAC) baseado em competências;
- Apresentar aos servidores informações fundamentadas e transparentes em relação ao planejamento e necessidades de capacitações;
- Adoção de feedback, transparência, critérios claros e meritocracia nas práticas de gestão de pessoas;
- Adoção de avaliação por competências;
- Adoção de práticas de reconhecimento baseadas em competências;
- Possibilidade de o servidor acompanhar seu desempenho (pelos critérios transparentes);
- Possibilidade de servidor ser recompensado por sua competência;
- Possibilidade de elaboração de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs);
- Uso de banco de talentos para busca por instrutores internos, ou para seleções internas, proporcionando reconhecimento aos servidores por suas competências;
- Possível melhora no clima organizacional;
- Possibilidade de aplicação do modelo adotado em vários subsistemas e práticas da Gestão de Pessoas, como lotação, processos de recrutamento (ex: concurso público baseado em perfil de competências) e seleção, sucessão, planejamento da força de trabalho, avaliação de desempenho, promoção, reconhecimento.

No mesmo projeto foi demonstrada a trajetória percorrida pelo GT para a escolha metodológica de um modelo de GPC, que será discriminada no próximo subtópico.

3.2 ESCOLHA DA METODOLOGIA E A IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GPC

A análise dos documentos institucionais demonstrou que as etapas que envolveram a construção da escolha da metodologia e apresentação do projeto abrangeram:

- I. Pesquisa junto aos tribunais eleitorais e outros órgãos para conhecer a forma de implantação e o grau de satisfação;
- II. Revisão bibliográfica em livros e artigos visando conhecer as diferentes metodologias e a que seria mais adequada para o Tribunal estudado;
- III. Capacitação de três servidores integrantes do GT em um curso sobre a temática, a saber, “Formação de Analistas para mapeamento, seleção, gestão e avaliação de competências e desempenho para empresas públicas e privadas”, cujo instrutor foi Rogério Leme, consultoria que implementou a GPC em um Tribunal Federal;
- IV. Visitas técnicas, por dois integrantes do GT, em três órgãos públicos de referência para realizar pesquisa de benchmarking visando conhecer melhor o modelo adotado em organizações que detinham grande experiência no tema.

Após as pesquisas realizadas, leitura e revisão de textos, artigos, livros e a verificação da aplicabilidade dos modelos investigados, a referida equipe selecionou algumas metodologias para melhor apuração a fim de verificar qual seria a mais adequada para o Tribunal. Foram avaliadas 4 metodologias, que incluíram modelos de gestão por competências que haviam sido implantados em alguns órgãos públicos: de Joel Dutra, de Rogério Leme, de Thiago Dias da Costa e de Maria Rita Gramigna. Ademais, foram realizadas visitas técnicas em três órgãos públicos de referência que haviam adotado algum desses modelos. Tais visitas tinham o condão de conhecer melhor o modelo adotado em organizações que detinham grande experiência no tema e foi observado:

- a) Primeiro órgão visitado – a gestão por competências havia sido implantada desde 2005, inicialmente com a metodologia de Joel Dutra. Entretanto, essa metodologia não era mais utilizada, tendo o órgão revisto e elaborado uma metodologia própria. Apesar de o órgão realizar seleções internas com base em competências, a construção do PAC considerava apenas as competências esperadas e não considerava as lacunas de competências, aspecto importante para maior racionalização dos gastos com capacitação;

- b) Segundo órgão visitado – a gestão por competências havia sido implantada desde 2008, com a metodologia contratada da Leme Consultoria (de Rogério Leme), e cujo caso encontra-se relatada como de sucesso em um livro (LEME, 2011). Essa consultoria foi contratada por diversos órgãos eleitorais e tinha experiência em processos seletivos baseados em competências. Contudo, ainda não apresentava alguns resultados importantes como o PAC e os PDIs, mesmo após cerca de quase 6 anos de implantação do modelo. Ademais, o *software* utilizado pela consultoria não permitia autonomia do órgão em seu gerenciamento, nem para se extrair qualquer tipo de relatório, e ainda existia um custo mensal para continuidade de uso do aludido software, o que gerava um engessamento e um alto custo para a Administração;
- c) UFPA – possui uma vasta experiência na implantação da gestão por competências em órgãos públicos por meio da equipe do Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM), coordenado pelo professor Dr. Thiago Dias Costa. O mapeamento de competências dos servidores dessa universidade foi financiado pelo MPOG, finalizado em 2012 e reconhecido por esse Ministério como adequado à Administração Pública brasileira. O professor coordenador atuou na elaboração do Guia da Gestão da Capacitação por Competências do MPOG (2013) e ministrou palestras sobre o tema inclusive no CNJ, em um seminário sobre gestão por competências promovido pelo Centro de Aperfeiçoamento do Poder Judiciário. O GT Competências escolheu utilizar a metodologia do laboratório GESTCOM – por meio de uma parceria com a UFPA – considerando-a como a mais adequada para ser implementada no Tribunal, discriminando os benefícios: custos muito inferiores aos apresentados por consultorias externas; transferência de tecnologia (software de GPC) sem custo após um ou dois anos de utilização; metodologia com ênfase no Planejamento Estratégico; capacitação de equipe interna do Tribunal para revisão do mapeamento nos anos posteriores; experiência em implantar o mapeamento de competências em outros órgãos públicos; metodologia aprovada pelo MPOG e adotada no Guia da Gestão da Capacitação por Competências para os órgãos da Administração Pública Federal; indicação favorável pelo CNJ e pelo TCU.

Ressalta-se que o modelo de Maria Rita Gramigna também não se mostrou como o mais adequado para o órgão por ser uma consultoria mais cara para a implantação, em

relação à UFPA, e, assim como a Leme Consultoria, possuía um valor fixo a ser pago pela utilização de *software*, necessário considerando a massa de dados gerados pelo mapeamento.

Dessa forma, escolhida a metodologia a ser adotada na organização estudada pela equipe de trabalho, a saber, a da UFPA que é a mesma do guia do MPOG (2013), o projeto por eles encaminhado à Administração tinha como objetivo inicial implantar o mapeamento de competências, e como objetivos específicos: identificar as competências necessárias do Tribunal; adequar a avaliação de desempenho ao modelo por competências; identificar as lacunas de competências; desenvolver a equipe interna.

Dentro da proposta apontada pelo GT fazia parte do escopo: apresentação do projeto para a Administração superior no órgão; elaboração e execução do plano de comunicação do projeto; análise documental da instituição; construção das competências do órgão; validação das competências com os gestores; elaboração e aplicação dos questionários para todos os servidores; avaliação do grau de lacuna; e entrega de relatório final de mapeamento de competências. Destacaram também que o projeto inicial em parceria com a UFPA não contemplaria a adequação dos subsistemas de gestão de pessoas ao modelo de GPC – tais como capacitação, lotação, concurso público, seleção para função e cargo de confiança, políticas de reconhecimento – e que isso poderia ser implementado posteriormente. O plano de ação para a implantação da metodologia selecionada previu:

- a) apresentação do projeto para a Administração superior e o Comitê estratégico do órgão;
- b) sensibilização dos servidores em relação ao processo de mapeamento;
- c) seleção de uma equipe de cerca de 60 servidores para atuarem como representantes das unidades da secretaria e dos cartórios eleitorais, com participação em dois workshops;
- d) realização da primeira oficina (com dois dias de duração) para análise documental do órgão pelos participantes e determinação de objetivos e entregas da instituição com supervisão de equipe da UFPA;
- e) realização da segunda oficina (com dois dias de duração) para descrição de competências de cada unidade de acordo com as entregas e objetivos descritos na etapa anterior com orientação e supervisão da UFPA;
- f) validação das competências com os gestores, com possibilidade de analisar e sugerir alterações nas descrições de competências;

- g) elaboração e aplicação de questionários para avaliação de domínio de competências (referentes a respectiva unidade) a todos os servidores e gestores. Estes últimos iriam avaliar suas equipes de acordo com sua percepção;
- h) avaliação do grau de lacuna de acordo com a avaliação preenchida pelos próprios servidores e seus gestores; e
- i) entrega de relatório final de mapeamento de competências pela UFPA, contendo as competências organizacionais, transversais, setoriais e individuais, incluindo as técnicas e as gerenciais.

Os servidores participantes das oficinas discriminadas nas letras “d” e “e” que não souberam responder o solicitado precisaram buscar auxílio em suas respectivas unidades.

3.3 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS E 1º CICLO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O projeto para implantação do modelo de gestão escolhido iniciou em junho de 2015 com a celebração do “convênio” com a Universidade. Contudo a sensibilização iniciou anteriormente uma vez que o GT Competências já encaminhava notícias sobre o tem no jornal interno do órgão e procedeu reunião com a alta Administração a fim de sensibilizá-la inclusive quanto à importância do projeto e da parceria a ser firmada com a UFPA. Sendo assim, no período de fevereiro a setembro de 2015, a equipe do órgão e, posteriormente, junto com a da UFPA, preparou e executou o plano de comunicação e sensibilização do projeto de mapeamento de competências, utilizando-se de e-mails, reunião com a alta administração, banners, notícias em jornais internos, cartazes e palestras. As palestras para apresentação do projeto obtiveram a presença de 36% dos servidores do quadro.

O processo de mapeamento efetuado pela equipe do laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional, da UFPA, abarcou diferentes metodologias para identificar as competências do órgão: análise documental, oficinas e aplicação e análise de questionários.

A análise documental ocorreu no período de setembro a outubro de 2015 e envolveu os seguintes documentos institucionais: o regimento interno do Tribunal, mapas de processos das unidades e o planejamento estratégico vigente do órgão. Tal análise é considerada um método objetivo para a finalidade de descrever competências levando em consideração a própria organização que está sendo mapeada, conforme preceitua Brandão (2012). Foi construído um

material pela UFPA, a partir da análise desses documentos, disponibilizado em cartilha e encaminhado por email aos servidores com a finalidade de auxiliá-los na construção, durante as oficinas de mapeamento, das competências necessárias de cada unidade.

Em novembro de 2015 ocorreram as oficinas de mapeamento com uma metodologia participativa que pretendeu fomentar um debate entre servidores sobre as competências necessárias de cada unidade, um maior engajamento dos servidores (por estarem participando mais ativamente) e ampliar o conhecimento sobre o assunto de gestão por competências e sua importância. Apenas 28% das unidades do órgão apresentaram de forma antecipada as descrições de competências. As demais especificaram as competências nas oficinas, ou enviaram posteriormente por e-mail, porque os servidores presentes preferiram trocar informações com outros colegas da equipe, tendo o prazo de uma semana para encaminhar seus mapas de competências para a equipe do GESTCOM.

Os participantes envolvidos nas oficinas corresponderam a até dois servidores de cada unidade, buscando abarcar o gestor como um deles. Foi entregue um *kit* contendo competências com as respectivas descrições por categoria – gerenciais, administrativas e pessoais – e os participantes as avaliaram de forma a modificá-las, excluí-las ou incluir novas competências. As sugestões de competências eram avaliadas e modificadas de acordo com os processos do Tribunal, e os servidores atribuíam o grau de importância de cada uma delas por meio da matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), por uma gradação correspondente a uma escala de 1 a 10, a fim de possibilitar a identificação das prioridades de capacitação das competências, por meio de cálculo utilizando a relação entre gravidade, urgência e tendência, baseando-se em Brandão (2012).

Os servidores tiveram acesso também a um outro *kit* constando os processos mapeados de suas unidades para auxiliar na construção das competências específicas de suas lotações, fazendo-se necessário descrever e estabelecer o GUT, com as orientações anteriormente fornecidas, atentando-se para descrições cujos comportamentos fossem objetivos e passíveis de observação, consoante especificação de autores como Brandão e Bahry (2005) e Carbone *et al* (2009), e com a equipe do GESTCOM presente para sanar eventual dúvida. As dúvidas mais usuais se relacionavam ao estabelecimento do GUT e à descrição das competências específicas. Finalizada essa etapa, definiu-se o Mapa de Competências de cada unidade, que pretende servir para orientar decisões âmbito da gestão de pessoas por conter as descrições das competências de cada área. Foram descritas 856 competências e 851 tiveram avaliação na etapa dos questionários (para identificação de lacunas).

Em fevereiro de 2016 ocorreram as orientações e sensibilização para o acesso ao sistema (*software*) da equipe do GESTCOM e para o preenchimento do questionário de identificação do grau de necessidades de capacitação (instrumento de avaliação de competências para identificação de lacunas), correspondente ao 1º ciclo de avaliação de competências na organização. Essa sensibilização para a fase de avaliação das competências constatou 30% de participação presencial dos servidores nas palestras e foi disponibilizada *online*. A avaliação utilizou a metodologia de 180 graus para minimizar o viés que se percebe com a percepção de apenas uma pessoa, abrangendo, portanto, dois atores: o servidor e seu gestor imediato, sendo os gestores avaliados por eles mesmos e pelos seus superiores imediatos.

Os questionários detinham uma escala de 1 a 10 e uma opção “não utilizo” para as avaliações das competências e ficaram disponíveis por meio do referido sistema de gestão por competências por quase um mês (até março de 2016), alcançando uma alta participação com 88,46% de autoavaliações de servidores e 87,98% de avaliações dos gestores preenchidas na sede, e 86,36% de autoavaliações e 62,12% de avaliações dos gestores preenchidas nos cartórios eleitorais. A metodologia empregada pela UFPA aproveita as informações considerando ao menos os dados constantes em uma das duas avaliações. Nessa esteira, as avaliações englobaram um total de 96% do quadro de servidores (quando apreciada ao menos uma avaliação preenchida), com apenas 3% dos servidores sem nenhuma avaliação preenchida e 1% de avaliação preenchida e não enviada, conforme se observa no Gráfico 2.

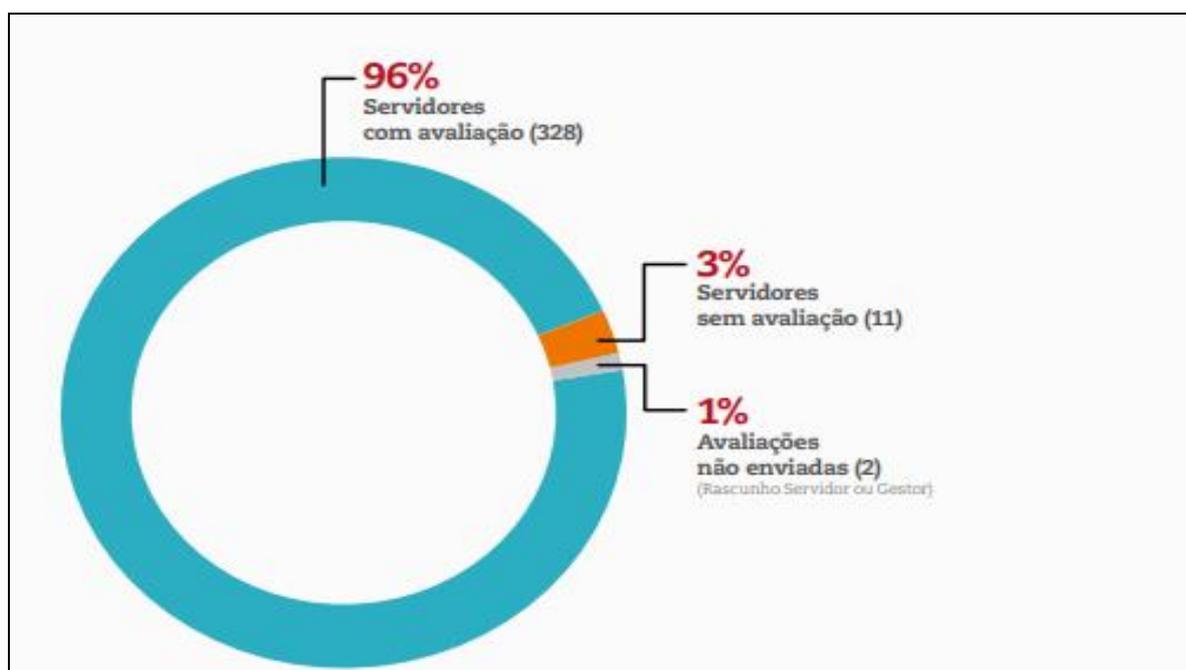


Gráfico 2. Total de servidores com pelo menos uma avaliação no órgão pesquisado.

Fonte: Órgão pesquisado (2016).

Nesse interim, o CNJ publicou o Guia de Gestão por Competências no Poder Judiciário (2016), com menção de que o professor Thiago Dias Costa o revisou. A análise da documentação do Tribunal revelou que o trabalho de implementação realizado até aquele momento estava em consonância com grande parte das recomendações dispostas no guia para o Judiciário em referência, como: elaboração do projeto; criação da identidade visual; aprovação do projeto; sensibilização dos dirigentes, magistrados e servidores; capacitação dos gestores; e realização do mapeamento das competências necessárias.

O grupo de trabalho do órgão observou, no entanto, que não havia sido efetuada ainda a vinculação das competências ao Planejamento Estratégico do órgão e que havia alguns aspectos que precisavam ser ajustados em relação a descrição de competências e eliminação de duplicidades e irrelevâncias para estarem de acordo com as orientações do Guia para os órgãos do judiciário, uma vez que existiam competências muito similares com descrições diferentes, às vezes até dentro de uma mesma unidade. Como não havia como alterá-las mais (em face do período avaliatório já ter se encerrado), a equipe do GESTCOM sugeriu o agrupamento das competências semelhantes em categorias para fins de construção do Plano Anual de Capacitação (PAC) de forma mais efetiva. E no que tange ao alinhamento das competências ao Planejamento Estratégico estava sendo realizado para validação posterior.

A equipe do GESTCOM, da UFPA, concluiu o relatório final validado pelo GT Competências, do órgão, em setembro de 2016, no qual constou que a análise dos dados considerou a importância das competências (resultante de cálculos a partir da matriz GUT – Gravidade/Urgência/Tendência – atribuída nas oficinas) e a avaliação de necessidade de capacitação, conforme preenchida pelos gestores e servidores.

Após os cálculos para análise das lacunas, basearam-se na matriz Importância x Desempenho de Slack, Chambers e Johnston (2009). A matriz, composta por dois eixos, consoante Gráfico 3, é dividida em quatro áreas, quais sejam, foco de intervenção, avaliação, desempenho adequado e vantagem competitiva. Cada competência é inserida como um ponto localizado entre esses dois eixos.

O planejamento de ações deveria objetivar a redução das lacunas que se encontravam nas áreas nominadas “foco de intervenção” ou “ação urgente”, segundo o relatório.

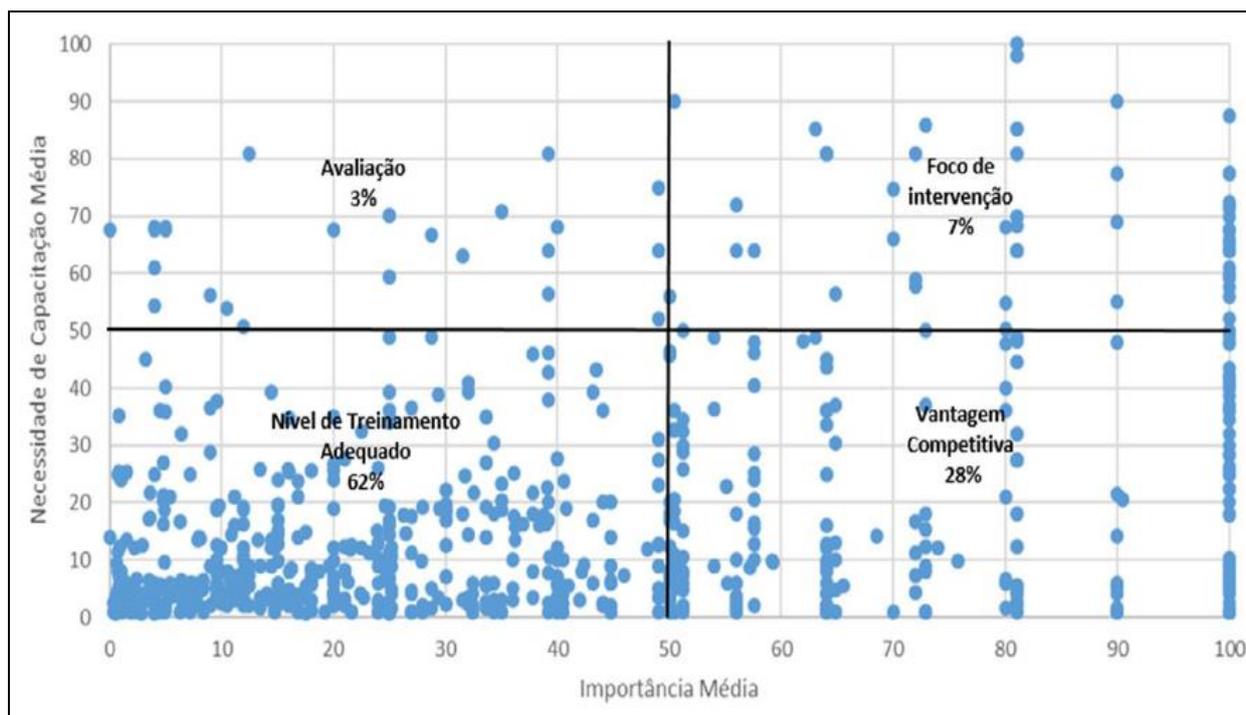


Gráfico 3. Matriz Importância x Necessidade de Capacitação 1º ciclo.

Fonte: Órgão pesquisado, elaborado pelo Laboratório GESTCOM da UFPA (2016).

É analisado também, além da Matriz, o número de servidores que estão em cada faixa de lacunas a fim de se planejar ações que abarquem um grande número de servidores, facilitando as decisões dos gestores sobre ações de capacitação e desenvolvimento.

O exame da Matriz Importância x Necessidade de Capacitação demonstrou que 10% das competências representavam alta necessidade de capacitação, ou seja, 82 competências. Destas, 58 se encontravam na faixa “foco de intervenção”, que significam que são competências que tem uma alta necessidade de capacitação e alta importância atribuída para a organização. As competências integrantes dessa faixa foram avaliadas juntamente com o número de servidores com alta lacuna pertencentes a cada uma delas. Essa forma de avaliação abrange em especial as competências transversais e gerenciais, que são comuns a todos os servidores, por isso o quantitativo de colaboradores se torna mais alto do que nas competências específicas, que envolvem características mais particulares de cada unidade.

A análise da Matriz demonstrou não existir lacunas altas nas competências transversais e gerenciais, isso porque as importâncias, atribuídas no momento da descrição das competências, foram baixas, significando que os servidores visualizavam as competências específicas como mais impactantes para os resultados organizacionais do que as demais.

Ressaltou-se, entretanto, que essa análise, feita por médias, pode produzir uma distorção de quando há um pequeno número de servidores em determinada competência, pois aumenta o

impacto de cada um no resultado, assim, como o contrário, isto é, quando há um grande número de servidores o impacto de cada um deles no resultado é reduzido. Isso significa que uma competência pode ser relacionada como sendo de alta lacuna na média da instituição mesmo quando apenas um servidor apresentou a necessidade de desenvolvimento, por corresponder a um pequeno grupo de servidores dentro de uma competência.

As competências similares, com descrições parecidas, foram destacadas no relatório para fins de análise posterior tanto em caso de ação de capacitação como no caso de unificá-las para o segundo ciclo de avaliação de competências.

A avaliação pelo número de “beneficiados” (servidores com lacunas altas e médias que ensejariam ações de desenvolvimento e capacitação de competências) identificou que das 851 competências avaliadas havia 140 (16,5%) que detinham pelo menos um servidor a ser beneficiado. E que somente 12 competências continham 10 ou mais pessoas com lacunas altas ou médias.

Os dados foram demonstrados por meio do Diagrama de Pareto, um com as 140 competências numeradas, exemplificado no Gráfico 4, e outro, demonstrado no Gráfico 5, representando 50% das necessidades de capacitação – sob o enfoque de quantitativo de servidores a serem capacitados – o que torna a redução das lacunas no órgão mais precisa.

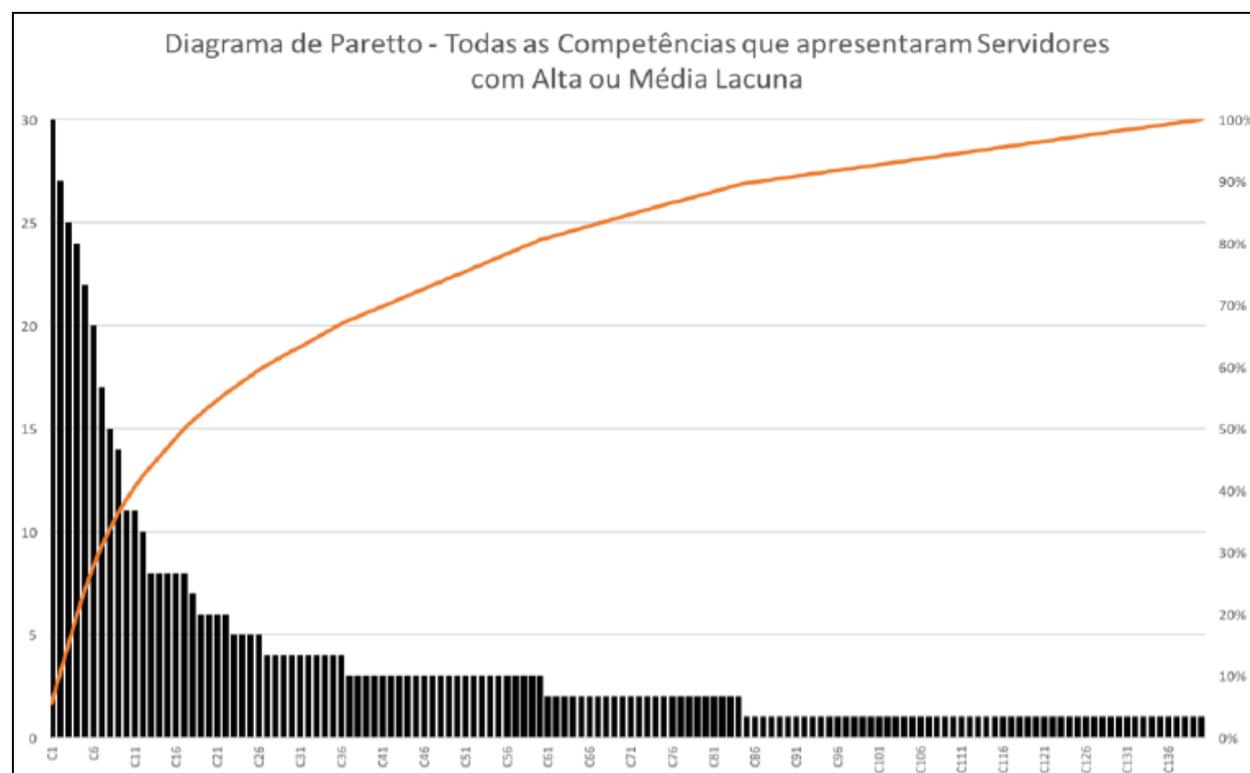


Gráfico 4. Diagrama de Pareto – 1º ciclo com todas as lacunas.

Fonte: Órgão pesquisado, elaborado pelo Laboratório GESTCOM da UFPA (2016).

Salientou-se que a construção de planos de ação baseados em número de servidores com lacunas altas e médias racionaliza-se o uso dos recursos aplicados uma vez que alcançam os servidores que possuem maior necessidade de capacitação (primeiro os servidores com alta lacuna que são convidados para a capacitação, depois os de lacuna média e assim sucessivamente). Estes dados são melhor visualizados no Gráfico 5, que representa o Diagrama de Pareto com 50% dos servidores com lacunas (altas e médias) identificadas.

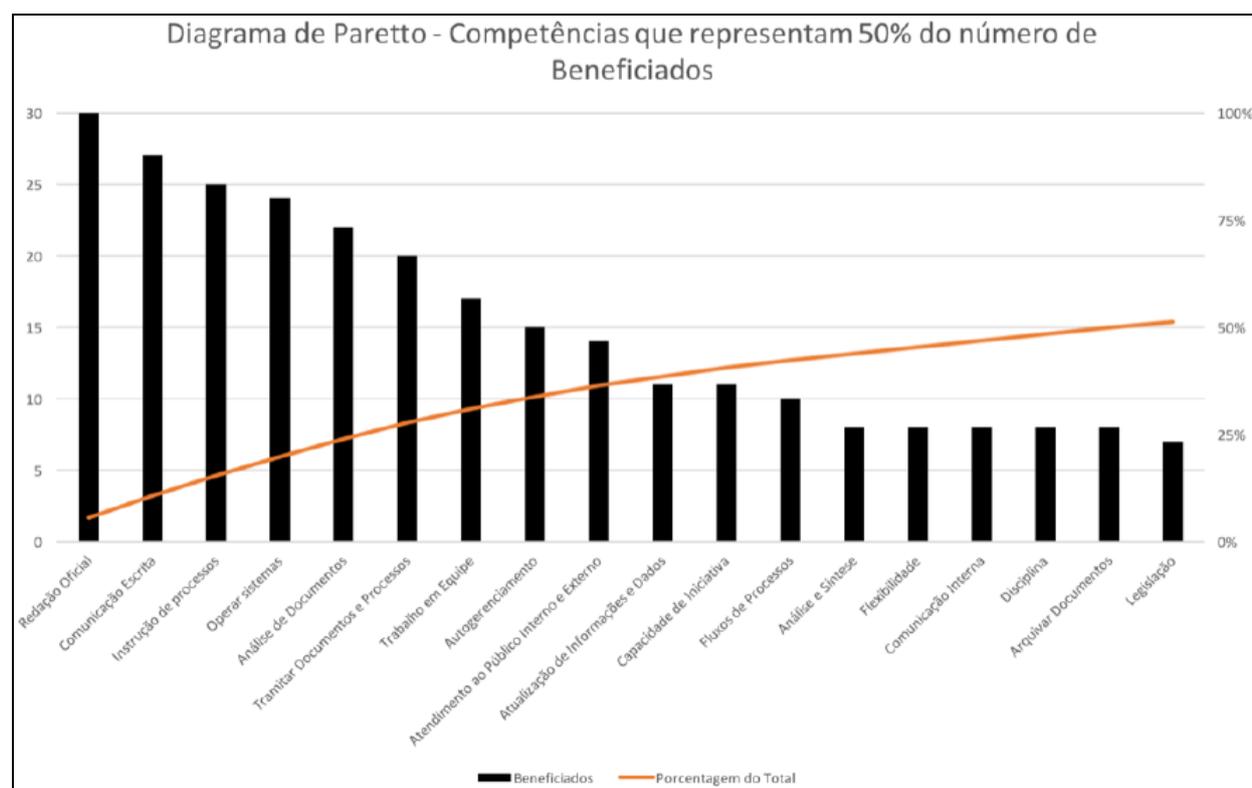


Gráfico 5. Diagrama de Pareto – 1º ciclo com 50% dos servidores com lacunas.

Fonte: Órgão pesquisado, elaborado pelo Laboratório GESTCOM da UFPA (2016).

Após concluso o processo de implantação da GPC e tendo as informações obtidas no relatório final confeccionado pela equipe do GESTCOM, foi elaborado e divulgado um vídeo pelo GT Competências na intranet do órgão, em outubro de 2016, para apresentação dos resultados do projeto a todos os servidores com a finalidade de dar transparência e uma devolutiva aos servidores.

Nas considerações do relatório fornecido pela UFPA, foi destacada a necessidade de que novos trabalhos fossem realizados para o refinamento das competências descritas.

3.4 AS REVISÕES DE COMPETÊNCIAS E OS DEMAIS CICLOS DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A equipe do GT do órgão havia detectado a necessidade de aprimorar a descrição das competências, considerando o retorno por parte de alguns servidores e tendo em vista as análises que efetuaram sobre o mapeamento de competências, como eliminação de duplicidades e irrelevâncias, competências muito similares com descrições diferentes, e número muito grande de competências mapeadas.

A primeira revisão das competências, ocorrida em 2017, compreendeu algumas mudanças na metodologia de trabalho, das quais se destacaram um trabalho mais individualizado perante as unidades e a alteração da atribuição de valor de importância de cada competência, em que se passou a observar apenas um único aspecto ao invés de considerar três variáveis (gravidade, urgência e tendência – GUT).

No mapeamento, a importância havia sido calculada por meio dos valores atribuídos, pelos gestores, a três variáveis (gravidade, urgência e tendência – GUT) relacionadas a cada competência. O cálculo dos valores atribuídos a essas variáveis resultava na importância que impactava na lacuna. Só que alguns gestores haviam informado que tiveram dificuldade de entender os conceitos de gravidade, urgência e tendência e as diferenças entre os mesmos. De acordo com os documentos institucionais, houve relatos de servidores que detectaram que o resultado da avaliação não produziu uma lacuna alta e, em consequência, não apareceu no PAC.

Dessa forma, para facilitar a compreensão por parte dos gestores e servidores, mudou-se a forma de entender a importância, considerando-a como aspecto único. Ou seja, após a definição das competências, o gestor e sua equipe tinham que atribuir um único valor que correspondesse ao grau de importância de cada competência.

No ano anterior, no mapeamento, foi realizada uma reunião geral, envolvendo muitos participantes ao mesmo tempo, que se subdividiam em grupos para fins de discussão e construção/validação de competências, com a presença da equipe do GESTCOM no ambiente para eventuais dúvidas. Já na primeira revisão foram realizadas reuniões em separado com os servidores de cada unidade, visando a um acompanhamento mais próximo. Essa primeira revisão constituiu-se das etapas:

- a) Análise documental: foram utilizados para embasar a descrição de competências o Planejamento Estratégico vigente e o Mapa de Competências resultante do mapeamento (relativo ao ano anterior - 1º ciclo).

- b) Descrição das competências: O GT Competências redigiu as competências transversais e gerenciais buscando agrupar descrições semelhantes e adotar descrições mais amplas a fim de obter um número reduzido de competências e de padronizá-las. Para as competências específicas, o trabalho mais individualizado junto às unidades possibilitou orientações mais precisas sobre como realizar a descrição e o que os servidores deveriam evitar, gerando um aprimoramento na descrição e um refinamento em relação às competências específicas.
- c) Atribuição da importância, cujo valor foi alterado, consoante explicação anterior;
- d) Análise do material pelo GT e realização de modificações;
- e) Validação pelo gestor imediato e mediato das competências e da importância definida em cada unidade.

A revisão de competências, por conta do trabalho individualizado, teve uma duração maior do que o mapeamento, durando cerca de 9 meses (de março a novembro de 2017) e a avaliação de competências, nominada de Avaliação das Necessidades de Competências, disponibilizada por um mês (até dezembro), totalizando 10 meses. O mapeamento de competências feito no ano anterior pela parceria com a UFPA durou um total de 7 meses, desde a análise de documentos, que iniciou em setembro de 2015, até a disponibilização do instrumento de avaliação, que se encerrou em março de 2016.

No 2º ciclo de avaliação de competências foram mantidas a avaliação efetuada pelo próprio servidor (autoavaliação) e a realizada pelo gestor (avaliação gerencial), com a mesma escala de 1 a 10. As competências foram reduzidas de 856, descritas no mapeamento do ano anterior, para um rol de 120 descrições, bem menor do que o quantitativo obtido no mapeamento, e foram categorizadas como:

- a) transversais, que são as gerais presentes na maior parte, ou em todas, as unidades;
- b) gerenciais, que se referem a funções de liderança e de gestão; e
- c) específicas, que são aquelas particulares de cada unidade, que se diferenciam em decorrência das diferentes atribuições existentes.

Foi executado um plano de comunicação e sensibilização por meio de banners afixados nos elevadores, e-mails, notícias na intranet, lembretes e esclarecimentos de dúvidas por e-mails e por contato telefônico.

Esse 2º ciclo obteve 97% de servidores que apresentaram ao menos uma das duas avaliações realizadas, conferindo um alto grau de confiança aos dados coletados. A matriz Importância x Necessidade de Capacitação se encontra disposta no Gráfico 6, em que cada competência é plotada como um ponto na área entre esses dois eixos.

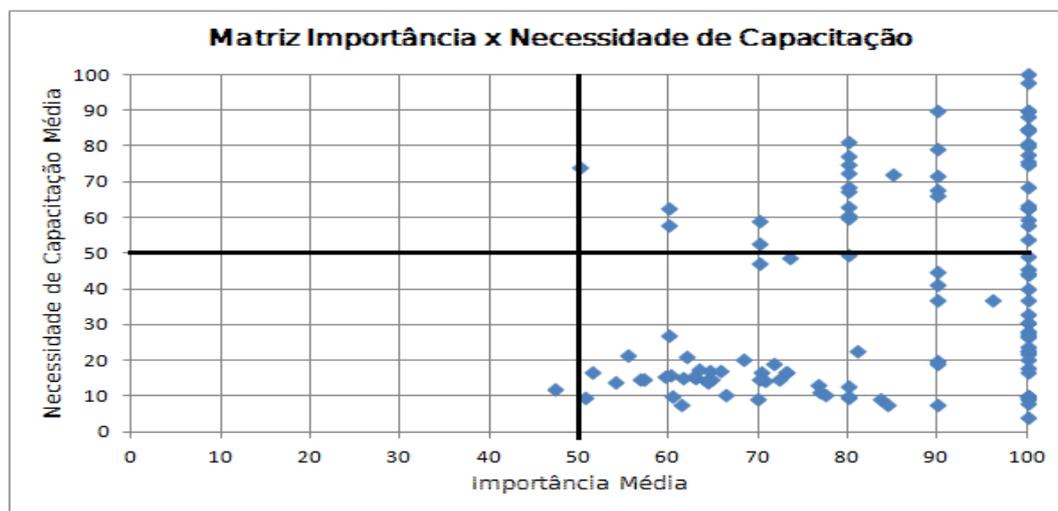


Gráfico 6. Matriz Importância x Necessidade de Capacitação – 2º ciclo.

Fonte: elaborado pelo órgão pesquisado (2017).

De acordo com os dados lançados, o GT Competências constatou pela Matriz Importância x Necessidade de Capacitação que 33% das competências deveria ser objeto de intervenção para redução de lacunas e 65% correspondia a vantagem competitiva do órgão uma vez que tais competências possuem grande importância e baixa necessidade de capacitação. Como essa matriz se baseia na média das lacunas, e as competências compreendidas na área Foco de intervenção englobaram poucos servidores, foi feita uma análise conjunta do quantitativo de servidores por faixa de lacuna, com geração de um Diagrama de Pareto com todas as competências com as lacunas altas e médias identificadas, disposto no Gráfico 7, e o Diagrama que considera somente 50% das competências, ambos para identificar competências com alta lacuna e que contivessem mais servidores a serem “beneficiados” com capacitação.

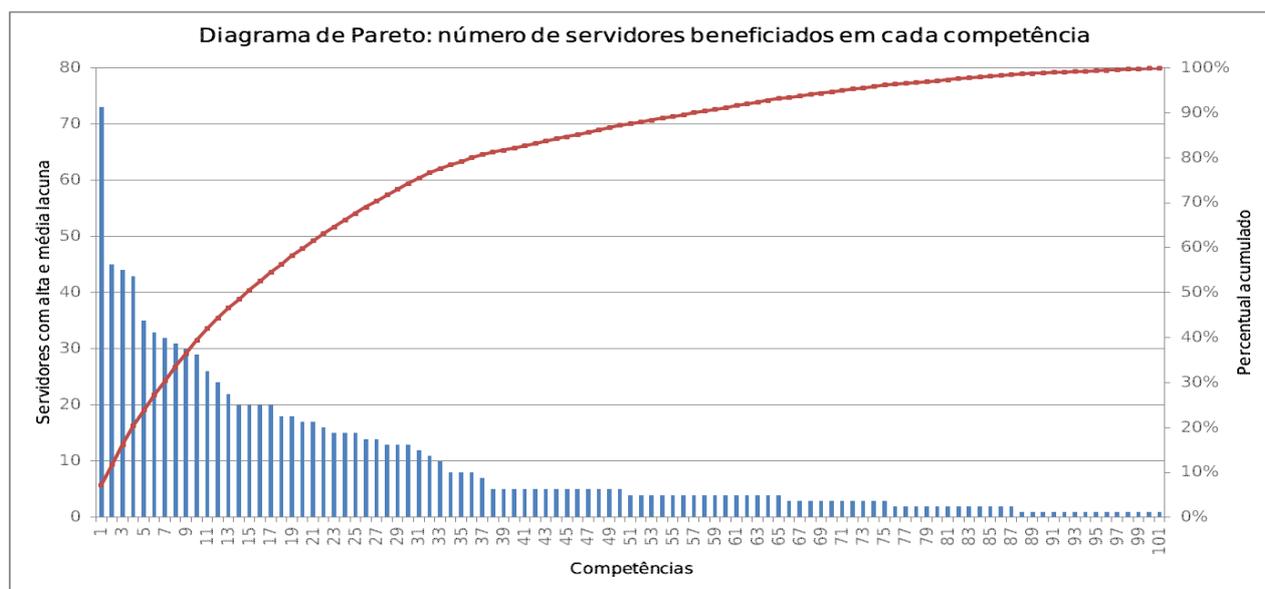


Gráfico 7. Diagrama de Pareto – 2º ciclo.

Fonte: Fonte: elaborado pelo órgão pesquisado (2017).

Para o órgão é importante, considerando o seu Planejamento Estratégico, investir em ações de capacitação que incluam um número maior de servidores visando universalizar a participação destes naquelas. E a análise de número de servidores por faixa permitiu verificar que 33 competências abarcavam 10 ou mais servidores com lacuna alta ou média e 17 que abrangiam de 5 a 9 servidores, as demais afetavam ainda menos servidores.

O terceiro ano de implementação da GPC, para que ocorresse o 3º ciclo de avaliação de competências, foi planejado um cronograma mais compacto para que a disponibilidade da avaliação ocorresse em período antecipado e adequado que possibilitasse uma maior participação, considerando as eleições que ocorreriam naquele ano de 2018.

Portanto, a segunda revisão de competências (3º ciclo de avaliação) foi abreviada, correspondendo a um período de 4 meses, iniciando com a revisão de competências em abril de 2018 e disponibilizando o instrumento de avaliação de competências até julho de 2018, e simplificada, abrangendo o envio de e-mails e memorando/ofício circular para as unidades com informações e orientações, e, ainda, questionando sobre a necessidade de alteração nas competências anteriormente descritas ou nos valores atribuídos para a importância). Foi disponibilizada a possibilidade de reuniões individuais se alguma unidade considerasse necessário. Todas as unidades deveriam encaminhar os formulários de revisão, ainda que não tivessem alterações a serem feitas, com assinatura do gestor e da chefia imediata.

Não ocorreu nenhum pedido de modificação de competências, apenas alteração nos valores atribuídos à importância de algumas competências. Sendo assim, a quantidade de 120 competências se manteve igual ao do ano anterior.

O 3º ciclo de avaliação de competências teve o mesmo formato do ciclo anterior, obtendo um alcance de 92% de pelo menos uma das avaliações dos servidores preenchidas (autoavaliação e/ou avaliação gerencial), conferindo um alto grau de confiança da coleta.

Durante cada etapa houve divulgação para sensibilização, realizada por meio de banners afixados nos elevadores, e-mails, notícias na intranet, lembretes e esclarecimentos de dúvidas.

A análise dos dados na Matriz Importância x Necessidade de Capacitação (Gráfico 8) permitiu verificar que a maior parte das competências se encontram na área nominada de Vantagem Competitiva para o órgão, com 70%, e que havia 28% na área nominada Foco de Intervenção, sendo 36 competências apresentando, na média, lacuna alta.

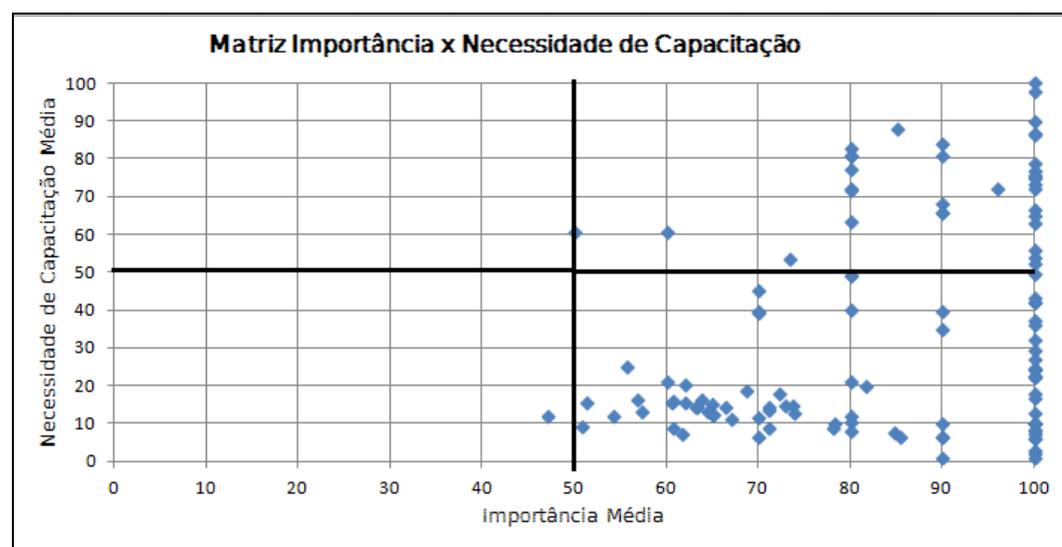


Gráfico 8. Matriz Importância x Necessidade de Capacitação – 3º ciclo.

Fonte: elaborado pelo órgão pesquisado (2018).

