



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

LUCIANA RIBEIRO MANRIQUE

**CONDICIONANTES CONTEXTUAIS DA GESTÃO DE  
PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM ÓRGÃOS DO PODER  
JUDICIÁRIO**

Brasília – DF

2016

LUCIANA RIBEIRO MANRIQUE

**CONDICIONANTES CONTEXTUAIS DA GESTÃO DE  
PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM ÓRGÃOS DO PODER  
JUDICIÁRIO**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2016

LUCIANA RIBEIRO MANRIQUE

**CONDICIONANTES CONTEXTUAIS DA GESTÃO DE  
PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM ÓRGÃOS DO PODER  
JUDICIÁRIO**

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

**Luciana Ribeiro Manrique**

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses  
Professor-Orientador

Mestrando, Igor Guevara Loyola de  
Souza,  
Professor-Examinador

Doutorando, Pedro Paulo Teófilo  
Magalhães de Hollanda,  
Professor-Examinador

Brasília, 30 de junho de 2016.

Dedico este trabalho ao meu esposo, Esdras, meu grande exemplo de responsabilidade e dedicação, aos meus queridos irmãos, Ana Carolina e Rubens, e aos meus pais, Rubens e Cenir, pois são meus grandes incentivadores e os responsáveis pela minha formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos servidores dos tribunais, que gentilmente cederam seu tempo e energia para contribuírem com esta pesquisa, ao Professor Pedro Paulo Murce Meneses, pelo apoio e dedicação demonstrados nas orientações e ao mestrando Felipe Côrtes, pela paciência e disposição ao auxiliar no desenvolvimento da pesquisa.

## RESUMO

O presente estudo buscou analisar o processo de implantação da gestão por competências nos órgãos do Poder Judiciário Federal. Foram entrevistados 8 servidores e gestores atuantes na área de gestão de pessoas em cinco órgãos do Poder Judiciário. As entrevistas foram sistematizadas através da análise de conteúdo realizada através de categorias pré-estabelecidas em pesquisas anteriores. Foram identificados 14 temas referentes a 6 categorias gerais: fatores técnico-metodológicos, políticos, normativo-legais, organizacionais, culturais e relacionados à área de Gestão de Pessoas. Resultados de estudos anteriores que buscaram identificar os fatores em outras organizações da administração pública serviram de fundamento para a análise dos resultados. Foi identificado que os fatores estruturais característicos da administração pública, como a estrutura organizacional verticalizada e as características internas de cada órgão, especialmente fatores culturais e políticos, se combinam e promovem diferentes barreiras na implantação da gestão por competências. Concluiu-se que os aspectos políticos e culturais são os mais críticos no Poder Judiciário e, juntos, criam obstáculos para a efetiva implementação da gestão por competências.

Palavras-chave: Gestão por competências. Gestão de Pessoas. Gestão de Pessoas no Setor Público. Gestão de Pessoas no Poder Judiciário. Implementação da Gestão por Competências.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Alinhamento vertical e horizontal .....	21
Figura 2 – Modelo de Gestão por Competências .....	23
Figura 3 - Identificação da lacuna de competências .....	24
Figura 4 - Representação das influências na implantação da gestão estratégica de pessoas no serviço público .....	32

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores que influenciam a aplicação da gestão por competências nas agências reguladoras .....	27
Quadro 2- Resumo do Roteiro de Entrevista.....	36
Quadro 3 - Órgãos participantes e entrevistados .....	39
Quadro 4 - Fatores que influenciam a aplicação da gestão por competências no Poder Judiciário.....	40
Quadro 5 - Fatores Normativo-Legais .....	41
Quadro 6 - Fatores Políticos.....	43
Quadro 7 - Fatores Organizacionais .....	46
Quadro 8 - Fatores Técnico-Metodológicos .....	48
Quadro 9 - Fatores Culturais .....	50
Quadro 10 - Fatores relacionados à Área de GP .....	53