Ao comparar os dados resultantes do 2º e do 3º ciclo de avaliação, os relatórios institucionais evidenciaram que houve um aumento nas competências que representam vantagem competitiva, de 65% para 70%, e uma redução nas que estão compreendidas como foco de intervenção. O relatório consta com duas hipóteses: I) influência de ações executadas como treinamentos ou outras, e II) a redução da participação dos servidores pode ter afetado o resultado.

Foi efetuado um exame do número de servidores por faixa de lacuna o que identificou que 34 competências continham 10 ou mais servidores com lacunas alta ou média e 30

competências envolviam de 5 a 9 servidores, e os dados foram gerados em um Diagrama de Pareto a fim de melhor trabalhar com eles, da mesma forma que ocorreu nos anos anteriores. A adoção de um planejamento de capacitação baseado nesta última análise possibilita um número maior de servidores sendo capacitados, coadunando-se com o índice, referente à capacitação, estabelecido no Planejamento Estratégico do órgão.

Segundo o relatório do GT Competências, as necessidades de capacitação apontadas a partir da primeira forma de análise, ou seja, na verificação das maiores lacunas pelo cálculo das médias verificadas na matriz Importância x Necessidade de Capacitação, encontram-se contempladas também na última análise, em que é verificada a maior quantidade de servidores com alta lacuna por competência. Por tais motivos o referido GT sugere que seja adotada a última análise dos dados para serem trabalhadas as capacitações.

3.5 AS POSSIBILIDADES DE USO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Como visto no referencial teórico, o mapeamento de competências permite ser usado para fundamentar decisões de vários subsistemas e práticas da Gestão de Pessoas. No órgão estudado, a partir do mapeamento realizado, eles optaram por iniciar com o subsistema de capacitação.

Salienta-se que, no relatório da equipe da UFPA, houve a recomendação para que o órgão, por meio de políticas e práticas da gestão de pessoas, desenvolvesse um ambiente de trabalho que identificasse, reconhecesse e fortalecesse o bom desempenho, e construísse um ambiente de suporte organizacional a fim de que os servidores se desenvolvam e aprimorem suas competências continuamente. Evidenciaram que dessa forma a avaliação não se tornaria um problema, mas um instrumento de reflexão para o desenvolvimento de competências que são identificadas como importantes para a realização de um bom desempenho, o que é parte de uma melhor qualidade de vida.

3.5.1 Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento (TD&E)

Da análise dos documentos internos, compreende-se que o órgão escolheu iniciar o uso da gestão por competências para subsidiar o subsistema de TD&E dos servidores com a proposta de priorizar ações de capacitação que envolvessem um maior número de servidores com lacunas altas e médias, por 1) atingir mais colaboradores; 2) por estar alinhado a um indicador do Planejamento Estratégico da organização que trata do índice de participação nos treinamentos do PAC; e 3) pela racionalização dos recursos de capacitação.

A racionalização de recursos de capacitação abrange aspectos quantitativos e qualitativos. Primeiro o custo de capacitação que envolve um número maior de pessoas, por um valor equivalente ao que se gastaria com ações isoladas treinando poucos servidores, pois torna-se possível a contratação de cursos fechados ou outras formas que permitam que o valor de “treinamento por servidor” resulte em um custo menor. E também impacta na forma qualitativa dos gastos em ações, ao refletirem a real necessidade de capacitação dos servidores, e, ainda, baseadas na importância que as competências possuem para o alcance dos objetivos organizacionais (importâncias atribuídas a cada competência pelos servidores e gestores), reduzindo a despesa com ações de desenvolvimento de competências que não apresentam tanta importância para as atividades laborais e/ou que os servidores já disponham do domínio necessário para execução de suas atribuições.

Os critérios para construção do PAC do órgão reuniram fatores de quantidade de servidores com lacuna alta e média para cada competência e de maiores lacunas, no caso de empate de competências com igual número de servidores. Os relatórios ressaltaram que as ações previstas no PAC poderiam ser formais, como cursos e treinamentos, ou informais, com o uso, por exemplo, de reuniões, oficinas, orientações, multiplicadores internos. Os relatórios por competências exibem quantos colaboradores apresentam maiores lacunas em cada competência, o que permite mensurar o número de vagas que seria adequado para a capacitação das competências e apontar para quais servidores da equipe a capacitação seria ofertada. Havendo vagas, informam que se pode ainda oferecer a outros servidores com lacunas menores.

Averiguou-se, nos documentos institucionais examinados, que o órgão poderia expandir o uso da gestão por competências em outros subprodutos de gestão de pessoas como na movimentação interna, lotação e processos seletivos para ocupação de cargos comissionados e funções de confiança, sistemas de recompensas e banco de talentos. No relatório entregue pela equipe do GESTCOM foi descrito como o órgão poderia utilizar os dados do mapeamento de competências adotado para embasar as decisões nos diferentes subsistemas da área de gestão de pessoas, além do subsistema TD&E já descrito neste tópico.

3.5.2 Outros subsistemas da gestão de pessoas

O relatório final da equipe do GESTCOM, da UFPA, após a conclusão do mapeamento e realização do 1º ciclo de avaliação de competências, expôs que as informações obtidas por meio do mapeamento podem contribuir para a construção de concursos e processos seletivos, incluindo para estágio, ou seja, em seleção externa de membros de equipe. A orientação foi que

se focasse no mapa de competências, que detém os valores de importância atribuídos, e não nas lacunas verificadas nas avaliações por competências. Dessa forma, poderia ser definido o perfil da vaga com as competências que são necessárias e também as mais importantes para a unidade e para a organização. Ou também, em casos de impossibilidade de desenvolvimento das competências no quadro do órgão, poderiam ser verificadas as maiores lacunas da unidade (ou da instituição) para atrair e verificar os servidores (ou estagiários) que apresentassem as competências mais necessárias, à época, ao inseri-las na construção de processos seletivos. Estes deveriam ser realizados se embasando nas competências que foram consideradas e verificadas como relevantes para a vaga em aberto.

Os dados do mapeamento também podem ser utilizados como mais uma ferramenta para ajudar nos processos de seleção interna a exemplo de transferências, promoções e redimensionamento da força de trabalho, conforme o relatório. O mapeamento pode definir o perfil de servidor para a unidade que precisa de um servidor, e é possível redimensionar servidores que apresentem um bom grau de domínio em uma competência para unidades com maior importância para essas competências que dominam, ao invés de manter servidores em lotações, cujas atribuições de importância tenham sido baixas para aquela(s) competência(s) que eles dominam.

Destacou-se que o mapa de competências pode ser usado para compor a avaliação de desempenho de cada unidade, disposta a partir das competências descritas. De acordo com o relatório da UFPA um processo de avaliação de desempenho por competências corresponde a uma avaliação da expressão das competências no âmbito do trabalho, da maneira em que foram especificadas em suas descrições. Essas avaliações são um instrumento para fundamentar os processos de TD&E do ano seguinte, substituindo a avaliação de competências e levantamento de necessidades de capacitação.

3.5.3 Evidências de uso da GPC em subsistemas e subprodutos da gestão de pessoas

O levantamento e a análise da documentação organizacional permitiram identificar algumas evidências de uso da GPC no órgão, das quais destacam-se:

- Projeto para mapeamento de competências – mapeamento realizado no final de 2015 e início de 2016;
- Revisão de competências – revisão de competências visando ao aprimoramento do processo em 2017, 2018 e 2019;

- Avaliação de competências – a avaliação de competências focava na Necessidade de Capacitação, avaliando o grau de necessidade de capacitação em cada competência, nos 1º, 2º, 3º ciclos de avaliação de competências, realizados em 2016, 2017 e 2018, respectivamente. Em 2019, no 4º ciclo, mudou-se o formato para avaliar o domínio que cada servidor tinha em cada competência;
- PAC – As demandas para capacitação inseridas no Plano Anual de Capacitação elaborado com base no resultado do Mapeamento de Competências se iniciou em 2016, constituindo um instrumento para o desenvolvimento das competências individuais dentro das unidades do TRE/ES, considerando a realização de eventos de capacitação na modalidade aberto, fechado, EaD, congressos, seminários, fóruns, simpósios, entre outros. Nos anos posteriores o PAC elaborado com base no resultado da revisão de Competências;
- Processo seletivo para lotação – verificou-se que em 2017 e 2018 a divulgação de algumas vagas em aberto com o objetivo de dar transparência quanto à existência de vagas e dar oportunidade aos servidores de demonstrarem o seu interesse em movimentação interna. Antes de 2017 os relatórios das atividades da área de gestão de pessoas não continham essa prática de divulgação, apontando que se iniciou provavelmente influenciada pela GPC já adotada no órgão. As vagas foram divulgadas por e-mail, com perfil de competências e atribuições, e os interessados encaminharam currículos e passaram por uma entrevista juntamente aos gestores da vaga, com o auxílio da área de gestão de pessoas. Entretanto, ressalta-se que não havia indício da abrangência das divulgações e nem se todas as vagas estavam sendo divulgadas ou só algumas;
- Processo seletivo para participação em trabalhos temporários – houve divulgação, 2018, de vagas em aberto de trabalho temporário em determinada unidade que estava com demanda a maior, visando dar transparência quanto à existência dessa oportunidade e possibilitar a demonstração de interesse pelos servidores. Novamente, cabe salientar que os relatórios das atividades da área de gestão de pessoas não continham essa prática de divulgação, indicando que também se iniciou provavelmente influenciada pela GPC já adotada no órgão. As vagas foram divulgadas por e-mail, com perfil de competências e atribuições, e os interessados encaminharam currículos e passaram por uma entrevista juntamente aos gestores da vaga, com o auxílio da área de gestão de pessoas;

- Projeto Meritocracia – proposta para implementar processo de seleção interna pautada em critérios de meritocracia e baseado em competências. A minuta não havia ainda sido publicada ainda até o momento da análise documental;
- Normativo interno sobre a GPC – estudo e proposta de normativo interno sobre a Gestão por Competências no órgão, com elaboração de minuta acerca da sua aplicação neste, mas que ainda não havia sido publicado à época da análise dos documentos.

Realizadas as descrições do processo histórico da implantação da GPC no órgão, o próximo capítulo abordará os procedimentos metodológicos traçados para atingir os objetivos deste estudo.

4. METODOLOGIA

O conhecimento científico, além de buscar compreender o fenômeno estudado, concretiza-se por meio de uma investigação metódica e sistemática do fenômeno e da realidade que o envolve (ZANELLA, 2011). De acordo com Vergara (2006), teoria e método almejam atingir o objetivo proposto da pesquisa. Este capítulo trata da apresentação da metodologia da pesquisa que foi adotada, descreve o objeto e os sujeitos da pesquisa, bem como os métodos que foram utilizados a fim de atingir o objetivo do trabalho de avaliar um modelo de GPC implantado em um órgão federal a partir da percepção do corpo funcional. O resumo da metodologia pode ser visualizado no quadro 8.

Quadro 8. Resumo da Metodologia da pesquisa

Perspectiva Teórica	Natureza	Finalidade	Delineamento	Abordagem	Técnicas de Coleta de dados
Pragmática	Descritiva	Aplicada	Estudo de caso	Foco maior na Quantitativa, mas também apresenta abordagem Qualitativa.	Fontes secundárias: levantamento bibliográfico e documental; Fontes primárias: aplicação de escala.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Os próximos tópicos tratarão de forma pormenorizada as descrições metodológicas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

A perspectiva teórica da pesquisa é pragmatista uma vez que o foco está na aplicação, no que funciona, e volta-se para a solução de problemas (CRESWELL, 2007). Consoante Creswell (2007), a forma como os pesquisadores pragmáticos trabalham podem adotar técnicas diversas para coletar e analisar dados.

A pesquisa possui natureza descritiva, tendo em vista que buscou avaliar e descrever o programa de gestão por competências no Tribunal estudado, bem como o histórico de sua implementação, por meio de análise documental e da percepção dos servidores e dos gestores, averiguando os benefícios e os pontos para melhoria, ou seja, teve o intuito de descrever as características de um fenômeno (GIL; 2008). Segundo Gil (2008), as pesquisas de natureza descritiva abrangem as que envolvem levantamento de opiniões e crenças, e são muito utilizadas por pesquisadores que se preocupam com a atuação prática.

No tocante à finalidade, a pesquisa é aplicada porque objetivou encontrar melhorias e soluções para um problema de ordem prática, tendo como principal interesse a utilização e os resultados dos conhecimentos em uma realidade (GIL, 2008; ZANELLA, 2011).

Quanto ao delineamento, ou estratégia de investigação (CRESWELL, 2007), trata-se de um estudo de caso, considerando que foi explorado um processo (o de gestão por competências) em profundidade, que possuiu apenas um objeto, bem como a realização de uma investigação detalhada deste, possibilitando um conhecimento amplo e uma análise do contexto e dos aspectos envolvidos quanto a esse objeto estudado. A atenção da pesquisadora buscou compreender um caso em particular, em sua complexidade.

4.2 SUJEITOS DA PESQUISA E AMOSTRA

Trata-se de estudo de caso único por acessibilidade. O objeto deste trabalho foi um órgão federal do Poder Judiciário pertencente à estrutura da Justiça Eleitoral brasileira, cujo público alvo abrangeu 339 colaboradores, sendo 215 servidores, 118 gestores (com ao menos um servidor sob sua liderança) e 06 integrantes do GT Competências (equipe responsável pela implementação da GPC na organização). Para um tamanho de amostra satisfatório para uma população de 339 pessoas, de acordo com Bruní (2012), com margem de erro de 10% e confiabilidade de 95%, a amostra mínima é de 76 respondentes.

A amostragem adotada foi não probabilística por acessibilidade. Houve retorno de 146 instrumentos respondidos, e destes foram eliminados 62 por apresentarem alguma resposta “não sei informar”. Dessa forma, restaram no estudo 84 instrumentos de coleta completamente respondidos com algum grau de concordância ou discordância dos itens investigados. Este quantitativo foi utilizado para verificar se representam a população do órgão como um todo. Logo, a amostra foi calculada através do teste binomial exato, onde o poder do teste foi de 80%, tamanho do efeito de 16%, nível de significância de 5% e proporção constante de 50%, onde chegou-se à amostra de 80 colaboradores. Como haviam 5 pessoas do grupo de trabalho responsáveis pelo trabalho e o cálculo indicou que seria necessário apenas uma pessoa, optou-se por incluir mais 5% de pessoas do grupo de trabalho por ter grande relevância na pesquisa, o que resultou em um tamanho de amostra de 84 questionários respondidos. Para a realização dos cálculos do tamanho amostral, foram utilizados os programas G*Power versão 3.1.9.2 (FAUL et al, 2009) e o BioEstat versão 5.3 (AYRES et al, 2007).

Após alcançar o tamanho amostral resultante no estudo procurou-se avaliar a representatividade da amostra e para este fim foi realizada a estratificação da mesma para os setores de gestão, servidores e o grupo de trabalho responsável pela implementação. Assim, se

utilizou a estratificação por alocação proporcional, onde foram coletadas informações de 26 gestores, 53 servidores e 5 integrantes do grupo de trabalho.

4.3 COLETA DE DADOS

O foco maior deste estudo foi o método quantitativo, com coleta de dados quantitativos por meio de aplicação de escala com a finalidade de medir e quantificar os resultados. Porém, a coleta também se deu por meio de método qualitativo, considerando que a análise documental é empregada nessa abordagem (ZANELLA, 2011). O uso de métodos quantitativos e qualitativos tem se expandido no meio científico e contribui para compensar os aspectos fracos de cada um deles com os fortes, e permite produzir resultados substanciados (CRESWELL, 2007).

Os instrumentos e técnicas de coleta de dados utilizados foram: pesquisa bibliográfica e análise documental, como fontes secundárias, e aplicação de escala nos servidores, gestores e responsáveis pela implementação da GPC no órgão, como fontes primárias. As técnicas serão melhor detalhadas nos próximos tópicos.

As informações foram colhidas por meio de diferentes fontes de pessoas, incluindo gestores, servidores e responsáveis pela implantação da gestão por competências no órgão, como uma maneira de contribuir tanto para um conhecimento mais aprofundado do tema, como para os estudos científicos, uma vez que foram verificados poucos com a abrangência de coleta de diferentes categorias (perfis). A pesquisa com fontes variadas possibilita explorar as visões dos participantes e compreender mais profundamente um fenômeno ao triangular os dados obtidos na coleta quantitativa, e os dados analisados na pesquisa documental (CRESWELL, 2007).

Creswell (2007) afirma que a captação de dados por meio de diferentes métodos e fontes é uma forma de reforçar os resultados e efetuar um cruzamento das informações, ou, ainda, de identificar alguma falta de convergência.

4.3.1 Desenho dos procedimentos de coleta

Para facilitar a visualização das etapas que foram executadas para coleta dos dados, os procedimentos estão sistematizados na Figura 12.

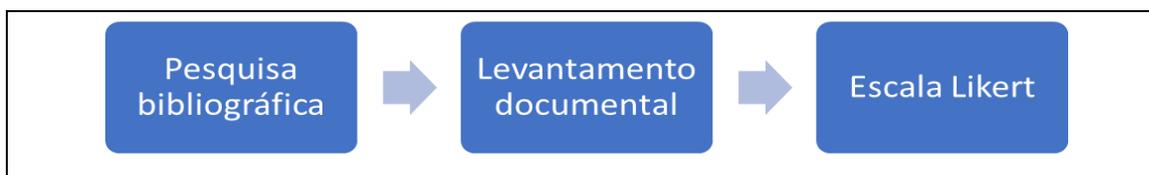


Figura 12. Etapas dos procedimentos de coleta de dados.

Fonte: da autora (2019).

Os procedimentos especificados constam nos próximos tópicos, na ordem em que a coleta de dados foi desenvolvida.

4.3.2 Pesquisa bibliográfica

Utiliza-se a pesquisa bibliográfica, por meio de material disponível, usualmente artigos científicos, livros, periódicos, dissertações, e demais tipos, para verificar os estudos já realizados no tema, identificar problemas, resultados contraditórios, lacunas, dentre outros aspectos, enfim, permite o contato com o material já escrito sobre a temática (GIL, 2008; PRODANOV, FREITAS, 2013).

Nesta pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico para embasar o referencial teórico, identificar as aplicações e resultados obtidos com a implementação da gestão por competências, conhecer as formas que vêm sendo utilizadas nas organizações para avaliar a gestão de competências e os benefícios gerados, além das dificuldades encontradas. Esse levantamento serviu de suporte para a escolha dos métodos, instrumentos e técnicas que seriam utilizados para o alcance dos objetivos do presente estudo.

Tal técnica possui como vantagem, consoante Gil (2008), o contato com uma vasta multiplicidade de estudos sobre o fenômeno estudado, obtendo uma informação mais ampliada sobre o tema do que seria possível se fosse estudar diretamente.

4.3.3 Levantamento documental

Pesquisas documentais são frequentes em trabalhos com estudo de caso (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Foi efetuado um levantamento documental com o objetivo de traçar o histórico de como ocorreu a implantação da gestão por competências, suas fases e como foi escolhida a metodologia (o modelo) pelo órgão, bem como para identificar quais objetivos e benefícios pretendiam ser atingidos com o uso dessa forma de gestão, e, ainda, quais as evidências de uso da GPC nos subsistemas de gestão de pessoas na organização. Ademais, o levantamento e análise dos documentos teve a pretensão de se adquirir informações que auxiliaram na escolha do instrumento aplicado (das assertivas e das dimensões), e contribuíram na etapa de interpretação dos resultados colhidos com a aplicação da escala, na identificação da abrangência dos resultados alcançados em comparação aos objetivos inicialmente pretendidos com a implementação da GPC no Tribunal pesquisado.

A análise documental pode contribuir para as informações coletadas por meio de outras fontes, subsidiar a compreensão dos dados e corroborar evidências adquiridas por outros

instrumentos por meio de triangulação de dados e de resultados, proporcionando uma maior confiabilidade aos achados (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

De acordo com Gil (2010), dentre as vantagens de serem utilizados os documentos como fontes estão o conhecimento do passado de uma forma mais objetiva, uma vez que foram feitos à época dos fatos que se tem interesse em investigar, a obtenção de informações com um baixo custo e, ainda, que podem gerar dados de forma ampla que evitam perda de tempo e constrangimento das pessoas, que podem ocorrer em alguns casos, quando os dados são coletados diretamente com elas.

Os documentos são uma das fontes utilizadas para a coleta de evidências em um estudo de caso. Neste, as informações obtidas por meio de documentos é relevante e pode confirmar e reforçar as evidências de outras fontes, apresentando às vezes detalhes específicos que podem corroborar (ou contradizer) os dados obtidos (YIN, 2010).

Os documentos pesquisados neste estudo, na visão de Gil (2010), são considerados os registros institucionais escritos, os quais corresponderam a: processos administrativos (o que sugeriu a implementação da GPC, o que inaugurou a implantação da GPC no órgão, dentre outros relativos ao tema e o uso da GPC nos diversos subsistemas de gestão de pessoas); relatórios (da implantação do modelo de GPC escolhido feito pela Universidade, das revisões de competências e demais ciclos de avaliação de competências); e outros documentos, relatórios e atas sobre o tema que puderam auxiliar na aquisição de informações sobre a aplicação do modelo implantado no órgão. Esse tipo de documentação, considerada interna, apresenta como vantagem o baixo custo e a disponibilidade de acesso (ZANELLA, 2011). O levantamento documental pode ser observado no capítulo 3, que trata do histórico da implantação da GPC no órgão.

4.3.4 Escala

A GPC foi implantada no órgão desde final de 2015 e início de 2016 e, apesar de terem decorrido cerca de 4 anos, não houve uma avaliação de seus resultados e/ou da percepção pelos diferentes atores envolvidos acerca desse modelo de gestão implementado. Sendo assim, buscou-se, primeiramente na literatura, por escalas e questionários já prontos sobre o tema que pudessem avaliar e mensurar essa percepção. Todavia, não foi identificado um instrumento que se adaptasse à realidade do setor público e do órgão, e que abrangesse os objetivos deste estudo. Dessa forma, tornou-se um dos objetivos específicos deste trabalho a construção de um instrumento que pudesse avaliar o modelo de GPC implementado no órgão, a partir da percepção do quadro funcional de servidores.

Nesta pesquisa foi executado um levantamento das percepções do quadro de servidores do órgão pesquisado por meio de uma escala, construída e adaptada para sua realidade, aplicada nos servidores, gestores (considerados os que detinham ao menos um servidor sob sua liderança) e responsáveis pela implementação da GPC na organização, com a finalidade de mensurar a percepção desses atores em relação ao modelo de gestão por competências implementado. A organização possui essa nova forma de gestão implementada há cerca de 4 anos, e estava passando pelo 4º ciclo no ano que ocorreu este estudo.

Para verificar o quanto a GPC estava alcançando os objetivos inicialmente traçados ao adotá-la, buscou-se averiguar a percepção daqueles atores sobre os resultados no reconhecimento e valorização dos servidores, na capacitação e desenvolvimento, na gestão do desempenho efetuada pela liderança e no alinhamento estratégico; além de verificar aspectos relacionados ao processo de comunicação da GPC e à qualidade técnica do instrumento utilizado para avaliação de competências. Por conseguinte, pretendeu-se identificar, ainda, quais os pontos que precisam de melhorias e quais estão sendo bem executados, na percepção dos respondentes. Procurou-se identificar também a existência de relação entre as variáveis avaliadas e se havia diferenças significativas entre as percepções das diferentes categorias de atores pesquisados (servidor x gestor x responsáveis pela implantação), e das demais diferenças sociodemográficas.

As escalas, de acordo com Gil (2008, p. 136), são construídas para medir “*a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível*”, e se embasam em pedir que o participante marque a opção, dentre uma série graduada de itens, que mais se relaciona com sua percepção em relação ao fenômeno objeto do estudo. A definição de opinião diz respeito a uma percepção ou crença em relação a um fenômeno, uma pessoa, um objeto. Ou seja, o uso de escalas tem a finalidade de mensurar mais precisamente as percepções dos sujeitos pesquisados sobre o tema.

As afirmativas da escala foram elaboradas com base nas pesquisas bibliográfica e documental efetuadas e foram levados em consideração os motivos e objetivos que ensejaram a adoção da GPC no órgão, concomitantemente os objetivos e benefícios da GPC identificados na literatura, que serão mais esclarecidos mais adiante.

Para verificação se alguma escala poderia ser adotada no âmbito do órgão pesquisado foram feitos dois caminhos. O primeiro foi avaliar as pesquisas identificadas, compiladas no Quadro 7, constante do tópico 2.4 que abordou pesquisas que envolveram de alguma forma a avaliação da GPC, independente se consistiam em uma coleta de dados qualitativa ou

quantitativa, com uso de instrumentos simplificados ou com escala Likert, dentre outros. Todavia, considerando que se optou por este estudo utilizar uma abordagem predominantemente quantitativa, as pesquisas com viés qualitativo contribuíram para se conhecer o conteúdo abordado, mas foram descartadas para serem utilizadas no instrumento construído.

Das pesquisas quantitativas levantadas no Quadro 7, verificou-se todas as que continham as afirmativas ou no corpo do texto, ou em seus apêndices, de forma que fosse possível o fácil acesso aos itens formulados. Foram privilegiadas as pesquisas que dispunham de instrumento de aplicação com uso de escala Likert, mas foram desconsideradas as que tinham objetivos diferentes, como a de Lima e Melo (2017), que tinha como objetivo identificar os fatores que afetavam a implantação da GPC e a natureza desses fatores. E foram incluídas na análise de assertivas alguns estudos que não constam do Quadro 7, como o de Loiola, Bastos e Brandão (2015), que se trata de uma descrição mais específica em relação ao instrumento utilizado na pesquisa de Bastos (2007) que já havia sido identificada na compilação disposta no referido Quadro 7. Ressalta-se que nenhum desses instrumentos poderiam ser plenamente adotados por conterem ou propostas diferentes das definidas neste estudo, ou por terem assertivas que não se enquadravam com aspectos da esfera pública ou da organização.

Buscou-se avaliar a existência de outro tipo de escala de gestão de pessoas que pudesse avaliar a GPC e atender os propósitos desta pesquisa. Foram identificados os trabalhos de Fiuza (2008) e Fiuza et al (2011) que trataram sobre o desenvolvimento e validação de uma escala de políticas de gestão de pessoas. Percebeu-se que não alcançaria o fim desta pesquisa, e tinha uma análise mais abrangente. Contudo, estas pesquisas foram observadas na construção da escala aplicada no órgão, principalmente por possuir um fator correspondente a Avaliação de Desempenho e Competências.

Dessa forma, nenhum dos instrumentos identificados abrangiam plenamente os objetivos deste trabalho, além de existirem assertivas que não eram apropriadas para o órgão e/ou para o setor público. As pesquisas que embasaram de alguma forma a escala construída e disposta no Apêndice foram as de:

- Dutra; Hipólito; Silva, 2000 - aplicado em 19 gerentes um questionário de escala tipo Likert – 14 assertivas fechadas e 02 abertas. Ressalta-se que as assertivas se voltavam somente para o perfil de gestores, abrangendo, portanto, muitas assertivas que não conseguiriam contemplar todas as diferentes categorias (gestores, servidores e

implantadores) e possui assertivas que não se aplicam ao setor público, como a que diz respeito à possibilidade de justiça nas diferenciações salariais;

- Rosalice, 2008 – O questionário aplicado foi respondido por 14 pessoas, representantes de cargos: 02 gerenciais, 06 administrativos, 03 operacionais, e 03 cargos universitários;
- Brandão et al, 2008 - Escala do tipo Likert, constituída de seis pontos, e 26 assertivas, obteve 532 funcionários respondentes. Esta pesquisa não apresentou todos os 26 itens do instrumento, mas somente 10 assertivas foram passíveis de visualização, por estarem descritas no corpo do texto. E dessas 10 ainda existiam algumas que não se adequavam à realidade do órgão, como avaliação de múltiplas fontes, e de comparação bem específica com outro modelo anterior da organização, como o funcionário não precisar mais de indicações de seu superior hierárquico para concorrer a cargos comissionados;
- Almeida et al, 2009 - Questionário de escala tipo Likert de 5 pontos com 24 assertivas fechadas, respondido por 59 participantes (gestores e técnicos), sendo 80% lotados na área de RH. Observou-se que algumas assertivas não se adequavam à realidade do setor público, como adoção de critérios justos de demissão e sistemas de recompensas salarial mais justo e coerente;
- Maia; Moraes; Freitas, 2011 - Survey - Questionário estruturado com 16 itens fechados e uma questão aberta com respostas de 975 funcionários de 25 departamentos. Foram descartadas assertivas mais específicas que não se entendeu que avaliam a GPC, como o momento e local adequados para conversa ou que não se adequavam ao órgão como pontos de vista diferentes foram mantidos na sua avaliação e na do gerente;
- Bastos (2007) e Loiola, Bastos e Brandão (2015) – escala com 32 assertivas com 844 funcionários respondentes. Muitos itens não se enquadravam na realidade do órgão, como os referentes à avaliação de múltiplas fontes, feedbacks oferecidos pelos colegas, dentre outras;
- Fiuza (2008) e Fiuza et al (2011) – escala com 49 e 24 assertivas, respectivamente. Por ser um instrumento para verificação de políticas de gestão de pessoas só foram consideradas as assertivas que tinham relação direta com a abordagem de competências.

Foi realizada a leitura de todas as assertivas constantes nas pesquisas acima mencionadas, e o primeiro passo foi descartar todas as que não correspondiam à realidade do órgão pesquisado, ou ao setor público de forma geral, como as relativas ao uso para recompensas financeiras e

diferenciações salariais, processos de mudanças e avaliação por múltiplas fontes. No caso de assertivas que eram pertinentes só a uma visão gerencial – por exemplo, se a GPC facilitava o gestor a orientar seus subordinados sobre carreira e oportunidades de desenvolvimento (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000) – tentou-se a princípio adaptá-las, ou, quando não era possível, eram descartadas, uma vez que o objetivo era construir um instrumento de coleta que diferentes atores pudessem responder.

Após, foi realizada uma análise de conteúdo para distribuir as afirmativas dentro de categorias, separando-as em grupos, pela similaridade de significado e pertinência do assunto, ainda que houvesse frases similares. Assim, com a análise das assertivas, foram estabelecidas e nominadas 5 (cinco) categorias (domínios) que continham as demais assertivas das diversas pesquisas.

As afirmativas foram, em sua maioria, redigidas novamente para uma maior padronização no formato e com as adaptações necessárias para o contexto do setor público e, em especial, para a realidade do órgão estudado. Por exemplo, ao invés de se utilizar “funcionários” ou “colaboradores”, utilizou-se “servidores”; ou, outro exemplo, foi a inserção de nomenclaturas conhecidas no órgão, como “Plano Anual de Capacitação” ou o nome específico do software utilizado para avaliação de competências – GESTCOM – com a finalidade de facilitar o entendimento das assertivas para o público-alvo com uma linguagem mais conhecida por eles.

A construção do instrumento foi realizada de acordo com as recomendações de Gil (2008) que menciona que, para serem úteis, as escalas devem apontar alguma indicação de validade. Esta foi averiguada por meio de opinião de um júri (especialistas) e de pré-teste realizado com um grupo pertencente ao público alvo.

Foram tomados alguns cuidados recomendados por Gil (2008) quanto à escolha das assertivas, como a inclusão apenas de assertivas relacionadas ao problema de pesquisa; à formulação das assertivas, buscando escrevê-las de forma clara, concreta e precisa, quanto à quantidade de assertivas.

Seguiu-se as recomendações também de Barros e Lehfeld (1990), quanto às orientações sobre a escala com informações, antes do instrumento, que mostravam a importância da colaboração do respondente, as instruções de preenchimento e que a participação era sigilosa e sem identificação, como quanto à duração para responder o instrumento não ser maior do que 15 a 20 minutos, sendo que, pelos retornos obtidos nos pré-testes, o preenchimento durava menos que 10 minutos, atendendo os critérios sugeridos por esses autores.

A primeira versão da escala conteve inúmeras afirmativas (mesmo que com redações semelhantes), com o objetivo de ser encaminhada para especialistas, ou, como nominado por Gil (2008), júri, opinarem sobre as melhores redações e tecerem considerações de mudança, clareza, exclusão ou inclusão tanto das próprias assertivas descritas como das categorias sugeridas em que as mesmas se encontravam. O envio da escala foi efetuado por correio eletrônico a 4 (quatro) especialistas com experiência no tema, escolaridade mínima de mestrado, e diferentes áreas de formação: Administração, Psicologia e Direito. As sugestões e informações fornecidas pelos especialistas foram levadas em conta para a construção da escala e foram realizados diversos ajustes:

- a) eliminação de afirmativas ou porque possuíam significados similares, ou porque consideraram que não se relacionavam com a categoria nominada;
- b) adaptação de redação de algumas afirmativas de forma a se tornarem mais claras;
- c) divisão de assertivas que contemplavam assuntos diferentes dentro de uma mesma frase para buscar conter a reflexão de apenas uma ideia na questão, conforme recomenda Gil (2008);
- d) adaptação de nome de algumas dimensões.

A princípio, após as adequações efetuadas com as ponderações dos especialistas, o instrumento, além das assertivas sociodemográficas, detinha 5 (cinco) dimensões a serem pesquisadas, relacionadas ao identificado no levantamento da documentação do órgão e da literatura:

1. Qualidade técnica da construção e do acesso ao instrumento de avaliação de competências;
2. Reconhecimento e valorização;
3. Capacitação e desenvolvimento;
4. Alinhamento com a estratégia; e
5. Gestão de desempenho.

Finalizada a redação e os ajustes do instrumento de coleta, efetuou-se processo de validação semântica, com o intuito de conferir adequação aos objetivos da pesquisa, cuja avaliação envolveu clareza e objetivo das dimensões e das assertivas, da escala proposta, e se as assertivas e categorias eram suficientes para atingir os objetivos da pesquisa. Essa versão foi

submetida à análise de pesquisador, com conhecimento na temática de competências, e novamente algumas adaptações e alterações foram realizadas nas assertivas, além de inclusão de assertivas para atingir os objetivos almejados.

Encerrada a etapa de validação semântica, o instrumento, estruturado com assertivas somente fechadas, foi construído em meio eletrônico de pesquisa, aplicável por meio da internet e vinculado a um banco de dados, a fim de passar por uma etapa de pré-teste. O link para a escala foi encaminhado pelo celular (por WhatsApp) para servidores selecionados por conveniência e pertencentes a grupos distintos do público alvo: servidores, gestores, responsáveis pela implementação da GPC, lotados na sede e nos cartórios, em um total de 10 pessoas, considerando a recomendação de Gil (2008) com a finalidade de assegurar precisão e validade ao instrumento de coleta.

As assertivas relativas às cinco dimensões anteriormente citadas estavam associadas a uma escala Likert de cinco pontos de concordância/discordância (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente, e ponto neutro central: 3- Não concordo nem discordo).

No pré-teste foram obtidas 10 respostas, das 12 enviadas, e foi examinado o entendimento das afirmativas e das instruções iniciais e se havia necessidade de alguma adaptação. Segundo Martins e Theóphilo (2007), um questionário deve passar por pré-teste antes de sua aplicação definitiva por meio de uma amostra de 3 a 10 colaboradores, o que significa que a quantidade de respostas ao pré-teste alcançou essa orientação.

Foi solicitado que os participantes apontassem quaisquer dificuldades, incompreensões ou inconsistências do instrumento, considerando Gil (2008). Seis respondentes pediram maiores esclarecimentos informando que não compreendiam e não se lembravam sobre o assunto e sobre o que estava sendo questionado sobre competências mapeadas e avaliadas, sobre o sistema para preenchimento, mesmo com a primeira parte da escala discriminando algumas informações sobre o tema. Todavia, após esclarecimentos realizados pela pesquisadora, com informações para lembrarem sobre o tema no órgão, os mesmos conseguiram responder, mas, três deles ainda com algumas dúvidas e informando que existiam assertivas que não possuíam informações suficientes para responder. Outros dois respondentes, além dos seis anteriores, disseram que não tiveram total segurança de responder todos os itens e que havia uma possibilidade de outros servidores que não participaram diretamente da formação das competências, na época da implantação, terem a mesma dificuldade, ou até maior, e indicaram alguns fatores pontuais de redação. Os demais não observaram nada a apontar.

A partir do retorno obtido no pré-teste, foi necessário incluir breves informações sobre a GPC no órgão antes das assertivas que avaliavam a percepção dos sujeitos acerca dessa temática, bem como uma breve informação para que relembassem o tema e identificassem a avaliação de competências realizada no âmbito da organização, buscando ser o mais reduzida possível para não influenciar ou direcionar as respostas. Ademais, além dessas inclusões, foi acrescentada uma nova dimensão, com inserção de novas afirmativas que diziam respeito ao processo de comunicação da GPC a fim de identificar se esta comunicação foi bem realizada no momento da implementação, ou em outros momentos necessários, e se houve compreensão das informações. Isso porque levantou-se uma hipótese de que se a comunicação não foi bem efetuada, as respostas e opiniões sobre as outras variáveis poderiam ser diretamente afetadas, influenciando também na percepção dos resultados da GPC no órgão. Isto é, se a comunicação relativa às competências mapeadas, ao preenchimento da avaliação de competências, ao conhecimento dos critérios utilizados para as ofertas de capacitação, dentre outros pontos, não foi amplamente realizada – possibilitando um maior entendimento sobre o tema, os conceitos e funcionamento da GPC-, tal fato poderia afetar a percepção dos servidores ao não conseguirem relacionar as mudanças no órgão com a nova gestão implementada, pelo desconhecimento acerca da matéria.

Portanto, novos ajustes foram realizados no instrumento com base nas considerações dos respondentes do pré-teste e foram submetidos novamente a dois especialistas (dentre os quatro anteriores) a fim de averiguar se o processo comunicativo poderia influenciar nas respostas das demais assertivas que integram as outras dimensões.

A inadequação no processo de comunicação da GPC se trata de uma dificuldade que precisa ser superada para efetiva adoção da GPC na organização, consoante identificado no estudo de Montezano et al (2019), com estratégias apropriadas de comunicação que consigam contemplar o conhecimento por toda a organização, por todos os servidores.

Assim, outras adaptações foram executadas considerando os relatos dos respondentes do pré-teste e dos três especialistas, sendo um deles o pesquisador com conhecimento no tema competências. Houve a exclusão de duas assertivas e acréscimo de seis pertinentes à dimensão do processo de comunicação sobre a GPC. Nessa nova versão, as afirmativas estavam dispostas em uma escala Likert de seis pontos de concordância/discordância (1- Discordo Totalmente a 6- Concordo Totalmente), excluindo o ponto neutro central, mas acrescentou-se uma opção específica “não sei informar”, considerando os feedbacks dos respondentes e para que os dados fossem tratados de forma a considerar a percepção das pessoas que detinham informações suficientes para emitirem uma opinião sobre a assertiva.

A alternativa “não sei informar” foi necessária ser acrescentada pelos comentários de que nem todos os servidores sabiam responder. E como houve o acréscimo dessa opção, ela já se tornava uma alternativa neutra de resposta, e definiu-se por dispor um número par de opções de respostas, em que se o participante soubesse informar sua crença, poderia opiná-la com maior concordância ou discordância, ou, poderia assinalar que não sabia informar. Apesar de Gil (2008) ponderar que alguns autores receiam utilizar essa última alternativa, de acordo com os retornos recebidos pelos participantes do pré-teste, para o presente estudo foi necessário seu uso a fim de filtrar as respostas que de fato os servidores tinham uma opinião formada sobre o assunto, pois como aquele autor menciona (GIL, 2008), há assertivas que requerem um conhecimento específico do respondente.

Ressalta-se que para as assertivas que os servidores selecionaram a opção “não sei informar”, foi dado um tratamento diferenciado de maneira que estas respostas foram desconsideradas nos cálculos estatísticos.

A escala foi disponibilizada para segundo pré-teste em meio eletrônico de pesquisa, aplicável por meio da internet e vinculado a um banco de dados, de forma equivalente ao primeiro pré-teste. Todavia, o instrumento foi aplicado desta vez em um número menor, de 5 servidores (sendo dois novos e três dentre aqueles dez iniciais, por serem os respondentes que mais teceram comentários, contribuições e/ou dúvidas), apenas para validar se as adaptações realizadas foram suficientes, e, de acordo com os retornos dos respondentes, não foram identificadas novas necessidades de mudanças. O instrumento de avaliação da GPC no órgão passou a ser composto de seis domínios (variáveis), correlacionados com as hipóteses explicitadas no subtópico 4.4:

1. Processo comunicativo sobre a GPC, com 6 afirmativas, relacionada às hipóteses 1 (H1) e 7 (H5);
2. Qualidade técnica da construção e do acesso ao instrumento de avaliação de competências, com 6 assertivas, ligada às hipóteses 2 (H2) e 8 (H8);
3. Reconhecimento e valorização, contendo 6 afirmativas, vinculada à hipótese 3 (H3);
4. Gestão de desempenho, com 7 assertivas, relacionada à hipótese 4 (H4);
5. Alinhamento com a estratégia, contendo 6 assertivas, ligada à hipótese 5 (H5) e
6. Capacitação e desenvolvimento, com 7 afirmativas, correlacionada à hipótese 6 (H6).

A versão final da escala para a coleta de dados ocorreu por meio de um instrumento (Apêndice 1), construído em ferramenta web, cujo link fora encaminhado pelo celular (por WhatsApp) e por meio de correio eletrônico para os e-mails institucionais de todos os sujeitos da pesquisa. O resumo das etapas para construção da escala pode ser visto na Figura 13.



Figura 13. Etapas da construção da Escala.

Fonte: elaborada pela autora (2019).

A escala apresenta um total de 43 assertivas e se dividiu em três partes:

- I. Apresentação do instrumento com informações sobre a pesquisa, sua finalidade, o sigilo da participação, o tratamento agrupado que seria dado às informações fornecidas sem identificação pessoal, entre outros fatores, como o contato para que fossem dirimidas quaisquer dúvidas;
- II. Após as orientações iniciais, a primeira parte que apresentava assertivas, continha 5 (cinco) itens referentes ao perfil do respondente, que englobavam opções pré-estabelecidas para identificação de unidade de lotação, sexo, escolaridade, tempo de serviço na justiça eleitoral e qual categoria de grupo de atores pertencia o participante (servidor, gestor ou responsável pela implantação);
- III. A segunda parte que apresentava assertivas dizia respeito a um total de 38 assertivas para a coleta da percepção dos participantes sobre a GPC no órgão, apresentada com opções de resposta que o respondente deveria escolher em uma escala Likert de 6 pontos, que variava de 1- Discordo Totalmente até 6- Concordo Totalmente, e uma

alternativa “Não sei informar”. Os participantes deveriam manifestar sua percepção assinalando seu grau de concordância ou discordância, ou, se considerasse que não possuía segurança e informações suficientes para responder, assinalaria a opção “Não sei informar”. Houve breves esclarecimentos sobre o tema antes de alguns blocos de assertivas.

O instrumento de coleta buscou traduzir os elementos necessários para avaliação da GPC e do grau de atendimento dos objetivos inicialmente traçados no órgão, a partir da percepção de itens que foram definidos nas 6 categorias mencionadas, constituídas por 38 assertivas, consoante discriminadas nos quadros 9 a 14, posteriormente explicados. Reforça-se que as assertivas foram adaptadas, ou construídas, tomando-se como referência não só a literatura, mas também as informações levantadas na pesquisa documental da organização. Pode-se visualizar nos aludidos quadros os aspectos identificados na literatura e na pesquisa documental do órgão que se relacionam à categoria nominada, bem como as afirmativas construídas ou adaptadas com a respectiva fundamentação, seja por adaptação extraída de algum questionário ou escala, ou, seja porque se tomou como base algum outro conteúdo de literatura, de normativos ou da própria pesquisa documental. A seguir, são apresentados os Quadros 9 a 14 com as informações referentes a cada domínio da escala.

Quadro 9. Dimensão 1-Processo Comunicativo sobre a GPC: fundamentação e assertivas.

DIMENSÃO 1. PROCESSO COMUNICATIVO SOBRE A GPC
<p>Literatura: Foram identificadas dificuldades para implantação da GPC em relação ao processo comunicativo, tais como: ausência de metodologia definida e modelagem de competências disseminadas na Organização para alinhamento das ações; falta de uso de estratégias de comunicação adequadas quanto às ações realizadas de gestão por competências, de modo a dar ciência acerca dos benefícios para organização e servidores públicos com adoção deste modelo de gestão (MONTEZANO ET AL, 2019); problemas de comunicação do processo de implantação (MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018); dificuldade para inserção do conceito de competências a todos (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014, apud MONTEZANO; SILVA, 2018); desconhecimento dos gestores e profissionais quanto aos reais princípios do modelo de gestão (HENKLAIN ET AL, 2016, apud MONTEZANO; SILVA, 2018); desconhecimento da política e de sua importância (LANDFELDT; ODELIUS, 2017, apud MONTEZANO; SILVA, 2018).</p>
<p>Pesquisa documental: A princípio, a necessidade desta dimensão foi verificada no pré-teste, que mostrou ser relevante uma investigação desse tema, tendo em vista os retornos fornecidos pelos respondentes de não conhecerem tanto o assunto, mesmo com anos de implementação da GPC no órgão. Todavia, verificou-se que as Pesquisas de Clima Organizacional do órgão detinham índices baixos na dimensão nominada Comunicação interna, sendo de 54, 55 e 56 (em uma escala de 0 a 100), referentes aos anos de 2013, 2015 e 2017, respectivamente, demonstrando que a organização precisa investir mais em comunicação e corroborando a importância da elaboração e apuração de como foi e é o processo comunicativo sobre a GPC. Nos grupos focais realizados em algumas unidades que obtiveram índices baixos na referida pesquisa foi sugerida a divulgação dos critérios das capacitações.</p>

DIMENSÃO 1. PROCESSO COMUNICATIVO SOBRE A GPC (continuação)	
AFIRMATIVA DISPONIBILIZADA NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO
6. As informações que recebi sobre o que é Gestão por Competências (GPC) foram suficientes.	Adaptada de ROSALICE, 2008; e BRANDÃO et al, 2008
7. Os possíveis efeitos e benefícios da Gestão por Competências (GPC) foram amplamente divulgados.	Adaptada de ROSALICE, 2008
8. As palestras, folder e outras formas de divulgação auxiliaram na compreensão da nova forma de gestão adotada (Gestão por Competências - GPC) no órgão.	Adaptada de BRANDÃO et al, 2008
9. Quando as competências foram mapeadas houve discussão sobre as mesmas, com demonstração de exemplos e contextualização.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011
10. Recebi as orientações necessárias para o preenchimento da avaliação de competências (autoavaliação e/ou avaliação gerencial).	Elaborada pela autora (2019) para verificar o processo comunicativo de fatores diferentes que podem afetar a percepção da GPC.
11. Os critérios que embasam as ofertas de capacitação são amplamente divulgados.	Elaborada pela autora (2019) para verificar o processo comunicativo de fatores diferentes que podem afetar a percepção da GPC.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

As primeiras duas dimensões são relevantes para serem avaliados no instrumento pelos reflexos que podem causar na percepção em relação às outras dimensões estudadas. Por isso foram criadas as hipóteses 7 e 8, para verificar se os dados mostrariam uma relação entre estes domínios e os demais.

Quadro 10. Dimensão 2 - Qualidade técnica da construção e do acesso ao instrumento de avaliação de competências: fundamentação e assertivas.

DIMENSÃO: QUALIDADE TÉCNICA DA CONSTRUÇÃO E DO ACESSO AO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
Literatura: Foram observadas algumas dificuldades em relação à construção das competências (que formam o instrumento de avaliação de competências) e ao sistema que disponibiliza o instrumento. Cita-se: dificuldades encontradas nos aspectos conceituais e metodológicos; complexidade no processo de mapeamento, na elaboração das descrições de competências (MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; CNJ, 2016a), na definição do mapa de competências (LIMA; MELO, 2017); ausência de sistemas informatizados para registro, organização e monitoramento das informações (CNJ, 2016a; MONTEZANO; LIMA; MELO, 2017; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; LANDFELDT; ODELIUS, 2017, <i>apud</i> MONTEZANO; SILVA, 2018).
Pesquisa documental: O resultado baixo na dimensão Treinamento da Pesquisa de Clima do órgão foi seguido de realização de grupos focais com servidores e posteriormente com os respectivos gestores das unidades com índices baixos. Em uma dessas reuniões, alguns gestores de uma unidade relataram problemas nas descrições de competências que impactavam inclusive o resultado do PAC.

DIMENSÃO: QUALIDADE TÉCNICA DA CONSTRUÇÃO E DO ACESSO AO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (continuação)	
AFIRMATIVA DISPONIBILIZADA NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO
12. As competências avaliadas são importantes para a realização do meu trabalho.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011
13. Competências importantes para a realização do meu trabalho não foram avaliadas.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011
14. O número de competências em que sou avaliado é adequado.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015
15. As competências mapeadas e avaliadas estão descritas de forma clara e compreensível.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011; e LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015
16. Tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas competências ao desempenho expresso por mim.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015; e BRANDÃO ET AL, 2008
17. O software da gestão por competências (sistema utilizado para o preenchimento da avaliação de competências - GESTCOM) é de fácil navegação.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Como se observa nas informações descritas nos Quadros 9 e 10, a literatura apontou dificuldades nos aspectos tanto da comunicação, como da construção das competências (que vão constar na avaliação de competências). Sendo assim, é importante verificar se tais fatores foram bem conduzidos a fim de não prejudicar os resultados e as percepções sobre estes.

Os demais quadros (11 ao 14) se referem aos fatores que se pretende compreender em termos de resultados da GPC no órgão.

Quadro 11. Dimensão 3-Reconhecimento e Valorização: fundamentação e assertivas.

DIMENSÃO: RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO
<p>Literatura: maior percepção de valorização e reconhecimento (MONTEZANO; SILVA, 2018; BASTOS, 2007; MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; GRAMIGNA, 2007); valorização dos funcionários que produzem melhores resultados (ALMEIDA et al, 2009); desenvolvimento de políticas de suspensão e uso de critérios justos nos casos de processos sucessórios (GRAMIGNA, 2007; MONTEZANO; SILVA, 2018; MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018); seleção e alocação de servidores mais focados em perfil necessário (MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; OLIVEIRA, GONÇALVES; BARBOSA, 2014; MONTEZANO; SILVA, 2018); sentimento de justiça e coerência na gestão das pessoas, homogeneizando os critérios utilizados por cada gestor (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000); Carreira melhorada, transparência, processos objetivos, claros e baseados em regras, critérios claros e meritocráticos para crescimento na carreira (SKORKOVA, 2016; CAPUANO, 2015; MONTEZANO; SILVA, 2018; BASTOS, 2007; RUSSO, 2016).</p>

DIMENSÃO: RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO (continuação)	
<p>Pesquisa documental: Índices baixos obtidos na dimensão Reconhecimento das pesquisas de Clima Organizacional de 2013 e 2015 (de 49 em uma escala de 0 a 100), e manutenção de baixo índice (de 53) em 2017. Identificação nos grupos focais que investigaram esse baixo índice de aspectos que envolveram: falta de clareza de critérios utilizados; falta de oportunidades de crescimento (como função comissionada e participação em trabalhos externos); falta de uma cultura de reconhecimento; critérios diferentes utilizados para distintas unidades. O Projeto inaugural no órgão sobre Mapeamento de Competências informou que a GPC poderia contribuir com os resultados na dimensão Reconhecimento, impactando em melhoria para o clima organizacional. Benefícios correlacionados no aludido Projeto: auxiliar a tomada de decisões nas políticas e práticas da gestão de pessoas com base em critérios técnicos; transparência, critérios claros e meritocracia nas práticas de gestão de pessoas; adoção de práticas de reconhecimento baseadas em competências; possibilidade de servidor ser recompensado por sua competência; uso de banco de talentos para busca por instrutores internos, ou para seleções internas, proporcionando reconhecimento aos servidores por suas competências.</p>	
AFIRMATIVA DISPONIBILIZADA NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO
18. A GPC possibilita que as minhas competências e as dos servidores de minha equipe sejam mais observadas para definição e distribuição das atividades.	Adaptada de FIUZA, 2008
19. A GPC possibilita que eu seja mais reconhecido pelo trabalho bem realizado que faço e os bons resultados que apresento.	Adaptada de FIUZA, 2008; FIUZA et al, 2011; e MAIA; MORAES; FREITAS, 2011
20. As competências e os desempenhos individuais estão sendo valorizados adequadamente com a GPC.	Adaptada de ROSALICE, 2008
21. As práticas de gestão de pessoas estão mais justas com a GPC.	Adaptada de ROSALICE, 2008
22. A GPC permite identificar os servidores que expressam o melhor desempenho profissional.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015
23. As oportunidades de carreira estão melhores com a GPC.	Adaptada de ROSALICE, 2008

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Quadro 12. Dimensão 4-Gestão de desempenho: fundamentação e assertivas.

DIMENSÃO: GESTÃO DE DESEMPENHO
<p>Literatura: Objetividade, transparência e democracia nas avaliações de desempenho (CAPUANO, 2015; ALMEIDA et al, 2009; MONTEZANO; SILVA, 2018; BASTOS, 2007); repercussão no uso de feedback (BIANCO; COLBARI; GONÇALVES, 2013); transparência e comunicação amplificada (SKORKOVA, 2016).</p>
<p>Pesquisa documental: Identificação nos grupos focais que investigaram o baixo índice na dimensão Reconhecimento da Pesquisa de Clima Organizacional de aspectos que envolvem a gestão de desempenho, como falta de clareza de critérios utilizados para avaliar desempenho e falta de diálogo. As sugestões dos servidores abrangeram divulgação de critérios objetivos de avaliação de desempenho; utilização de critérios equitativos entre as unidades e melhoria da comunicação. Benefícios mencionados no Projeto inaugural no órgão sobre Mapeamento de Competências: adoção de feedback, transparência, critérios claros e meritocracia nas práticas de gestão de pessoas; adoção de avaliação por competências; possibilidade de o servidor acompanhar seu desempenho (considerando os critérios transparentes).</p>

DIMENSÃO: GESTÃO DE DESEMPENHO (continuação)	
AFIRMATIVAS DISPONIBILIZADAS NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO
24. A GPC estimula o diálogo entre o superior e os seus subordinados.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015
25. O superior informa aos servidores, a cada novo ciclo de avaliação por competências, quais as competências que possuem grau de importância maior para a unidade.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011
26. A GPC emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015
27. Os feedbacks oferecidos estão mais objetivos e precisos com a GPC.	Adaptada de ALMEIDA ET AL, 2009; LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015; e MAIA; MORAES; FREITAS, 2011
28. Os feedbacks que tenho recebido do meu superior têm sido suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015
29. Ao dar feedback, a chefia cita fatos que exemplificam a entrega da competência.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011
30. Ao dar feedback, a chefia cita fatos que exemplificam a não entrega do requerido.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Quadro 13. Dimensão 5-Alinhamento com a estratégia: fundamentação e assertivas.

DIMENSÃO: ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA	
<p>Literatura: alinhamento dos objetivos organizacionais e individuais (MELLO; FONSECA; SANTOS, 2015); ênfase e alinhamento com a estratégia, isto é, com a missão, visão e objetivos organizacionais (RIBEIRO; GAGLIARDI, 2013; MELLO; FONSECA; SANTOS, 2015; MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; REIS, 2017; BRANDÃO; BAHRY, 2005; MONTEZANO <i>et al</i>, 2019); contribui para o alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas e o alcance de metas e objetivos organizacionais (MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; OLIVERIA; GONÇALVES; BARBOSA, 2014); a compreensão pelo colaborador da ligação das competências com a estratégia permite que entenda também seu papel dentro dela (SIQUEIRA; NASCIMENTO, 2016.aumenta a clareza do que é esperado do servidor e de seu trabalho (MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; BASTOS, 2007); integração dos subsistemas de gestão de pessoas à estratégia do órgão para o alcance das metas organizacionais (DUTRA; HPOLITO; SILVA, 2000; DUTRA, 2004; BASTOS, 2007; CARBONE, 2009).</p>	
<p>Pesquisa documental: O Projeto inaugural do órgão sobre Mapeamento de Competências evidenciou o objetivo de impulsionar a implementação da GPC, informando que é uma tecnologia baseada no alinhamento das competências individuais e setoriais aos objetivos estratégicos do órgão. Benefício mencionado no aludido Projeto: adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos organizacionais.</p>	
AFIRMATIVAS DISPONIBILIZADAS NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO
31. A GPC estimula o alinhamento dos interesses dos servidores aos objetivos da organização.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015; e ALMEIDA ET AL, 2009

DIMENSÃO: ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA (continuação)	
AFIRMATIVAS DISPONIBILIZADAS NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO
32. A GPC contribui para o atingimento das metas do órgão.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015
33. A GPC contribui para uma maior compreensão da visão, missão e valores da organização.	Elaborada pela autora (2019) para tornar a linguagem mais fácil, definindo a ênfase na estratégia como ênfase na visão, missão e valores do órgão (RIBEIRO; GAGLIARDI, 2013) e o disposto Resolução CNJ n.º 192/2014
34. A GPC tornou mais claro o que a organização espera de mim.	Adaptada de ALMEIDA ET AL, 2009
35. A GPC facilita a minha percepção de como o meu trabalho ajuda a realizar a estratégia do órgão.	Adaptada de BRANDÃO, 2009
36. A GPC contribui para eu ter um melhor conhecimento do Planejamento Estratégico do órgão.	Elaborada pela autora (2019) para tornar a linguagem mais fácil utilizando nomenclatura do órgão de documento que contém estratégias, metas, indicadores, entre outros aspectos, no órgão.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Quadro 14. Dimensão 6-Capacitação e Desenvolvimento: fundamentação e assertivas.

DIMENSÃO: CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
<p>Literatura: melhoria nos programas de capacitação e desenvolvimento, contribuindo para otimização dos investimentos em capacitação; conhecimento das competências que mais impactam na produção de resultados, das competências fortes e das lacunas, e direciona de forma apropriada as ações de desenvolvimento a fim de aprimorar os resultados de desempenho (GRAMIGNA, 2007; BRANDÃO, 2009; SKORKOVA, 2016); administração das lacunas de competências com o objetivo de reduzi-las (MELLO; FILHO, 2010; PANTOJA; IGLESIAS, 2013); busca contínua pelos colaboradores de seus autodesenvolvimentos profissionais (BASTOS, 2007; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000); melhorias realizadas no Plano anual de capacitação (PAC) e consciência das necessidades de capacitação (MONTEZANO; SILVA, 2018); melhorias na definição das diretrizes e do plano de capacitação (MONTEZANO et al, 2019). Em relação a barreiras enfrentadas, verificou-se dificuldade em associar as ações de capacitação à estratégia organizacional (MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018)</p>
<p>Pesquisa documental: Índices baixos obtidos na dimensão Treinamento das pesquisas de Clima 2013 e 2015 (de 49 e 47, respectivamente, em uma escala de 0 a 100) e manutenção em 2017 (de 49). Identificação nos grupos focais que investigaram esse baixo índice de: falta de critérios objetivos e transparentes para o estabelecimento das ofertas de capacitação aos servidores e falta de conhecimento da real necessidade de capacitação. O Projeto inaugural no órgão sobre Mapeamento de Competências informou que a GPC proporciona uma busca por aperfeiçoamento e qualificação, que poderia contribuir com os resultados na dimensão Treinamento e, logo, no clima organizacional, e destacou que a área de capacitação é a mais impactada com a GPC, por meio de avaliação das necessidades de capacitação, de formulação de planos de capacitação que contemplam as necessidades reais da organização de acordo com os objetivos estratégicos, e de critério de priorização de capacitação mais eficaz e transparente. Benefícios mencionados no aludido Projeto: PAC baseado em competências, considerando as prioridades do órgão e o nível de competência que cada servidor apresenta em relação ao que é esperado dele; informações fundamentadas e transparentes aos servidores sobre o planejamento e necessidades de capacitações; possibilidade de elaboração de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs).</p>

DIMENSÃO: CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (continuação)	
AFIRMATIVAS DISPONIBILIZADAS NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO
37. A GPC facilita a elaboração de um Plano de Anual de Capacitação (PAC) dos servidores do órgão.	Elaborada pela autora, utilizando nomenclatura do órgão e com base na análise documental
38. A GPC facilita a elaboração de planos individuais de desenvolvimento profissional.	Adaptada de ALMEIDA ET AL, 2009
39. A GPC incentiva os servidores a buscar o desenvolvimento contínuo.	Adaptada de DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000
40. A GPC facilita a identificação de caminhos para desenvolvimento profissional a serem percorridos em minha carreira no órgão.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015
41. Com a GPC, o acesso a oportunidades de desenvolvimento está mais democrático.	Adaptada de ALMEIDA ET AL, 2009
42. Os cursos (autoinstrucionais e presenciais) disponibilizados pelo órgão oferecem conteúdo alinhado às competências pelas quais sou avaliado(a).	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; e BRANDÃO, 2015
43. A GPC contribui para uma maior clareza quanto aos critérios utilizados para as oportunidades de capacitação e desenvolvimento.	Elaborada pela autora, utilizando nomenclatura do órgão e com base na análise documental

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A pesquisa encaminhada pela internet (e-mail e WhatsApp) foi relevante por sua flexibilidade, economia de tempo, permite um grande alcance de pessoas, facilidade para o envio e para a tabulação dos dados, dentre outros aspectos (GONÇALVES, 2008), principalmente por assertivas geográficas, já que o Tribunal abrangia servidores lotados em 50 cartórios distribuídos pelo Estado. Apesar de o uso da internet ter sido importante, apresenta algumas desvantagens, como a impessoalidade, dificuldade de manuseio da tecnologia e o baixo retorno de respostas (GONÇALVES, 2008).

Para superar essa dificuldade, a pesquisadora, na véspera de encerramento do período que a escala ficou disponível para preenchimento, passou pessoalmente nas salas de trabalho dos servidores lotados na sede do órgão, solicitando o preenchimento e explicitando de forma pessoal os motivos do estudo e a relevância da participação deles. Além disso, encaminhou mensagem individual, por meio de sistema interno do órgão, para os servidores lotados em cartório. Ambos procedimentos foram executados com a finalidade de afastar a impessoalidade e dirimir eventual dúvida correspondente ao acesso e uso da tecnologia para preenchimento do instrumento e, dessa forma, aumentar a taxa de resposta.

Ressalta-se que, dos benefícios mencionados no Projeto elaborado pelo Grupo de Trabalho para implementar a GPC no órgão, explanados no tópico 3.1, não foram objeto de formulação de assertiva: Eficiência e eficácia na qualidade dos serviços prestados ao cidadão;

Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação; e Possibilidade de aplicação do modelo adotado em vários subsistemas e práticas da Gestão de Pessoas, como lotação, processos de recrutamento (ex: concurso público baseado em perfil de competências) e seleção, sucessão, planejamento da força de trabalho, avaliação de desempenho, promoção, reconhecimento. Em relação ao benefício de eficiência e eficácia na qualidade dos serviços prestados ao cidadão, trata-se de algo a ser investigado junto à população, que não faz parte do objetivo desta pesquisa.

No que se refere à racionalização e efetividade dos gastos com capacitação, seria necessária uma investigação de evidências e de impactos, com pesquisa e comparação de gastos, de quantidade de cursos e de servidores capacitados, qualidade das capacitações e verificação de redução de lacunas, entre outros aspectos, que não se limitariam à percepção do corpo funcional.

Já em relação ao último benefício citado, entende-se que seria necessário o desmembramento em diversas assertivas para avaliar a aplicação da GPC em cada subsistema e prática de gestão de pessoas. Optou-se por investigar apenas os subsistemas e práticas que mais se destacaram na pesquisa documental e bibliográfica e que constavam das assertivas constantes nos questionários e escalas disponíveis no levantamento da literatura acerca do tem, como apresentado no tópico 2.4. No próximo tópico, poderão ser observadas as hipóteses levantadas para serem testadas por meio da aplicação do instrumento construído.

4.4 HIPÓTESES

As hipóteses foram elaboradas tomando por base a pesquisa bibliográfica levantada no capítulo 2 e a análise da documentação interna do órgão relatada no capítulo 3 que foram sintetizadas nos quadros 9 a 14. Dessa forma, as hipóteses abrangeram aspectos gerais que se relacionam à GPC, e específicos que dizem respeito à investigação do alcance dos objetivos inicialmente traçados com a implementação dessa forma de gestão no órgão. Para fins didáticos, primeiramente relaciona-se abaixo, novamente, as 6 (seis) variáveis estabelecidas no instrumento de coleta:

1. Processo comunicativo sobre a GPC;
2. Qualidade técnica da construção e do acesso ao instrumento de avaliação de competências;
3. Reconhecimento e valorização;
4. Gestão de desempenho;

5. Alinhamento com a estratégia; e
6. Capacitação e desenvolvimento.

Estão dispostas a seguir as seis hipóteses formuladas, nomeadas de H1 a H8, que foram testadas com a aplicação da Escala de Percepções da GPC no Setor Público (Apêndice 1):

H1- O processo comunicativo sobre a GPC foi bem realizado no órgão, com as informações sobre essa forma de gestão e os efeitos de seu uso tendo sido bem divulgados e esclarecidos;

H2- O instrumento de avaliação de competências e o sistema para acessá-lo foram construídos com qualidade técnica, sendo de fácil compreensão;

H3- A GPC proporciona uma percepção positiva de valorização e reconhecimento pelo corpo funcional, pela utilização dos critérios justos e de competências;

H4- A GPC estimula uma gestão de desempenho objetiva, com diálogo e uso de feedback pelos gestores;

H5- A GPC enfatiza o alinhamento com a estratégia do órgão, contribuindo para uma maior clareza das metas e do que a organização espera de seus servidores;

H6- A GPC estimula o desenvolvimento contínuo dos servidores, ofertando ações de capacitação planejadas com critérios técnicos e condizentes com as necessidades do órgão;

H7- Há uma relação entre a variável “1- *Processo comunicativo sobre a GPC*” e as demais, sendo que se houve problemas na comunicação isso afeta negativamente a percepção nas demais variáveis 2, 3, 4, 5 e 6, ou seja, se melhor o processo comunicativo, então maior a percepção positiva nas demais variáveis (2, 3, 4, 5 e 6), e se pior o processo comunicativo, então menor a percepção positiva nas demais variáveis (2, 3, 4, 5 e 6);

H8- Há uma relação entre a variável “2- *Qualidade técnica da construção e da divulgação do instrumento de avaliação de competências*” e as variáveis 3, 4, 5 e 6, assim, se houve problemas na construção das competências (do instrumento), isso afeta negativamente as variáveis 3, 4, 5 e 6, ou seja, se melhor a qualidade do instrumento, então maior a percepção positiva nas variáveis 3, 4, 5 e 6, e se pior a qualidade do instrumento, então menor a percepção positiva nas variáveis 3, 4, 5 e 6.

4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

As evidências e a coleta de dados foram obtidas por meio de duas técnicas, quais sejam, escala social e pesquisa documental, cujos resultados foram submetidos a análises cruzadas e triangulações (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Um estudo de caso obtém uma maior confiabilidade quando se utiliza variadas técnicas e fontes de evidências. Os tipos de triangulação selecionadas nesta pesquisa foram, consoante Martins e Theóphilo (2007), de fontes de dados, com diferentes fontes – categorias de pessoas envolvendo gestores, servidores e responsáveis pela implantação da GPC) – e triangulação metodológica, com o uso de abordagens metodológicas diferentes, uma vez que foram obtidos dados qualitativos por meio de análise documental e quantitativos por meio da aplicação de escala Likert.

A análise de dados quantitativos e qualitativos possibilita uma compreensão ampliada sobre o problema (CRESWELL, 2007). Em sentido similar, Vergara (2006) revela que a triangulação, que investiga um mesmo fenômeno com o uso de vários métodos e de fontes de dados (como pessoas), possibilita conhecer novas perspectivas e conhecimentos e/ou atingir a validade de um estudo.

As informações adquiridas na documentação interna do órgão foram avaliadas por meio da técnica de análise de conteúdo que, de acordo com Vergara (2006), abrange os documentos organizacionais, sendo referenciada para se analisar informações com o objetivo de detectar as mensagens que estão sendo relatadas sobre o tema pesquisado.

Os dados obtidos de forma quantitativa por meio dos resultados da aplicação da Escala construída (Apêndice 1) foram submetidos a análises estatísticas, com análise de confiabilidade (alfa de Cronbach e correlação de item total corrigida), estatísticas descritivas (mediana, moda, amplitude, dispersão e quartis) e multivariada (fatorial, pela análise de componentes principais). A distribuição dos dados não é normal, explicado posteriormente, o que levou a usar testes não paramétricos. A mediana foi adotada como medida de tendência central por ser uma melhor medida para esse tipo de distribuição (LUCIAN, 2016) e por ser indicada para resultados extremos (GIL, 2010).

As análises estatísticas contribuem para o conhecimento das relações existentes entre as variáveis, e a fatorial, que é uma técnica estatística multivariada, objetiva estabelecer a estrutura contida em uma matriz de dados, correlacionando um grande número de variáveis (GIL; 2010).

As análises multivariadas são ferramentas que possibilitam um entendimento relevante sobre fenômenos complexos e que envolvem múltiplas dimensões, auxiliando na identificação de

alguns padrões que podem surgir por meio da interação feita entre as variáveis, consoante Zanella (2011). A análise fatorial inclui a análise de componentes principais, que foi a selecionada neste estudo, e a análise dos fatores comuns, e ambas podem ser utilizadas para examinar as relações entre um grande número de variáveis e explicá-las em suas dimensões inerentes comuns (GIL, 2010; HAIR et al, 2009). Além disso, ambas as técnicas são amplamente empregadas, mas a análise de componentes principais (ACP) é a técnica padrão da maior parte dos programas estatísticos quando se faz uma análise fatorial (HAIR et al, 2009).

Neste estudo, foram operados os programas IBM SPSS Statistics version 24, o STATA versão 14.0 e o Excel para as análises quantitativas. A caracterização das variáveis foi apresentada na forma de frequência observada, porcentagem, valores mínimo, máximo, mediana e, em algumas análises, a moda também foi verificada.

Para verificar a confiabilidade de cada questão que compõe o instrumento por meio da consistência interna foi empregado o teste de alfa de Cronbach. O valor do alpha deve ser positivo, variando entre 0 e 1, segundo o Quadro 15 (PESTANA; GAGEIRO, 2008):

Quadro 15. Valores de referência do Alfa de Cronbach.

Superior a 0,9 – Consistência muito boa
Entre 0,8 e 0,9 – Boa
Entre 0,7 e 0,8 – Razoável, aceitável
Entre 0,6 e 0,7 – Fraca
Inferior a 0,6 – Inadmissível

Fonte: Pestana; Gageiro (2008).

Considerando que esta pesquisa utilizou dados categóricos – com as opções de concordância e discordância variando de discordo totalmente a concordo totalmente -, optou-se por usar a Análise de Componentes Principais de Dados Categóricos¹ (CATPCA) para transformar um conjunto de variáveis correlacionadas em um conjunto menor, uma vez que essa análise objetiva obter um “*pequeno número de combinações lineares (componentes principais) de um conjunto de variáveis que retenham o máximo possível da informação contida nas variáveis originais*” e tendo em vista que os domínios foram pré-estabelecidos com a avaliação de especialistas. Àquela transformação, que pode ser nominada como componentes principais, tem-se que os domínios não são correlacionados entre si (MINGOTI, 2007), ou seja, há uma correlação no agrupamento das assertivas inseridas nos domínios, todavia não deve haver

¹ Esta análise foi realizada no intuito principal em se obter os escores.

correlação entre os domínios. Elas podem ser utilizadas como índices que resumem a informação inerente aos agrupamentos iniciais.

Esclarece-se que não foi utilizado o método de rotação varimax e normalização de Kaiser (para escolha dos domínios) uma vez que, neste estudo, partiu-se do pressuposto de relacionamento pré-concebido entre as variáveis e os domínios, considerando outros instrumentos, literatura, pesquisa documental no órgão e avaliação por especialistas, por isso somente há uma componente em cada um dos 6 domínios, isto é, foi avaliado um domínio por vez, por isso não havia necessidade de realizar a rotação dos valores dos domínios. Ao final foram atribuídos escores para cada um destes domínios para análises posteriores. Os escores são valores que são atribuídos ao agrupamento de cada domínio. Dessa forma os valores dos escores representam as variáveis em conjunto.

O teste de Kolmogorov-Smirnov foi realizado para verificar a normalidade da distribuição dos dados, identificando a necessidade de serem adotadas técnicas não paramétricas. Dessa forma, foram aplicados os testes não paramétricos de Kruskal-Wallis e Mann-Whitney para comparação dos escores dos domínios entre si e com as variáveis de desfecho, e a correlação de Spearman para associar os escores da comunicação e instrumento com os demais escores dos outros domínios, em que seus valores de referência são indicados no Quadro 16:

Quadro 16. Valores de referência para a correlação de Spearman.

0,9 para mais ou para menos indica uma correlação muito forte
0,7 a 0,9 positivo ou negativo indica uma correlação forte
0,5 a 0,7 positivo ou negativo indica uma correlação moderada
0,3 a 0,5 positivo ou negativo indica uma correlação fraca
0 a 0,3 positivo ou negativo indica uma correlação desprezível

Fonte: Mukaka (2012).

Foi adotado o nível alfa de significância em todas as análises de 5% (valores $p < 0,050$ significativos). Os resultados identificados por meio das análises estatísticas e multivariadas se encontram discriminados no capítulo 5. Apresentação e análise dos resultados.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tratará dos resultados das análises documentais, com a avaliação das etapas do modelo de GPC adotado no órgão, bem como o produto das análises dos dados obtidos quantitativamente, por meio da escala aplicada, em que serão apresentadas e discutidas as informações resultantes das percepções dos participantes em relação à GPC no órgão, comparando-as com as identificadas na literatura e no levantamento documental do órgão e realizando os cruzamentos e triangulações dos dados. Ademais, será averiguada a confirmação ou não das hipóteses levantadas no tópico 4.4.

Com os referidos exames dos resultados, pretende-se cumprir o objetivo geral deste estudo de avaliação do programa de GPC do órgão pesquisado a partir da percepção dos servidores nele lotados, bem como capturar os objetivos específicos de identificar contribuições e limitações do modelo do órgão; verificar a percepção dos efeitos da GPC no órgão; averiguar se os objetivos inicialmente pretendidos com a implantação da GPC estão sendo alcançados; identificar as relações existentes entre as variáveis contempladas no instrumento de avaliação construído; e analisar se há diferença de percepção dos atores pesquisados do órgão (responsáveis pela implementação pela GPC, servidores e gestores).

As informações adquiridas pela aplicação do instrumento reproduzem as percepções do corpo funcional do órgão pesquisado – que incluem servidores, gestores e responsáveis pela implementação da GPC – em relação à essa forma de gestão adotada.

Primeiro serão avaliadas as etapas do mapeamento de competências realizado no órgão em relação a três orientações traçadas por órgãos públicos de referência para a instituição pesquisada, com maior foco no guia mais recentemente publicado (CNJ, 2016a). Posteriormente serão reproduzidos os resultados que dizem respeito à confiabilidade do instrumento construído. Evidenciada as análises referentes ao instrumento em si, passarão a ser discutidos os resultados obtidos com a aplicação da escala, iniciando pela caracterização do perfil da amostra, e depois discutindo os dados correlacionando o identificado nas percepções dos respondentes com as hipóteses levantadas, com a literatura reportada no capítulo do referencial teórico e com os dados detectados na pesquisa documental, efetuando as triangulações das informações.

5.1 AS ETAPAS DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Para cumprir o objetivo específico de avaliar as etapas do modelo de gestão por competências no órgão, passa-se a comparar as orientações tecidas por órgãos públicos de referência, abordadas no tópico 2.3.2, com as etapas de implantação da GPC no órgão

identificadas no levantamento documental descrito no capítulo 3. Os quadros inseridos neste tópico constarão a descrição das etapas recomendadas pelo guia, o cumprimento pelo órgão pesquisado com aposição de “Sim” quando cumpriu integralmente, “Parcial” quando houve um cumprimento parcial e “Não” quando não houve o cumprimento da etapa, seguido de um respectivo esclarecimento.

O primeiro órgão de comparação é o TSE, órgão superior eleitoral e por isso de referência para a organização estudada. O TSE (2013) orientou que a GPC passasse por 6 etapas retratadas na Figura 9, mas só descreveu 5. Dessas 6 etapas entende-se que o órgão efetuou todas, exceto parcialmente a quinta, que serão melhor demonstradas no Quadro 17.

Quadro 17. Comparação de etapas: recomendadas no Guia do TSE x executadas pelo órgão.

ETAPAS DO TSE	CUMPRIMENTO PELO ÓRGÃO
1. Planejamento do ciclo – que deve estar alinhado ao Planejamento Estratégico do órgão.	Sim. Foi realizado um planejamento para a implementação e o mapeamento foi alinhado com seu Planejamento Estratégico.
2. Sensibilização – objetiva, transparente, precedendo cada etapa do ciclo.	Sim. Foi realizada sensibilização em cada etapa, inclusive antes das revisões das competências.
3. Mapeamento ou revisão – em que se recomendou o envolvimento dos gestores na escolha das competências críticas por meio de técnica que proporcione a participação dos gestores e resultados mais efetivos, como grupo focal.	Sim. Os gestores foram envolvidos e as competências foram ou construídas diretamente por eles (com suporte da consultoria ou do GT Competências) ou, no mínimo, foram por eles validadas, usando técnicas de participação.
4. Avaliação de competências – deve ser objetiva, sucinta, deter linguagem clara e descritores comportamentais. Sugeriu-se uma frequência anual de avaliação, com a disponibilização de uma escala simples e de fácil entendimento, e inclusão uma opção de resposta “não observado” para aqueles avaliadores que não tenham observado no intervalo avaliativo um determinado comportamento. Recomendou-se que a avaliação deve ser efetuada verticalmente, com metodologia de no mínimo 180°, ou até a 360°.	Sim. As competências mapeadas passaram por revisão tendo sido reduzidas consideravelmente, facilitando o instrumento avaliatório. As avaliações ocorrem anualmente, em uma escala diferente da recomendada (de 1 a 10) mas é de simples entendimento, e detém uma opção “não utiliza(o)” para as competências que o servidor ou gestor não utilizaram no período avaliatório (que não se aplicam ao avaliado), mas que pertencem àquela unidade. A metodologia de avaliação do órgão é de 180°, conforme informado em relatório.
5. Identificação de gaps de competência e Utilização dos resultados (PAC e PDI) – os gaps podem ser utilizados para I) análises e devolutivas de resultados por unidade e por cargo gerencial, II) elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), III) elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), e IV) constituição e manutenção de Banco de Talentos (para identificar, sistematizar e democratizar o acesso ao perfil dos servidores, facilitando o reconhecimento institucional e proporcionando o autodesenvolvimento).	Parcial. Os gaps são identificados e utilizados para os itens I e II até o levantamento documental feita no órgão, mas não foram utilizados para elaboração do PDI, assim como não havia Banco de Talentos no órgão.
6. Avaliação do ciclo	Sim, foi identificado que o órgão fez uma avaliação mais aprofundada em relação ao 1º ciclo. Nos próximos foi efetuado algo mais simplificado.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O segundo guia que será analisado será o formulado pelo MPOG (2013), por ter sido a metodologia de base utilizada no órgão, discriminado no Quadro 18.

Quadro 18. Comparação de etapas: recomendadas no Guia do MPOG x executadas pelo órgão.

ETAPA	CUMPRIMENTO PELO ÓRGÃO
1. A Estratégia Organizacional (ou planejamento estratégico) abrange o estabelecimento da missão, da visão, dos objetivos ou metas, e dos indicadores para que o acompanhamento e o monitoramento sejam realizados.	Sim. O órgão possui Planejamento Estratégico elaborado, antes mesmo da implementação da GPC, contemplando missão, visão, metas e indicadores.
2. Competências Organizacionais se referem às competências que são fundamentais para que o órgão atinja suas metas e enfrente os desafios.	Sim. No processo de mapeamento foram levantadas as competências organizacionais.
3. Mapeamento de Competências que abrange as fases de: a) sensibilização, b) análise documental, c) planejamento do mapeamento (definição de técnicas, elaboração de instrumentos e seleção de participantes) e d) execução do mapeamento (identificação de competências transversais, organizacionais e setoriais).	Sim. O mapeamento de competências do órgão passou por todas essas fases, com a ressalva que o órgão adota outro tipo de diferenciação e nomenclatura para as competências, a saber, gerenciais, transversais e específicas.
4. Diagnóstico das Competências, que abrange: a) avaliação do grau de importância da competência, b) avaliação do grau de domínio das competências e c) identificação da lacuna.	Sim. Todas as etapas são realizadas no órgão, inclusive são feitas revisões de competências, que contempla os gestores revisarem também o grau de importância.
5. Acompanhamento e Avaliação, cíclicos. O modelo adotado deverá ser monitorado e avaliado regularmente para averiguar se a estratégia selecionada está apropriada ou se ajustes precisam ser realizados. Tal análise, de conformidade das etapas, é que contribuirá para a efetividade do processo e garantirá a transferência do aprendizado para o ambiente organizacional.	Não. Não há uma avaliação sistematizada e não houve indícios de acompanhamento das etapas do processo da GPC e análise dos resultados para verificar sua efetividade. Mas houve uma avaliação mais aprofundada em relação ao 1º ciclo, há a revisão de competências, que pode reavaliar as competências necessárias, suas descrições e o grau de importância. E há indicadores no Planejamento Estratégico, apesar de não haver indícios de análises desses índices para verificação de estratégias alcançadas.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Da análise do modelo do MPOG (2013) que embasou o modelo do órgão, constatou-se pela boa execução na implementação da GPC de forma geral, entretanto houve observação de falhas somente na última etapa que trata do acompanhamento e avaliação.

O último guia a ser avaliado é o do CNJ (2016a), por ser um órgão de referência para o Poder Judiciário. O cumprimento das recomendações do CNJ pode ser visto no Quadro 19.

Quadro 19. Comparação de etapas: recomendadas no Guia do CNJ x executadas pelo órgão.

ETAPA	CUMPRIMENTO PELO ÓRGÃO
1. Definição da equipe que coordenará a implantação: os integrantes devem ter interesse e devem ser capacitados.	Sim. Foi definida e instituída equipe inclusive formalmente.
2. Institucionalização do projeto de gestão por competências: inclui elaboração do projeto; criação da identidade visual do projeto; aprovação do projeto pela autoridade competente; sensibilização dos dirigentes, magistrados e servidores; capacitação dos gestores.	Sim. Todas essas subetapas foram executadas no órgão.
3. Mapeamento das competências necessárias: abrange análise documental; descrição das competências; validação das necessárias; organização e divulgação das competências necessárias.	Sim. Todas essas subetapas foram executadas no órgão.
4. Diagnóstico de competências e análise do GAP (das lacunas): contempla Diagnóstico das competências existentes, em que se recomenda uma sensibilização prévia, utilização de sistema eletrônico, identificação das competências existentes por meio de avaliação do grau de domínio e avaliação do grau de importância das competências para o órgão; e identificação do gap (ou lacuna) de competências.	Sim. Todas essas subetapas foram executadas no órgão. Inicialmente havia uma avaliação de competências para levantamento de necessidades de capacitação. Depois, o órgão alterou para uma avaliação de domínio de competências.

ETAPA	CUMPRIMENTO PELO ÓRGÃO
<p>5. Implementação dos programas de desenvolvimento de competências com alcance temporal de pelo menos um ano visando o desenvolvimento das competências requeridas. Para esta etapa recomenda-se a elaboração de um programa de capacitação considerando: a identificação das competências prioritárias dentre o rol das que precisam ser desenvolvidas; o estabelecimento de metas para redução das lacunas; a elaboração de ações de capacitação, trilhas e trilhos de aprendizagem; trabalhar no desenvolvimento de instrutores internos; e avaliar as ações de capacitação</p>	<p>Parcial. O órgão detém de programa anual, formalizado pelo PAC que é divulgado a todos os servidores, em que são identificadas as competências prioritárias, são aventadas as ações de capacitação, e estas são avaliadas. Porém, não se identificou o estabelecimento de metas para redução das lacunas. Ressalta-se que o órgão elabora ações de capacitação mas não construiu trilhas e trilhos de aprendizagem.</p>
<p>6. Monitoramento das competências: abarca a Avaliação de Desempenho por Competências que passa por algumas etapas, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● planejamento da avaliação; ● divulgação da avaliação e sensibilização da organização; ● realização de treinamentos sobre como realizar uma avaliação e como dar e receber feedback; ● aplicação da avaliação, realização de feedback e planejamento de trilhas/trilhos de aprendizagem; ● estabelecimento de novas metas e/ou novos desafios para o desempenho; e ● revisão do ciclo de avaliação de desempenho por competências, que podem ser efetuadas por meio de pesquisa com os servidores e/ou gestores. 	<p>Parcial. Em relação a este item houve um cumprimento parcial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● planejamento da avaliação – o órgão faz; ● divulgação da avaliação e sensibilização da organização – o órgão faz; ● realização de treinamentos sobre como realizar uma avaliação e como dar e receber feedback – não foi feito. Foi dada uma orientação de como preencher a avaliação; ● aplicação da avaliação – o órgão faz; ● realização de feedback – há um indicativo que boa parte dos gestores forneçam, mas ainda há falhas em relação a tal realização conforme identificado nas respostas obtidas na pesquisa; ● planejamento de trilhas/trilhos de aprendizagem – não foi feito; ● estabelecimento de novas metas e/ou novos desafios para o desempenho – não foi identificado no levantamento documental; ● revisão do ciclo de avaliação de desempenho por competências – o órgão faz uma revisão de competências e a primeira revisão foi efetuada de forma bem detalhada e aprofundada com muitas alterações.
<p>7. Desenvolvimento do sistema de recompensas para reforçar as competências desejáveis. Esta etapa não é obrigatória, todavia pode impactar na efetividade do programa de GPC.</p>	<p>Não. Não há um programa / sistema de recompensas.</p>
<p>8. Avaliação do Programa de Gestão por Competências: monitoramento e revisão constante. O CNJ recomenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Revalidação das competências necessárias; ● Avaliação do clima organizacional periódica; ● Revisão de todo o projeto para assegurar que os objetivos, os requisitos e o cronograma aventados sejam de fato executados e para possibilitar um aperfeiçoamento constante do programa de GPC. 	<p>Parcial. Em relação à avaliação do programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● O órgão na revisão de competências, anual, faz a revalidação das competências necessárias, tendo feito uma mudança grande na 1ª revisão (2º ciclo) que sucedeu ao mapeamento (1º ciclo); ● Bialmente aplica uma avaliação de clima. Contudo não há indícios de tentativa pelo órgão de análise e de correlação dos dados obtidos nesta avaliação com o programa de GPC para verificação de reação e possíveis propostas baseadas em uma análise de relação; ● Não foi feita uma revisão de todo o projeto.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Verifica-se pelo quadro 19 que o órgão executa a maioria das etapas e subetapas. Todavia, as etapas mais finais, discriminadas nos itens 6, 7 e 8, não estão sendo efetuadas em sua plenitude, nem a subetapa de estabelecimento de metas de redução de gaps referente à fase de implementação de programa de desenvolvimento (item 5).

A ausência do estabelecimento de metas discriminada no item 5 pode prejudicar a percepção de melhorias já que não há um acompanhamento para verificar se as ações de capacitação estão produzindo a redução das lacunas. Ou seja, não há metas para saber aonde o órgão quer chegar, e não há um monitoramento dos efeitos das capacitações, se houve redução e qual sua abrangência. A falta de elaboração de trilhas e trilhos de aprendizagem se coaduna com o estudo de Lourenço (2018) sobre a GPC nos Tribunais de Contas do Brasil em que verificou que poucos foram os Tribunais que conseguiram avançar para uma construção de trilhas de capacitação e desenvolvimento das lacunas de competências.

No item 6 sobre monitoramento das competências, observa-se que também não houve uma importante subetapa, relativa à realização de treinamentos sobre como realizar uma avaliação e como dar e receber feedback, que pode ser um dos motivos da alta dispersão nas respostas sobre feedback, havendo problemas mais específicos na forma que esse retorno é feito, conforme exposto no tópico 5.4. Ou seja, se não houve um treinamento sobre o assunto é de se esperar que não haja um conhecimento profundo e nem o desenvolvimento de competências para executar tal estratégia com uma maior qualidade. Ainda no que se refere a essa etapa de monitoramento das competências, a organização ainda não conseguiu proceder o planejamento de trilhas/trilhos de aprendizagem nem o estabelecimento de novas metas e/ou novos desafios para o desempenho, como visto na análise do item 5. Em relação à revisão do ciclo de avaliação de desempenho por competências, o órgão faz uma revisão de competências anual e a primeira delas, feita de forma mais profunda, gerou muitas alterações nas descrições e quantidades de competências e na forma de atribuir o grau de importância e cada competência.

O CNJ sugeriu a elaboração de um sistema de recompensas, expondo que não se trata de uma etapa obrigatória, mas que pode repercutir na efetividade do programa. O órgão não detém um plano institucionalizado de recompensas, que poderia contribuir para a percepção de reconhecimento pelos servidores. A falta desse sistema pode estar contribuindo para os problemas identificados nos resultados da aplicação da escala no que tange ao domínio valorização e reconhecimento, relatados no tópico 5.4.

Por último, no que concerne à última etapa, Avaliação do Programa de Gestão por Competências, que exige um monitoramento e uma revisão constante, o órgão não efetua ações com esse objetivo. Identificou-se que o processo de revisão de competências é uma forma de revalidação das competências necessárias, mas não tem sido realizada de forma mais aprofundada como na primeira revisão. O órgão realiza bianualmente uma avaliação de clima, mas não com o objetivo de correlacionar os dados desta com a nova forma de gestão do órgão.

Verificou-se também que o órgão não efetuou uma revisão de todo o programa de GPC a fim de verificar os seus resultados e se os objetivos iniciais estavam sendo alcançados.

Vale ressaltar que apesar de o órgão estabelecer indicadores no Planejamento Estratégico, conforme preceituam o MPOG e o CNJ, não foi identificado o acréscimo de indicadores com o intuito de estabelecer novas metas, nem indicadores relacionados à abordagem de competências pertinentes aos diversos subsistemas de gestão de pessoas, mas somente ao de Capacitação.

Com o levantamento feito nesta pesquisa, o órgão poderá estabelecer novas metas e poderão ser criados novos indicadores pertinentes à GPC. Como sugestão, pode-se criar a meta de capacitar todos os gestores nos treinamentos apontados pelo CNJ (2016a) sobre como realizar uma avaliação e como dar e receber feedback, estipulando, por exemplo, um planejamento de alcance de 60% em um ano e 100% no próximo, assim como manter atualizado esse percentual sempre com o ingresso de novos gestores. Dessa forma criar-se-ia um indicador como o sugerido pelo CNJ: índice de capacitação de gestores na competência feedback, a título de sugestão. Assim como poderiam ser criadas metas de planejamento de trilhas/trilhos de aprendizagem aos poucos. A primeira meta poderia ser a de planejar a trilha referente a somente uma competência, e traçando metas para serem elaboradas outras trilhas no decorrer dos anos, e mantendo o indicador no planejamento estratégico. A alta administração poderia também incentivar os gestores a elaborarem PDIs para os servidores lotados em suas unidades e criarem metas de desempenho para eles.

5.2 CONSISTÊNCIA INTERNA DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Ao se realizar uma operação empírica com o objetivo de medir algo, é pertinente verificar se de fato está sendo medido aquilo que se pretende. Segundo Figueiredo Filho e Silva Junior (2010), os problemas de mensuração são um dos principais empecilhos para o desenvolvimento do conhecimento científico. E este não avançará o quanto poderia se as medidas não forem válidas e confiáveis (FIGUEIREDO FILHO et al, 2013). Se há problemas nas medidas, as conclusões sobre os fenômenos estudados são comprometidas, portanto a credibilidade do método aplicado é um aspecto essencial para avaliar resultados (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2010).

De acordo com Ramos (1987) a validade de um instrumento de medida é o grau com que os indicadores da escala mensuram com consistência interna os domínios que foram

caracterizados para medir. Neste trabalho buscou-se uma validação do instrumento por meio da demonstração de consistência interna do instrumento (coeficiente de correlação intraclassa: Alfa de Cronbach). Os métodos de consistência interna são apropriados para as variáveis compostas.

Há várias formas de se estimar o coeficiente de confiabilidade de um instrumento, e optou-se em empregar neste trabalho o coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach,1951). Com a finalidade de averiguar até que ponto os instrumentos são capazes de proporcionar uma medida válida e confiável, tomou-se como fundamento o exposto por Hair et al (2009), que explicam que a confiabilidade é uma medida da consistência interna dos indicadores dos domínios, que fornece o grau que indicam os respectivos construtos (domínios). Para calcular o valor do Alfa de Cronbach para a análise da consistência interna dos fatores, é condição necessária que as variáveis estejam categorizadas da mesma forma, o que em alguns casos corresponderá à aplicação da mesma escala de Likert. O valor do alpha deve ser positivo, variando entre 0 e 1, como exposto no tópico 4.5, e a recomendação é que valores dos alfas sejam superiores a 0,7 para refletir uma fidedignidade aceitável (HAIR et al, 2009).

Para cálculo da consistência interna só foram considerados indivíduos com todas as respostas válidas, ou seja, indivíduos que responderam em qualquer assertiva a opção “não sei informar” não entraram no cálculo, como explicado no tópico 4.2 sobre os sujeitos e a amostra.

Segundo as referências traçadas por Pestana e Gageiro (2008), os dados apresentaram resultados com confiabilidade “Muito boa” (Acima de 0,900) em cinco domínios e “Boa” (entre 0,8 e 0,9) em um domínio, conforme Tabela 1, indicando que todos os seis domínios construídos demonstram validade e coerência interna. A análise de componentes principais para dados categóricos (CATPCA) apresentou a maior consistência interna ($\alpha = 0,979$) no domínio Alinhamento e a menor foi para o domínio Instrumento ($\alpha = 0,874$). O domínio alinhamento foi o que alcançou maior porcentagem do total de variância explicada (90,7%), ou seja, 90,7% da variabilidade dos dados originais destas variáveis é explicada por este domínio e o de menor porcentagem de variância explicada foi o de instrumento (61,3%), consoante Tabela 1.

Com os resultados dispostos na Tabela 1, pode-se afirmar que a escala mede consistentemente a característica para a qual foi criada. Apesar da boa confiabilidade encontrada em todos os domínios (Alfa > 0,80), foram feitas análises para cada domínio para averiguação de necessidade de eliminação de algum item em específico de forma que, se eliminado do domínio, aumenta a confiabilidade do mesmo.

TABELA 1: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA CONSISTÊNCIA INTERNA GLOBAL E DA % DE VARIÂNCIA EXPLICADA PELA CATPCA

Domínios	nº de itens	Alfa de Cronbach	% de variância
Comunicação	6	0,951	80,4
Instrumento	6	0,874	61,3
Reconhecimento	6	0,973	88,3
Gestão	7	0,952	77,5
Alinhamento	6	0,979	90,7
Capacitação	7	0,970	84,9
Total	38	0,987	66,8

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O coeficiente de correlação item-total se trata de medida mais adequada da consistência do item com o escore total (SILVEIRA, 1983). A Tabela 2 mostra uma coluna chamada “Correlação Item-Total Corrigida”, que são as correlações entre cada item e o escore total do domínio. O escore total é uma variável composta, ou seja, detém componentes que são os escores de cada item.

Em uma escala confiável todos os itens devem se correlacionar com o Total. Hair et al (2009) orientam que a correlação de item total corrigida seja superior a 0,50 para uma confiabilidade satisfatória dos resultados. Entretanto, para Kline (1993), um coeficiente de 0,30 geralmente é o mínimo recomendado para a correlação item-total adequada. Os valores da coluna “Alfa se o item é excluído” são os valores do Alfa de Cronbach se aquele item específico é excluído, assim é refletida a mudança no alfa se o item determinado fosse excluído.

Se a eliminação de um item aumenta o Alfa de Cronbach, isso significa que a eliminação daquele item aumenta a confiabilidade. Sendo assim, qualquer item que resulte em valores substancialmente maiores do que o alfa global identificado (Tabela 1), talvez precise ser eliminado da escala para aumentar sua confiabilidade. Todavia, não foi necessária a exclusão de nenhum item uma vez que se verificou que nenhuma exclusão de item aumentaria substancialmente o alfa global.

Os domínios Comunicação, Reconhecimento, Gestão, Alinhamento e Capacitação apresentaram boas correlações com o total em todos os itens, já que os valores constantes da correlação Item-Total Corrigida são maiores que 0,30 (KLINE, 1993) e até que 0.50 (HAIR et al, 2009). Na coluna “Alfa se o item é excluído” indica que nenhum dos itens aumentaria a confiabilidade substancialmente, portanto, todos foram mantidos.

TABELA 2: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS ITENS DO DOMÍNIO, COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL E CONSISTÊNCIA INTERNA (ALFA DE CRONBACH) SE O ITEM É EXCLUÍDO

Dimensão	Itens	Média da escala se o item é retirado	Variância da escala se o item é retirado	Correlação item-total corrigida	Alfa de Cronbach se o item é excluído
Comunicação	1	19,37	41,513	0,880	0,932
	2	19,77	41,189	0,912	0,928
	3	19,63	40,910	0,905	0,928
	4	19,51	44,855	0,767	0,945
	5	19,08	45,234	0,759	0,946
	6	19,89	43,061	0,801	0,941
Instrumento	1	21,71	19,098	0,481	0,739
	2	22,3	19,730	0,199	0,827
	3	22,19	15,867	0,743	0,666
	4	22,06	16,153	0,741	0,669
	5	22,12	16,010	0,662	0,687
	6	21,82	20,389	0,351	0,766
Reconhecimento	1	15,48	50,831	0,878	0,963
	2	15,81	49,939	0,920	0,958
	3	15,96	51,625	0,934	0,957
	4	15,71	50,110	0,932	0,957
	5	15,82	50,968	0,894	0,961
	6	16,21	53,038	0,811	0,969
Gestão	1	20,24	63,678	0,823	0,936
	2	20,38	63,178	0,786	0,939
	3	19,75	67,708	0,627	0,952
	4	20,26	62,003	0,868	0,932
	5	20,01	63,048	0,822	0,936
	6	20,29	61,026	0,907	0,928
	7	20,29	62,014	0,881	0,930
Alinhamento	1	17,88	51,841	0,914	0,970
	2	17,83	51,924	0,930	0,968
	3	17,88	52,130	0,927	0,968
	4	17,96	53,336	0,864	0,975
	5	18,04	52,396	0,932	0,968
	6	17,96	52,565	0,929	0,968
Capacitação	1	21,26	73,111	0,833	0,966
	2	21,64	69,341	0,914	0,960
	3	21,69	69,108	0,894	0,961
	4	21,79	68,917	0,900	0,961
	5	22,04	68,637	0,884	0,962
	6	21,61	71,952	0,837	0,965
	7	21,76	68,834	0,915	0,959

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O domínio Instrumento apresentou correlações satisfatórias com o total em todos os itens, exceto o de número 2, que apresentou uma correlação Item-Total abaixo do indicado como mínimo por Kline (1993), ou seja, apresentou o valor de 0,199 e o mínimo recomendado é de 0,300. Contudo, mesmo nessa questão 2, não foi evidenciado que sua retirada aumentaria

substancialmente o alfa, pois corresponderia ao alfa de 0,827 (Tabela 2) em detrimento do alfa de 0,874 averiguado com a análise contemplando todos os itens (Tabela 1). Portanto, da mesma forma que os outros domínios, a eliminação da assertiva 2 não aumentaria a confiabilidade do domínio. Considerando que teoricamente é uma afirmativa importante para averiguar se competências não estão sendo avaliadas pelo órgão, que pode afetar até a elaboração das competências, e tendo em vista que sua exclusão não reproduziria um aumento substancial de confiabilidade, a questão 2 foi preservada, assim como todas as demais. Ressalta-se que essa assertiva é relevante inclusive pelo verificado na comparação das etapas recomendadas pelo guia do CNJ com as etapas executadas pelo órgão que tem simplificado a revisão de competências e não tem investigado mais profundamente as mudanças e necessidades de alteração, exclusão ou inclusão de competências por meio de pesquisa mais abrangente com os servidores.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O estudo tinha como público-alvo um total de 339 servidores, dentre os quais 146 participaram. Com a eliminação de 62 instrumentos, resultou uma amostra de 84 respondentes, como explicado anteriormente no tópico 4.2. O perfil da amostra está disposto na Tabela 3.

TABELA 3: CARACTERIZAÇÃO DA CATEGORIA, SEXO, LOTAÇÃO, ESCOLARIDADE E EXPERIÊNCIA

		n	%
Categoria	Gestor (com ao menos um servidor sob sua liderança)	26	30,95
	Servidor	53	63,10
	Integrante do GT Competências	5	5,95
Sexo	Feminino	33	39,29
	Masculino	51	60,71
Lotação	Sede	60	71,43
	Cartórios	24	28,57
Escolaridade	Médio completo	2	2,38
	Superior completo	8	9,52
	Pós-Graduação Lato Sensu completa (especialização)	68	80,95
	Pós-Graduação Stricto Sensu completa (mestrado/doutorado)	6	7,14
Experiência	Até 5 anos	6	7,14
	De 6 a 10 anos	15	17,86
	De 11 a 15 anos	33	39,29
	16 ou mais	30	35,71

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Do total da amostra (84), cerca de 63% são servidores, 31% são gestores com ao menos um servidor sob sua liderança e 6% são integrantes do GT Competências, que foi a equipe responsável pela implementação da GPC no órgão (Gráfico 9).

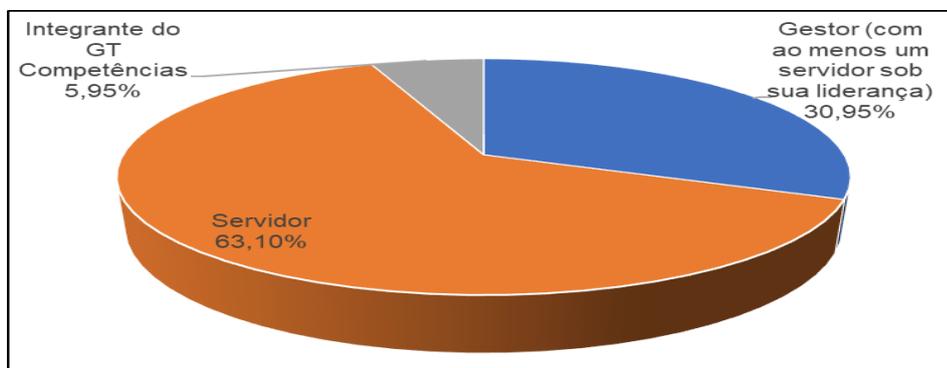


Gráfico 9. Descrição do perfil: categoria.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Os respondentes abrangem um perfil de cerca de 60% sendo sexo masculino e 40% do feminino (Gráfico 10).

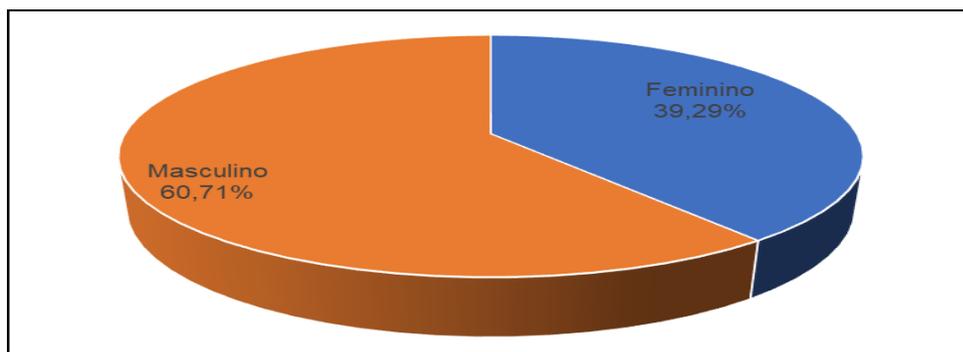


Gráfico 10. Descrição do perfil: sexo.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A amostra representou uma maior concentração de participantes lotados na Sede, com cerca de 71%, e menor participação dos servidores lotados nos Cartórios Eleitorais, correspondendo a cerca de 29% dos respondentes, como se observa no Gráfico 11.

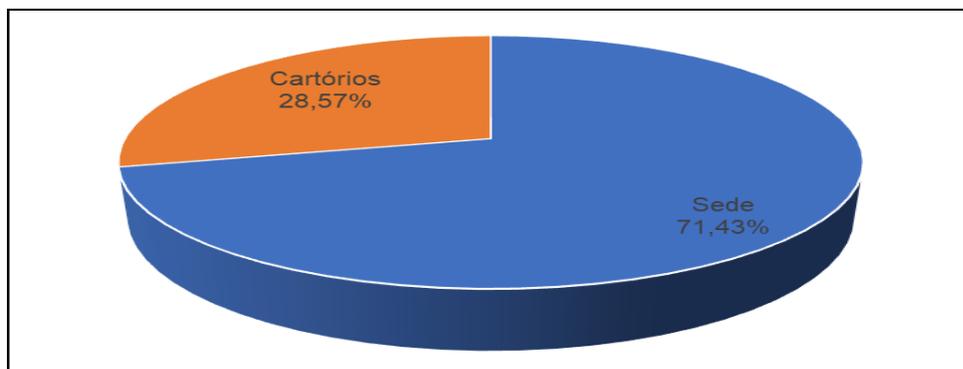


Gráfico 11. Descrição do perfil: lotação.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Em relação à escolaridade, a amostra compõe cerca de 81% de servidores com pós-graduação lato sensu completa, seguidas de 10% com superior completo, 7% com pós-graduação stricto sensu completa (mestrado/doutorado) e 2% com médio completo (Gráfico 12).

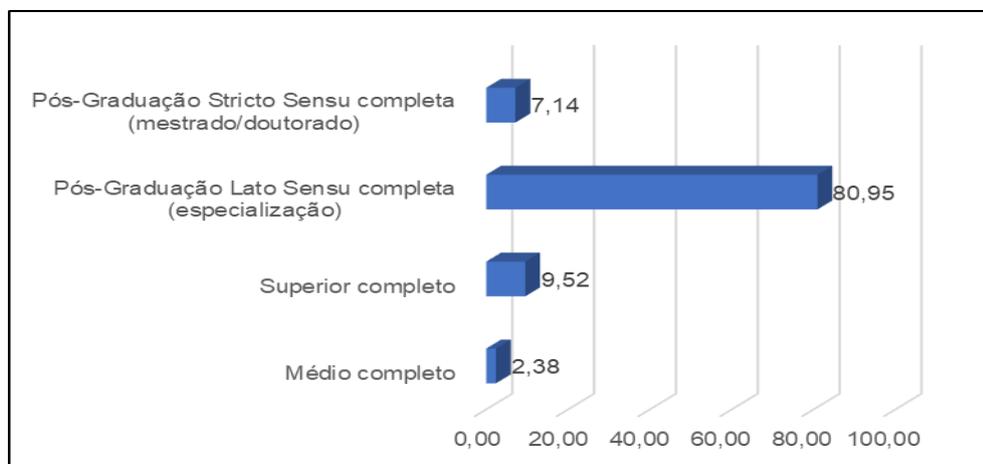


Gráfico 12. Descrição do perfil: escolaridade.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

No que se refere ao tempo de trabalho no órgão, a amostra contemplou 39% de servidores com 11 a 15 anos de experiência, seguidos de 36% com 16 anos ou mais, e os outros 25% detinham tempo de até 10 anos na organização, conforme Gráfico 13.

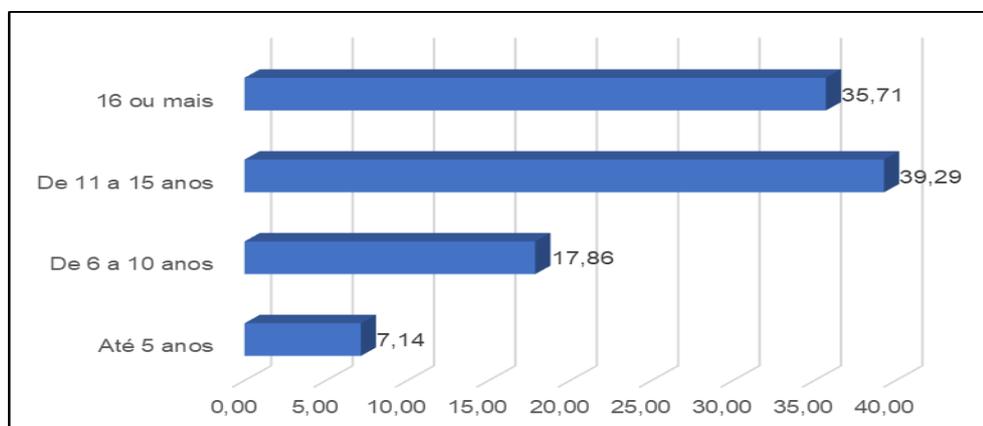


Gráfico 13. Descrição do perfil: tempo de trabalho no órgão.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

5.4 RESULTADOS POR DIMENSÕES

Os resultados identificados com a aplicação da escala estão apresentados de forma a verificar os objetivos estabelecidos no tópico 1.3 e as hipóteses levantadas no item 4.4. Antes de apresentar os resultados e as análises, cabe ressaltar que foi efetuado o Teste de Kolmogorov-Smirnov, que rejeitou a hipótese nula de distribuição de probabilidade normal, como pode ser visto na Tabela 4. Portanto, as técnicas não paramétricas foram selecionadas para as análises.

TABELA 4: TESTE DE NORMALIDADE

	Estatística	gl	Valor p*
Escore da comunicação	0,220	84	< 0,001
Escore do instrumento	0,305	84	< 0,001
Escore do reconhecimento	0,164	84	< 0,001
Escore da gestão	0,183	84	< 0,001
Escore do alinhamento	0,203	84	< 0,001
Escore da capacitação	0,098	84	0,046

*. *Teste de Kolmogorov-Smirnov.*

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Foi realizada a comparação entre os escores das dimensões e o teste não acusou haver diferença significativa entre os mesmos.

TABELA 5: COMPARAÇÃO ENTRE OS ESCORES DAS DIMENSÕES

Dimensões	nº de itens	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda	Média dos postos	Valor p*
Comunicação	6	-2,102	1,355	0,395	0,318	261,75	0,941
Instrumento	6	-5,161	0,571	0,323	0,404	244,28	
Reconhecimento	6	-1,842	1,426	0,406	-1,842	258,47	
Gestão	7	-1,658	1,631	0,008	1,075	257,14	
Alinhamento	6	-2,289	1,234	0,279	0,295	250,85	
Capacitação	7	-1,947	1,810	0,152	0,153	242,52	
Total	38	-5,161	1,810	0,292			

*. *Teste de Kruskal-Wallis; Estatisticamente significativo se $p < 0,050$.*

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A Tabela 6 mostra o resultado estatístico descritivo de cada um dos seis domínios e suas assertivas, apresentando a mediana e a moda das respostas em uma escala de 1 a 6. Tais medidas são mais apropriadas para representar as percepções dos respondentes do que a média tendo em vista que a escala Likert foi escolhida para o instrumento. Faz-se necessário trocar a média pela mediana como medida central das escalas não paramétricas, até porque em uma escala em que apenas alguns valores são reais, qualquer ponto entre esses valores (intervalos) não existe, ou seja, em uma escala não métrica, os intervalos não são delineados e não precisam corresponder a nenhum critério matemático conhecido (LUCIAN, 2016).

No mesmo sentido, Stevens (1946) assevera que o uso da média e do desvio-padrão são imprudentes nessas situações, pois os intervalos da escala não são equivalentes em tamanho. A média não constitui uma boa medida para representar amostras com valores extremos (GIL, 2010). Por conseguinte, foram utilizadas a mediana como medida central e a moda para retratar as respostas mais típicas, a opção de resposta mais frequente (GIL, 2010).

Todas as medianas e modas dos domínios e dos itens tendem à concordância (4 ou 5), podendo-se inferir que os participantes se inclinam a concordar que o processo comunicativo

sobre a GPC foi bem efetuado, assim como o instrumento de avaliação de competências foi bem construído e o seu acesso é de fácil manuseio.

TABELA 6: ESTATÍSTICA DESCRITVA DAS ASSERTIVAS DO INSTRUMENTO E DE SEUS DOMÍNIOS

Domínios	Assertivas	Mediana	Moda
Comunicação	COM1	4,5	5,0
	COM2	4,0	4,0
	COM3	4,0	4,0
	COM4	4,0	5,0
	COM5	5,0	5,0
	COM6	4,0	4,0
	Total	4,0	4,0
Instrumento	INS1	5,0	5,0
	INS2	5,0	5,0
	INS3	4,5	5,0
	INS4	5,0	5,0
	INS5	5,0	5,0
	INS6	5,0	5,0
	Total	5,0	5,0
Reconhecimento	REC1	4,0	4,0
	REC2	4,0	4,0
	REC3	3,0	4,0
	REC4	4,0	4,0
	REC5	4,0	4,0
	REC6	2,5	4,0
	Total	4,0	4,0
Gestão	GES1	4,0	4,0
	GES2	3,0	4,0
	GES3	4,0	5,0
	GES4	3,0	3,0
	GES5	4,0	4,0
	GES6	3,0	3,0
	GES7	3,0	4,0
	Total	4,0	4,0
Alinhamento	ALI1	4,0	4,0
	ALI2	4,0	4,0
	ALI3	4,0	4,0
	ALI4	4,0	4,0
	ALI5	4,0	5,0
	ALI6	4,0	4,0
	Total	4,0	4,0

	CAP1	4,0	4,0
	CAP2	4,0	4,0
	CAP3	4,0	4,0
Capacitação	CAP4	4,0	4,0
	CAP5	4,0	4,0
	CAP6	4,0	4,0
	CAP7	4,0	4,0
	Total	4,0	4,0

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Além disso, as medidas de tendência central constantes na Tabela 6 pendem a concordar que a GPC contribui para o reconhecimento e valorização dos servidores, a gestão do desempenho, a capacitação e o alinhamento com a estratégia. Todavia, verifica-se que a maioria dos domínios, exceto pelo Instrumento, a mediana e a moda correspondem ao valor 4, que representa “concordo pouco”, e somente o domínio Instrumento a mediana e a moda representam o valor 5, que equivale a opção “concordo muito”. Logo, percebe-se que a concordância dos servidores ainda é baixa, mostrando que a GPC, assim como seus efeitos e resultados, precisa ser mais bem trabalhada para melhorar o grau de concordância dos servidores do órgão.

Ao analisar esses mesmos dados dispostos na Tabela 6 por meio do Gráfico 14, observa-se que, apesar da mediana se encontrar com valor 4 ou até mesmo 5, a amplitude das respostas é elevada, mostrando que há baixa homogeneidade nas percepções.

A dimensão que apresentou maior homogeneidade de opinião foi a do Instrumento, em que 50% das respostas se concentraram nas opções 4 (concordo pouco) e 5 (concordo muito), apresentando somente outliers nas opções 1 (discordo totalmente) e 2 (discordo muito). A alta variabilidade de opiniões demonstrada nas amplitudes desses gráficos contemplados no Gráfico 14 demonstra que não há homogeneidade nas percepções dos servidores, dificultando afirmar que a GPC está de fato cumprindo seus objetivos inicialmente traçados, pois mostra que ainda há um bom percentual de pessoas que discordam, e às vezes discordam muito ou totalmente, conforme se observa que as respostas estão variando de 1 a 6. Pode-se dizer que a dimensão Reconhecimento possui a pior concordância dentre os domínios, pois, apesar de sua mediana ser 4, averigua-se que 50% das respostas se concentram entre as opções 2 (discordo muito) e 4 (concordo pouco).

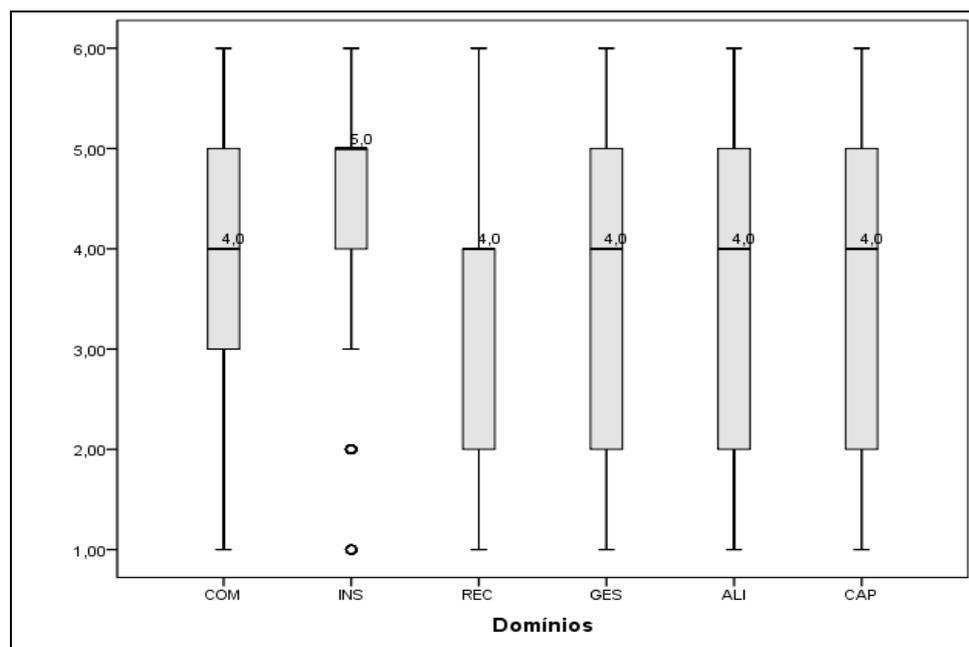


Gráfico 14: Descrição dos domínios.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A Tabela 7 compara os escores dos domínios entre a categoria, sexo, lotação, escolaridade e experiência.

TABELA 7: COMPARAÇÃO DOS ESCORES DOS DOMÍNIOS ENTRE A CATEGORIA, SEXO, LOTAÇÃO, ESCOLARIDADE E EXPERIÊNCIA

		Mínimo	Máximo	Mediana	Moda	Média dos postos	Valor p*
Categoria	Gestor (com ao menos um servidor sob sua liderança)	-5,138	1,810	0,318	0,295	278,55b	< 0,001**
	Servidor	-5,161	1,810	0,149	-1,842	229,14a	
	Integrante do GT Competências	-1,259	1,577	0,739c	-1,259	364,62c	
Sexo	Feminino	-5,161	1,810	0,020	-1,842	211,42a	< 0,001*
	Masculino	-2,289	1,810	0,362	0,295	279,08b	
Lotação	Sede	-5,161	1,810	0,270	-1,842	250,75	0,669*
	Cartórios	-3,673	1,810	0,295	0,295	256,88	
Escolaridade	Médio completo	0,353	1,288	0,869c	0,353	415,92c	< 0,001**
	Superior completo	-1,895	0,974	0,405	0,761	276,56b	
	Pós-Graduação Lato Senu completa (especialização)	-5,161	1,810	0,270	-1,842	246,88a	
	Pós-Graduação Stricto Senu completa (mestrado/doutorado)	-1,926	1,577	0,137	-1,926	229,63a	
Experiência	Até 5 anos	-3,673	1,592	0,111	-2,289	238,71	0,614**
	De 6 a 10 anos	-2,289	1,810	0,220	-1,842	244,17	
	De 11 a 15 anos	-2,289	1,616	0,250	0,295	248,68	
	16 anos ou mais	-5,161	1,810	0,318	-1,842	263,63	

*. Teste de Mann-Whitney; **. Teste de Kruskal-Wallis; Abc. Letras diferentes indicam diferenças entre as medianas (teste de comparações múltiplas de Duncan); Estatisticamente significativo se $p < 0,050$.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Os dados revelam que houve diferença significativa dos escores dos domínios para a categoria, sexo e a escolaridade, em que se averigua que os integrantes do GT Competências obtiveram o maior escore mediano (0,739), logo, esta categoria é mais propensa a concordar com as perguntas relacionadas aos domínios. A mesma observação pode ser feita para o sexo masculino, onde o seu escore mediano foi 0,362 e também a observação pode se transpor para quem tem o ensino médio completo, pois quem tem esta escolaridade obteve o maior escore mediano (0,869). A lotação e a experiência (tempo de trabalho no órgão) obtiveram escores medianos semelhantes, portanto, para estas duas variáveis não há uma prevalência maior de concordância ou discordância das assertivas do questionário (Tabela 7).

Almeida *et al* (2009) sugeriram estudos que abrangessem um perfil mais diferenciado de amostra para comparação dos dados, já que esses autores só investigaram as pessoas mais diretamente ligadas ao processo de GPC e aventaram a possibilidade de que os resultados de percepção mais positiva poderiam estar influenciados porque a amostra estudada por eles só abrangia um tipo de perfil e que detinham um maior conhecimento do tema.

Dessa maneira, foram comparados também os escores de cada dimensão entre as categorias, discriminado na Tabela 8, em que se constatou que as dimensões de comunicação, gestão, alinhamento e capacitação foram significativas.

Os escores médios foram maiores para os integrantes do GT competências em todos os casos, em que a dimensão de comunicação foi de 68,50 pontos, a de gestão de 46,60 pontos, o alinhamento foi de 68,00 pontos e a capacitação de 70,70 pontos, logo, estas dimensões apresentam os integrantes do GT como os mais concordantes para as respectivas assertivas, conforme Tabela 8.

TABELA 8: COMPARAÇÃO DOS ESCORES DE CADA DOMÍNIO ENTRE AS CATEGORIAS

Domínios	Categoria	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda	Média dos postos	Valor p*
Comunicação	Gestor (com ao menos um servidor sob sua liderança)	-2,000	1,355	0,514	0,540	48,40ab	0,008
	Servidor	-2,102	1,355	0,289	0,318	37,15a	
	Integrante do GT Competências	0,626	0,975	0,914	0,626	68,50b	
Instrumento	Gestor (com ao menos um servidor sob sua liderança)	-5,138	0,571	0,314	0,404	44,10	0,403
	Servidor	-5,161	0,543	0,327	0,270	40,52	
	Integrante do GT Competências	0,230	0,483	0,381	0,230	55,20	

	Gestor (com ao menos um servidor sob sua liderança)	-1,842	1,426	0,505	0,678	46,92	
Reconhecimento	Servidor	-1,842	1,426	0,129	-1,842	39,01	0,165
	Integrante do GT Competências	0,130	0,794	0,736	0,130	56,50	
	Gestor (com ao menos um servidor sob sua liderança)	-1,658	1,631	0,812	0,812	52,15ab	
Gestão	Servidor	-1,658	1,592	-0,460	-1,658	37,38a	0,038
	Integrante do GT Competências	-1,259	1,115	0,580	-1,259	46,60b	
	Gestor (com ao menos um servidor sob sua liderança)	-2,289	1,234	0,279	0,295	44,23ab	
Alinhamento	Servidor	-2,289	1,234	0,176	-2,289	39,25a	0,037
	Integrante do GT Competências	0,401	1,049	0,833	0,401	68,00b	
	Gestor (com ao menos um servidor sob sua liderança)	-1,919	1,810	0,153	0,153	44,90ab	
Capacitação	Servidor	-1,947	1,810	0,006	0,153	38,66a	0,016
	Integrante do GT Competências	0,743	1,577	0,940	0,743	70,70b	

*. *Teste de Kruskal-Wallis; abc. Letras diferentes indicam diferenças entre as medianas (teste de comparações múltiplas de Duncan); Estatisticamente significativo se $p < 0,050$.*

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Constatou-se que os dados constantes das Tabelas 7 e 8 expõem uma diferença significativa entre os tipos de categoria, havendo diferença significativa tanto entre o GT para com os servidores e os gestores, como dos gestores para servidores. Tendo em vista que esse é um aspecto a ser investigado com maior profundidade (ALMEIDA et al, 2009), foram criados gráficos pertinentes a cada uma das categorias para melhor entender a diferença de percepções: servidores (Gráfico 15); gestores com ao menos um servidor sob sua liderança (Gráfico 16) e GT competências, formado pela equipe de servidores responsáveis pela implementação da GPC no órgão (Gráfico 17).

Pela análise do dados representativos de cada categoria, apresentados nos Gráficos 20,21 e 22, confirma-se a suposição dos autores Almeida et al (2009) de que a GPC é percebida de forma mais favorável pelas pessoas que estão mais diretamente envolvidas com esse processo e política escolhida e detém um maior conhecimento acerca do tema, até pelo maior contato e exposição.

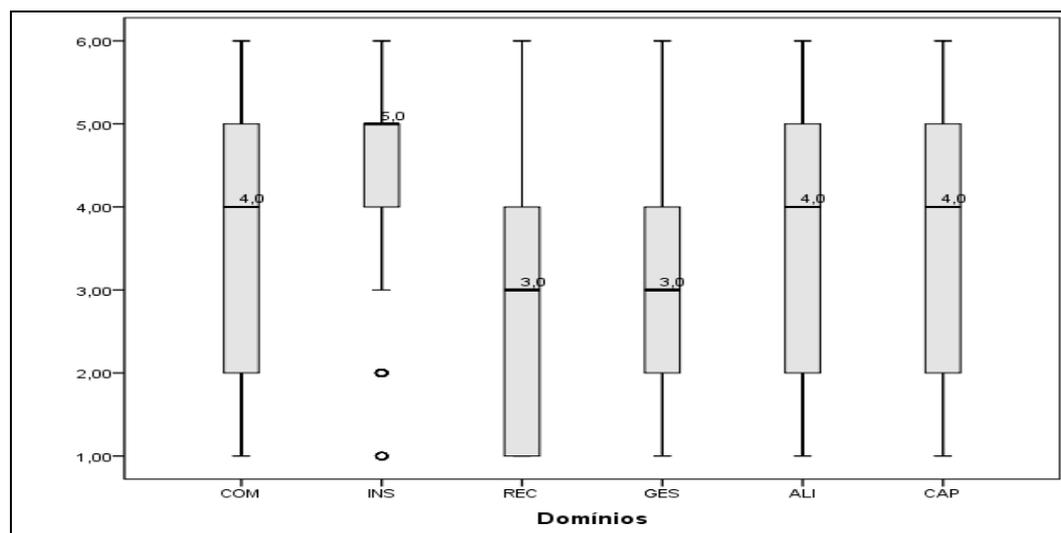


Gráfico 15. Percepção dos servidores.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

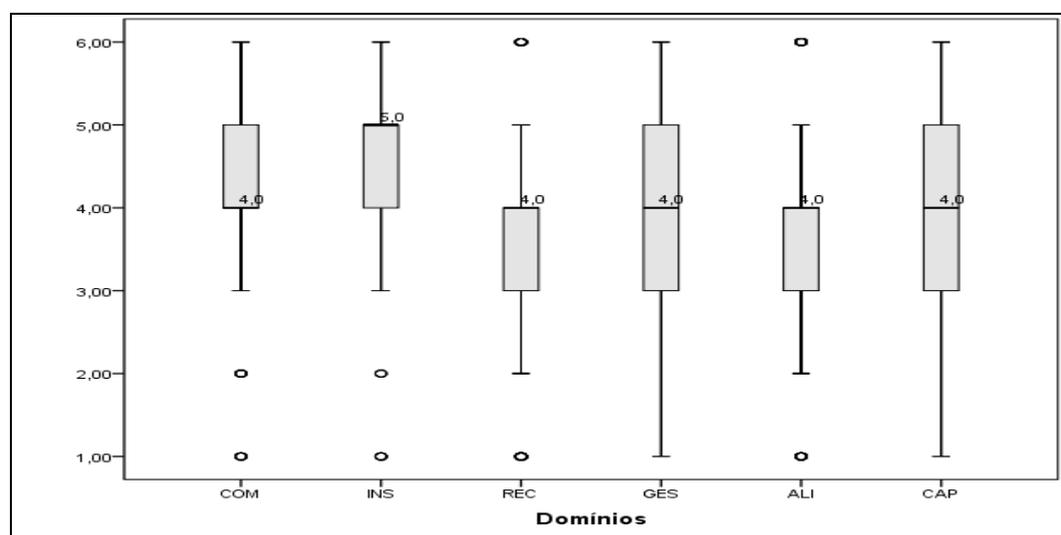


Gráfico 16. Percepção dos gestores.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

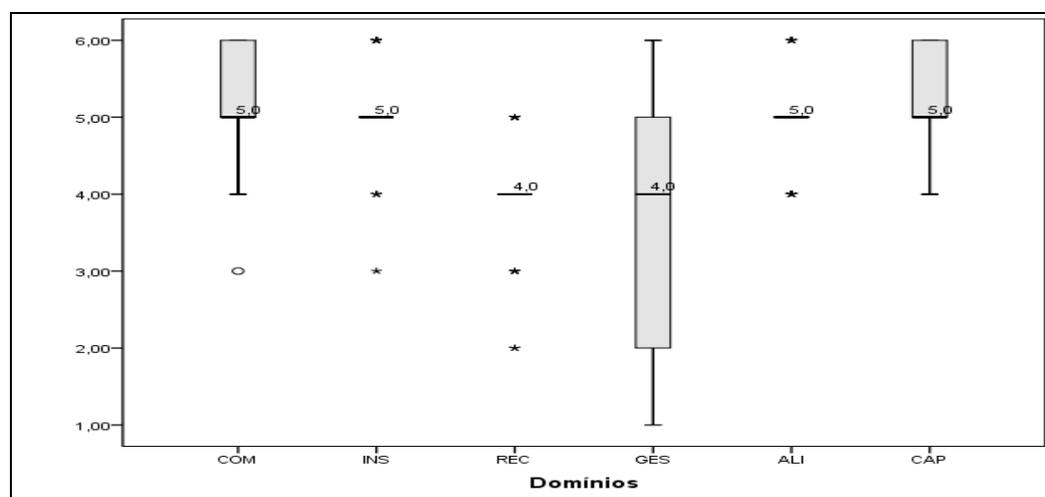


Gráfico 17. Percepção do GT Competências (responsáveis pela implementação da GPC no órgão).

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A observação da compilação das medianas das respostas constantes na Tabela 9 permite visualizar novamente que a maior concordância está na equipe que implementou a GPC e que cuida diretamente do processo no órgão, com a maioria das medianas com valor 5 (concordo muito), e a menor concordância está na categoria servidores, que chegam a apresentar medianas no valor de 3 (discordo pouco), indicando que quanto mais envolvido e conhecedor do tema, maior a percepção dos seus efeitos e benefícios. Para o GT, o processo comunicativo foi muito bem realizado, tanto que a mediana se encontra em 5 (concordo muito), assim como estão mais claros os efeitos dessa forma de gestão para o alinhamento estratégico e para a capacitação e desenvolvimento (mediana 5). Para os servidores e gestores já é menor a concordância, baixando a mediana para 4 (concordo pouco), ou seja, detém uma percepção positiva, mas esta ainda não está tão plena como na visão do GT.

Tabela 9. Mediana de cada dimensão por categoria

Mediana de cada dimensão por categoria			
DIMENSÃO	MEDIANA SERVIDORES	MEDIANA GESTORES	MEDIANA GT - RESPONSÁVEIS
Comunicação (processo comunicativo)	4	4	5
Instrumento (qualidade e acesso)	5	5	5
Reconhecimento e valorização	3	4	4
Gestão de Desempenho	3	4	4
Alinhamento com a estratégia	4	4	5
Capacitação e Desenvolvimento	4	4	5

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A triangulação dos resultados de diferentes fontes permitiu conhecer as perspectivas de cada grupo, como revelado por Vergara (2006). Quando todas as perspectivas são semelhantes, a triangulação possibilita confirmar as evidências e produz uma maior confiabilidade nos achados. Considerando que as perspectivas de cada categoria apresentaram significativas diferenças nas análises estatísticas efetuadas, compreende-se que algumas afirmações são mais difíceis de serem generalizadas e a confiabilidade de que os resultados apontam para uma percepção positiva da GPC pelos servidores do órgão também se torna menor. Isso porque percebeu-se, pela triangulação de dados das diferentes fontes, que não houve um alinhamento pleno entre as percepções dos participantes na maior parte das dimensões. Feitas essas ponderações, seguem os demais exames sobre os resultados aferidos.

A dimensão Instrumento foi a que revelou maior uniformidade e confiabilidade nos resultados. As medianas todas em 5 nas três categorias nessa dimensão possibilita asseverar que os participantes estão concordando muito que o instrumento de avaliação de competências foi construído com qualidade e o acesso ao mesmo é fácil.

Já as dimensões Reconhecimento e Gestão de desempenho são as que as pessoas estão menos concordando, em que se verifica que as medianas do próprio GT e dos gestores foram 4, mostrando que concordam pouco com os efeitos da GPC nesses dois aspectos, e se percebe que para os servidores a percepção é ainda mais baixa, exibindo uma mediana de 3 (discordo pouco) e denotando, conseqüentemente, que discordam, ainda que pouco, dos benefícios da GPC no que se refere ao reconhecimento e valorização e à gestão de desempenho.

Apesar de terem sido descritas análises gerais, passa-se a avaliar cada dimensão de forma separada e cada hipótese correlacionada nos tópicos seguintes.

5.4.1 Dimensão Comunicação

A dimensão Comunicação reflete as assertivas sobre o processo comunicativo sobre a GPC no órgão. A literatura mostrou que organizações encontraram dificuldades para implantação da GPC devido a problemas no processo comunicativo, com ausência de disseminação adequada de informações a todos os colaboradores da instituição sobre a GPC, seus benefícios (MONTEZANO et al, 2019; MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; MONTEZANO; SILVA, 2018).

O pré-teste evidenciou a necessidade de investigação desse aspecto pelos feedbacks informados por alguns participantes que relataram não conhecer tanto o assunto, mesmo com cerca de 4 anos de implementação da GPC no órgão. E no levantamento documental foram identificados baixos índices na dimensão nominada Comunicação Interna referentes às Pesquisas de Clima Organizacional do órgão, sendo de 54, 55 e 56 (em uma escala de 0 a 100), pertinentes aos anos de 2013, 2015 e 2017, respectivamente, confirmando a importância da elaboração e apuração de como foi e é o processo comunicativo sobre a GPC.

Observa-se que essa dimensão é de suma importância para o entendimento da GPC pelo corpo funcional e, ainda, que falhas no processo comunicativo podem dificultar a própria implantação e, por consequência, a percepção dos seus benefícios. Sendo assim, pode haver uma relação entre a dimensão Comunicação e as demais, tanto na qualidade do instrumento, pois para construção do instrumento de avaliação de competências é preciso a participação dos servidores e gestores, como pode guardar relação com a percepção dos benefícios da GPC, pela ausência de compreensão de seus efeitos, podendo afetar, portanto, a percepção nas dimensões de reconhecimento e valorização, de gestão de desempenho, de alinhamento com a estratégia e de capacitação e desenvolvimento. Por isso, foram construídas as seguintes hipóteses:

- H1- O processo comunicativo sobre a GPC foi bem realizado no órgão, com as informações sobre essa forma de gestão e os efeitos de seu uso tendo sido bem divulgados e esclarecidos; e
- H7- Há uma relação entre a variável “1- Processo comunicativo sobre a GPC” e as demais, sendo que se houve problemas na comunicação isso afeta negativamente a percepção nas demais variáveis 2, 3, 4, 5 e 6, ou seja, se melhor o processo comunicativo, então maior a percepção positiva nas demais variáveis (2, 3, 4, 5 e 6), e se pior o processo comunicativo, então menor a percepção positiva nas demais variáveis (2, 3, 4, 5 e 6).

Para resposta da Hipótese 1 (H1) foram analisados a mediana, a moda, os quartis, as amplitudes e dispersão discriminados na Tabela 10 e/ou Gráfico 18. Se avaliarmos somente a Tabela 11, tem-se a mediana e a moda no valor de 4,0, que se equivale a concordo pouco, mostrando que as pessoas mais concordam do que discordam em relação ao processo comunicativo da GPC no órgão.

As assertivas COM5 – Recebi as orientações necessárias para o preenchimento da avaliação de competências (autoavaliação e/ou avaliação gerencial) – e COM1 – As informações que recebi sobre o que é Gestão por Competências (GPC) foram suficientes – foram as que as pessoas mais concordam, cujas medianas alcançaram os valores de 5,0 e 4,5, respectivamente, e a moda de ambas foi de 5,0. Ao analisar o Gráfico 18 se observa que a COM5 foi a questão que apresentou também a maior homogeneidade de opinião, com menor dispersão e maior concentração de respostas nas opções 4 e 5, e em relação aos maiores graus de discordância somente tiveram 02 outliers. Isso pode ser explicado porque as avaliações de competências são preenchidas por todos, gestores e servidores, e ocorrem anualmente. Portanto as orientações para seu preenchimento também ocorrem anualmente. Já as assertivas de COM1 a COM4 se tratam de comunicações mais gerais e que em sua maioria ocorreram no momento da implantação (final de 2015 e início de 2016), em que muitos podem não ter participado, ou podem não se recordar.

TABELA 10 – DIMENSÃO 1. COMUNICAÇÃO: PROCESSO COMUNICATIVO SOBRE A GPC			
AFIRMATIVA DISPONIBILIZADA NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO	MEDIANA	MODA
(COM1) As informações que recebi sobre o que é Gestão por Competências (GPC) foram suficientes.	Adaptada de ROSALICE, 2008; e BRANDÃO et al, 2008	4,5	5,0
(COM2) Os possíveis efeitos e benefícios da Gestão por Competências (GPC) foram amplamente divulgados.	Adaptada de ROSALICE, 2008	4,0	4,0

AFIRMATIVA DISPONIBILIZADA NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO	MEDIANA	MODA
(COM3) As palestras, folder e outras formas de divulgação auxiliaram na compreensão da nova forma de gestão adotada (Gestão por Competências - GPC) no órgão.	Adaptada de BRANDÃO et al, 2008	4,0	4,0
(COM4) Quando as competências foram mapeadas houve discussão sobre as mesmas, com demonstração de exemplos e contextualização.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011	4,0	5,0
(COM5) Recebi as orientações necessárias para o preenchimento da avaliação de competências (autoavaliação e/ou avaliação gerencial).	Elaborada pela autora (2019)	5,0	5,0
(COM 6) Os critérios que embasam as ofertas de capacitação são amplamente divulgados.	Elaborada pela autora (2019)	4,0	4,0
TOTAL DA DIMENSÃO 1. COMUNICAÇÃO		4,0	4,0

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A COM6 aborda a comunicação dos critérios de capacitação, que passaram a ser embasados em competências e nos resultados das avaliações de competências. O levantamento documental mostrou que houve a sugestão de maior divulgação dos critérios de capacitação por servidores, em grupos focais que foram realizados (antes da implantação da GPC no órgão). Percebe-se pelo Gráfico 18 que, mesmo com a implantação da GPC, as pessoas continuam com a opinião de não terem tanto acesso ao conhecimento desses critérios, uma vez que as respostas a essa assertiva evidenciaram uma grande amplitude e dispersão, com alta variabilidade de opiniões no que diz respeito à referida afirmativa COM6. Da mesma forma, iguala-se em dispersão o item COM2, revelando que, ainda que a mediana esteja no valor 4, não há homogeneidade de percepção em relação a essa questão e, em vista disso, os efeitos e os benefícios da GPC precisam ser mais bem trabalhados junto ao corpo funcional.

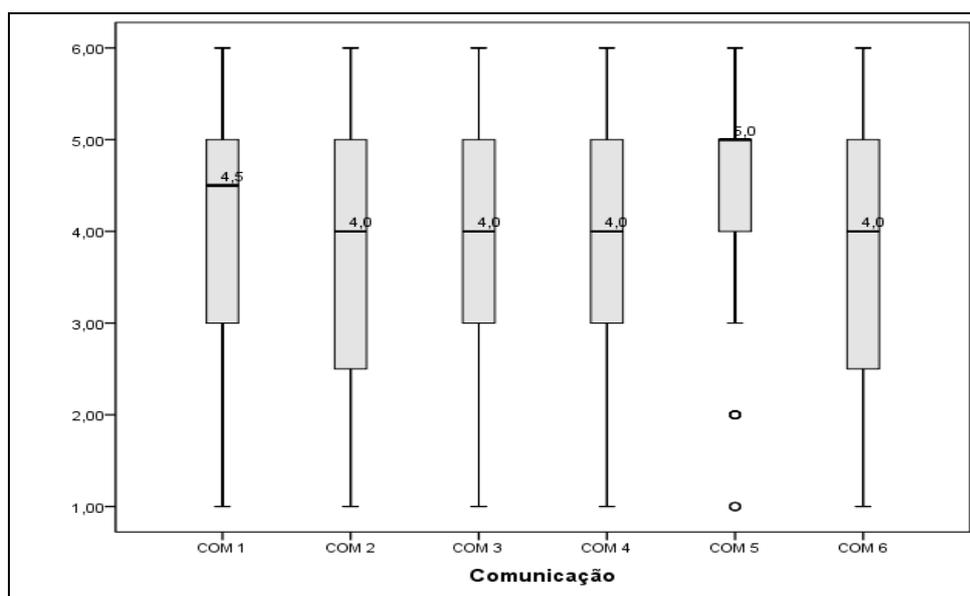


Gráfico 18. Descrição da dimensão Comunicação.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Ao se explorar as respostas referentes à Dimensão Comunicação por meio das percepções pelas categorias (Gráficos 20, 21 e 22), encontram-se dados relevantes para uma futura atuação no órgão. Além da mediana do GT Competências ser mais alta, no valor de 5, há baixa dispersão de respostas, mostrando uma uniformidade de percepção da equipe, que concordam muito que o processo comunicativo foi adequado e bem realizado. Tal concordância já cai para a categoria dos gestores, com uma mediana 4, mas mantendo uma baixa dispersão e concentração das respostas nas opções 4 e 5 (Gráfico 16). Já os dados da categoria servidores (Gráfico 15) enunciam uma alta dispersão, apesar de uma mediana no valor de 4, expondo que, para essa categoria, a GPC e os seus efeitos não estão tão claros. O Gráfico 15 revela que 50% das respostas dessa categoria se encontram entre as opções 2 e 5 mostrando que a variabilidade está muito alta e representando pessoas que discordam, que discordam muito e até discordam totalmente que a GPC foi bem esclarecida. Ou seja, as análises apontam que quanto menor o envolvimento das pessoas (grupo dos servidores), menor foi o entendimento de suficiência das informações sobre a GPC, demonstrando que há necessidade de o órgão melhorar o processo comunicativo sobre essa forma de gestão com os servidores de base, além de terem indicado que não houve um alinhamento nas perspectivas dos diferentes grupos estudados.

A mediana e a moda revelam que mais pessoas concordam que o processo comunicativo sobre a GPC foi bem realizado no órgão, com as informações sobre essa forma de gestão e os efeitos de seu uso tendo sido bem divulgados e esclarecidos, denotando uma tendência de confirmação da hipótese 1. Todavia, os gráficos mostraram que a maioria das assertivas apresentou pouca uniformidade, e principalmente a verificação de que houve muita dispersão e variabilidade nas opiniões da categoria servidores (Gráfico 15), ou seja, a triangulação dos dados por diferentes fontes apontam para uma confirmação da hipótese, mas não evidenciam uma uniformidade e um alinhamento nas variadas perspectivas, o que gera incertezas para se realizar tal afirmação. Há de se destacar que 62 instrumentos foram descartados da análise por apresentar alguma resposta marcada com a opção “não sei informar”, e, ainda, que o pré-teste identificou dificuldades de os servidores entenderem plenamente as assertivas por não conhecerem tanto o tema, o que motivou a inserção dessa dimensão no instrumento.

Assim, em que pese o resultado nesta dimensão ter indicado uma tendência à concordância, não houve uniformidade de opiniões, sendo recomendável que o órgão renove as informações sobre a GPC para aumentar tanto o esclarecimento sobre o assunto e seus benefícios, como a disseminação apropriada a todos os colaboradores, reduzindo eventuais

dificuldades decorrentes de problemas na comunicação identificados por Montezano et al (2019) e em diversos trabalhos citados por Montezano e Silva (2018).

No que diz respeito à Hipótese 7 – Há uma relação entre a variável “1. Processo comunicativo sobre a GPC” e as demais, sendo que se melhor o processo comunicativo, então maior a percepção positiva nas demais variáveis (2, 3, 4, 5 e 6), e se pior o processo comunicativo, então menor a percepção positiva nas demais variáveis (2, 3, 4, 5 e 6) – foi realizada a correlação de Spearman exposta na Tabela 11, já que a amostra não obedece a uma distribuição normal.

O coeficiente de correlação de Spearman, também chamado de coeficiente de correlação por postos de Spearman, é o método mais antigo para medir a correlação entre duas variáveis para situações que contemplam medidas em nível ordinal, em que se torna possível testar se duas variáveis estão associadas na população estudada (LIRA; NETO, 2006).

O escore da dimensão Comunicação apresentou significância com todos os outros escores das outras dimensões, em que a correlação foi considerada positiva moderada (valores de referência explicitados no tópico 4.5) com o escore do instrumento ($\rho = 0,694$) e positiva forte com o escore do reconhecimento ($\rho = 0,810$), da gestão ($\rho = 0,757$), do alinhamento ($\rho = 0,826$) e da capacitação ($\rho = 0,810$). Diz-se que é positiva porque o coeficiente é maior que zero. A correlação positiva depreende que há uma correlação da dimensão Comunicação com as demais, de forma que aumentos no valor do escore da Comunicação correspondem a aumentos nos valores dos escores das demais dimensões Instrumento, Reconhecimento, Gestão de desempenho, Alinhamento com a estratégia e Capacitação.

TABELA 11: ASSOCIAÇÃO DOS ESCORES DO DOMÍNIO DA COMUNICAÇÃO E DO INSTRUMENTO COM OS DEMAIS ESCORES DOS DOMÍNIOS

	Escore da comunicação	Escore do instrumento
Escore da comunicação	1,000	
Escore do instrumento	0,694**	1,000
Escore do reconhecimento	0,810**	0,531**
Escore da gestão	0,757**	0,547**
Escore do alinhamento	0,826**	0,585**
Escore da capacitação	0,810**	0,541**

***. Correlação de Spearman (A correlação é significativa ao nível de 0,01)*

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Desse modo, a correlação de Spearman indica pela confirmação da hipótese 7, de maneira que se melhor o resultado da dimensão Comunicação, ou seja, se maior a concordância

que o processo comunicativo foi bem realizado, então maior a percepção positiva nas demais dimensões, isto é, maior é a concordância nas demais variáveis (dimensões).

5.4.2 Dimensão Instrumento

A variável Instrumento buscou investigar a qualidade técnica da construção e do acesso ao instrumento de avaliação por competências, uma vez que problemas foram assinalados na literatura sobre a construção das competências (que formam o instrumento de avaliação de competências), pela complexidade do mapeamento e da construção das descrições de competências (MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; CNJ, 2016), e dificuldades referentes aos sistemas informatizados (CNJ, 2016; MONTEZANO; LIMA; MELO, 2017; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; LANDFELDT; ODELIUS, 2017, *apud* MONTEZANO; SILVA, 2018). No levantamento documental foi detectado o relato por parte de alguns gestores de uma unidade do órgão sobre problemas nas descrições de competências que estavam afetando o Plano de Capacitação, que era elaborado com os resultados das avaliações de competências.

A análise dessa dimensão se faz necessária porque se as competências construídas, que resultaram nas avaliações de competências, não são bem descritas e compreendidas isso afeta o bom desenvolvimento de um plano de capacitação, uma vez que pode não corresponder à realidade do que os servidores apresentam de potencial competitivo e de ausência de competências necessárias.

Da mesma forma, o uso do mapa de competências e do resultado das referidas avaliações poderá ser afetado negativamente se o instrumento, que contém as competências mapeadas, foi elaborado sem qualidade, o que poderá afetar também a percepção e concordância nas dimensões de Reconhecimento e valorização, de Gestão de desempenho, de Alinhamento com a estratégia e de Capacitação e desenvolvimento.

Sendo assim, pode haver uma associação entre a variável instrumento e as demais mencionadas, pela ausência de compreensão das competências descritas, de sistema informatizado para monitoramento e acompanhamento, ou de competências que deveriam ter sido contempladas no referido instrumento, mas não estão. Por conseguinte, foram definidas as hipóteses:

- H2- O instrumento de avaliação de competências e o sistema para acessá-lo foram construídos com qualidade técnica, sendo de fácil compreensão; e

- H8- Há uma relação entre a variável “2- *Qualidade técnica da construção e da divulgação do instrumento de avaliação de competências*” e as variáveis 3, 4, 5 e 6, assim, se melhor a qualidade do instrumento, então maior a percepção positiva nas variáveis 3, 4, 5 e 6 (reconhecimento e valorização, de gestão de desempenho, de alinhamento com a estratégia e de capacitação e desenvolvimento, respectivamente), e se pior a qualidade do instrumento, então menor a percepção positiva nessas variáveis.

Para resposta da Hipótese 2 (H2) foram examinados a mediana, a moda, a amplitude, os quartis e dispersão discriminados na Tabela 12 e/ou Gráfico 19.

TABELA 12 – DIMENSÃO 2. INSTRUMENTO: QUALIDADE TÉCNICA DA CONSTRUÇÃO E DO ACESSO AO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS			
AFIRMATIVA DISPONIBILIZADA NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO	MEDIA-NA	MODA
(INS1) As competências avaliadas são importantes para a realização do meu trabalho.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011	5,0	5,0
(INS2) Competências importantes para a realização do meu trabalho não foram avaliadas.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011	5,0	5,0
(INS3) O número de competências em que sou avaliado é adequado.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015	4,5	5,0
(INS4) As competências mapeadas e avaliadas estão descritas de forma clara e compreensível.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011; e LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015	5,0	5,0
(INS5) Tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas competências ao desempenho expresso por mim.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015; e BRANDÃO et al, 2008	5,0	5,0
(INS6) O software da gestão por competências (sistema utilizado para o preenchimento da avaliação de competências - GESTCOM) é de fácil navegação.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015	5,0	5,0
TOTAL DA DIMENSÃO 2. INSTRUMENTO		5,0	5,0

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A dimensão Instrumento foi a que apresentou maior grau de concordância, com maior quantidade de mediana e moda no valor 5,0 (Tabela 12), indicando que as pessoas concordam mais com as assertivas dessa dimensão, uma vez que o valor 5,0 corresponde à opção concordo muito.

De acordo com os Gráficos 19 e 24, a variável Instrumento foi a que apresentou as menores amplitudes e dispersões, retratando uma maior homogeneidade de opinião. Verifica-se que a maioria das assertivas houve somente outliers que marcaram as opções 1,0 (discordo completamente) e 2,0 (discordo muito).

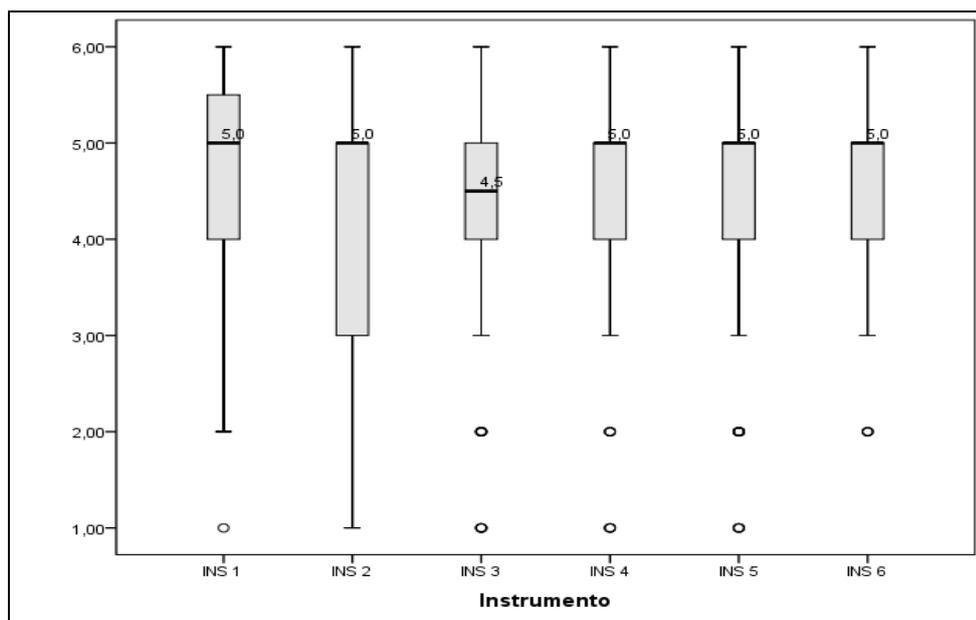


Gráfico 19. Descrição da dimensão Instrumento.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A avaliação da dimensão Instrumento corrobora a hipótese 2, uma vez que a mediana e a moda revelam que mais pessoas concordam muito que o instrumento de avaliação de competências e o sistema para acessá-lo foram construídos com qualidade técnica, sendo de fácil compreensão, e foi a dimensão que apresentou maior homogeneidade de opinião, inclusive na triangulação das informações nas diversas categorias (Gráficos 20, 21 e 22).

Contudo, faz-se necessário destacar o item INS2 – Competências importantes para a realização do meu trabalho não foram avaliadas –, pois revelou uma maior dispersão. Essa questão pode repercutir em falhas de diagnóstico de lacunas de competências e de potencial competitivo do órgão uma vez que se há competências que não estão sendo avaliadas, a organização precisa conhecê-las e inseri-las na próxima revisão de competências a fim de retratar maior fidedignidade nos resultados das avaliações e possibilitar o uso mais efetivo destes em subsistemas da gestão de pessoas e em outras ações. Ao se fazer o cruzamento das informações obtidas quantitativamente com a escala e qualitativamente por meio do levantamento documental e bibliográfico, verifica-se que a falta de uniformidade de opinião na assertiva 2 confirma os achados na documentação interna do órgão, em que alguns gestores de uma unidade relataram problemas nas descrições de competências, bem como nos apontamentos da literatura sobre a dificuldade encontrada nas organizações na elaboração das descrições de competências e processo de mapeamento (MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; CNJ, 2016) e na definição do mapa de competências (LIMA; MELO, 2017), devido à complexidade da metodologia. Portanto, o zelo na investigação com o corpo funcional, gestores

e servidores, sobre quais competências não foram mapeadas e, por isso, não estão sendo avaliadas, contribuirá para minimizar esses problemas identificados.

No que tange à Hipótese 7 – Há uma relação entre a variável “2- *Qualidade técnica da construção e da divulgação do instrumento de avaliação de competências*” e as variáveis 3, 4, 5 e 6, assim, se melhor a qualidade do instrumento, então maior a percepção positiva nas variáveis 3, 4, 5 e 6 (reconhecimento e valorização, de gestão de desempenho, de alinhamento com a estratégia e de capacitação e desenvolvimento, respectivamente), e se pior a qualidade do instrumento, então menor a percepção positiva nessas variáveis – foi realizada a correlação de Spearman exposta na Tabela 11, inserida no tópico 5.4.1. O escore da dimensão Instrumento exibiu correlação positiva moderada com o escore do Reconhecimento ($\rho = 0,531$), da Gestão ($\rho = 0,547$), do Alinhamento ($\rho = 0,585$) e da Capacitação ($\rho = 0,541$), expondo uma correlação de maneira que aumentos no valor do Instrumento refletem em aumentos nos valores dos demais aludidos domínios, apontando pela confirmação da hipótese 8. Ou seja, se melhor é a qualidade técnica do instrumento (maior concordância na variável Instrumento), então maior a percepção positiva, isto é, a concordância, nas demais variáveis Reconhecimento, Gestão de desempenho, Alinhamento com a estratégia e Capacitação e desenvolvimento.

5.4.3 Dimensão Reconhecimento e valorização

Os estudos sobre a GPC mostram que essa forma de gestão contribui para uma maior percepção de valorização e reconhecimento (MONTEZANO; SILVA, 2018; BASTOS, 2007; MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; GRAMIGNA, 2007) e maior sentimento de justiça e coerência na gestão das pessoas (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). Isso porque o uso do critério de competências reflete em processos sucessórios justos (GRAMIGNA, 2007; MONTEZANO; SILVA, 2018; MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018), seleção e alocação de servidores baseados no perfil necessário (MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; OLIVEIRA, GONÇALVES; BARBOSA, 2014; MONTEZANO; SILVA, 2018), transparência, processos objetivos e critérios claros e meritocráticos para crescimento na carreira (SKORKOVA, 2016; CAPUANO, 2015; MONTEZANO; SILVA, 2018; BASTOS, 2007; RUSSO, 2016). Russo (2016) também relata que a GPC proporciona um maior entendimento dos colaboradores sobre as possibilidades na carreira e conseqüente maior compromisso deles com a organização.

A documentação do órgão sobre a GPC desvelou baixos índices obtidos na dimensão Reconhecimento das pesquisas de Clima Organizacional de 2013 e 2015 (de 49 em uma escala

de 0 a 100), e permanência de baixo índice (de 53) em 2017, motivo de busca por melhorias acerca desse assunto na organização. Tanto que o projeto inaugural sobre Mapeamento de Competências informou que a GPC poderia contribuir com os resultados na dimensão Reconhecimento, impactando em melhoria para o clima organizacional, pela obtenção de benefícios como políticas e práticas da gestão de pessoas baseadas em critérios técnicos, transparência, critérios claros e meritocracia, dentre outros.

Posto que a literatura expõe melhorias no reconhecimento e valorização, e no órgão estudado havia problemas em relação a esses temas, sendo a melhoria desses fatores um dos objetivos contemplados no projeto para implementação da GPC, foi elaborada a hipótese 3 – A GPC proporciona uma percepção positiva de valorização e reconhecimento pelo corpo funcional, pela utilização dos critérios justos e de competências. Com a finalidade de responder a Hipótese 3 (H3) foram analisadas a mediana, a moda, os quartis, a amplitude e a dispersão discriminados na Tabela 13 e/ou Gráfico 20.

TABELA 13 - DIMENSÃO 3. RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO			
AFIRMATIVA DISPONIBILIZADA NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO	MEDIA-NA	MODA
(REC1) A GPC possibilita que as minhas competências e as dos servidores de minha equipe sejam mais observadas para definição e distribuição das atividades.	Adaptada de FIUZA, 2008	4,0	4,0
(REC2) A GPC possibilita que eu seja mais reconhecido pelo trabalho bem realizado que faço e os bons resultados que apresento.	Adaptada de FIUZA, 2008; FIUZA et al, 2011; e MAIA; MORAES; FREITAS, 2011	4,0	4,0
(REC3) As competências e os desempenhos individuais estão sendo valorizados adequadamente com a GPC.	Adaptada de ROSALICE, 2008	3,0	4,0
(REC4) As práticas de gestão de pessoas estão mais justas com a GPC.	Adaptada de ROSALICE, 2008	4,0	4,0
(REC 5) A GPC permite identificar os servidores que expressam o melhor desempenho profissional.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015	4,0	4,0
(REC6) As oportunidades de carreira estão melhores com a GPC.	Adaptada de ROSALICE, 2008	2,5	4,0
TOTAL DO DIMENSÃO 3. RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO		4,0	4,0

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Se somente a moda fosse adotada como a medida de tendência central, a variável Reconhecimento e todas as suas assertivas corresponderiam a uma concordância das pessoas sobre os itens investigados, já que o valor foi sempre de 4.00 (concordo pouco). Porém, a mediana já retrata uma diferença, pois, apesar da mediana geral do domínio também ser de 4.00, algumas assertivas se apresentaram com mediana mais baixa, sendo a pior de 2.5 relativa à REC6 – As oportunidades de carreira estão melhores com a GPC – seguida da REC3 – As competências e os desempenhos individuais estão sendo valorizados adequadamente com a GPC

– com mediana 3.00, representando uma percepção de discordância no que se refere a tais assertivas.

Percebe-se pelo Gráfico 20 uma grande amplitude em todas as afirmativas, e uma alta dispersão principalmente nas respostas das assertivas REC1 e REC6, sendo esta a de maior discordância, em que se observa que 50% da amostra se encontra com opinião entre 1,00 (discordo totalmente) e 4.00 (concordo pouco).

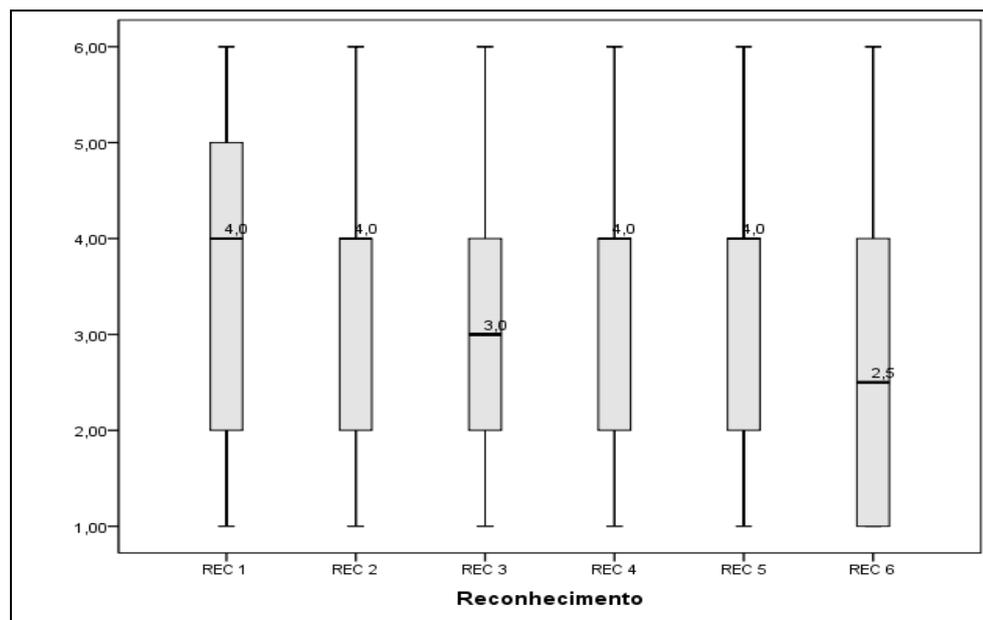


Gráfico 20. Descrição da dimensão Reconhecimento.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Para se compreender melhor os dados, foi preciso realizar a triangulação por diferentes fontes. Voltando, então, a observar os Gráficos 20, 21 e 22, que tratam dos resultados de cada categoria, verifica-se que mesmo o GT Competências não exibiu uniformidade de percepção quanto a essa dimensão, apesar de apresentar mediana 4. O grupo de gestores, também com mediana 4, teve sua concentração de respostas (50% dos respondentes) entre as opções 3 e 4. E o grupo de servidores revelou o maior grau de discordância, apresentando uma mediana com valor 3, alta dispersão, com 50% dos participantes se concentrando entre as opções da escala 1,0 (discordo totalmente) e 4,0 (concordo pouco). Com o cruzamento das informações foi possível perceber que mesmo o GT Competências não apresentou homogeneidade, e que o grupo de servidores mostrou alta variabilidade de opiniões, com grande concentração também nas opções de discordância, o que permite apontar para uma rejeição da hipótese 3.

Dentre as dimensões investigadas, a de Reconhecimento e valorização foi uma das que apresentaram os piores resultados, retratando uma concentração de 50% dos respondentes entre

as opções 2 (discordo muito) e 4 (concordo pouco), apesar de possuir mediana com o mesmo valor 4 (Gráfico 14).

Diante das análises pertinentes a dimensão Reconhecimento, se fossem observadas somente as medidas centrais, poder-se-ia dizer que há uma tendência de confirmação da hipótese 3, uma vez que a mediana e a moda revelam que mais pessoas estão concordando que a GPC proporciona uma percepção positiva de valorização e reconhecimento pelo corpo funcional, pela utilização dos critérios justos e de competências. Entretanto, pelo exame mais minucioso, é uma variável que apontou pouca uniformidade, com duas assertivas que expuseram graus de discordância em suas medianas, e na averiguação dos resultados das variadas perspectivas de categorias, encontrou-se que a categoria Servidores mostrou um grau de discordância sobre essa variável (mediana 3,0) e alta dispersão, conforme explicado anteriormente. Em vista disso, para esta dimensão não há como asseverar que efetivamente a GPC está produzindo melhorias no reconhecimento e valorização.

Os resultados do órgão, assim, não coadunam com o que a literatura relatou que a GPC contribuiu para a valorização e reconhecimento dos colaboradores (MONTEZANO; SILVA, 2018; BASTOS, 2007; MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; GRAMIGNA, 2007), pela falta de uniformidade de percepções, porque há duas assertivas com medianas no valor 3, mostrando discordância nesses itens, e pelo fato de que a categoria dos servidores apresentou mais pessoas discordando. Entretanto, os dados corroboram alguns apontamentos feitos por Capuano (2015) sobre a realidade brasileira no contexto da GPC. Esse autor expõe que comportamentos políticos precisariam ser transformados, citando como exemplos a exigência de comprovação de competência profissional objetiva para promoção de servidores nas carreiras e para a indicação de pessoas para ocuparem cargos de alta gestão nos órgãos públicos.

Capuano (2015) também discorre sobre o atual sistema de indicação para os cargos de direção e assessoramento superiores baseados unicamente na confiança, citando o trabalho de Lewis (2005), que expõe que a confiança é um atributo personalístico que não se desdobra em outros atributos, como eficiência, e nem pode ser utilizado como um meio de se promover melhor desempenho das organizações, afirmando que a politização gera uma redução da competência dos órgãos, prejudica sua capacidade e eficiência e aflige o moral da organização e dos colaboradores. Identificou-se também na literatura problemas que a Administração Pública enfrenta, sendo um deles o estilo de liderança que se baseia no protecionismo (ANGELIS, 2015), que dificulta uma cultura de reconhecimento baseada em competências, coadunando-se com os resultados vistos na dimensão Reconhecimento tratada neste tópico.

A falta de uniformidade de opiniões e a discordância em algumas assertivas no resultado de âmbito geral e na categoria servidores se coaduna também com a ausência de um sistema de recompensas do órgão, identificada no exame das etapas no tópico 5.1. Os achados na análise documental contribuem para entender os resultados obtidos com a escala na dimensão Reconhecimento, pois, pelo levantamento documental do órgão, não houve evidências que a GPC já é adotada plenamente para atração e retenção de talentos de forma a reconhecer e valorizar os servidores por competências, ou seja, o uso da GPC para reconhecimento ainda não está institucionalizado. O CNJ (2016a) recomenda que as organizações elaborem um plano de recompensas para contribuir com a efetividade da GPC. Apesar de o CNJ mencionar não ser uma fase obrigatória, a falta do referido plano pode estar contribuindo para os resultados negativos identificados nesta dimensão.

As assertivas com medianas de baixo valor tratam da valorização dos desempenhos (REC3) e das oportunidades de carreira (REC6), que parecem estar correlacionadas com uma falta de retorno do órgão pelos bons desempenhos e competências. Pode-se supor que se o órgão construir um plano de recompensas para tais desempenhos e competências, a percepção de concordância desses itens desta variável deve aumentar.

O Guia do CNJ (2016) sugere, como monitoramento do programa de GPC, a verificação de pesquisas aplicadas no órgão, como as de Clima Organizacional. Contudo foi verificado que tais dados não são utilizados para verificação de comparação e pertinência dos resultados da pesquisa de clima com a GPC. Pela comparação das pesquisas de Clima de 2015 (antes da implantação da GPC) e de 2017 (após a GPC) não houve um aumento considerável – índices de 49 para 53, em uma escala de 0 a 100. A falta de melhoria em 2017 pode ser justificada pelo pouco tempo de implementação da GPC na organização, considerando que é uma ferramenta de complexa metodologia e resultados demorados, como já apontado anteriormente (LOURENÇO, 2018).

A aludida pesquisa de clima, aplicada bienalmente, foi alterada em 2019. A dimensão correspondente na nova pesquisa seria a nominada Valorização, que também obteve o pior índice em relação às outras dimensões que a pesquisa abrangia, sendo de 52,4 (escala de 1 a 100), valor enquadrado na faixa “regular” pelo órgão. Em que pese não ter como comparar pesquisas diferentes, com assertivas diferentes, ainda assim, pode-se dizer que essa área de reconhecimento e valorização continua não sendo tão bem percebida pelo quadro funcional. O que revela, novamente, que os dados identificados quantitativamente, por meio da escala, e

qualitativamente, por meio da análise documental e bibliográfica (CAPUANO, 2015; ANGELIS, 2015), alinham-se no mesmo sentido, o que possibilita refutar a hipótese 3.

Por fim, os dados anunciam que o objetivo de melhoria na área de reconhecimento não foi alcançado e demonstram que para o órgão alcançá-lo será necessária uma mudança de cultura e um maior investimento em ações, práticas e políticas que estimulem a valorização e reconhecimento dos servidores, sugerindo-se que seja elaborado um sistema de recompensas, como aventado pelo CNJ (2016a).

5.4.4 Domínio Gestão de Desempenho

Este domínio se refere aos benefícios revelados na literatura em termos de objetividade, transparência e democracia nas avaliações de desempenho (CAPUANO, 2015; ALMEIDA et al, 2009; MONTEZANO; SILVA, 2018; BASTOS, 2007), além da contribuição para uma melhor comunicação e uso do feedback (SKORKOVA, 2016; BIANCO; COLBARI; GONÇALVES, 2013). Em grupos focais realizados por conta dos resultados da Pesquisa de Clima do órgão foram identificados aspectos que envolvem a gestão de desempenho, como falta de clareza de critérios utilizados para avaliar desempenho e falta de diálogo. Alguns benefícios citados no Projeto inaugural sobre o Mapeamento de Competências se referiram à adoção de feedback, critérios claros, possibilidade de o servidor acompanhar seu desempenho (considerando os critérios transparentes), entre outros.

Dessa forma, foi definida a hipótese 4 – A GPC estimula uma gestão de desempenho objetiva, com diálogo e uso de feedback pelos gestores – a fim de confirmar se o identificado na literatura sobre melhorias nessa área também ocorreu no órgão, e se tais benefícios citados na proposta de implementação estavam sendo atingidos. Com o propósito de responder a Hipótese 4 (H4), foram avaliadas a mediana, a moda, os quartis, a amplitude e dispersão discriminados na Tabela 14 e/ou Gráfico 21.

De forma similar às análises dos resultados do domínio reconhecimento e valorização, se o exame dos resultados se resumisse apenas às observações da mediana e da moda, poder-se-ia afirmar que os respondentes mais concordam do que discordam das opções, apresentando uma percepção positiva da gestão de desempenho com a GPC implementada.

TABELA 14 - DIMENSÃO 4. GESTÃO DE DESEMPENHO			
AFIRMATIVA DISPONIBILIZADA NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO	MEDIA-NA	MODA
(GES1) A GPC estimula o diálogo entre o superior e os seus subordinados.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015	4,0	4,0

AFIRMATIVA DISPONIBILIZADA NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO	MEDIA-NA	MODA
(GES2) O superior informa aos servidores, a cada novo ciclo de avaliação por competências, quais as competências que possuem grau de importância maior para a unidade.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011	3,0	4,0
(GES3) A GPC emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015	4,0	5,0
(GES4) Os feedbacks oferecidos estão mais objetivos e precisos com a GPC.	Adaptada de ALMEIDA ET AL, 2009; LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015; e MAIA; MORAES; FREITAS, 2011	3,0	3,0
(GES5) Os feedbacks que tenho recebido do meu superior têm sido suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015	4,0	4,0
(GES6) Ao dar feedback, a chefia cita fatos que exemplificam a entrega da competência.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011	3,0	3,0
(GES7) Ao dar feedback, a chefia cita fatos que exemplificam a não entrega do requerido.	Adaptada de MAIA; MORAES; FREITAS, 2011	3,0	4,0
TOTAL DA DIMENSÃO 4. GESTÃO DE DESEMPENHO		4,0	4,0

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Só que ao se esmiuçar as medianas e modas das assertivas que integram o domínio se constata que há mais assertivas com medianas discordando (valor 3,0) do que concordando (valor 4,0) e há duas assertivas com a moda no valor de 3 (discordo pouco). Além disso, averigua-se pelo Gráfico 21 grande amplitude nas respostas, demonstrando alta variabilidade de opiniões.

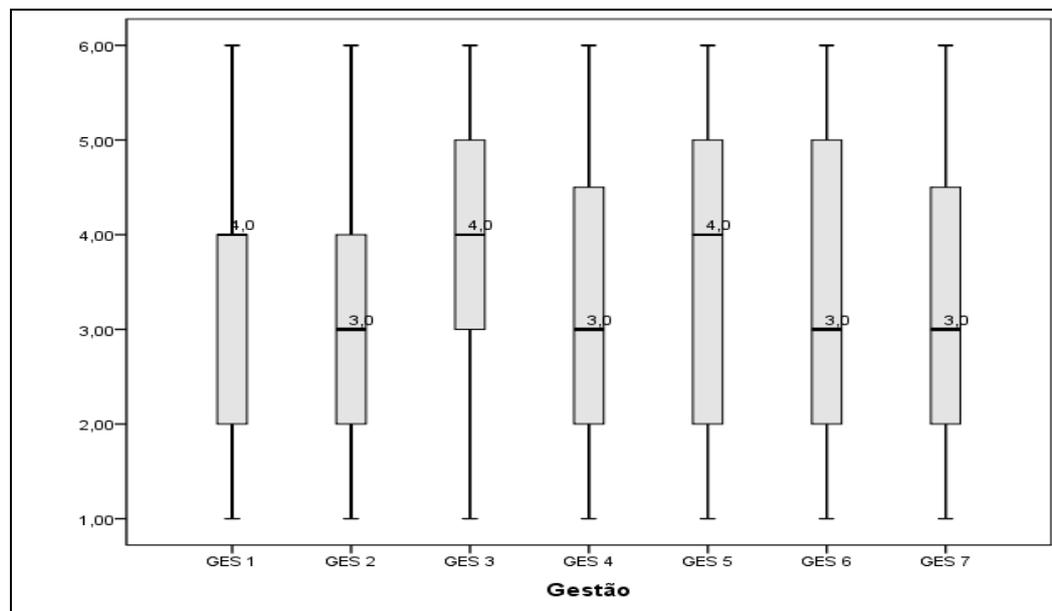


Gráfico 21. Descrição da dimensão Gestão de desempenho.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Ademais, da apreciação dos dados desta dimensão nas diferentes categorias, percebe-se uma mediana 4 para os gestores e para a equipe do GT Competências, com dispersão de opiniões, e uma mediana menor na categoria dos servidores, sendo de 3, e 50% das respostas desta última categoria concentradas entre as opções 2 (discordo muito) e 4 (concordo pouco).

Esses dados já apontam, de forma contrária, para a rejeição da hipótese 4, principalmente ao se considerar a maioria das medianas das assertivas (valor 3). Essa diferença – em que a mediana “geral” apresenta o valor de 4, porém a maioria das assertivas mediana no valor 3 – ocorre tendo em vista que para os cálculos das medianas e modas da dimensão, de maneira geral, leva-se em conta todas as respostas de todas as afirmativas ao mesmo tempo, como se fossem de um mesmo grupo.

Pelas respostas obtidas (Tabela 14) é possível observar que apesar de haver mais pessoas que concordam que a GPC emprega critérios objetivos para a avaliação do desempenho (GES3), estimula o diálogo entre superior e subordinados (GES1) de forma geral, e que os feedbacks do superior têm sido suficientes para identificar pontos a aprimorar no desempenho dos servidores (GES5), as pessoas estão discordando mais em relação às assertivas mais específicas. Ou seja, até concordam mais que há um estímulo de diálogo e um feedback capaz de poder identificar algo a ser melhorado no desempenho, no entanto mais pessoas discordam que tais feedbacks estejam sendo efetuados de forma descritiva com citação de exemplos dos desempenhos (GES 6 e GES7) e com precisão e objetividade (GES4). Da mesma forma que mais pessoas discordam que esteja havendo esclarecimento prévio sobre as competências mais importantes para a unidade a cada novo ciclo (GES2).

A falta da qualidade do feedback e a ausência de esclarecimento das competências mais importantes para a unidade em cada ciclo pode ser justificada pela inexistência de capacitação acerca da temática, constatada na análise descrita no tópico 5.1, em que se identificou a recomendação de capacitação em feedback e em como realizar a avaliação de desempenho (CNJ, 2016a), porém tais capacitações não foram ofertadas aos gestores.

Oliveira (2016) propõe que uma capacitação teórica e prática seja disponibilizada para chefes – no caso sua pesquisa tratou de chefias de cartório – para preparar e desenvolver os chefes a exercerem com qualidade a função que lhes compete de gestores de pessoas.

Nos estudos de Carr et al (2013), os autores relataram sobre fatores variados que podem afetar o desempenho no trabalho como: treinamento, esclarecimento de tarefas e sinalizações; recursos, materiais e processos; consequências para o desempenho, esforço e competição (neste

último fator está incluído o feedback). Diante desses estudos e da análise do instrumento para gerenciamento de desempenho validado por esses autores, *Performance Diagnostic Checklist - Human Services* (PDC-HS), verifica-se que para uma boa gestão de desempenho se faz necessário, dentre outros aspectos, que os gestores esclareçam previamente o que requerem de seus subordinados, esclareçam o propósito e o efeito de suas atividades, além de dar feedback sobre os desempenhos deles (CARR et al, 2013). Dessa forma, pelos resultados da questão GES2, torna-se pertinente que sejam dados os esclarecimentos e as informações prévias sobre as competências de maior grau de importância para cada novo ciclo a fim de contribuir para o entendimento pelos servidores do que é esperado dos mesmos por sua chefia e pela organização, e para fins de melhorias no desempenho deles.

Em sentido similar, Oliveira (2016) expõe que a definição de metas e objetivos a serem atingidos por cada setor ou servidor deve ser feita periodicamente e de forma que as competências sejam parâmetros para a avaliação de desempenho, comparando os objetivos que foram delineados para o servidor e o que o mesmo alcançou de resultado. Logo, percebe-se a relevância dos gestores informarem as competências de maior importância para a unidade em cada ciclo, como questionada na assertiva 2 (GES2) desta dimensão, cujos dados apresentaram uma tendência à discordância que esse procedimento tem sido adotado.

No que tange ao uso do feedback, este é considerado uma estratégia utilizada usualmente para aprimorar desempenhos, aumentando sua frequência (VENTORINI, 2019). De acordo com Daniels e Bailey (2014), tal intervenção é negligenciada pelos gestores e o seu baixo uso reflete em problemas de desempenho nas instituições. Consoante Bastos (2007, p. 181), a “*postura indiferente à prática do feedback causa distorções nos níveis de aceitação e de credibilidade*” da GPC. Dessa forma, percebe-se a importância da utilização dessa estratégia.

No que se refere à precisão do feedback (questão GES4), ressalta-se que quando efetuado de forma precisa, seu uso gera melhores resultados no aprimoramento de desempenho do que quando o retorno é dado de forma imprecisa (JOHNSON; ROCHELEAU; TILKA, 2015 *apud* VENTORINI, 2019).

No estudo de Vantorini (2019), discorrendo sobre esse tipo de intervenção, a autora cita os trabalhos de Prue e Fairbank (1981), que definem o feedback como o fornecimento de dados necessários para os colaboradores identificarem exemplos de comportamentos apropriados e inapropriados destinados ao objetivo, que se relacionam com as assertivas 6 e 7 (GES 6 e GES7). Isso mostra que também se faz necessário o uso de feedback com exemplificação de

comportamentos, das entregas e não entregas, para melhor compreensão dos servidores e, conseqüentemente, melhoria em seus desempenhos.

Do exame das assertivas desta dimensão, é possível relatar que há uma percepção um pouco positiva em relação à gestão de desempenho no órgão, com uso de critérios objetivos, com diálogo e com uso de feedback (GES1, GES3 e GES5), contudo se percebe que precisam ser melhorados vários aspectos, principalmente quanto à qualidade do feedback fornecido (GES4, GES6 e GES7) e à comunicação prévia aos servidores do que é importante para a unidade (GES2), que já apresentaram uma percepção mais negativa. Para tanto, os gestores precisarão ser capacitados a fim de melhorarem suas atuações (SALAS et al, 2012), mas com treinamentos que proporcionem de fato o desenvolvimento das habilidades necessárias (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

Cabe salientar, pelo cruzamento das informações obtidas com a escala e com a análise documental, que a etapa de capacitação dos gestores em como avaliar e em como dar feedback, suprimida pelo órgão, pode ter prejudicado o uso da GPC nessa organização, em especial, neste caso, no que concerne ao uso com qualidade do feedback.

Acredita-se que, em havendo o desenvolvimento dos gestores sobre como realizar as avaliações de desempenho por competências e em como dar feedback, os efeitos na percepção desta dimensão Gestão de desempenho serão melhores.

Ressalta-se que pela análise das categorias (Gráficos 20, 21 e 22), pode-se constatar uma grande amplitude nas respostas dos gestores e do GT Competências, e mesmo nesta última categoria identifica-se uma alta dispersão das respostas, ainda que ambas as categorias tenham apresentado medianas em 4,0. E a categoria dos servidores apresentou mediana em 3,0, grande amplitude e concentração de 50% das respostas entre as opções 2 (discordo muito) e 4 (concordo pouco). Logo, apesar da mediana e moda da dimensão Gestão de desempenho serem ambas de 4 (concordo pouco), indicando que há mais pessoas que concordam, pelo esquadramento das respostas às assertivas, constatando a discordância na maioria das assertivas, e pelos resultados aferidos nas categorias, principalmente do GT Competências e dos servidores, não há como corroborar a hipótese 4, tendo o órgão que investir no desenvolvimento da liderança para que esta variável apresente melhorias na percepção dos servidores.

Faz-se necessária uma mudança de cultura dos gestores e um desenvolvimento de suas competências gerenciais, em especial em relação à competência de dar feedback. Ainda que os gestores tenham clareza de quais comportamentos são necessários apresentarem, há uma

diferença entre saber o que é para ser feito e deter a competência para tanto. O aumento do diálogo e do feedback para que os desempenhos dos servidores sejam aprimorados perpassa pelo desenvolvimento dos gestores e pela mudança de crenças, que impactarão os aspectos contidos na dimensão Gestão de desempenho e até mesmo na de Reconhecimento e valorização, que contemplam ações correlacionadas com os comportamentos dos gestores em suas equipes de trabalho.

Como já foi mencionado, o órgão precisa passar por uma transformação em suas crenças (CAPUANO, 2015) para que os benefícios da GPC sejam vistos. E uma dessas alterações passa pela mudança de comportamento dos gestores. Sendo assim, dado o resultado da percepção revelada, o órgão precisará investir em desenvolver e sensibilizar a liderança para maior uso do feedback, empregando-o de forma precisa, clara e objetiva, e para que adotem comportamentos gerenciais embasados em critérios objetivos e por competências.

5.4.5 Domínio Alinhamento

A literatura apontou, como visto no capítulo sobre o referencial teórico, que a GPC contribui para um alinhamento dos objetivos organizacionais e individuais (MELLO; FONSECA; SANTOS, 2015), ênfase e alinhamento com a estratégia, isto é, com a missão, visão e objetivos organizacionais (RIBEIRO; GAGLIARDI, 2013; MELLO; FONSECA; SANTOS, 2015; MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; REIS, 2017; BRANDÃO; BAHRY, 2005; MONTEZANO et al, 2019), e aumenta a clareza do que é esperado do servidor e de seu trabalho (MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; BASTOS, 2007), dentre outros.

Ademais, o projeto inaugural do órgão sobre Mapeamento de Competências relatou que a GPC é baseada no alinhamento das competências individuais e setoriais aos objetivos estratégicos do órgão, evidenciando que seria um benefício a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos organizacionais.

Para verificar os apontamentos citados no parágrafo anterior foi construída a hipótese 5 – A GPC enfatiza o alinhamento com a estratégia do órgão, contribuindo para uma maior clareza das metas e do que a organização espera de seus servidores.

Com o intuito de responder a Hipótese 5 (H5), foram avaliadas a mediana, a moda, os quartis, a amplitude e a dispersão dispostos na Tabela 15 e/ou Gráfico 22. A Tabela 15 mostrou todas as medianas em 4,0, as modas também em 4,0, à exceção da assertiva 5 (ALI5) que obteve moda no valor de 5,0. Por essas informações, há um indício de que as pessoas do órgão estão mais concordando com as assertivas do que discordando.

TABELA 15 - DIMENSÃO 5. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA			
AFIRMATIVA DISPONIBILIZADA NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO	MEDIA-NA	MODA
(ALI1) A GPC estimula o alinhamento dos interesses dos servidores aos objetivos da organização.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015; e ALMEIDA et al, 2009	4,0	4,0
(ALI2) A GPC contribui para o atingimento das metas do órgão.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015	4,0	4,0
(ALI3) A GPC contribui para uma maior compreensão da visão, missão e valores da organização.	Elaborada pela autora (2019) com linguagem de RIBEIRO; GAGLIARDI, 2013 e o disposto Res. CNJ n.º 192/2014	4,0	4,0
(ALI4) A GPC tornou mais claro o que a organização espera de mim.	Adaptada de ALMEIDA ET AL, 2009	4,0	4,0
(ALI5) A GPC facilita a minha percepção de como o meu trabalho ajuda a realizar a estratégia do órgão.	Adaptada de BRANDÃO, 2009	4,0	5,0
(ALI6) A GPC contribui para eu ter um melhor conhecimento do Planejamento Estratégico do órgão.	Elaborada pela autora (2019) para tornar a linguagem do órgão	4,0	4,0
TOTAL DO DIMENSÃO 5. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA		4,0	4,0

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Esta dimensão revelou uma grande amplitude e alta dispersão nas respostas (Gráfico 22), apesar das medianas em 4,0.

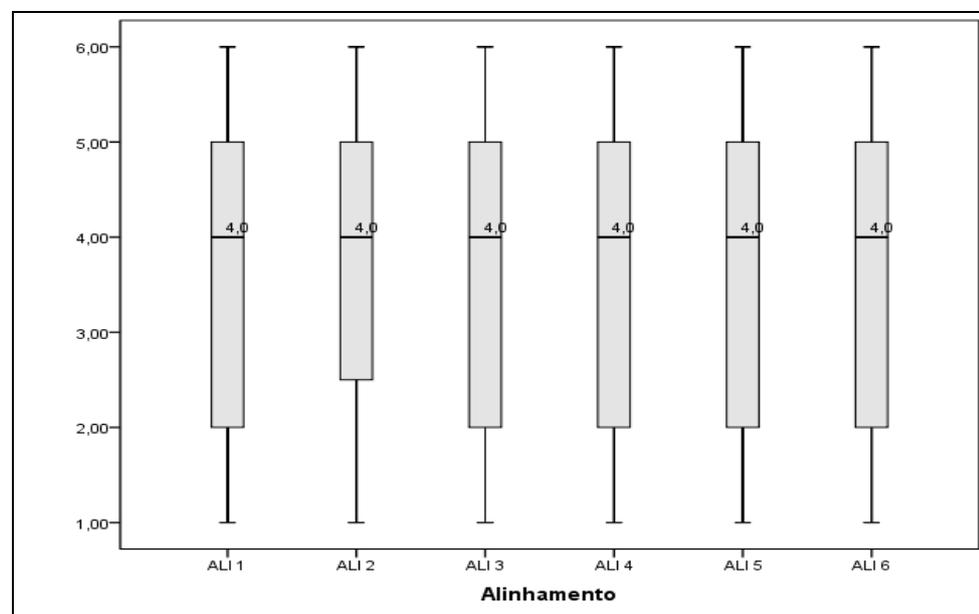


Gráfico 22. Descrição da dimensão Alinhamento com a estratégia.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Recorreu-se mais uma vez à triangulação de dados por fontes diversas para verificar como estavam desdobradas as diferenças nas perspectivas dos diferentes atores da organização. Ao se examinar as respostas por meio das percepções das categorias (Gráficos 20, 21 e 22), verifica-se uma alta concordância do GT Competências, com mediana 5, pequena amplitude e

baixa dispersão nas respostas, evidenciando que é nítida a concordância desse grupo sobre o alinhamento com a estratégia. Entretanto essa concordância cai para a categoria dos gestores, com uma mediana 4, mas mantendo uma baixa dispersão (Gráfico 16). E a categoria servidores (Gráfico 15) já evidencia uma alta dispersão, apesar de uma mediana no valor de 4, com 50% das respostas concentrada entre as opções 2 e 5, isto é, há uma alta variabilidade e os dados mostram que há muitas pessoas que discordam e que discordam muito que a GPC proporciona uma ênfase na estratégia. Isso posto, as análises indicam que quanto maior o envolvimento e conhecimento das pessoas no assunto (GT Competências), maior foi a percepção de alinhamento com a estratégia, e, igualmente, quanto menor o envolvimento e conhecimento no assunto (servidores), menor a percepção do referido alinhamento, significando que é recomendável uma maior comunicação e esclarecimentos sobre o alinhamento conquistado com a GPC para os servidores de base.

Os resultados reforçam as dificuldades de disseminação das informações a todos os servidores do órgão expostas na literatura (MONTEZANO ET AL, 2019; FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014, *apud* MONTEZANO; SILVA, 2018) e corroboram a recomendação apontada na análise da dimensão Comunicação, tópico 5.4.1, que o órgão renove as informações sobre a GPC para aumentar o conhecimento sobre o assunto e os seus benefícios.

Pela avaliação dos dados relativos a esta dimensão, entende-se que há um indicativo que, para esta dimensão, as pessoas concordam mais em todos os itens, apontando para uma tendência de concordância pelo corpo funcional que a GPC enfatiza o alinhamento com a estratégia do órgão e contribui para uma maior clareza das metas e do que a organização espera de seus servidores, confirmando a hipótese 5. Entretanto, pela alta variabilidade de opiniões, precipuamente no grupo dos servidores, recomenda-se que seja dada maior divulgação sobre o tema a fim de atingir todo o corpo funcional, principalmente os que se inserem na categoria servidores, desenvolvendo um trabalho de esclarecimento para esses servidores de base para melhorar o grau de concordância nesta variável e gerar maior uniformidade nas respostas.

5.4.6 Domínio Capacitação

Em relação à capacitação e ao desenvolvimento há uma vasta literatura que demonstra como a GPC gera melhorias nesses programas e auxilia na otimização dos investimentos nessa área (BRANDÃO, 2009; SKORKOVA, 2016), direcionando mais adequadamente as ações de desenvolvimento para produzirem melhores desempenhos dos colaboradores (GRAMIGNA, 2007; BRANDÃO, 2009), e outras contribuições pertinentes a esses subsistema de gestão de

peças (MELLO; FILHO, 2010; PANTOJA; IGLESIAS, 2013; BASTOS, 2007; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; MONTEZANO; SILVA, 2018; MONTEZANO ET AL, 2019). O levantamento dos documentos do órgão pertinentes à GPC trouxe à baila descobertas de baixos índices alcançados na dimensão Treinamento das pesquisas de Clima 2013 e 2015 (de 49 e 47, respectivamente, em uma escala de 0 a 100) e manutenção em 2017 (de 49), assim como relatos de servidores que participaram de grupos focais (que investigaram esse baixo índice) sobre a falta de critérios objetivos e transparentes nas ofertas de capacitação aos servidores e falta de conhecimento da real necessidade de capacitação. Identificou-se, ainda, que o projeto que propôs o Mapeamento de Competências constava que a GPC proporcionaria uma busca por qualificação, auxiliando na melhoria dos resultados do clima do órgão, e asseverando que a área de capacitação é geralmente a mais impactada com a implementação da GPC, citando inúmeros benefícios, descritos no histórico constante do capítulo 3.

Para compreender o quanto a GPC contribuiu para a área de capacitação e desenvolvimento do órgão e para investigar se os benefícios estão sendo atingidos foi construída a hipótese 6 – A GPC estimula o desenvolvimento contínuo dos servidores, ofertando ações de capacitação planejadas com critérios técnicos e condizentes com as necessidades do órgão. Foram examinadas a mediana, a moda, os quartis e dispersão dispostos na Tabela 16 e/ou Gráfico 23 para responder a referida Hipótese 6 (H6).

Tabela 16 – DIMENSÃO 6. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO			
AFIRMATIVA DISPONIBILIZADA NO INSTRUMENTO CONSTRUÍDO	FUNDAMENTAÇÃO	MEDIA-NA	MODA
(CAP1) A GPC facilita a elaboração de um Plano de Anual de Capacitação (PAC) dos servidores do órgão.	Elaborada pela autora (2019) com linguagem do órgão e considerando levantamento documental.	4,0	4,0
(CAP2) A GPC facilita a elaboração de planos individuais de desenvolvimento profissional.	Adaptada de ALMEIDA et al, 2009	4,0	4,0
(CAP3) A GPC incentiva os servidores a buscar o desenvolvimento contínuo.	Adaptada de DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000	4,0	4,0
(CAP4) A GPC facilita a identificação de caminhos para desenvolvimento profissional a serem percorridos em minha carreira no órgão.	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; BRANDÃO, 2015	4,0	4,0
(CAP5) Com a GPC, o acesso a oportunidades de desenvolvimento está mais democrático.	Adaptada de ALMEIDA et al, 2009	4,0	4,0
(CAP6) Os cursos (autoinstrucionais e presenciais) disponibilizados pelo órgão oferecem conteúdo alinhado às competências pelas quais sou avaliado(a).	Adaptada de LOIOLA; BASTOS; e BRANDÃO, 2015	4,0	4,0
(CAP7) A GPC contribui para uma maior clareza quanto aos critérios utilizados para as oportunidades de capacitação e desenvolvimento.	Elaborada pela autora (2019) com linguagem do órgão e considerando levantamento documental	4,0	4,0
TOTAL DO DIMENSÃO 6. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO		4,0	4,0

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Todos os itens de capacitação alcançaram a mediana e a moda 4, o que denota que para esta dimensão as pessoas concordam mais do que discordam em todas as assertivas. Todavia o Gráfico 23 evidencia uma grande amplitude e alta dispersão nas respostas, demonstrando que as pessoas não possuem homogeneidade de opinião. A assertiva que foi melhor avaliada, com uma menor amplitude e melhor uniformidade de percepção foi a CAP 1, que expõe que a GPC facilita a elaboração de um Plano de Anual de Capacitação (PAC) dos servidores do órgão. A área de Capacitação foi afetada pela GPC, pois verificou-se na análise documental que em relação ao subsistema de Capacitação houve uma institucionalização por meio de normativos e de indicadores constante no Planejamento Estratégico do órgão. Provavelmente a assertiva CAP1 apresenta maior uniformidade porque o PAC é divulgado anualmente e está institucionalizado, facilitando a visualização por todo o corpo funcional.

O desenvolvimento dos servidores deve ser objetivo contínuo de um órgão que adota a GPC, pois é o fator que representa um valor econômico para o órgão, por gerar melhor desempenho, e um valor social para a pessoa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

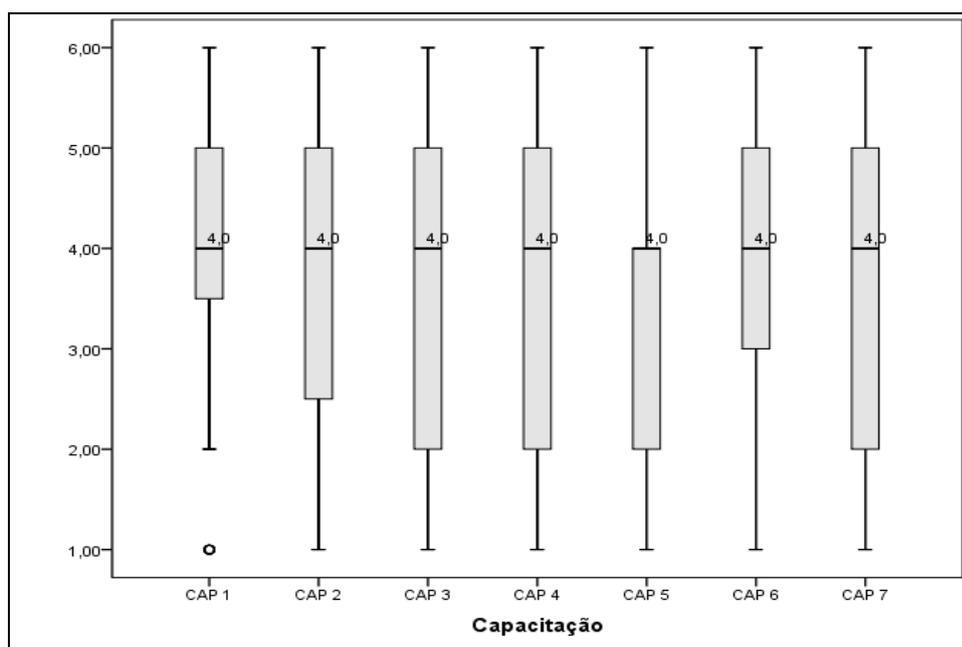


Gráfico 23. Descrição da dimensão Capacitação e Desenvolvimento.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Já a afirmativa que apresentou o pior resultado foi a CAP5 – que trata sobre estar mais democrático o acesso a oportunidades de desenvolvimento com a GPC -, com uma concentração de 50% das respostas entre as opções de 2 (discordo muito) a 4 (concordo pouco). Tal resultado teria que ser melhor investigado, preferencialmente por meios de coleta qualitativa, pois pode estar relacionado a diversos fatores, como:

- a) Há uma falta de compreensão dos critérios que estão embasando as ofertas de capacitação, congruente com a alta dispersão identificada nas respostas do item COM6 da dimensão Comunicação (Gráfico 23) – Os critérios que embasam as ofertas de capacitação são amplamente divulgados;
- b) Há uma falta de divulgação das pessoas que estão se capacitando, relacionando-as com os motivos que ensejaram os respectivos cursos de capacitação;
- c) Tem ocorrido exceções de disponibilidade de capacitações que não estão observando o critério de competências, mas a assertivas políticas ou de poder, comuns no setor público.

De acordo com a orientação do MPOG (2013), as ações de desenvolvimento de competências precisam ser planejadas e executadas ancoradas nas lacunas identificadas, constituindo um Plano de Capacitação por Competências embasado nas estratégias e nas competências consideradas fundamentais para a organização. Se estiver ocorrendo exceções, sem justificativas que sustentem a necessidade destas em prol daquelas que mostraram gaps, ou se tais justificativas não estão sendo divulgadas para que os servidores as conheçam, isso pode estar gerando descrédito e até uma distorção do modelo de gestão adotado no órgão.

Na avaliação das respostas por categorias (Gráficos 20, 21 e 22), averigua-se novamente uma alta concordância do GT Competências, com mediana 5 (concordo muito), pequena amplitude e baixa dispersão nas respostas. Entretanto essa concordância cai para a categoria dos gestores e servidores, ambas apresentando mediana 4 (concordo pouco) e ambas com grande amplitude e alta dispersão, sendo maiores no grupo de servidores. Essa observação mostra que é pertinente uma maior comunicação e esclarecimentos também no que concerne aos itens desta dimensão Capacitação.

Em que pese a alta dispersão verifica no Gráfico 23, tendo em vista que todas as assertivas de capacitação obtiveram a mediana e a moda 4, assim como todas as categorias apresentaram mediana 4 nessa variável, pode-se afirmar que há uma tendência pela maior concordância do que discordância dos participantes no que diz respeito à GPC estimular o desenvolvimento contínuo dos servidores, ofertando ações de capacitação planejadas com critérios técnicos e condizentes com as necessidades do órgão, sendo possível assinalar que os dados corroboram a hipótese 6. Contudo, ressalta-se novamente a importância de maior disseminação de informações e dados sobre a GPC no órgão para melhorar a percepção dos colaboradores.

5.5 RESUMO DO DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

Após todas as análises efetuadas, qualitativas e quantitativas, vários aspectos puderam ser identificados como pontos fortes e outros que o órgão precisa desenvolver no que se refere ao programa de GPC. A avaliação do órgão foi compilada no Quadro 20.

Quadro 20. Diagnóstico do programa de gestão por competências do órgão.

PONTOS FORTES	PONTOS A DESENVOLVER
1. Equipe que coordena o programa de GPC definida e capacitada no tema;	1. Comunicação sobre GPC, principalmente aos servidores “de base”, incluindo informação sobre seus efeitos, benefícios, seu alinhamento com a estratégia e sobre as ações de capacitação (forma de escolha e de ofertas, entre outros);
2. Projeto institucionalizado;	2. Qualidade do feedback realizado pelos gestores;
3. Descrição das competências bem elaborada, objetiva e de fácil compreensão pelos servidores;	3. Estabelecimento de metas para redução das lacunas, atualmente não há indicadores estipulados com esse objetivo;
4. Sistema para avaliação de competências e possibilidade de gerar relatórios de fácil acesso;	4. Construção de trilhas e trilhos de aprendizagem, atualmente o órgão elabora ações de capacitação para desenvolver as lacunas de competências identificadas, porém não há uma elaboração de trilhas de aprendizagem;
5. Avaliação de competências com um instrumento bem construído que permite um bom diagnóstico e a identificação de lacunas de competências dos servidores, baseada em prévio aferimento de quais destas possuem maior grau de importância, com envolvimento dos próprios gestores;	3. Ações para valorização do servidor, plano de recompensas, atualmente inexistente na organização, pois o resultado na percepção sobre esse tema Reconhecimento foi divergente e apresentou discordância de que houve melhorias com a GPC;
6. Construção do PAC por competências com ações de capacitação planejadas com critérios técnicos e condizentes com as necessidades do órgão;	6. Análise e correlação dos dados obtidos na avaliação do clima organizacional com o programa de GPC, uma vez que o órgão aplica a pesquisa, mas não efetua tal análise;
7. Alinhamento com a estratégia do órgão;	7. Gestão de desempenho objetiva e com diálogo pelos gestores, pois os dados apontaram para uma discordância na dimensão da escala sobre esse tema;
8. A GPC proporcionou maior clareza aos servidores das metas e do que o órgão espera deles;	8. Metas de desempenho dos servidores, haja vista que não foi identificado;
9. A GPC contribuiu para estimular um desenvolvimento contínuo dos servidores;	9. Avaliação e monitoramento constante do programa de GPC;
10. Início do uso da abordagem de competências no subsistema de Lotação e Seleção de pessoas, com algumas divulgações de vagas em aberto e seleção baseada em perfil de competências;	10. Divulgação dos avanços e resultados obtidos com a implantação da GPC no órgão.
11. Monitoramento das competências, com revisão do mapeamento das competências a cada ciclo, averiguando a necessidade de alteração, inclusão ou exclusão das competências definidas.	11. Apesar de uma tendência à concordância na maioria das assertivas respondidas, as opiniões apresentaram alta variabilidade, indicando que os efeitos da GPC ainda são incipientes e não estão muito evidentes.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Diante dos fatores que foram encontrados que o órgão precisa investir em melhorias para tornar a gestão por competências mais efetiva, várias proposições foram aventadas. Essas sugestões podem ser vistas no compilamento delas realizado no Quadro 21.

Quadro 21. Propostas de melhoria do programa de GPC do órgão.

PROPOSTAS DE MELHORIA NO PROGRAMA DE GPC DO ÓRGÃO
1. Promover um maior envolvimento e participação de todos os servidores por meio de uma boa comunicação (OLIVEIRA, 2016; OSÓRIO, 2016), ou seja, ampliar a comunicação sobre GPC, principalmente aos servidores “de base”, incluindo informação sobre seus efeitos, seu alinhamento com a estratégia e sobre as capacitações;
2. Estabelecimento de metas para redução das lacunas, elaborando um indicador no Planejamento Estratégico do órgão. Estabelecimento de metas e estratégias para desenvolvimento das competências e acompanhamento e apuração dos resultados alcançados para verificação de cumprimento do esperado (OLIVEIRA, 2016);
3. Elaboração de trilhas/trilhos de aprendizagem, que pode ser feito também por meio de estabelecimento de metas, com construção das trilhas aos poucos, iniciando-se por competências que tiverem um maior impacto para o Tribunal e/ou com competências transversais, que atingem a todos, ou gerenciais, que abrangem todos os gestores;
4. Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e metas de desempenho para os servidores;
5. Estabelecimento de metas e estratégias, com definição de prazos, para executar as etapas e subetapas que ainda não foram realizadas pelo órgão, tomando por base o guia do CNJ (2016), como: <ul style="list-style-type: none"> • realização de capacitação aos gestores sobre como realizar uma avaliação e como dar e receber feedback; • sistema de recompensas, etc. (vide Quadro 1);
6. Estudo para alteração da escala da avaliação de competências (criação de nova escala ou instrução de marcação diferenciada) a fim de identificar desempenhos diferenciais que possam ser reconhecidos, como utilização desse resultado para verificar possíveis instrutores internos (que é uma possível forma de reconhecimento a esses servidores);
7. Programa contínuo de desenvolvimento de liderança, estimulando comportamentos gerenciais objetivos, incentivando formas de liderar com diálogo e reconhecimento baseado nos desempenhos e nos resultados, e a construir, junto às suas equipes, metas de desempenho para a unidade e para os servidores;
8. Utilização da GPC nos subsistemas de gestão de pessoas de alocação e seleção de pessoas de forma a reconhecer e a valorizar os servidores por competências, com o uso de processo seletivo baseado em perfil de competências;
9. Avaliação e monitoramento da GPC, cíclicos, de forma a contribuir para seu aprimoramento e para a governança do órgão, assegurando que as diretrizes estratégicas sejam alcançadas, como dispõe o decreto nº 9.203 de 22 novembro 2017, que trata da política de governança da administração pública federal;
10. Divulgação regular dos resultados e avanços obtidos com a GPC, após a avaliação do item anterior.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

6. CONCLUSÃO

A presente dissertação pretendeu avaliar o programa de gestão por competências em um órgão federal do judiciário eleitoral a partir da percepção dos servidores nele lotados tendo em vista a importância de apreciar as políticas e ações que a organização opta por adotar e de verificar se os objetivos almejados com tal escolha estão sendo alcançados. Além da avaliação da GPC ser uma etapa recomendada por órgãos de referência, o decreto nº 9.203/2017, que dispôs sobre a política de governança da administração pública federal, também preconizou sobre a necessidade de avaliar a implementação e os resultados das políticas e das ações adotadas a fim de assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas (BRASIL, 2017).

Os procedimentos metodológicos selecionados permitiram que o objetivo deste estudo fosse atingido. Primeiro foram revisitadas literaturas na área e depois procedeu-se um exame de documentação do órgão que fossem pertinentes ao tema. Dessa forma, foi construído um instrumento baseado nesses dois levantamentos, bibliográfico e documental do órgão, para identificar a percepção dos servidores sobre a GPC implantada no órgão.

No que se refere à análise sobre o processo de implementação e suas etapas, foi realizada uma comparação entre a forma como a GPC ocorreu no órgão e as recomendações tecidas em guias de três órgãos de referência: TSE, MPOG (por ser a metodologia de base inicialmente utilizada pelo órgão) e CNJ. Averiguou-se que o órgão cumpriu a maior parte das etapas aconselhadas, porém houve algumas que não foram realizadas. Pela orientação do TSE (2013), o órgão executou todas as etapas. Em relação ao guia do MPOG (2013), o órgão seguiu a maior parte das etapas, faltando somente o cumprimento pleno da última, que diz respeito ao Acompanhamento e Avaliação, cíclicos.

Na comparação com o guia do CNJ (2016a), que se trata de publicação mais recente, foram verificados mais procedimentos que o órgão não executou. Foi observado que houve definição da equipe que coordenou a implantação; institucionalização do projeto de gestão por competências; mapeamento das competências necessárias; e diagnóstico de competências e análise do GAP (das lacunas), correspondentes às etapas 1, 2, 3 e 4, respectivamente. O órgão não desenvolveu um sistema de recompensas para reforçar as competências desejáveis conforme orienta a etapa 7. As etapas que foram realizadas parcialmente abrangeram:

a) a de Implementação dos programas de desenvolvimento de competências (Etapa 5), pois não há o estabelecimento de metas para redução das lacunas e não houve o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem;

b) a de Monitoramento das competências (Etapa 6), pela ausência: de treinamentos sobre como realizar uma avaliação e como dar e receber feedback; de planejamento de trilhas/trilhos de aprendizagem; e de estabelecimento de novas metas e/ou novos desafios para o desempenho. Ainda há de se destacar que há falhas na qualidade da realização de feedback, verificado no resultado da aplicação da escala;

c) a de Avaliação do Programa de Gestão por Competências (Etapa 8), por não buscar relacionar os resultados da pesquisa de clima com o programa de GPC e por não ter procedido uma revisão de todo o projeto a fim de assegurar que os objetivos, os requisitos e o cronograma fossem cumpridos, o que produziria um aperfeiçoamento constante do programa de GPC.

A supressão dessas etapas pode estar influenciando na efetividade dos resultados da GPC no órgão, como se observa na análise dos dados obtidos com a aplicação do instrumento e discutidos no tópico 5.4. no que tange à falta de estabelecimento de metas no órgão para a redução das lacunas dos programas de desenvolvimento de competências no órgão (descrita na letra “a”), destaca-se que esse é um indicador essencial quando se trata de gestão por competências, considerando que a literatura revela que seu principal objetivo é exatamente a administração das lacunas de competências identificadas a fim de reduzi-las (MELLO; FILHO, 2010; PANTOJA; IGLESIAS, 2013). Ademais, de forma geral, abrangendo as falhas nas 3 etapas anteriormente evidenciadas, vale salientar que se não há estabelecimento de metas, acompanhamento, avaliação das ações e do programa de GPC como um todo não há como o órgão e os servidores terem ciência se o programa tem contribuído, tem atingido os fins desejados e o que pode ser feito para aprimorá-lo.

A literatura sugeriu a verificação de eficácia e o monitoramento do programa de GPC implantado (LOURENÇO, 2018; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). Se não há monitoramento, análise dos resultados e nem a divulgação de quando os mesmos estão sendo atingidos, isso afeta o engajamento e a percepção dos servidores. Nesse sentido Osório (2016, p. 76) relatou que *“a percepção dos resultados e do valor agregado advindos da gestão por competências reforça o apoio da alta administração e a participação dos membros da organização, que se sentem motivados a contribuir para a consolidação do modelo”*. A falta de conhecimento dos resultados da GPC pode interferir na percepção dos colaboradores de que é de fato uma estratégia positiva para o órgão e para os próprios servidores, podendo, assim, essa forma de gestão entrar em descrédito para os colaboradores. Se a falta de avanços da área de gestão de pessoas no âmbito científico pode afetar a credibilidade desta (BANDEIRA et al, 2017), semelhantemente pode causar redução de sua credibilidade no âmbito de uma

organização. É a partir das avaliações realizadas e pela comparação dos resultados alcançados e desejados que se torna viável verificar a eficácia das ações que estão sendo efetuadas para desenvolver as competências e para amparar novas etapas e ações no programa da GPC adotada (RIBEIRO; GAGLIARDE, 2013).

Pantoja e Iglesias (2013) ressaltaram a necessidade da existência de instrumentos de avaliação e monitoramento da GPC a fim de que as ações pertinentes à gestão de pessoas por competências possam ser aperfeiçoadas por meio de um modelo de governança focado em resultados, e com possibilidade de, conseqüentemente, reconhecer as demandas dos cidadãos.

O presente trabalho buscou construir um instrumento para permitir uma avaliação cíclica da GPC na percepção dos colaboradores da organização que, aplicado continuamente, possibilita um monitoramento do programa de GPC. A avaliação e o monitoramento da GPC contribuem para seu aprimoramento e para a governança do órgão de forma a assegurar que as diretrizes estratégicas sejam alcançadas, como dispõe o decreto nº 9.203 de 22 novembro 2017, que trata da política de governança da administração pública federal. E este estudo possibilitou que tal avaliação fosse realizada, assim como contribuirá para a continuidade de acompanhamento, requerido no aludido decreto, bem como para a comparação dos dados em uma próxima aplicação do instrumento pelo órgão com a finalidade de aperfeiçoamento e averiguação dos resultados esperados e do alcance dos objetivos definidos.

A aplicação do instrumento construído permitiu observar que a percepção das categorias de atores do órgão (servidores, gestores e GT Competências - equipe responsável pela implementação do modelo no órgão) foi diferente. Houve maior concordância pelo GT Competências, que possui maiores informações sobre a temática e sobre os efeitos que a GPC já tem produzido no órgão. A maior parte das medianas das respostas desse GT obteve valor de 5 (concordo muito), seguido de 4 (concordo pouco), como foi identificado no Gráfico 17. O segundo grupo apresentando melhores resultados, em especial em termos de uniformidade de opinião, foi o de gestores, com a maior parte de medianas no valor 4 (concordo pouco) e algumas no valor de 5 (concordo muito), observado o Gráfico 16. Os gestores também foram mais envolvidos no processo e têm mais acesso às informações. E por último, a categoria dos servidores, cujo grupo mostrou discordância em algumas dimensões, com mediana no valor de 3 (discordo pouco) nas variáveis de Reconhecimento e valorização e de Gestão de desempenho e, ainda, foi possível constatar que esse grupo mostrou grande amplitude nas respostas, grande dispersão, evidenciando uma alta variabilidade de opiniões (Gráfico 15).

Esses dados revelaram a dificuldade de disseminação das informações sobre a GPC e a necessidade de ampliá-la a todos os servidores do quadro, confirmando relatos encontrados na literatura no mesmo sentido (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; MONTEZANO et al, 2019; FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014, *apud* MONTEZANO; SILVA, 2018).

Ademais, o próprio fato de descarte de 62 questionários por conter alguma opção marcada de “não sei informar” evidencia que há ou falta de informação acerca da matéria no órgão que gerou a insegurança para responder, pois essa quantidade descartada representou cerca de 40% dos participantes. Tais aspectos mostram uma necessidade de se aprimorar e ampliar o processo comunicativo sobre a GPC no órgão para que essa tecnologia alcance todo o seu potencial de benefícios. Faz-se necessário fomentar o envolvimento e participação de todos os atores no processo, incluindo os mais técnicos, “de base”, e a forma para produzir tal envolvimento é a boa comunicação, informando a todos as etapas do que será realizado, como será realizada, os motivos envolvidos, e de que maneira a GPC impactaria os servidores (OLIVEIRA, 2016; REIS, 2017).

Passando-se a discorrer sobre os resultados da escala em relação às dimensões pesquisadas, em que pese a hipótese 1 – *O processo comunicativo sobre a GPC foi bem realizado no órgão, com as informações sobre essa forma de gestão e os efeitos de seu uso tendo sido bem divulgados e esclarecidos* – ter apontado nos resultados da escala uma tendência à concordância, verificou-se que não houve uniformidade de opiniões, mostrando alta variabilidade nas respostas, o que repercute em um certo receio em afirmar que o processo comunicativo foi de fato bem realizado, por todo o explicitado acima e pelo fato de o pré-teste do instrumento ter identificado servidores com dúvidas sobre o tema. Dessa forma, é recomendável que o órgão renove e amplie a difusão das informações e dos benefícios sobre a GPC para aumentar o esclarecimento sobre o assunto e divulgue os avanços e resultados obtidos para promover um maior engajamento dos servidores e aumentar a credibilidade dessa forma de gestão.

Com a ressalva que foi verificada uma falha de esclarecimentos e informações, principalmente na categoria de servidores, ainda no que concerne aos resultados do instrumento aplicado, pela análise mais pormenorizada dos itens, é possível afirmar que houve uma tendência de corroboração das hipóteses 2, 5, 6, 7 e 8.

A hipótese 2 – *O instrumento de avaliação de competências e o sistema para acessá-lo foram construídos com qualidade técnica, sendo de fácil compreensão* – foi a dimensão que

apresentou maior homogeneidade de opinião, inclusive na visão dos diversos atores pesquisados, e os melhores resultados gerais de mediana e moda, revelando que mais pessoas concordam muito com as assertivas desta variável. No estudo de Osório (2016), a autora observou que o mapeamento das competências é a base de um modelo de GPC e que, portanto, é essencial que os servidores se identifiquem com as competências mapeadas, as quais devem ser simples para facilitar a sua integração aos demais processos. Da análise dos resultados se percebe que as pessoas estão em sua maior parte concordando que as competências mapeadas, que são as que integram as avaliações de competências, são de fácil compreensão e foram construídas com qualidade técnica, sendo a dimensão Instrumento a de maior concordância e homogeneidade de opinião.

A análise da hipótese 5 – *A GPC enfatiza o alinhamento com a estratégia do órgão e contribui para uma maior clareza das metas e do que a organização espera de seus servidores* – corroborou os relatos da literatura no mesmo sentido (MELLO; FONSECA; SANTOS, 2015; RIBEIRO; GAGLIARDI, 2013; MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; REIS, 2017; BRANDÃO; BAHRY, 2005; MONTEZANO et al, 2019). Entretanto, tendo vista a variabilidade de opiniões identificadas, principalmente na categoria dos servidores, recomenda-se, mais uma vez, que seja dada maior divulgação sobre o tema a fim de atingir todo o corpo funcional, desenvolvendo um trabalho de esclarecimento para os servidores de base.

Os resultados pertinentes à hipótese 6 – *A GPC estimula o desenvolvimento contínuo dos servidores, ofertando ações de capacitação planejadas com critérios técnicos e condizentes com as necessidades do órgão* – coadunam-se com o identificado por diversos autores (GRAMIGNA, 2007; BRANDÃO, 2009); MELLO; FILHO, 2010; PANTOJA; IGLESIAS, 2013; BASTOS, 2007; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; MONTEZANO; SILVA, 2018; MONTEZANO ET AL, 2019). Todavia, de forma análoga à hipótese 5, é pertinente a realização de uma maior comunicação e esclarecimentos no que concerne aos itens da dimensão Capacitação devido à falta de homogeneidade nas respostas, em especial no que diz respeito à categoria dos servidores.

Foi possível verificar as correlações existentes entre as variáveis Comunicação e Instrumento e as demais, confirmando a hipótese 7 – *Se melhor a dimensão comunicação, ou seja, se maior a concordância que o processo comunicativo foi bem realizado, então maior a percepção positiva, isto é, a concordância, nas demais variáveis* – e a hipótese 8 – *Se melhor é a qualidade técnica do instrumento (maior concordância na dimensão instrumento), então maior a percepção positiva, isto é, a concordância, nas dimensões reconhecimento, gestão, alinhamento e capacitação*.

As análises também permitiram refutar as hipóteses 3 (H3) – *A GPC proporciona uma percepção positiva de valorização e reconhecimento pelo corpo funcional, pela utilização dos critérios justos e de competências* – e 4 (H4) – *A GPC estimula uma gestão de desempenho objetiva, com diálogo e uso de feedback pelos gestores*.

A avaliação mais detalhada dos dados da dimensão Reconhecimento e valorização, ligada à H3, indicou pouca uniformidade nas percepções, revelando graus de discordância nos resultados de duas assertivas e da categoria dos servidores, o que mostra ser preciso um investimento do órgão em ações, práticas e políticas que estimulem a valorização e reconhecimento dos servidores. Esses dados contradizem os achados em algumas pesquisas (MONTEZANO; SILVA, 2018; BASTOS, 2007; MONTEZANO; MEDEIROS; SILVA FILHO, 2018; GRAMIGNA, 2007) sobre a GPC contribuir para a valorização do colaborador, mas pode estar relacionado a dois fatores identificados em outros estudos.

Um aspecto é a ausência de um sistema de recompensas do órgão, como recomendado pelo CNJ (2016a), que possivelmente contribuiria para uma maior efetividade da GPC. A documentação interna indicou que a GPC ainda não é utilizada plenamente para retenção de talentos e alocação e seleção de pessoas para reconhecer e valorizar os servidores por competências.

Sobre a elaboração do sistema recompensas impende destacar que no relatório sobre o processo de implantação no órgão, feito pela Universidade parceira, houve a recomendação para fosse desenvolvido, por meio de políticas e práticas da gestão de pessoas, um ambiente de trabalho que identificasse, reconhecesse e fortalecesse o bom desempenho, e proporcionasse o desenvolvimento contínuo das competências. Foi relatado que, ao se fazer dessa forma, a avaliação não se tornaria um problema, mas um instrumento de reflexão para o desenvolvimento de competências que são identificadas como importantes para a realização de um bom desempenho. Só que a avaliação, na forma como foi construída e é realizada, não possibilita identificar destaques nos desempenhos para reconhecê-los e fortalecê-los. Para identificar um desempenho diferencial, o instrumento utilizado teria que ser alterado. Sugere-se ou que mude a escala de forma que fique claramente diferenciado um desempenho bom para um excelente, que precisa ser reconhecido por meio de um sistema de recompensas, ou utilizar a mesma escala estabelecendo significados aos números de forma clara e objetiva, como o número 10 só ser marcado para de fato destacar os excelentes desempenhos. Ademais, haveria necessidade de se capacitar gestores e servidores a utilizarem de forma apropriada o instrumento de avaliação para alcançar esse fim. Por exemplo, um dos aspectos que a avaliação dessa forma poderia gerar seria

a identificação de servidores que poderiam ser instrutores internos em relação a determinadas competências, o que contribuiria para melhorar a valorização. Salienta-se que seria necessário estudar melhor essa sugestão de mudança da escala ou do significado da escala atual, para quais usos de reconhecimento que seria utilizada, e os seus possíveis desdobramentos, uma vez não se tratar do objetivo desta pesquisa, sob o risco de possibilitar consequências negativas aqui não aventadas.

O segundo fator é a limitação do sistema público brasileiro e a cultura não baseada na meritocracia. Segundo Osório (2016), o setor público apresenta regras ainda muito rígidas e não possui uma cultura direcionada para os resultados e para a inovação. As características da estrutura e da cultura da administração pública são incompatíveis com os modelos de gestão por competências de acordo com essa autora. Observa-se na literatura apontamentos sobre a realidade brasileira no contexto da GPC que dificultam seu uso pleno, como o atual sistema de indicação para os cargos de direção e assessoramento superiores baseados unicamente na confiança (CAPUANO, 2015) e o estilo de liderança baseado no protecionismo (ANGELIS, 2015), aspectos que prejudicam uma cultura de reconhecimento baseada em competências. Bandeira *et al* (2017), no mesmo sentido, apontaram que não ocorre a absorção plena de políticas e práticas por conta das amarras processuais, da estrutura e dos normativos mais rígidos do sistema público, e o TCU (2013) considerou natural o estágio inicial que a GPC se encontrava no levantamento de dados apurados, por ponderar a necessidade de grande mudança cultural na Administração Pública. Assim como asseveraram Brandão e Guimarães (2001), o órgão precisa apresentar uma mudança de base para que a GPC produza seus benefícios, sendo necessária uma alteração do seu sistema de valores e crenças (CAPUANO, 2015) no âmbito da Administração Pública brasileira.

No que diz respeito à H4, foi apurado que houve mais discordância das pessoas na maior parte das assertivas que a dimensão Gestão de Desempenho abarcava. Observou-se que até há uma tendência de concordância que a GPC adota critérios objetivos para a avaliação do desempenho, estimula o diálogo entre superior e subordinados e que os *feedbacks* do superior contribuem para identificar pontos a aprimorar no desempenho dos servidores. Entretanto, já há maior discordância em relação à qualidade desse feedback fornecido, uma vez que mais pessoas discordam que tais *feedbacks* estejam sendo efetuados com citação de exemplos dos desempenhos, com precisão e objetividade, assim como mais colaboradores discordam que ocorra um esclarecimento prévio sobre as competências mais importantes para a unidade a cada novo ciclo.

Os resultados obtidos no domínio Gestão de Desempenho confirmam o disposto por Daniels e Bailey (2014), que ressaltam que o feedback é uma intervenção negligenciada pelos gestores, porém não estão plenamente em consonância com alguns estudos que identificaram que a GPC contribui para uma objetividade nas avaliações de desempenho e para o uso do *feedback* (CAPUANO, 2015; ALMEIDA et al, 2009; MONTEZANO; SILVA, 2018; BASTOS, 2007; SKORKOVA, 2016; BIANCO; COLBARI; GONÇALVES, 2013).

A falta de uma maior qualidade no *feedback* dos gestores e do esclarecimento das competências mais importantes para a unidade em cada ciclo pode ser explicada pela ausência de capacitação acerca da temática na forma aconselhada em uma das etapas dispostas no Guia do CNJ (2016a). Acredita-se que para melhorar a efetividade dos benefícios na gestão de desempenho mencionados na literatura, os órgãos precisam capacitar os gestores para melhorarem suas atuações (SALAS et al, 2012), e com ações de capacitação que possibilitem de fato o desenvolvimento das habilidades necessárias (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). A análise documental mostrou que já havia sido uma sugestão de servidores a capacitação dos gestores quanto a como realizar uma avaliação em grupos focais, em 2016, decorrentes de investigação dos resultados do clima organizacional, o que revela que os servidores já almejavam melhorias nesse aspecto.

Precisa-se se atentar também para uma orientação de Daniels e Bailey (2014) de não começar um sistema de *feedback* se a organização não investir em um sistema de recompensas, mostrando que esses sistemas estão ligados, pois o *feedback* dado para um bom desempenho deve acompanhar algum tipo de retorno para o colaborador. Percebe-se que se faz necessário o investimento nesses dois aspectos, sistema de recompensas e de *feedback*, para os efeitos da GPC serem melhor percebidos nessas áreas.

Os estudos de Osório (2016) ressaltaram um alerta para que a GPC valha efetivamente como uma ferramenta de integração e de impulso para a mudança para outras áreas da gestão de pessoas a fim de que seja identificada sua utilidade e aplicabilidade por todo o órgão. Segundo essa autora, as competências podem contribuir para a estruturação de uma cultura de gestão do desempenho, além de resultar em promoções na carreira mais coerentes, o que amplifica a percepção de justiça (OSORIO; 2016).

O levantamento documental mostrou que o órgão começou a expandir o uso da GPC uma vez que aplica uma avaliação de competências, desenvolve um Plano de Capacitação Anual baseado nos resultados dessa avaliação, e identificou-se algumas evidências de uso da GPC em

outros subprodutos como: realização de processo seletivo para lotação (movimentação interna) e processo seletivo para participação em trabalhos temporários, ambos baseados em competências, apontando para o início do uso da abordagem de competências no subsistema de Lotação e Seleção de pessoas, porém ainda muito incipiente. Pode-se afirmar, portanto, que não foi alcançado ainda o requerimento que impeliu o estudo e posterior adoção da GPC no órgão, uma vez que se tratava sobre esse subsistema de Lotação e Seleção por competências.

Desse modo, dentre os objetivos almejados com a implementação da GPC no órgão – que puderam ser objeto de investigação nesta pesquisa – observou-se que o órgão conquistou: realização de avaliação por competências, alinhamento estratégico e melhorias na área de capacitação, com elaboração de um Plano Anual de Capacitação (PAC) baseado em competências. E não foram ainda alcançados, após a GPC, os objetivos relacionados às práticas de reconhecimento baseadas em competências, com possibilidade de servidor ser recompensado por sua competência; à elaboração de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs); e à adoção de feedback (com qualidade).

O foco maior do órgão no uso da gestão por competências foi em relação ao subsistema de TD&E dos servidores por meio de elaboração de planos de capacitação embasados em competências. O Tribunal estudado optou por priorizar ações de capacitação que envolvessem um maior número de servidores com lacunas altas e médias com objetivo de atingir mais servidores, por atender um indicador de participação em cursos do Planejamento Estratégico e pela racionalização dos recursos de capacitação. A forma escolhida pelo órgão para serem realizadas as ações de capacitação podem proporcionar uma maior racionalização dos recursos, uma vez que priorizam os gastos com capacitações que consideram as competências que possuem maior grau de importância para a organização e em servidores com maiores lacunas de competências, o que permite uma redução de custos desnecessários com servidores que já tem o domínio na competência ou em cursos que não agregarão muito valor ao órgão por representarem capacitação de competência não prioritária para a consecução dos objetivos organizacionais.

Verificou-se no levantamento documental problemas relativos à falta de oferta de cursos em temas realmente necessários para execução de suas atividades e planejamentos sem conhecer a real necessidade de capacitação, por exemplo. Percebe-se, portanto, um avanço no subsistema de capacitação e desenvolvimento com o PAC alicerçado em competências. Porém, salienta-se que este trabalho não avaliou o subsistema TD&E, não analisou os resultados e a efetividade de cumprimento ou não do PAC, as ações que foram ofertadas, nem se houve maior quantidade de

capacitações com despesas menores, por não ser o objetivo da pesquisa. Recomenda-se que em pesquisas futuras análises mais aprofundadas que revelem se as propostas relativas aos subsistemas estão de fato sendo executadas e, em caso negativo, investigar os motivos que estão prejudicando o seu cumprimento.

No que concerne à melhoria do clima organizacional, considerando que houve mudança no instrumento de pesquisa, não há como comparar e verificar se houve melhoria ou não. Mas foi possível observar que da mesma forma que a dimensão Reconhecimento nas pesquisas mais antigas obtinham índices baixos (sendo inclusive o pior índice obtido), a dimensão correlata na nova pesquisa do órgão, nominada Valorização, foi também a que teve o pior índice, sendo também baixo.

Conclui-se que, de acordo com as análises e dados adquiridos, a GPC trouxe alguns benefícios para o órgão, sendo identificado alguns aspectos positivos, percebidos pelos servidores, porém esses resultados ainda estão muito incipientes. Apesar de uma tendência à concordância na maioria das assertivas, verificou-se que as opiniões acerca dessa forma de gestão apresentaram alta variabilidade e pouca homogeneidade apontando que os seus efeitos ainda não estão muito evidentes. Tais resultados corroboram os dados levantados pelo TCU (2013) e alguns estudos no Brasil de que ainda há um longo percurso para a efetividade da GPC nas organizações (LANDIM, 2017) e que seus resultados ainda são pontuais (LOURENÇO, 2018), com deficiências na aplicação prática e problemas na integração dos processos da área de gestão de pessoas (BIANCO; COLBARI; GONÇALVES, 2013; FONSECA; MENESES, 2016).

Os estudos de Lacombe e Albuquerque (2008) mostraram que em muitas empresas as avaliações da gestão de pessoas foram iniciadas em razão de outro processo, sendo um deles o programa de competências. Mesmo as organizações que foram classificadas como pertencentes ao grupo de “avaliação completa”, que detinham formas de avaliação mais avançadas (e algumas delas usavam a GPC), tiveram dificuldades para verificar o retorno das ações, já que na área de gestão de pessoas os resultados são difíceis de serem mensurados, além de alguns deles só serem observados com o decurso do tempo (LACOMBE, ALBUQUERQUE, 2008). Considerando que os efeitos da gestão por competências estão diretamente relacionados com os subsistemas da gestão de pessoas, entende-se, de maneira análoga, que os resultados da GPC também terão os mesmos problemas de temporalidade na percepção do retorno das ações.

Cabe reforçar que no setor público a incorporação da GPC não foi assimilada por meio de uma construção social e compartilhada e, por isso, bem aceita. Ao contrário, ocorreu, em

grande parte, advinda de decisões concretizadas por meio de normatizações. Os órgãos, por sua vez, mobilizam-se para se adaptar e cumprir essas normas que muitas vezes não se adequam às especificidades brasileiras e não produzem uma aceitação e compreensão imediata dos normativos como legítimos e sendo os mais apropriados (APPEL; BITENCOURT, 2008; BANDEIRA *et al*; 2017).

Segundo Almeida (2007), em que pese a evidência de existirem alguns casos do uso da GPC ter gerado resultados positivos, ele observou que na prática as organizações optam por seguir alguns atalhos na implementação da GPC, o que produz um descompasso entre teoria e prática. A OCDE (2010), citada por Osório (2016), ressaltou que nem todas as organizações que buscaram utilizar as competências no setor público (ou inclusive no privado) obtiveram sucesso imediato e recomendou a continuidade de fomento do uso das competências como uma importante ferramenta para o avanço na governança de pessoas no setor público. Pelas análises das etapas de um programa de GPC recomendadas no guia do CNJ (2016a), percebeu-se a ausência de algumas delas no órgão, o que pode ter afetado para que o alcance dos benefícios e dos objetivos.

Como também foi identificado que a GPC é um processo complexo e demorado, mas que aponta para um potencial de desenvolvimento da gestão (LOURENÇO, 2018), diante do apurado nesta pesquisa, pode-se recomendar que o órgão passe a adotar algumas medidas para que a GPC se torne mais efetiva, para que atinja todos os objetivos inicialmente planejados e para cumprir sua finalidade de desdobramento de prestação de melhores serviços para a sociedade, mais exigente (CCMD, 2001; ANTUNES; ALVES, 2004; ANGELIS; 2015). As propostas para o órgão englobam: promover um maior envolvimento e participação de todos os servidores por meio de uma boa comunicação (OLIVEIRA, 2016; OSÓRIO, 2016), estabelecimento de metas e estratégias para desenvolvimento das competências e acompanhamento e apuração dos resultados alcançados para verificação de cumprimento do esperados (OLIVEIRA, 2016), estabelecimento de metas e estratégias, com definição de prazos, para executar as etapas e subetapas que ainda não foram realizadas pelo órgão, tomando por base o guia do CNJ (2016a), com especial atenção ao reconhecimento e premiação pelo bom desempenho recomendada por Oliveira (2016).

Este estudo contribuiu para as discussões teórico-empíricas na área de GPC na esfera pública e para um avanço no conhecimento do tema, uma vez que identificou e analisou as etapas do processo de implantação de um modelo adotado em órgão eleitoral, avaliando-o por meio de três guias elaborados por organizações públicas, sendo o CNJ uma delas, o que pode

servir de insumo para outros órgãos que querem aprimorar a GPC instituída ou que estão iniciando a implementação. Este estudo construiu e aplicou um instrumento de coleta de dados, adequado para as particularidades do órgão, que pode ser usado de forma contínua para avaliar a percepção dos servidores sobre a GPC e identificar pontos de melhoria. Por meio dos resultados dessa aplicação, confrontados com o levantamento documental e bibliográfico, foi possível relatar e analisar a percepção dos servidores do tribunal pesquisado, demonstrando os graus de concordância e discordância, aspectos positivos, negativos e as possíveis falhas na execução do programa de GPC. Por fim, este trabalho propôs intervenções a serem realizadas para melhoria da GPC, com base nos levantamentos e análises realizados.

Não obstante, salienta-se que este estudo não esgotou o assunto e ainda há necessidade de maior investigação e aprofundamento acerca da temática a fim de que a GPC produza de forma mais efetiva seus benefícios nas organizações, contribuindo para o alcance das metas e dos objetivos estratégicos.

Como limitação do trabalho, identifica-se que este não permite uma generalização dos resultados para todo o setor público por ter sido estudado apenas um órgão, a despeito de possibilitar a visualização dos dados de um contexto específico, e pela ausência de obtenção de informações qualitativas por meio de fontes primárias, como realização de entrevistas ou grupos focais, para complementar as informações e as análises.

No que se refere a pesquisas futuras, recomenda-se verificar também a percepção da sociedade, no caso do eleitorado, em organizações que já têm a GPC bem implementada, bem como aprofundar as investigações sobre a efetividade da GPC, inclusive em órgãos que possuam metas e indicadores estabelecidos para averiguar o real alcance dos resultados e se estes estão sendo efetivamente utilizados para embasarem a tomada de decisões.

Sugere-se também a realização de pesquisa no órgão com coleta qualitativa de dados, por meio de entrevistas ou grupos focais, a fim de complementar e entender melhor os resultados, assim como estudos com abordagem mista, que envolvam a aplicação do instrumento e a realização dessa coleta qualitativa e posterior triangulação dos dados.

É pertinente, também, identificar órgãos que possuem um sistema de recompensas estabelecido, como o CNJ (2016a) preceitua, descrevendo as possíveis formas de se elaborar um plano de recompensas no setor público, e verificar, com a aplicação do instrumento construído neste trabalho (Apêndice 1), se os resultados referentes à percepção da dimensão Reconhecimento e valorização serão positivos confirmando a suposição, levantada nesta

pesquisa, de que a concordância nessa variável está relacionada com a existência de um sistema de recompensas no órgão.

Por último, cabe propor que o instrumento construído seja empregado em diversos órgãos públicos para apuração dos resultados da GPC no setor público brasileiro e para validá-lo em uma aplicação com maior quantidade de respondentes e representatividade de diversos órgãos e categorias.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V. B. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Cap. 6, p. 244-284.

ALMEIDA *et al.* **A Gestão de Pessoas por Competências na Perspectiva de Empresas Nacionais**. In: XXXIII EnANPAD, São Paulo, set. 2009. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1932.pdf>>. Acesso em: 02 mar. de 2019.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, Out/Dez. 2006. Disponível em <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>>. Acesso em: 21 maio 2018.

AMARO, R. A. Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 9, n. 7, p. 89-111, nov/dez. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000700005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. **Concepções de empreender e o desenvolvimento da competência empreendedora**: um estudo à luz da fenomenografia. 2012. 237f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/789>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

AMARO, R. A; BIANCO, M. F. Competência e as metamorfoses da qualificação: estudo em uma Empresa de Mineração e Logística. **Revista Científica Symposium**, Lavras, v. 6, n. 2, p. 74-85, jul./dez. 2008. Disponível em: <[file:///C:/Users/dripe/Downloads/Competencias_e_as_metamorfozes_da_qualif%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dripe/Downloads/Competencias_e_as_metamorfozes_da_qualif%20(1).pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2019.

ANDRADE, C. F.; CKAGNAZAROFF, I. B. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, p. 469-485, maio - jun. 2018. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122018000300469&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 nov. 2018.

ANGELIS, C. T. de. A Emergência da Reforma do Estado Brasileiro: a governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 45, jul./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/583>>. Acesso em: 15 abril 2018.

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n87/21460.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2018.

APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 175 - 193, Set. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302008000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 dez. 2018.

ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 153-162, mar., 2014. Disponível em: <[file:///C:/Users/dripe/Downloads/Ara%C3%BAjo_Martins_2014_Gestao-Por-Competencias-na-Adm_39905%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dripe/Downloads/Ara%C3%BAjo_Martins_2014_Gestao-Por-Competencias-na-Adm_39905%20(1).pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2019.

AYRES M., A. et al. **Bioestat 5.0 - Aplicações estatísticas nas áreas das ciências biomédicas**. Belém: IDSM, 2007.364p.

BANDEIRA, E. L. et al. Panorama da Gestão de Pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 86-103, jul/set., 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4417/441753228007.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

BARBOSA, A. C. Q. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, V. 38, No. 4, p. 285-297, out/nov/dez. 2003. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3804285.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2018.

BARROS, A.J.P.; LEHFELD, N.A.S. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

BASTOS, K. M. R. **Gestão por competências e desempenho profissional: um estudo de caso do modelo de avaliação por múltiplas fontes do Banco do Brasil S.A.** 2007. 198f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/katia_maria_rodrigues_bastos.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2018.

BECKERT, M.; NARDUCCI, V. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. Curitiba: Juruá, 2014.

BIANCO, M. F; COLBARI, A. L.; GONÇALVES, O. A. Gestão de pessoas por competências: estudo em uma mineradora de grande porte. **Revista Administração em Diálogo – RAD**. Vol.15, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr 2013, p.52-81. 2013. Disponível em <file:///C:/Users/dripe/Downloads/11103-58970-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em: 14 ago. 2019.

BITTENCOURT, M. A.; ZOUAIN, D. M. Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. **Revista ADM. MADE**, ano 10, v.14, n.3, p.75-94, maio/setembro, 2010. Disponível em <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/83/81>. Acesso em: 21 maio 2018.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, desempenho e competência**: um estudo multinível. 2009. 345f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8322/1/2009_HugoPenaBrandao.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

_____. **Mapeamento de Competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas. 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: modelos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179 - 194, 2005. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em: 15 out. 2018.

BRANDAO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875 -8 98, out. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004&lng=en &nrm=iso>. Acesso em: 15 out. 2018.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 16 out. 2018.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Presidência da República. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 02 out. 2018.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 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. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 02 out. 2018.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 05 nov. 2019.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm>. Acesso em: 05 nov. 2019.

BRITO, L. M. P.; CARLOS, M. G. O.; AVELINO, F. A. M. Gestão de competências: como os empregados percebem este modelo de gestão. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, n. 18, p. 56-79, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1598>>. Acesso em: 02 out. 2018.

BRUNI, A. L. **SPSS: Guia prático para pesquisadores**. São Paulo: Atlas S. A. 2012.

BURIGO, C. C. D; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da Gestão por Competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 197-211, jan. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p197>>. Acesso em 01 mai. 2019.

CAMÕES, M. R. de S.; MENESES, P. P. M. Proposição de Aparato Metodológico para Análise da Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas no Setor Público. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG167.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

_____. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Cadernos ENAP**, 45, 104 p. Brasília. 2016. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>>. Acesso em: 02 out. 2018.

CAMPOS, C. M. S.; VIANA, N.; SOARES, C. B. Mudanças no capitalismo contemporâneo e seu impacto sobre as políticas estatais: o SUS em debate. **Saúde Soc.** São Paulo, v.24, supl.1, p.82-91, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v24s1/0104-1290-sausoc-24-s1-00082.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2018.

CAPUANO, E. A. Gestão por Competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 66, n.3, p.371-394, jul.-set. 2015. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574/724>>. Acesso em: 13 set. 2018.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOSO, A. C. M. Duración, flexibilidad e intendidad: disputas en torno al tiempo de trabajo. **El Cotidiano: Revista de La Realidad Mexicana Actual**, v. 182, n. 28, nov/dez. 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32529942008>>. Acesso em: 21 maio 2018.

_____. O trabalho como determinante do processo saúde-doença. **Tempo Social**, Revista de Sociologia da USP, v. 27, n. 1. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v27n1/0103-2070-ts-27-01-00073.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2018.

CARDOSO, S. P. Q. C. **Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências – o caso do IF Sertão**. 2017. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração), UFBA, Bahia, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/25723>>. Acesso em: 13 março 2019.

CARNEIRO, J. D. P. L.; MENDONÇA, M. R. A reestruturação produtiva do capital e o mundo do trabalho: os trabalhadores da Italac Alimentos em Corumbáiba (GO). In: SEMINARIO DE SAUDE DO TRABALHADOR e VI SEMINÁRIO O TRABALHO EM DEBATE, set. 2012, UNESP- Franca/SP. **Proceedings online...** Franca/SP: UNESP. Disponível em: <<http://www.proceedings.scielo.br/pdf/sst/n8/43.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

CARR, James E.; WILDER, David A.; MAJDALANY, Lina; MATHISEN, David. An assessment-based solution to a human-service employee performance problem: an initial evaluation of the Performance Diagnostic Checklist – Human Services. **Behavior Analysis in Practice**, v. 6, n. 1, p. 16-32, 2013.

CASSANDRE, M. P.; ENDRICI, J. O. M; VERCESI, C. Gestão por Competências nas pequenas empresas do APL de Bonés da cidade de Apucarana (PR): seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas teóricas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, v. 9, n. 8, p. 15-38, nov/dez, 2008, p. 15-38, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712008000800003&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 20 mai. 2018.

CCMD, Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão. Canadá: organizações de aprendizagem no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 52, n.3, p.101-122, jul/set. 2001. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/311/0>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**. Ano 55, n. 1 e 2, p. 89-115, Jan-jun. 2004. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/247>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça (Brasil). **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação / Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016a, 196f.** Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/hotsites/catalogo-publicacoes/pdf/gestao-por-competencias-je.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

_____. **O CNJ: Quem somos. O que CNJ faz? Ações do CNJ.** Brasília, Distrito Federal. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-visitas-e-contatos>>. Acesso em 17 mai. de 2019.

_____. **Resolução Nº 111, de 06 de abril de 2010.** Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJud e dá outras providências. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=130>>. Acesso em: 02 out. 2018.

_____. **Resolução Nº 192, de 08 de maio de 2014,** alterada pela Resolução nº 246, de 08 de maio de 2018. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2012>>. Acesso em: 02 out. 2018.

_____. **Resolução nº 240, de 9 de setembro de 2016.** Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, 2016b. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3194>>. Acesso em: 02 out. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução de Luciana de Oliveira Rocha. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRONBACH, L.J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, 16, P. 297–334, 1951. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/BF02310555>>. Acesso em: 03 dez. 2019.

DANIELS, A. C.; BAILEY, James S. **Performance management**: changing behavior that drives organizational effectiveness. 5. ed. Atlanta: Performance Management Publications, 2014.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set-out, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1954/195421145002.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A.C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000200250&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 25 abr. 2019.

DICKINSON, H.; SULLIVAN, H.; HEAD, G. The Future of the Public Service Workforce: A Dialogue. **Australian Journal of Public Administration**, v. 74, n. 1, p. 23–32, mar. 2015. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8500.12143>>. Acesso em 12 de ago. 2018.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L; RUAS, R. (Organizadores). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1 ed., 4 reimpr., São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, J.S; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Rev. adm. contemp. (RAC)**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 161 - 176, Apr. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000100009>. Acesso em: 02 out. 2018.

FAUL, F. et al. G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, n. 2, p. 175–191. 2007. Disponível em: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.3758/BF03193146.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

FERREIRA et al. **Gestão de Pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

FERRETTI, J. R. P.; ALVARES, L. Gestão da Informação e do conhecimento judiciais: perspectivas e desafios. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.25, n.2, p. 19-28, maio/ago. 2015. Disponível em: <<http://revistapuca.estacio.br/index.php/admmade/article/view/859>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

FEVORINI, F. B; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo. Volume IV - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago, 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20577>>. Acesso em: 20 mai. 2019.

FIGUEIREDO FILHO, D. B. et al. Análise de componentes principais para construção de indicadores sociais. **Rev. Bras. Biom.**, São Paulo, v.31, n.1, p.61-78, 2013. Disponível em: <http://jaguar.fcav.unesp.br/RME/fasciculos/v31/v31_n1/A5_Dalson_Ranulfo.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2019.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JUNIOR, J.A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opin. Pública**, Campinas, v. 16, n. 1, p. 160-185, Jun., 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>>. Acesso em: 03 dez. 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010>. Acesso em: 03 out. 2018.

_____. Alinhando estratégia e competências. **Rev. adm. empres. (RAE)**, São Paulo , v. 44, n. 1, p. 44-57, Mar. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000100012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 out. 2018.

FONSECA, D. R. *et al.* Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1451 - 1475, dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000600006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 abr. 2019.

FONSECA, D.R.; MENESES, P.P.M. Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais. **R. Eletr. Cient. Uergs**, Porto Alegre, v.2, n.2, p.117-133, agosto, 2016. Disponível em: <<http://revista.uergs.edu.br/index.php/revuergs/article/view/407>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

GARCIA, A. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo. V.03 n.02 Mai/Jun/Jul/Ago, 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/viewFile/16532/12410>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

GIUDICE, R.C. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento (RBPO)**. Brasília, V. 2, nº 2, p. 160-174, 2012. Disponível em: <http://www.assecor.org.br/~assecor/files/4413/5896/2423/rbpo_vol_2_num_2_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2019.

GONÇALVES, D. I. F. Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. **Revista de Administração Mackenzie**, V. 9, N. 7, Nov/Dez, 2008.

GRAMIGNA M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125 a 140, jan. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados** [recurso eletrônico]. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna, 6. ed., Dados eletrônicos, Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: <https://www.academia.edu/25729179/Livro_An%C3%A1lise_Multivariada_de_dados_Hair_Anderson_Tathan_Black_5_Ed>. Acesso em: 15 nov. 2019.

HARTLEY; J.; SORESEN, E.; TORFING, J. Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. **Public Administration Review**, v. 73, n. 6, p. 821–830. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/puar.12136>>. Acesso em: 30 out. 2018.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, abr-jun., 2006. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/198/203>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

KLINE, P. **The handbook of psychological testing**. London: Routedledge. 1993.

LACOMBE, B.M.B.; ALBUQUERQUE, L.G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **R.Adm.**, São Paulo, v. 43,

n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/dripe/Downloads/v4301005.pdf>. Acesso em: 04 mai. 2019.

LANDIM, D. V. **Gestão por Competência em uma Instituição de Ensino Superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências**. 2017. 143f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior), Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza (CE), 2017. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/28081>>. Acesso em: 04 mar. 2019.

LIMA, D. M. S.; MELO, J.A.M. O modelo de gestão de pessoas por Competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. **R. Gest. Industr.**, Ponta Grossa, v. 13, n. 4, p. 26-49, out./dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/7461/5520>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

LIRA, S. A.; NETO, A. C. Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente linear de Pearson. **RECIE**, Uberlândia, v. 15, n. 1/2, p. 45-53, jan.-dez. 2006. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/cieng/article/view/529/489>>. Acesso em: 02 de. 2019.

LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**. Ano 54, Número 2, abr-jun. 2003. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/265/0>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

LOURENÇO, L.G. **Gestão por Competências nos Tribunais de Contas do Brasil**: evidências dos níveis eficazes de maturidade do processo de implantação. 2018. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho (RO). 2018. Disponível em: <<http://www.ppga.unir.br/uploads/49252772/Dissertacoes/Dissertacao%20Larissa%20Lourenco.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

LUCIAN, R. Repensando o uso da escala Likert: tradição ou escolha técnica? PMKT – **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT on-line)**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 12-28, jan.-abr. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/dripe/Downloads/PMKT2016.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2019.

MAIA, L.G; MORAES, M.M; FREITAS, L.C.O. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 180-193, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/9147/5627>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MANCEBO, D. Crise político-econômica no Brasil: breve análise da educação superior. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 38, nº. 141, p. 875-892, out.-dez., 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v38n141/1678-4626-es-es0101-73302017176927.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

MELLO, M. L. B. C; FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6939>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: Uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte - Minas Gerais: Editora UFMG. 2007.

MONTEZANO, L; SILVA, B.M. Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competência na Justiça Eleitoral. 2018. In: ENAJUS Encontro de Administração da Justiça. **Anais...** IBEPES. Universidade Federal de Brasília. 2018. Disponível em: <http://www.enajus.org.br/2018/assets/sexoes/009_EnAjus.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

MONTEZANO et al, 2019. Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal quanto à Implantação da Gestão por Competências. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**. v. 13, n. 34, p. 2766 - 2792, jan-abril. 2019. Disponível em: <<https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/2563>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

MONTEZANO, L.; AMARAL JUNIOR, J.B.C.; ISIDRO-FILHO, A. Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. **Rev. Serv. Público**. Brasília, v. 68, n. 4, p. 785 - 806, out-dez, 2017. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/bibliotecaDigital/22762_arquivo.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

MONTEZANO, L; MEDEIROS, B.N; SILVA FILHO, A.I. Panorama da gestão por competências na administração pública brasileira. In: XXI SemeAd: Seminários em Administração. 2018. **Anais...** Disponível em: <<http://login.semead.com.br/21semead/anais/arquivos/2047.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

MORAIS, P.A.P; MELO, T. A.; BIANCO, F. M. Noções/Significado(s) de competência(s): uma revisão teórica. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v.20, n.2, p. 487-504, jul./dez. 2015. Disponível em: <[file:///C:/Users/dripe/Downloads/4042-19144-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dripe/Downloads/4042-19144-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2019.

MPOG, Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. 2013. 63f. Secretaria de Gestão Pública. Brasília. 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf> Acesso em: 03 mai. 2019.

MUKAKA, M. M. Statistics Corner: a guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. **Malawai Medical Journal**, v. 24, n. 3, p. 69- 71, set. 2012. Disponível em: <<http://www.bioline.org.br/pdf?mm12018>> Acesso em: 28 nov. 2019.

MUNCK, L et al. Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, art. 1, p. 107-121, 2011. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716301947>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

MUNCK, M.M; MUNCK, L. Gestão de Pessoas por Competências em Empresa Pública: análise de repercussões nove anos pós- implantação. In: XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Encontro EnANPAD. 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-B3029.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

MUNCK, L; MUNCK, M.G.M; SOUZA, F.B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**. São Paulo, v. 12, n. 1., p. 4-52, jan./fev. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: >. Acesso em: 09 abr. 2019.

NOBERTO *et al.* A necessidade da Formação de Gestores no Setor Público: análise do Poder Judiciário do Estado da Bahia no Território de Identidade da bacia de Jacuípe. **Id on Line Rev. Psic.** v.11, n. 36. Jul. 2017. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/783>>. Acesso em: 15 out. 2018.

OLIVEIRA, A. R. de. **Gestão por Competências no Poder Judiciário: um estudo no Tribunal Regional do Piauí**. 131f. Dissertação (Mestrado em Administração em Rede Nacional - PROFIAP), Universidade Federal de Campina Grande, SOUSA-PB, 2016. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/1632>. Acesso em 03 nov. 2019.

OLIVEIRA, D.A.; GONÇALVES, R. S.; BARBOSA, A.C.Q. Percepção dos gestores de recursos humanos em relação ao modelo de gestão por competências. **Revista FSA**, Teresina, v. 11, n. 2, art. 1, p. 01-26, abr./jun. 2014. Disponível em: <<http://www4.fsnet.com.br/revista/index.php/fsa/article/viewFile/363/316>>. Acesso em 11 mai. 2019.

OSÓRIO, K. K. S. S. **Os desafios da gestão por competências: uma possível contribuição para as organizações públicas**. 86f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17115>>. Acesso em 20 set. 2018.

PACHECO, R.S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP — Brasil. **Revista do Serviço Público**. Ano 53, Número 1, Jan-Mar. 2002. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/280>>. Acesso em 22 mai 2018.

PANTOJA, M. J. *et al.* Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Uma Caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal. In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2012. **Anais...** Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V_CONSAD/148.pdf>. Acesso em 20 out. 2018.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013. **Anais...** Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/018-MAPEAMENTO-DE-COMPET%C3%80NCIAS-EM-DIFERENTES-TIPOLOGIAS-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%90BLICA-FEDERAL.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2018.

PEPULIM, M. E. H.; FIALHO, F. A. P.; VARVÁKIS, G. Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.27, n.3, p. 219-240, set./dez. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/33114>>. Acesso em 22 mai. 2018.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais**. A complementaridade do SPSS, 5ª edição revista e corrigida. Lisboa, Edições Sílabo. 2008.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em 10 ago. 2019.

QUINTANA, R. **O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público**. Porto Alegre: PUC, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-graduação em Administração e Negócio da

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/1153>>. Acesso em 15 nov. 2018.

RAMOS, J. M. G. El análisis factorial confirmatorio aplicado a la investigación pedagógica no-experimental. **Bordón**, Madrid, n. 267, p. 245-268, 1987. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=54197>> Acesso em 02 dez 2019.

REIS, D. C. **Competências Gerenciais: uma proposta para as equipes gestoras das escolas públicas do Distrito Federal**. 2017. 136 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.gestaopublica.unb.br/images/Resumos2017/2017_DenisCostaReis.pdf>. Acesso em 15 nov. 2018.

RIBEIRO, T. S; GAGLIARDI, E. C. V. Gestão por competências: um estudo de caso sobre a implementação do projeto no Tribunal de Contas da União – TCU. **Universitas Gestão e TI**, v. 3, n. 2, p. 53-68, jul./dez. 2013. Disponível em: <<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/2173>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

RIBEIRO FILHO, W. F; ALMEIDA, F. M. A Eficácia e suas Determinantes: Uma Análise do Desempenho no Poder Judiciário. In: ENAJUS Encontro de Administração da Justiça. **Anais... IBEPES**. Universidade Federal de Brasília. 2018. Disponível em: <<http://www.enajus.org.br/2018/anais/a-eficacia-e-suas-determinantes-uma-analise-do-desempenho-no-poder-judiciario>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

RUAS, R. L. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Organizadores). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUSSO, D. Competency Measurement Model. **European Conference on Quality in Official Statistics** (Q2016). Madrid, 31 maio – 3 jun, 2016. Disponível em: <<http://www.ine.es/q2016/docs/q2016Final00276.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2019.

SALAS, E. et al. The science of training and development in organizations: what matters in practice. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 13, n. 2, p. 74-101, 2012.

SALLES, M. A. S. D; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. **Rev. Serv. Público**. Brasília, v. 68, n. 2, p. 467-492, abr/jun, 2017. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/795>>. Acesso em: 04 de nov. 2018.

SANTOS *et al.* Gestão de pessoas por competências: avaliação de um modelo implementado numa organização do setor petroquímico. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, V. 02, n.01, Jan/Fev/Mar/Abr, 2012. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/9345/0>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

SANTOS, A. P. Gestão por competência na administração pública: balanço da experiência federal e análise de casos de organizações. In: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. 2015. Brasília. **Anais...** Brasília/DF: CONSAD de Gestão Pública, 2015. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1261/1/GEST%C3%83O%20POR%20COMPET%C3%84NCIA%20NA%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20P%C3%94BLICA.pdf>>. Acesso em: 08 dez. 2018.

SILVA et al. A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira. **GCG GEORGETOWN UNIVERSITY – UNIVERSIA**. v. 8, n. 2, p: 102-120, Maio-Agosto, 2014. Disponível em <<http://www3.redalyc.org/articulo.oa?id=511851341002>> . Acesso em: 03 mar. 2019.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 685-693, dez. 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/22821/o-que-se-discute-sobre-gestao-por-competencias-no-setor-publico--um-estudo-preliminar-das-construcoes>. Acesso em: 08 dez. 2018

SILVA JÚNIOR, J. R.; SCHUGURENSKY, D. Refletindo sobre as razões da diversificação institucional das universidades estatais brasileiras. **Integración y conocimiento**, Córdoba, n. 2, p. 33-48, 2014. Disponível em: <<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/9244>>. Acesso em: 21 maio 2018.

SILVA, L. M. da. **Diagnóstico de Competências Profissionais Considerando Fatores Que Influenciam sua Expressão**. 2016. 213 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/33552991.pdf>. Acesso em 22 out. 2018.

SILVA, L.V; LUZ, T.R. Gestão por Competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG** vol. 4, nº 8, Maio/Agosto, 2010. Disponível em: <<https://www.gestaosociedade.org/gestaosociedade/article/view/745>>. Acesso em: 25 out. 2018.

SILVA, M. R.; QUINTANA, R.C. Aproximação do Conceito de Competência Organizacional e Gestão de Organizações Públicas. **In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, v. 38. 2014. Disponível em: <http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/QUINTANA_Compentencia_Gestao.pdf>. Acesso em: 25 mai 2018.

SILVEIRA, F. L. Considerações sobre o índice de discriminação de itens em testes educacionais. **Educação e Seleção**, 7, p. 54-58. 1983. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/edusel/article/viewFile/2546/2499>>. Acesso em 02 de dez. 2019.

SIQUEIRA, W.M; NASCIMENTO, D.C. Gestão por competências: desafios encontrados por uma instituição pública de Petrolina durante o processo de implementação. **Id on Line Rev. Psic.** v.10, n. 31, outubro, 2016. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/488>>. Acesso em: 25 out. 2018.

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. V. 230, p. 226 – 234, set. 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311302>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

STEVENS, S.S. On the Theory of Scales of Measurement. **Science**, New Series, v. 103, n. 2684, p. 677-680 Jun., 1946. Disponível em: <http://psychology.okstate.edu/faculty/jgrice/psyc3214/Stevens_FourScales_1946.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2019.

STILLMAN II, R. Profissionalismo público em uma era de transformações radicais: seu significado, desafios e treinamento. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 917-926, nov. - dez. 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/72826/70009>>. Acesso em: 12 mai 2018.

TCU (Tribunal de Contas da União). **Levantamento de governança e gestão de pessoas**. Tribunal de Contas da União; Relator Ministro-substituto Marcos Bemquerer Costa. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/pesquisa/acordao-completo>>. Acesso em: 02 out. 2018.

THOMAZ JÚNIOR, A. O mundo do trabalho e as transformações territoriais: os limites da 'leitura' geográfica. **Revista Pegada**. v. 12 n.1, junho, p. 104-122. 2011. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/view/917/946>>. Acesso em: 20 mai., 2018.

TSE, Tribunal Superior Eleitoral (Brasil). **Gestão por competências na Justiça Eleitoral**: segmento competências gerenciais - caderno de orientação. Tribunal Superior Eleitoral – Brasília:Tribunal Superior Eleitoral, 2013, 30 p. Disponível em:

<<http://www.tse.jus.br/hotsites/catalogo-publicacoes/pdf/gestao-por-competencias-je.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

_____. **Resolução nº 22.572**, de 16 de agosto de 2007. Dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral e dá outras providências. Brasília, 2007a. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/legislacao-tse/res/2007/RES225722007.html>>. Acesso em: 15 out. 2018.

_____. **Resolução nº 22.582**, de 30 de agosto de 2007. Dispõe sobre o desenvolvimento, nas carreiras, dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo dos quadros de pessoal dos Tribunais Eleitorais e dá outras providências. Brasília, 2007b. Disponível em: <www.tse.jus.br/legislacao-tse/res/2007/RES225822007.htm>. Acesso em: 15 out. 2018.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan.-abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2008000100016&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em:

VAN KLEEF, J.A.G.; ROOME, N.J. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 1, p. 38–51. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.06.002>. Acesso em 20 mai. 2018.

VENTORINI, C. C. **Aprendendo a dar feedback: proposta de um programa de ensino para gestores em um órgão público**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória/ES, 2019.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VON KRIIGER, C. C. *et al.* Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 707-740, 12 nov. 2018. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1674>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2011.

APÊNDICE A – ESCALA DE PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Escala de Percepções sobre a Gestão por Competências no Setor Público

Caro(a) servidor(a),

O presente instrumento integra a pesquisa de Mestrado Profissional em Gestão Pública, na UFES, desenvolvida pela acadêmica Adriana Petersen Saraiva Soares, e visa a verificar a percepção dos servidores e dos gestores sobre o modelo de Gestão por Competências implantado no órgão.

As respostas às assertivas demandarão cerca de 10 minutos de seu tempo e serão fundamentais para uma melhor compreensão sobre o uso da Gestão por Competências (GPC) no órgão. Sua opinião é muito importante para este trabalho. As primeiras 5 assertivas (sociodemográficas) dizem respeito ao seu perfil e as outras 38 correspondem a afirmativas com escala de Likert de cinco pontos de concordância/discordância.

A participação é sigilosa, e os dados serão processados e tratados de maneira agrupada, de forma que os respondentes não serão identificados. Fica autorizado o uso das informações prestadas para fins de pesquisa e na forma mencionada de não identificação pessoal.

Agradeço por sua colaboração e coloco-me à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários (e-mail: dripetersen@hotmail.com ou telefone: [REDACTED]).

Adriana Petersen Saraiva Soares
Graduada em Psicologia – UFES
Pós-graduada em Gestão Estratégica de Recursos Humanos – FAESA
Mestranda Profissional em Gestão Pública – UFES

Nesta primeira parte você vai marcar uma das alternativas que corresponde ao seu perfil.

01. Identificação do participante

Marcar apenas uma oval.

- Gestor (com ao menos um servidor sob sua liderança)
- Servidor
- Integrante do GT Competências

02. Sexo

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino

03. Lotação *

Marcar apenas uma oval.

- Sede
- Cartórios

04. Escolaridade

Marcar apenas uma oval.

- Médio completo
- Superior Completo
- Pós-Graduação Lato Sensu completa (especialização)
- Pós-Graduação Stricto Sensu completa (mestrado/doutorado)

05. Tempo de serviço na Justiça Eleitoral

Marcar apenas uma oval.

- Até 05 anos
- De 06 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

As perguntas abaixo dizem respeito à Gestão por Competências (GPC), nova forma de gestão que foi implementada em nosso órgão desde 2015-2016.

Nesta segunda parte você vai manifestar o seu grau de concordância ou discordância em cada frase apresentada, utilizando uma escala de respostas com uma gradação de 1- Discordo Totalmente até 6- Concordo Totalmente. Você também poderá marcar a opção "não sei informar" nas assertivas que considerar que não possui informações suficientes para responder. A SIGLA GPC SIGNIFICA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.

06. As informações que recebi sobre o que é Gestão por Competências (GPC) foram suficientes.

*

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

07. Os possíveis efeitos e benefícios da Gestão por Competências (GPC) foram amplamente divulgados. *

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

08. As palestras, folder, e outras formas de divulgação auxiliaram na compreensão da nova forma de gestão adotada (Gestão por Competências - GPC) no órgão.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

09. Quando as competências foram mapeadas houve discussão sobre as mesmas, com demonstração de exemplos e contextualização.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

10. Recebi as orientações necessárias para o preenchimento da avaliação de competências (autoavaliação e/ou avaliação gerencial). *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

11. Os critérios que embasam as ofertas de capacitação são amplamente divulgados.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

As assertivas abaixo são relativas às Avaliações de Competências, respondidas anualmente, que geram as lacunas de competências de cada servidor. E as competências se referem às que constam na referida Avaliação.

12. As competências avaliadas são importantes para a realização do meu trabalho.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

13. Competências importantes para a realização do meu trabalho não foram avaliadas.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

14. O número de competências em que sou avaliado é adequado.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

15. As competências mapeadas e avaliadas estão descritas de forma clara e compreensível.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

16. Tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas competências ao desempenho expresso por mim.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

17. O software da gestão por competências (sistema utilizado para o preenchimento da avaliação de competências - GESTCOM) é de fácil navegação. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

As assertivas abaixo dizem respeito aos impactos, na sua percepção, do que a Gestão por Competências (GPC) trouxe e tem trazido para você, para sua unidade e para seu órgão (Lembrando que a GPC começou a ser implementada no Tribunal em 2015/2016).

18. A GPC possibilita que as minhas competências e as dos servidores de minha equipe sejam mais observadas para definição e distribuição das atividades. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

19. A GPC possibilita que eu seja mais reconhecido pelo trabalho bem realizado que faço e os bons resultados que apresento. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

20. As competências e os desempenhos individuais estão sendo valorizados adequadamente com a GPC. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

21. As práticas de gestão de pessoas estão mais justas com a GPC.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

22. A GPC permite identificar os servidores que expressam o melhor desempenho profissional.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

23. As oportunidades de carreira estão melhores com a GPC.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

24. A GPC estimula o diálogo entre o superior e os seus subordinados.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

25. O superior informa aos servidores, a cada novo ciclo de avaliação por competências, quais as competências que possuem grau de importância maior para a unidade.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

26. A GPC emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

27. Os feedbacks oferecidos estão mais objetivos e precisos com a GPC.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

28. Os feedbacks que tenho recebido do meu superior têm sido suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

29. Ao dar feedback, a chefia cita fatos que exemplificam a entrega da competência.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

30. Ao dar feedback, a chefia cita fatos que exemplificam a não entrega do requerido.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

31. A GPC estimula o alinhamento dos interesses dos servidores aos objetivos da organização.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

32. A GPC contribui para o atingimento das metas do órgão.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

33. A GPC contribui para uma maior compreensão da visão, missão e valores da organização.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

34. A GPC tornou mais claro o que a organização espera de mim.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

35. A GPC facilita a minha percepção de como o meu trabalho ajuda a realizar a estratégia do órgão.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

36. A GPC contribui para eu ter um melhor conhecimento do Planejamento Estratégico do órgão.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

37. A GPC facilita a elaboração de um Plano de Anual de Capacitação (PAC) dos servidores do órgão.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

38. A GPC facilita a elaboração de planos individuais de desenvolvimento profissional.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

39. A GPC incentiva os servidores a buscar o desenvolvimento contínuo.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

40. A GPC facilita a identificação de caminhos para desenvolvimento profissional a serem percorridos em minha carreira no órgão.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

41. Com a GPC, o acesso a oportunidades de desenvolvimento está mais democrático.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

42. Os cursos (autoinstrucionais e presenciais) disponibilizados pelo órgão oferecem conteúdo alinhado às competências pelas quais sou avaliado(a).

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

43. A GPC contribui para uma maior clareza quanto aos critérios utilizados para as oportunidades de capacitação e desenvolvimento.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

Obrigada por sua participação!

APÊNDICE B – PRODUTO TÉCNICO**PRODUTO TÉCNICO**

Vitória, 02 de março de 2020.

Ao Diretor Geral

[REDACTED]
[REDACTED]

Assunto: Entrega de produto técnico.

Senhor Diretor,

Tendo sido aprovada no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico resultante da minha dissertação, desenvolvida sob a orientação do Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro, intitulada:

Gestão por Competências: avaliação e proposta de melhorias no programa de um órgão do judiciário eleitoral.

Atenciosamente,



Adriana Petersen Saraiva Soares

TERMO DE RECEBIMENTO

O [REDACTED], por meio de sua chefe de gabinete da Diretoria Geral, atesta o recebimento do produto técnico resultante da dissertação da Aluna/Servidora Adriana Petersen Saraiva Soares, cujo título foi:

Gestão por Competências: avaliação e proposta de melhorias no programa de um órgão do judiciário eleitoral.

Vitória, 06 de março de 2020.



Assinatura do recebedor

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES	
Nome: Adriana Petersen Saraiva Soares	
Título da dissertação: Gestão por Competências: avaliação e proposta de melhorias no programa de um órgão do judiciário eleitoral	
Orientador: Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro	
Data da titulação: 02/03/2020	
Vínculo de trabalho: [REDACTED]	
Celular: [REDACTED]	E-mail: dripetersen@hotmail.com
Entrega do produto técnico: [REDACTED]	
Local: Gabinete da Diretoria Geral do [REDACTED]	

Diagnóstico do Programa de Gestão por Competências, proposições para melhoria e Escala de Percepções sobre a Gestão por Competências no Setor Público

Créditos

Universidade Federal do Espírito Santo

Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública

Adriana Petersen Saraiva Soares

Orientador: Prof. Dr. Rubens Araújo Amaro (UFES)

Apresentação

1. Contexto, justificativa e objetivos do estudo.

A gestão por competências emergiu no contexto público brasileiro como uma ferramenta que seria capaz de mudar a gestão de pessoas, tornando-a mais estratégica e prometendo racionalização, inovação e melhoria na qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade (GUIMARÃES, 2000; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; PANTOJA; IGLESIAS, 2013). O marco do uso dessa forma de gestão no setor público ocorreu com a publicação do Decreto da Presidência da República nº 5.707 em 2006 (BRASIL, 2006), que estabeleceu, em seu artigo 5º, a gestão por competências como um de seus instrumentos. Desde então os órgãos públicos vêm implementando essa forma de gestão. Contudo, muitos deles ainda se encontram em fase inicial de implantação e pouco se tem sobre os resultados efetivos do seu uso, o que aponta para uma necessidade de estudo sobre o tema.

Na instituição [REDACTED] a gestão por competências começou a ser estudada em 2014 e sua implantação foi sugerida devido aos baixos índices resultantes nas dimensões Reconhecimento e Treinamento da pesquisa de clima organizacional do órgão aplicada em 2013. Tal pesquisa objetivou mensurar a percepção dos servidores em dimensões que podiam afetar a satisfação e produtividade dos mesmos.

Nesse contexto, em que se verificou uma exigência legal no cenário externo e uma demanda do cenário interno, pelas deficiências encontradas em alguns fatores que afetavam o clima organizacional, é que foi criado, em 2014, um Grupo de Trabalho para estudar o assunto de gestão por competências, nominado nesta pesquisa como GT Competências, o qual a autora integra. Após estudos efetuados por tal equipe, a gestão por competências (GPC) foi implantada no final de 2015 e início de 2016 por meio de uma parceria com a Universidade Federal do Pará

(UFPA), e a área de gestão de pessoas tem utilizado esse modelo principalmente para embasar procedimentos na área de Desenvolvimento e Capacitação dos servidores.

O CNJ, em 2016, editou um guia para nortear os órgãos em relação à implementação da GPC, em que propõe o seguimento de 8 etapas, cuja última fase é a “*avaliação do programa de gestão por competências*” (CNJ, 2016). O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é um órgão do Poder Judiciário (art. 92, IA, BRASIL, 1988) e objetiva aperfeiçoar os trabalhos do judiciário. Possui várias competências e, de acordo com informação extraída no seu sítio eletrônico, no que se refere à gestão, cabe ao CNJ “*definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário*” (CNJ, acesso em 17 mai. de 2019).

Em 22 novembro 2017, foi publicado o decreto nº 9.203, que dispôs sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2017). O decreto tem o objetivo de fomentar formas de controle, avaliação e monitoramento das práticas e políticas adotadas, e estabelecer a implementação de mecanismos de governança, que incluem formas de acompanhamento de resultados e instrumentos que auxiliem no processo decisório fundamentado em evidências. De acordo com as diretrizes traçadas em seu artigo 4º, a avaliação da implementação e dos resultados das políticas e das ações têm a finalidade de garantir que as diretrizes estratégicas sejam observadas. Outrossim, a gestão por competências é considerada pelo TCU como um instrumento da governança de pessoas (TCU, 2013).

Com a proposta pelo CNJ do referido Guia para orientar os órgãos do judiciário na implementação da GPC, e ao observar o modelo implementado no Tribunal há cerca de 4 anos, identificou-se que não tem ocorrido essa avaliação. Portanto, a avaliação se faz necessária não só porque está sugerida no aludido guia, mas principalmente para verificar se os objetivos almejados com a implementação dessa forma de gestão estão sendo alcançados, contribuindo para uma maior governança do órgão. O estudo se faz pertinente considerando que já foram realizados quatro ciclos de revisão das competências mapeadas, entretanto, não foi efetuada uma avaliação do programa aplicado, como um todo, e nem investigados os benefícios e falhas do modelo a fim de promover melhorias e detectar se os objetivos iniciais estão sendo alcançados.

Dessa forma, a falta dessa avaliação, de monitoramento, de verificação e divulgação dos resultados pode gerar descrédito na ferramenta implementada por não se demonstrar as contribuições obtidas e os avanços na área de gestão de pessoas aos gestores e a todos os colaboradores. Se não houver avanços científicos e palpáveis na área de gestão de pessoas esta área pode perder parte da credibilidade que conquistou (BANDEIRA et al, 2017).

Cabe mencionar, ainda, que na literatura brasileira há poucas pesquisas que avaliam a gestão por competências após sua implementação, o que demonstra que há uma lacuna sobre esse aspecto do tema que poderia ser mais bem trabalhada e suprida.

Assim, surgiram algumas inquietações sobre o uso da gestão por competência no órgão, com as indagações: Como o órgão pode avaliar a gestão por competências após sua implementação? Qual a percepção dos servidores do órgão acerca dessa forma de gestão implementada? Os resultados da gestão por competências têm alcançado os objetivos inicialmente traçados? Tais inquietações vão ao encontro do aludido decreto nº 9.203/2017 publicado, em que a avaliação do programa de gestão por competências no órgão passou a ser uma necessidade e uma exigência normativa, uma vez que seu uso embasa outras práticas e a própria política da gestão de pessoas.

Diante dos normativos legais, do guia do CNJ e do cenário observado empiricamente na organização, identificou-se a necessidade de avaliar o modelo de gestão por competências à luz dos pressupostos do modelo utilizado no órgão, cuja metodologia foi a mesma que alicerçou o guia do MPOG, bem como à luz das recomendações efetuadas no Guia do CNJ (2016), para diagnóstico, sugestões de melhorias e, por consequência, promover o aperfeiçoamento dessa forma de gestão e contribuir para o alcance dos benefícios da GPC e dos objetivos estratégicos. A avaliação também foi apoiada no guia do CNJ (2016), por ser um guia mais recentemente publicado e por ser um órgão de referência para o Poder Judiciário.

O objetivo geral do estudo consistiu em *“avaliar o programa de gestão por competências em um órgão federal do judiciário eleitoral a partir da percepção dos servidores nele lotados”* e entre os objetivos específicos abrangeu-se a avaliação das etapas do modelo adotado no órgão sob a ótica de diretrizes traçadas em guias para a implementação da GPC elaborados por órgãos de referência; a identificação de contribuições e limitações (resultados) do modelo de gestão por competências adotado no órgão; a elaboração de um instrumento para avaliação contínua da percepção dos servidores sobre o modelo de gestão por competências implantado e seus resultados no órgão; a verificação se os objetivos inicialmente pretendidos com a implantação da gestão por competências no órgão estavam sendo alcançados; entre outros.

2. Metodologia utilizada

Os procedimentos metodológicos selecionados permitiram que o objetivo deste estudo fosse atingido. Primeiro foram revisitadas literaturas na área e depois procedeu-se um exame de

documentação do órgão que fossem pertinentes ao tema. Dessa forma, foi construído um instrumento baseado nesses dois levantamentos, bibliográfico e documental do órgão, para identificar a percepção dos servidores sobre a GPC implantada no órgão.

O foco maior do estudo foi o método quantitativo, com coleta de dados quantitativos por meio de aplicação de escala com a finalidade de medir e quantificar os resultados. Porém, a coleta também se deu por meio de método qualitativo, considerando que a análise documental é empregada nessa abordagem (ZANELLA, 2011). O uso de métodos quantitativos e qualitativos tem se expandido no meio científico e contribui para compensar os aspectos fracos de cada um deles com os fortes, e permite produzir resultados substanciados (CRESWELL, 2007).

Dessa forma, os instrumentos e técnicas de coleta de dados utilizados foram: pesquisa bibliográfica e análise documental, como fontes secundárias, e aplicação de escala nos servidores, gestores e responsáveis pela implementação da GPC no órgão, como fontes primárias.

A pesquisa com fontes variadas possibilita explorar as visões dos participantes e compreender mais profundamente um fenômeno ao triangular os dados obtidos na coleta quantitativa, e os dados analisados na pesquisa documental (CRESWELL, 2007). E para verificar o quanto a GPC estava alcançando os objetivos inicialmente traçados ao adotá-la, buscou-se averiguar a percepção dos diferentes atores citados sobre os resultados no reconhecimento e valorização dos servidores, na capacitação e desenvolvimento, na gestão do desempenho efetuada pela liderança e no alinhamento estratégico; além de verificar aspectos relacionados ao processo de comunicação da GPC e à qualidade técnica do instrumento utilizado para avaliação de competências. Por conseguinte, pretendeu-se identificar, ainda, quais os pontos que precisam de melhorias e quais estão sendo bem executados, na percepção dos respondentes. Procurou-se identificar também a existência de relação entre as variáveis avaliadas e se havia diferenças significativas entre as percepções das diferentes categorias de atores pesquisados (servidor x gestor x responsáveis pela implantação), e das demais diferenças sociodemográficas.

Destaca-se que a escala usada para realizar o levantamento das percepções do quadro de servidores do órgão foi construída e adaptada para a realidade do órgão e suas afirmativas, elaboradas com base nas pesquisas bibliográfica e documental efetuadas, foram construídas de forma a levar em consideração os motivos e objetivos que ensejaram a adoção da GPC no órgão, concomitantemente os objetivos e benefícios da GPC identificados na literatura.

3. Diagnóstico do programa de Gestão por Competências e sugestões de melhoria.

A avaliação do programa de Gestão por Competências (GPC) do órgão se torna importante pois é preciso apreciar as políticas e ações que a organização opta por adotar e verificar se os objetivos almejados com tal escolha estão sendo alcançados. Além da avaliação da GPC ser uma etapa recomendada por órgãos de referência, o decreto nº 9.203/2017, que dispôs sobre a política de governança da administração pública federal, também preconizou sobre a necessidade de avaliar a implementação e os resultados das políticas e das ações adotadas a fim de assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas (BRASIL, 2017).

No que se refere à análise sobre o processo de implementação e suas etapas, foi realizada uma comparação entre a forma como a GPC ocorreu no órgão e as recomendações tecidas em guias de três órgãos de referência: TSE, MPOG (por ser a metodologia de base inicialmente utilizada pelo órgão) e CNJ. Averiguou-se que o órgão cumpriu a maior parte das etapas aconselhadas, porém houve algumas que não foram realizadas. Pela orientação do TSE (2013), o órgão executou todas as etapas, exceto por uma que executa parcialmente pois o órgão ainda não realiza Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e não possui Banco de Talentos. Em relação ao guia do MPOG (2013), o órgão seguiu a maior parte das etapas, faltando somente o cumprimento da última, que diz respeito ao Acompanhamento e Avaliação, cíclicos, uma vez que não há uma avaliação sistematizada e não houve indícios de acompanhamento das etapas do processo da GPC e análise dos resultados para verificar sua efetividade

Na comparação com o guia do CNJ (2016), que se trata de publicação mais recente, foram verificados mais procedimentos que o órgão não executou. Por se tratar da publicação mais recente, será detalhada no Quadro 1 a comparação das etapas recomendadas no Guia do CNJ e as executadas pelo Tribunal.

Quadro 1. Comparação de etapas: recomendadas no Guia do CNJ x executadas pelo órgão.

ETAPA	CUMPRIMENTO PELO ÓRGÃO
1. Definição da equipe que coordenará a implantação: os integrantes devem ter interesse e devem ser capacitados.	Sim. Foi definida e instituída equipe inclusive formalmente.
2. Institucionalização do projeto de gestão por competências: inclui elaboração do projeto; criação da identidade visual do projeto; aprovação do projeto pela autoridade competente; sensibilização dos dirigentes, magistrados e servidores; capacitação dos gestores.	Sim. Todas essas subetapas foram executadas no órgão.
3. Mapeamento das competências necessárias: abrange análise documental; descrição das competências; validação das necessárias; organização e divulgação das competências necessárias.	Sim. Todas essas subetapas foram executadas no órgão.
4. Diagnóstico de competências e análise do GAP (das lacunas): contempla Diagnóstico das competências existentes, em que se recomenda uma sensibilização prévia,	Sim. Todas essas subetapas foram executadas no órgão. Inicialmente havia uma avaliação de competências para levantamento de

ETAPA	CUMPRIMENTO PELO ÓRGÃO
utilização de sistema eletrônico, identificação das competências existentes por meio de avaliação do grau de domínio e avaliação do grau de importância das competências para o órgão; e identificação do gap (ou lacuna) de competências.	necessidades de capacitação. Depois, o órgão alterou para uma avaliação de domínio de competências.
5. Implementação dos programas de desenvolvimento de competências com alcance temporal de pelo menos um ano visando o desenvolvimento das competências requeridas. Para esta etapa recomenda-se a elaboração de um programa de capacitação considerando: a identificação das competências prioritárias dentre o rol das que precisam ser desenvolvidas; o estabelecimento de metas para redução das lacunas; a elaboração de ações de capacitação, trilhas e trilhos de aprendizagem; trabalhar no desenvolvimento de instrutores internos; e avaliar as ações de capacitação	Parcial. O órgão detém de programa anual, formalizado pelo PAC que é divulgado a todos os servidores, em que são identificadas as competências prioritárias, são aventadas as ações de capacitação, e estas são avaliadas. Porém, não se identificou o estabelecimento de metas para redução das lacunas. Ressalta-se que o órgão elabora ações de capacitação, mas não construiu trilhas e trilhos de aprendizagem.
6. Monitoramento das competências: abarca a Avaliação de Desempenho por Competências que passa por algumas etapas, a saber: <ul style="list-style-type: none"> ● planejamento da avaliação; ● divulgação da avaliação e sensibilização da organização; ● realização de treinamentos sobre como realizar uma avaliação e como dar e receber feedback; ● aplicação da avaliação, realização de feedback e planejamento de trilhas/trilhos de aprendizagem; ● estabelecimento de novas metas e/ou novos desafios para o desempenho; e ● revisão do ciclo de avaliação de desempenho por competências, que podem ser efetuadas por meio de pesquisa com os servidores e/ou gestores. 	Parcial. Nesta etapa verifica-se: <ul style="list-style-type: none"> ● planejamento da avaliação – o órgão faz; ● divulgação da avaliação e sensibilização da organização – o órgão faz; ● realização de treinamentos sobre como realizar uma avaliação e como dar e receber feedback – não foi feito. Foi dada uma orientação de como preencher a avaliação; ● aplicação da avaliação – o órgão faz; ● realização de feedback – há um indicativo que boa parte dos gestores forneçam, mas ainda há falhas conforme identificado nas respostas obtidas na pesquisa; ● planejamento de trilhas/trilhos de aprendizagem – não foi feito; ● estabelecimento de novas metas e/ou novos desafios para o desempenho – não foi identificado no levantamento documental; ● revisão do ciclo de avaliação de desempenho por competências – o órgão faz uma revisão de competências e a primeira revisão foi efetuada de forma bem detalhada e aprofundada com muitas alterações.
7. Desenvolvimento do sistema de recompensas para reforçar as competências desejáveis. Esta etapa não é obrigatória, todavia pode impactar na efetividade do programa de GPC.	Não. Não há um programa / sistema de recompensas.
8. Avaliação do Programa de Gestão por Competências: monitoramento e revisão constante. O CNJ recomenda: <ul style="list-style-type: none"> ● Revalidação das competências necessárias; ● Avaliação do clima organizacional periódica; ● Revisão de todo o projeto para assegurar que os objetivos, os requisitos e o cronograma aventados sejam de fato executados e para possibilitar um aperfeiçoamento constante do programa de GPC. 	Parcial. Em relação à avaliação do programa: <ul style="list-style-type: none"> ● O órgão na revisão de competências, anual, faz a revalidação das competências necessárias, tendo feito uma mudança grande na 1ª revisão (2º ciclo) que sucedeu ao mapeamento (1º ciclo); ● Bialmente aplica uma avaliação de clima. Contudo não há indícios de tentativa pelo órgão de análise e de correlação dos dados obtidos nesta avaliação com o programa de GPC para verificação de reação e possíveis propostas baseadas em uma análise de relação; ● Não foi feita uma revisão de todo o projeto.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O diagnóstico considerando a análise documental do órgão, as recomendações do CNJ, verificadas no Quadro 1, e o resultado da aplicação da escala construída para a realidade do setor público e da organização, disponível no item 4, pode ser resumido no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2. Diagnóstico do programa de gestão por competências no órgão.

PONTOS FORTES	PONTOS A DESENVOLVER
1. Equipe que coordena o programa de GPC definida e capacitada no tema;	1. Comunicação sobre GPC, principalmente aos servidores “de base”, incluindo informação sobre seus efeitos, benefícios, seu alinhamento com a estratégia e sobre as ações de capacitação (forma de escolha e de ofertas, entre outros);
2. Projeto institucionalizado;	2. Qualidade do feedback realizado pelos gestores;
3. Descrição das competências bem elaborada, objetiva e de fácil compreensão pelos servidores;	3. Estabelecimento de metas para redução das lacunas, atualmente não há indicadores estipulados com esse objetivo;
4. Sistema para avaliação de competências e possibilidade de gerar relatórios de fácil acesso;	4. Construção de trilhas e trilhos de aprendizagem, atualmente o órgão elabora ações de capacitação para desenvolver as lacunas de competências identificadas, porém não há uma elaboração de trilhas de aprendizagem;
5. Avaliação de competências com um instrumento bem construído que permite um bom diagnóstico e a identificação de lacunas de competências dos servidores, baseada em prévio aferimento de quais destas possuem maior grau de importância, com envolvimento dos próprios gestores;	3. Ações para valorização do servidor, plano de recompensas, atualmente inexistente na organização, pois o resultado na percepção sobre esse tema Reconhecimento foi divergente e apresentou discordância de que houve melhorias com a GPC;
6. Construção do PAC por competências com ações de capacitação planejadas com critérios técnicos e condizentes com as necessidades do órgão;	6. Análise e correlação dos dados obtidos na avaliação do clima organizacional com o programa de GPC, uma vez que o órgão aplica a pesquisa, mas não efetua tal análise;
7. Alinhamento com a estratégia do órgão;	7. Gestão de desempenho objetiva e com diálogo pelos gestores, pois os dados apontaram para uma discordância na dimensão da escala sobre esse tema;
8. A GPC proporcionou maior clareza aos servidores das metas e do que o órgão espera deles;	8. Metas de desempenho dos servidores, haja vista que não foi identificado;
9. A GPC contribuiu para estimular um desenvolvimento contínuo dos servidores;	9. Avaliação e monitoramento constante do programa de GPC;
10. Início do uso da abordagem de competências no subsistema de Lotação e Seleção de pessoas, com algumas divulgações de vagas em aberto e seleção baseada em perfil de competências;	10. Divulgação dos avanços e resultados obtidos com a implantação da GPC no órgão.
11. Monitoramento das competências, com revisão do mapeamento das competências a cada ciclo, averiguando a necessidade de alteração, inclusão ou exclusão das competências definidas.	11. Apesar de uma tendência à concordância na maioria das assertivas respondidas, as opiniões apresentaram alta variabilidade, indicando que os efeitos da GPC ainda são incipientes e não estão muito evidentes.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Em relação à revisão do ciclo de avaliação de desempenho por competências (item 11 do Quadro 2 – pontos fortes), nota-se que o órgão faz uma revisão de competências anual e a primeira delas, feita de forma mais profunda, gerou muitas alterações nas descrições e quantidades de competências e na forma de atribuir o grau de importância de cada competência, tornando viável o uso da ferramenta. A revisão de competências efetuada de forma aprofundada, pela equipe do Grupo de Trabalho sobre a gestão por competências no órgão, no ano posterior à implementação do modelo por meio da parceria com a Universidade Federal do Pará, possibilitou que os servidores e gestores compreendessem as descrições das competências.

O fato de as competências terem sido bem descritas e o instrumento de avaliação de competências, por consequência, estar bem elaborado e de fácil compreensão possibilitou a visualização de alinhamento com a estratégia e da maior clareza do que o órgão espera de seus servidores.

O levantamento documental mostrou que o órgão começou a expandir o uso da GPC uma vez que aplica uma avaliação de competências, desenvolve um Plano de Capacitação Anual baseado nos resultados dessa avaliação, e identificou-se algumas evidências de uso da GPC em outros subprodutos como: realização de processo seletivo para lotação (movimentação interna) e processo seletivo para participação em trabalhos temporários, ambos baseados em competências, apontando para o início do uso da abordagem de competências no subsistema de Lotação e Seleção de pessoas, porém ainda muito incipiente. Pode-se afirmar, portanto, que não foi alcançado ainda o requerimento que impeliu o estudo e posterior adoção da GPC no órgão, uma vez que se tratava sobre esse subsistema de Lotação e Seleção por competências.

Desse modo, **dentre os objetivos almejados com a implementação da GPC no órgão** – que puderam ser objeto de investigação na pesquisa – observou-se que o órgão conquistou: realização de avaliação por competências, alinhamento estratégico e melhorias na área de capacitação, com elaboração de um Plano Anual de Capacitação (PAC) baseado em competências. E não foram ainda alcançados, após a GPC, os objetivos relacionados às práticas de reconhecimento baseadas em competências, com possibilidade de servidor ser recompensado por sua competência; à elaboração de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs); e à adoção de feedback (com qualidade).

O foco maior do órgão no uso da gestão por competências foi em relação ao subsistema de TD&E dos servidores por meio de elaboração de planos de capacitação embasados em competências. O Tribunal optou por priorizar ações de capacitação que envolvessem um maior

número de servidores com lacunas altas e médias com objetivo de atingir mais servidores, por atender um indicador de participação em cursos do Planejamento Estratégico e pela racionalização dos recursos de capacitação. A forma escolhida pelo órgão para serem realizadas as ações de capacitação pode proporcionar uma maior racionalização dos recursos, uma vez que priorizam os gastos com capacitações que consideram as competências que possuem maior grau de importância para a organização e em servidores com maiores lacunas de competências, o que permite uma redução de custos desnecessários com servidores que já tem o domínio na competência ou em cursos que não agregarão muito valor ao órgão por representarem capacitação de competência não prioritária para a consecução dos objetivos organizacionais.

Verificou-se no levantamento documental problemas relativos à falta de oferta de cursos em temas realmente necessários para execução de suas atividades e planejamentos sem conhecer a real necessidade de capacitação. Dessa forma, após a GPC, percebe-se que houve um avanço no subsistema de capacitação e desenvolvimento com o PAC alicerçado em competências.

No que diz respeito aos pontos de melhoria, destaca-se que a ausência do estabelecimento de metas para redução das lacunas (discriminada no item 5 do Quadro 1, e item 4 do Quadro 2, pontos a desenvolver) pode prejudicar a percepção de melhorias já que não há um acompanhamento para verificar se as ações de capacitação estão produzindo a redução das lacunas. Ou seja, não há metas para saber aonde o órgão quer chegar, e não há um monitoramento dos efeitos das capacitações, se houve redução e qual sua abrangência. Cabe ressaltar que esse é um indicador essencial quando se trata de gestão por competências, considerando que a literatura revela que seu principal objetivo é exatamente a administração das lacunas de competências identificadas a fim de reduzi-las (MELLO; FILHO, 2010; PANTOJA; IGLESIAS, 2013). Recomenda-se que o Tribunal estabeleça esse indicador no seu Planejamento Estratégico.

No item 6 do Quadro 1, sobre monitoramento das competências, observa-se que também não houve uma importante subetapa, relativa à realização de treinamentos sobre como realizar uma avaliação e como dar e receber feedback, que pode ser um dos motivos da alta dispersão e variabilidades nas respostas sobre feedback, havendo problemas mais específicos na forma que esse retorno é feito. Ou seja, se não houve um treinamento sobre o assunto é de se esperar que não haja um conhecimento profundo e nem o desenvolvimento de competências dos gestores para executar tal estratégia com uma maior qualidade.

No que concerne à avaliação do Programa de Gestão por Competências, que exige um monitoramento e uma revisão constante, o órgão não efetua ações com esse objetivo. Identificou-se que o processo de revisão de competências é uma forma de revalidação das competências necessárias, mas não tem sido realizada de forma mais aprofundada como na primeira revisão. O órgão realiza bienalmente uma avaliação de clima, mas não com o objetivo de correlacionar os dados desta com a nova forma de gestão do órgão. Verificou-se também que o órgão não efetuou uma revisão de todo o programa de GPC a fim de verificar os seus resultados e se os objetivos iniciais estavam sendo alcançados.

Com o levantamento feito no estudo desta pesquisadora, o órgão poderá estabelecer novas metas e poderão ser criados novos indicadores pertinentes à GPC. Como sugestão, pode-se criar a meta de capacitar todos os gestores nos treinamentos apontados pelo CNJ (2016) sobre como realizar uma avaliação e como dar e receber feedback, estipulando, por exemplo, um planejamento de alcance de 60% em um ano e 100% no próximo, assim como manter atualizado esse percentual sempre com o ingresso de novos gestores. Dessa forma criar-se-ia um indicador como o sugerido pelo CNJ: índice de capacitação de gestores na competência feedback, a título de sugestão. Assim como poderiam ser criadas metas de planejamento de trilhas/trilhos de aprendizagem aos poucos. A primeira meta poderia ser a de planejar a trilha referente a somente uma competência (como uma transversal que atinge a todos, ou uma gerencial que abrange todos os gestores), e traçando metas para serem elaboradas outras trilhas no decorrer dos anos, e mantendo o indicador no planejamento estratégico.

O órgão pode também incentivar os gestores a elaborarem, com suporte da Secretaria de Gestão de Pessoas, Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) para os servidores lotados em suas unidades e criarem metas de desempenho para eles e para suas unidades.

Ademais, de forma geral, abrangendo as falhas nas 3 etapas acima evidenciadas (5, 6 e 8 – Quadro 1), vale salientar que se não há estabelecimento de metas, acompanhamento, avaliação das ações e do programa de GPC como um todo não há como o órgão e os servidores terem ciência se o programa tem contribuído, tem atingido os fins desejados e o que pode ser feito para aprimorá-lo. Se não há monitoramento, análise dos resultados e nem a divulgação de quando os mesmos estão sendo atingidos, isso afeta o engajamento e a percepção dos servidores. Nesse sentido Osório (2016, p. 76) relatou que “*a percepção dos resultados e do valor agregado advindos da gestão por competências reforça o apoio da alta administração e a participação dos membros da organização, que se sentem motivados a contribuir para a consolidação do modelo*”. A falta de conhecimento dos resultados da GPC pode interferir na percepção dos

colaboradores de que é de fato uma estratégia positiva para o órgão e para os próprios servidores, podendo, assim, essa forma de gestão entrar em descrédito para os colaboradores. Se a falta de avanços da área de gestão de pessoas no âmbito científico pode afetar a credibilidade desta (BANDEIRA et al, 2017), semelhantemente pode causar redução de sua credibilidade no âmbito de uma organização. É a partir das avaliações realizadas e pela comparação dos resultados alcançados e desejados que se torna viável verificar a eficácia das ações que estão sendo efetuadas para desenvolver as competências e para amparar novas etapas e ações no programa da GPC adotada (RIBEIRO; GAGLIARDE, 2013).

O instrumento construído, disponível no tópico 4, permitirá ao órgão proceder uma avaliação cíclica da GPC, na percepção dos colaboradores da organização, que, aplicado continuamente, possibilita um monitoramento do programa de GPC. A avaliação e o monitoramento da GPC contribuem para seu aprimoramento e para a governança do órgão de forma a assegurar que as diretrizes estratégicas sejam alcançadas, como dispõe o decreto nº 9.203 de 22 novembro 2017, que trata da política de governança da administração pública federal. A avaliação realizada contribuiu para averiguação dos benefícios e pontos de melhoria do programa de GPC e a escala construída contribuirá para a continuidade de acompanhamento, requerido no aludido decreto, bem como para a comparação dos dados em uma próxima aplicação do instrumento pelo órgão com a finalidade de aperfeiçoamento e averiguação dos resultados esperados e do alcance dos objetivos definidos.

Os resultados mostraram uma percepção de discordância do corpo funcional sobre Reconhecimento e valorização. Um aspecto observado é a ausência de um sistema de recompensas do órgão, como recomendado pelo CNJ (2016), que possivelmente contribuiria para uma maior efetividade da GPC. Outro fator é que a GPC ainda não é utilizada plenamente para retenção de talentos e alocação e seleção de pessoas para reconhecer e valorizar os servidores por competências, com o uso de processo seletivo baseado em perfil de competências ainda incipiente. Sugere-se, portanto, que o órgão invista nesses dois fatores.

Sobre a elaboração do sistema recompensas impende destacar que no relatório sobre o processo de implantação no órgão, feito pela Universidade parceira, houve a recomendação para fosse desenvolvido, por meio de políticas e práticas da gestão de pessoas, um ambiente de trabalho que identificasse, reconhecesse e fortalecesse o bom desempenho, e proporcionasse o desenvolvimento contínuo das competências. Foi relatado que, ao se fazer dessa forma, a avaliação não se tornaria um problema, mas um instrumento de reflexão para o desenvolvimento de competências que são identificadas como importantes para a realização de um bom

desempenho. Só que a avaliação, na forma como foi construída e é realizada, não possibilita identificar destaques nos desempenhos para reconhecê-los e fortalecê-los.

Para identificar um desempenho diferencial, o instrumento utilizado teria que ser alterado. Sugere-se ou que mude a escala de forma que fique claramente diferenciado um desempenho bom para um excelente, que precisa ser reconhecido por meio de um sistema de recompensas, ou utilizar a mesma escala estabelecendo significados aos números de forma clara e objetiva, como o número 10 só ser marcado para de fato destacar os excelentes desempenhos. Ademais, haveria necessidade de se capacitar gestores e servidores a utilizarem de forma apropriada o instrumento de avaliação para alcançar esse fim. Por exemplo, um dos aspectos que a avaliação dessa forma poderia gerar seria a identificação de servidores que poderiam ser instrutores internos em relação a determinadas competências, o que contribuiria para melhorar a valorização. Salienta-se que o órgão estude melhor essa sugestão de mudança da escala ou do significado da escala atual, para quais usos de reconhecimento que seria utilizada, e os seus possíveis desdobramentos, uma vez não se tratar do objetivo desta pesquisa, sob o risco de possibilitar consequências negativas aqui não aventadas.

Em relação à dimensão Gestão de Desempenho, observou-se que até há uma tendência de concordância que a GPC adota critérios objetivos para a avaliação do desempenho, estimula o diálogo entre superior e subordinados e que os *feedbacks* do superior contribuem para identificar pontos a aprimorar no desempenho dos servidores. Entretanto, já há maior discordância em relação à qualidade desse feedback fornecido, uma vez que mais pessoas discordam que tais *feedbacks* estejam sendo efetuados com citação de exemplos dos desempenhos, com precisão e objetividade, assim como mais colaboradores discordam que ocorra um esclarecimento prévio sobre as competências mais importantes para a unidade a cada novo ciclo.

Os resultados obtidos na dimensão Gestão de Desempenho confirmam o disposto por Daniels e Bailey (2014), que ressaltam que o feedback é uma intervenção negligenciada pelos gestores, porém não estão plenamente em consonância com alguns estudos que identificaram que a GPC contribui para uma objetividade nas avaliações de desempenho e para o uso do *feedback* (CAPUANO, 2015; ALMEIDA et al, 2009; MONTEZANO; SILVA, 2018; BASTOS, 2007; SKORKOVA, 2016; BIANCO; COLBARI; GONÇALVES, 2013).

A falta de uma maior qualidade no *feedback* dos gestores e do esclarecimento das competências mais importantes para a unidade em cada ciclo pode ser explicada pela ausência de capacitação acerca da temática na forma aconselhada em uma das etapas dispostas no Guia

do CNJ (2016). Acredita-se que para melhorar a efetividade dos benefícios na gestão de desempenho mencionados na literatura, o órgão precisa capacitar os gestores para melhorarem suas atuações (SALAS et al, 2012), e com ações de capacitação que possibilitem de fato o desenvolvimento das habilidades necessárias (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). Recomenda-se que o órgão invista na capacitação dos gestores acerca dessa temática, como proposto anteriormente.

Conclui-se que, de acordo com as análises e dados adquiridos, a GPC trouxe alguns benefícios para o órgão, sendo identificado alguns aspectos positivos, percebidos pelos servidores, porém esses resultados ainda estão muito incipientes. Apesar de uma tendência à concordância na maioria das assertivas, verificou-se que as opiniões acerca dessa forma de gestão apresentaram alta variabilidade e pouca homogeneidade apontando que os seus efeitos ainda não estão muito evidentes. Tais resultados corroboram os dados levantados pelo TCU (2013) e alguns estudos no Brasil de que ainda há um longo percurso para a efetividade da GPC nas organizações (LANDIM, 2017) e que seus resultados ainda são pontuais (LOURENÇO, 2018), com deficiências na aplicação prática e problemas na integração dos processos da área de gestão de pessoas (BIANCO; COLBARI; GONÇALVES, 2013; FONSECA; MENESES, 2016).

Os estudos de Lacombe e Albuquerque (2008) mostraram que em muitas empresas as avaliações da gestão de pessoas foram iniciadas em razão de outro processo, sendo um deles o programa de competências. Mesmo as organizações que foram classificadas como pertencentes ao grupo de “avaliação completa”, que detinham formas de avaliação mais avançadas (e algumas delas usavam a GPC), tiveram dificuldades para verificar o retorno das ações, já que na área de gestão de pessoas os resultados são difíceis de serem mensurados, além de alguns deles só serem observados com o decurso do tempo (LACOMBE, ALBUQUERQUE, 2008). Considerando que os efeitos da gestão por competências estão diretamente relacionados com os subsistemas da gestão de pessoas, entende-se, de maneira análoga, que os resultados da GPC também terão os mesmos problemas de temporalidade na percepção do retorno das ações.

Como também foi identificado que a GPC é um processo complexo e demorado, mas que aponta para um potencial de desenvolvimento da gestão (LOURENÇO, 2018), diante do apurado nesta pesquisa, pode-se recomendar que o órgão passe a adotar algumas medidas para que a GPC se torne mais efetiva, para que atinja todos os objetivos inicialmente planejados e para cumprir sua finalidade de desdobramento de prestação de melhores serviços para a sociedade, mais exigente (CCMD, 2001; ANTUNES; ALVES, 2004; ANGELIS; 2015). As propostas para o órgão foram compiladas no Quadro 3.

Quadro 3. Propostas de melhoria do programa de gestão por competências do órgão.

PROPOSTAS DE MELHORIA NO PROGRAMA DE GPC DO ÓRGÃO
1. Promover um maior envolvimento e participação de todos os servidores por meio de uma boa comunicação (OLIVEIRA, 2016; OSÓRIO, 2016), ou seja, ampliar a comunicação sobre GPC, principalmente aos servidores “de base”, incluindo informação sobre seus efeitos, seu alinhamento com a estratégia e sobre as capacitações;
2. Estabelecimento de metas para redução das lacunas, elaborando um indicador no Planejamento Estratégico do órgão. Estabelecimento de metas e estratégias para desenvolvimento das competências e acompanhamento e apuração dos resultados alcançados para verificação de cumprimento do esperado (OLIVEIRA, 2016);
3. Elaboração de trilhas/trilhos de aprendizagem, que pode ser feito também por meio de estabelecimento de metas, com construção das trilhas aos poucos, iniciando-se por competências que tiverem um maior impacto para o Tribunal e/ou com competências transversais, que atingem a todos, ou gerenciais, que abrangem todos os gestores;
4. Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e metas de desempenho para os servidores;
5. Estabelecimento de metas e estratégias, com definição de prazos, para executar as etapas e subetapas que ainda não foram realizadas pelo órgão, tomando por base o guia do CNJ (2016), como: <ul style="list-style-type: none"> • realização de capacitação aos gestores sobre como realizar uma avaliação e como dar e receber feedback; • sistema de recompensas, etc. (vide Quadro 1);
6. Estudo para alteração da escala da avaliação de competências (criação de nova escala ou instrução de marcação diferenciada) a fim de identificar desempenhos diferenciais que possam ser reconhecidos, como utilização desse resultado para verificar possíveis instrutores internos (que é uma possível forma de reconhecimento a esses servidores);
7. Programa contínuo de desenvolvimento de liderança, estimulando comportamentos gerenciais objetivos, incentivando formas de liderar com diálogo e reconhecimento baseado nos desempenhos e nos resultados, e a construir, junto às suas equipes, metas de desempenho para a unidade e para os servidores;
8. Utilização da GPC nos subsistemas de gestão de pessoas de alocação e seleção de pessoas de forma a reconhecer e a valorizar os servidores por competências, com o uso de processo seletivo baseado em perfil de competências;
9. Avaliação e monitoramento da GPC, cíclicos, de forma a contribuir para seu aprimoramento e para a governança do órgão, assegurando que as diretrizes estratégicas sejam alcançadas, como dispõe o decreto nº 9.203 de 22 novembro 2017, que trata da política de governança da administração pública federal;
10. Divulgação regular dos resultados e avanços obtidos com a GPC, após a avaliação do item anterior.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

4. Instrumento construído para avaliação da GPC - Escala de Percepções

Escala de Percepções sobre a Gestão por Competências no Setor Público

Caro(a) servidor(a),

O presente instrumento integra a pesquisa de Mestrado Profissional em Gestão Pública, na UFES, desenvolvida pela acadêmica Adriana Petersen Saraiva Soares, e visa a verificar a percepção dos servidores e dos gestores sobre o modelo de Gestão por Competências implantado no órgão.

As respostas às questões demandarão cerca de 10 minutos de seu tempo e serão fundamentais para uma melhor compreensão sobre o uso da Gestão por Competências (GPC) no órgão. Sua opinião é muito importante para este trabalho. As primeiras 5 questões (sociodemográficas) dizem respeito ao seu perfil e as outras 38 correspondem a afirmativas com escala de Likert de cinco pontos de concordância/discordância.

A participação é sigilosa, e os dados serão processados e tratados de maneira agrupada, de forma que os respondentes não serão identificados. Fica autorizado o uso das informações prestadas para fins de pesquisa e na forma mencionada de não identificação pessoal.

Agradeço por sua colaboração e coloco-me à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários (e-mail: dripetersen@hotmail.com ou telefone: [REDACTED]).

Adriana Petersen Saraiva Soares
Graduada em Psicologia – UFES
Pós-graduada em Gestão Estratégica de Recursos Humanos – FAESA
Mestranda Profissional em Gestão Pública – UFES

Nesta primeira parte você vai marcar uma das alternativas que corresponde ao seu perfil.

01. Identificação do participante

Marcar apenas uma oval.

- Gestor (com ao menos um servidor sob sua liderança)
- Servidor
- Integrante do GT Competências

02. Sexo. *Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino

03. Lotação. * *Marcar apenas uma oval.*

- Sede
- Cartórios

04. Escolaridade. *Marcar apenas uma oval.*

- Médio completo
- Superior Completo
- Pós-Graduação Lato Sensu completa (especialização)
- Pós-Graduação Stricto Sensu completa (mestrado/doutorado)

05. Tempo de serviço na Justiça Eleitoral. *Marcar apenas uma oval.*

- Até 05 anos
- De 06 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

As perguntas abaixo dizem respeito à Gestão por Competências (GPC), nova forma de gestão que foi implementada em nosso órgão desde 2015-2016.

Nesta segunda parte você vai manifestar o seu grau de concordância ou discordância em cada frase apresentada, utilizando uma escala de respostas com uma gradação de 1- Discordo Totalmente até 6- Concordo Totalmente. Você também poderá marcar a opção "não sei informar" nas questões que considerar que não possui informações suficientes para responder.

A SIGLA GPC SIGNIFICA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.

06. As informações que recebi sobre o que é Gestão por Competências (GPC) foram suficientes. *

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

07. Os possíveis efeitos e benefícios da Gestão por Competências (GPC) foram amplamente divulgados. * *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

08. As palestras, folder, e outras formas de divulgação auxiliaram na compreensão da nova forma de gestão adotada (Gestão por Competências - GPC) no órgão.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

09. Quando as competências foram mapeadas houve discussão sobre as mesmas, com demonstração de exemplos e contextualização.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

10. Recebi as orientações necessárias para o preenchimento da avaliação de competências (autoavaliação e/ou avaliação gerencial).

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco

- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

11. Os critérios que embasam as ofertas de capacitação são amplamente divulgados.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

As questões abaixo são relativas às Avaliações de Competências, respondidas anualmente, que geram as lacunas de competências de cada servidor. E as competências se referem às que constam na referida Avaliação.

12. As competências avaliadas são importantes para a realização do meu trabalho. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

13. Competências importantes para a realização do meu trabalho não foram avaliadas. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

14. O número de competências em que sou avaliado é adequado. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

15. As competências mapeadas e avaliadas estão descritas de forma clara e compreensível.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

16. Tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas competências ao desempenho expresso por mim. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

17. O software da gestão por competências (sistema utilizado para o preenchimento da avaliação de competências - GESTCOM) é de fácil navegação. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

As questões abaixo dizem respeito aos impactos, na sua percepção, do que a Gestão por Competências (GPC) trouxe e tem trazido para você, para sua unidade e para seu órgão (Lembrando que a GPC começou a ser implementada no Tribunal em 2015/2016).

18. A GPC possibilita que as minhas competências e as dos servidores de minha equipe sejam mais observadas para definição e distribuição das atividades. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

19. A GPC possibilita que eu seja mais reconhecido pelo trabalho bem realizado que faço e os bons resultados que apresento. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

20. As competências e os desempenhos individuais estão sendo valorizados adequadamente com a GPC.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

21. As práticas de gestão de pessoas estão mais justas com a GPC. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

22. A GPC permite identificar os servidores que expressam o melhor desempenho profissional.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

23. As oportunidades de carreira estão melhores com a GPC. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

24. A GPC estimula o diálogo entre o superior e os seus subordinados. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente

- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

25. O superior informa aos servidores, a cada novo ciclo de avaliação por competências, quais as competências que possuem grau de importância maior para a unidade. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

26. A GPC emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

27. Os feedbacks oferecidos estão mais objetivos e precisos com a GPC. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

28. Os feedbacks que tenho recebido do meu superior têm sido suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

29. Ao dar feedback, a chefia cita fatos que exemplificam a entrega da competência.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente

- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

30. Ao dar feedback, a chefia cita fatos que exemplificam a não entrega do requerido.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

31. A GPC estimula o alinhamento dos interesses dos servidores aos objetivos da organização.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

32. A GPC contribui para o atingimento das metas do órgão. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

33. A GPC contribui para uma maior compreensão da visão, missão e valores da organização.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

34. A GPC tornou mais claro o que a organização espera de mim.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

35. A GPC facilita a minha percepção de como o meu trabalho ajuda a realizar a estratégia do órgão.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

36. A GPC contribui para eu ter um melhor conhecimento do Planejamento Estratégico do órgão.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

37. A GPC facilita a elaboração de um Plano de Anual de Capacitação (PAC) dos servidores do órgão.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

38. A GPC facilita a elaboração de planos individuais de desenvolvimento profissional.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

39. A GPC incentiva os servidores a buscar o desenvolvimento contínuo. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

40. A GPC facilita a identificação de caminhos para desenvolvimento profissional a serem percorridos em minha carreira no órgão. *Marcar apenas uma oval.*

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

41. Com a GPC, o acesso a oportunidades de desenvolvimento está mais democrático.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

42. Os cursos (autoinstrucionais e presenciais) disponibilizados pelo órgão oferecem conteúdo alinhado às competências pelas quais sou avaliado(a).

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito
- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

43. A GPC contribui para uma maior clareza quanto aos critérios utilizados para as oportunidades de capacitação e desenvolvimento.

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo muito
- 3. Discordo pouco
- 4. Concordo pouco
- 5. Concordo muito

- 6. Concordo totalmente
- Não sei informar

Obrigada por sua participação!

5. Referências

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V. B. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Cap. 6, p. 244-284.

ALMEIDA *et al.* **A Gestão de Pessoas por Competências na Perspectiva de Empresas Nacionais**. In: XXXIII EnANPAD, São Paulo, set. 2009. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1932.pdf>>. Acesso em: 02 mar. de 2019.

ANGELIS, C. T. de. A Emergência da Reforma do Estado Brasileiro: a governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 45, jul./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/583>>. Acesso em: 15 abril 2018.

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n87/21460.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2018.

BANDEIRA, E. L. et al. Panorama da Gestão de Pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 86-103, jul/set., 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4417/441753228007.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

BASTOS, K. M. R. **Gestão por competências e desempenho profissional**: um estudo de caso do modelo de avaliação por múltiplas fontes do Banco do Brasil S.A. 2007. 198f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/katia_maria_rodrigues_bastos.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2018.

BIANCO, M. F; COLBARI, A. L.; GONÇALVES, O. A. Gestão de pessoas por competências: estudo em uma mineradora de grande porte. **Revista Administração em Diálogo – RAD**. Vol.15, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr 2013, p.52-81. 2013. Disponível em <[file:///C:/Users/dripe/Downloads/11103-58970-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dripe/Downloads/11103-58970-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2019.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 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 n o 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 02 out. 2018.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 05 nov. 2019.

CAPUANO, E. A. Gestão por Competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 66, n.3, p.371-394, jul.-set. 2015. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574/724>>. Acesso em: 13 set. 2018.

CCMD, Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão. Canadá: organizações de aprendizagem no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 52, n.3, p.101-122, jul/set. 2001. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/311/0>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça (Brasil). **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação / Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016, 196f.** Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/hotsites/catalogo-publicacoes/pdf/gestao-por-competencias-je.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Luciana de Oliveira Rocha. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FONSECA, D.R.; MENESES, P.P.M. Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais. **R. Eletr. Cient. Uerger**, Porto Alegre, v.2, n.2, p.117–133, agosto, 2016. Disponível em: <<http://revista.uerger.edu.br/index.php/revuergs/article/view/407>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125 a 140, jan. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

LANDIM, D. V. **Gestão por Competência em uma Instituição de Ensino Superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências**. 2017. 143f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior), Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza (CE), 2017. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/28081>>. Acesso em: 04 mar. 2019.

LOURENÇO, L.G. **Gestão por Competências nos Tribunais de Contas do Brasil: evidências dos níveis eficazes de maturidade do processo de implantação**. 2018. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho (RO). 2018. Disponível em: <<http://www.ppga.unir.br/uploads/49252772/Dissertacoes/Dissertacao%20Larissa%20Lourenco.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

MELLO, M. L. B. C; FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6939>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

MONTEZANO, L; SILVA, B.M. Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competência na Justiça Eleitoral. 2018. In: ENAJUS Encontro de Administração da Justiça. **Anais...** IBEPES. Universidade Federal de Brasília. 2018. Disponível em: <http://www.enajus.org.br/2018/assets/sessoes/009_EnAjus.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

MPOG, Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. 2013. 63f. Secretaria de Gestão Pública. Brasília. 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf> Acesso em: 03 mai. 2019.

OLIVEIRA, A. R. de. **Gestão por Competências no Poder Judiciário: um estudo no Tribunal Regional do Piauí**. 131f. Dissertação (Mestrado em Administração em Rede Nacional - PROFIAP), Universidade Federal de Campina Grande, SOUSA-PB, 2016. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/1632>. Acesso em 03 nov. 2019.

OSÓRIO, K. K. S. S. **Os desafios da gestão por competências: uma possível contribuição para as organizações públicas**. 86f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17115>>. Acesso em 20 set. 2018.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013. **Anais...** Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/018-MAPEAMENTO-DE-COMPET%C3%80NCIAS-EM-DIFERENTES-TIPOLOGIAS-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%90BLICA-FEDERAL.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2018.

RIBEIRO, T. S; GAGLIARDI, E. C. V. Gestão por competências: um estudo de caso sobre a implementação do projeto no Tribunal de Contas da União – TCU. **Universitas Gestão e TI**, v. 3, n. 2, p. 53-68, jul./dez. 2013. Disponível em: <<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/2173>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. V. 230, p. 226 – 234, set. 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311302>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

TCU (Tribunal de Contas da União). **Levantamento de governança e gestão de pessoas**. Tribunal de Contas da União; Relator Ministro-substituto Marcos Bemquerer Costa. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/pesquisa/acordao-completo>>. Acesso em: 02 out. 2018.

TSE, Tribunal Superior Eleitoral (Brasil). **Gestão por competências na Justiça Eleitoral**: segmento competências gerenciais - caderno de orientação. Tribunal Superior Eleitoral – Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, 2013, 30 p. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/hotsites/catalogo-publicacoes/pdf/gestao-por-competencias-je.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2011.

Vitória, ES, 02 de março de 2020.

Adriana Petersen Saraiva Soares