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

GP – Gestão de Pessoas

GEP – Gestão Estratégica de Pessoas

NPM – New Public Management

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Formulação do problema.....	13
1.2	Objetivo de Pesquisa.....	14
1.3	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Gestão de Pessoas na Administração Pública.....	16
2.2	Gestão Estratégica de Pessoas.....	20
2.2.1	Gestão por competências.....	22
2.3	Condicionantes da aplicação da gestão por competências no setor público..	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	33
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	33
3.2	Caracterização da área de estudo.....	33
3.3	População e amostra de participantes.....	35
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	35
3.5	Procedimento de coleta e de análise de dados.....	37
4	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	39
4.1	Fatores Normativo-Legais.....	40
4.2	Fatores Políticos.....	43
4.3	Fatores Organizacionais.....	46
4.4	Fatores Técnico-Methodológicos.....	48
4.5	Fatores Culturais.....	50
4.6	Fatores relativos à Área de Gestão de Pessoas.....	53
4.7	Discussão dos resultados.....	55
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	60

REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A – Carta de Apresentação da Pesquisa .....	66
APÊNDICE B – Termo de consentimento .....	68
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista .....	70

# 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no serviço público brasileiro passou por diversas transformações ao longo dos anos que acompanharam as mudanças nos modelos de gestão, refletindo em suas práticas os princípios norteadores do patrimonialismo, da burocracia e do gerencialismo. O patrimonialismo era um obstáculo às práticas imparciais de gestão de pessoas e a administração burocrática foi adotada como uma alternativa a tais práticas, embora os traços patrimonialistas não tenham totalmente sido suprimidos (PEREIRA, 1998).

O modelo gerencial, por sua vez, foi adotado na tentativa de extinguir as falhas burocráticas e aproximar as práticas de gestão pública àquelas adotadas no setor privado, conforme o proposto pelo movimento do *New Public Management* (NPM). O NPM contribuiu para a instituição da ideia de que a área de Gestão de Pessoas poderia se tornar mais estratégica, afastando-se de suas tarefas tradicionais e aliando-se às diretrizes organizacionais. Aliada ao NPM foi desenvolvida a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), voltada para a integração dos subsistemas de gestão de pessoas e o seu alinhamento às estratégias organizacionais (LACOMBE; TONELLI, 2001; WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

Partindo dos pressupostos da GEP, surgiu o modelo de gestão de pessoas por competências, que é um modelo metodológico que orienta as práticas de gestão de pessoas a partir dos alinhamentos horizontal e vertical. Este modelo tem como objetivo mobilizar os recursos internos da organização para identificar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais, reduzindo as lacunas entre competências existentes e necessárias (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

No setor público, a gestão por competências tem sido utilizada como forma de garantir o alcance dos objetivos organizacionais. Porém, muitos obstáculos são enfrentados na aplicação da gestão por competências no setor público brasileiro (FONSECA, 2011). Adotada nos órgãos do Poder Executivo federal no ano de 2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, decreto que visa instituir a gestão por competências com foco na capacitação e desenvolvimento de servidores, enfrenta grandes desafios estruturais, normativos, políticos e culturais em sua

implementação (FONSECA, 2011; CAMÕES, FONSECA, 2014; CAMÕES *et. al.*, 2014; FONSECA, MENESES; 2013).

No âmbito do Poder Judiciário, foi instaurada pelo CNJ, em 2014, a Resolução 192, a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Porém, ainda não foram identificados os fatores que intervêm na sua aplicação.

## 1.1 Formulação do problema

Estudos realizados sobre a aplicação da gestão por competências em órgãos públicos brasileiros (CAMÕES, 2013; CAMÕES; FONSECA, 2014; FONSECA, 2011; FONSECA, 2013; FONSECA; MENESES, 2011; PIRES *et. al.*, 2005; SILVA; MELLO, 2013) evidenciam que a aplicação deste modelo não se dá de forma integrada entre todos os subsistemas de gestão de pessoas e que existem muitos fatores intervenientes na sua implementação. Nesse sentido, a investigação dos fatores institucionais, legais, políticos e culturais são relevantes para estudos que tenham por objetivo compreender a base sobre a qual se fundamentam as práticas de gestão por competências na administração pública.

O modelo de gestão por competências tem como pressupostos os alinhamentos vertical e horizontal, de acordo com os quais a área de gestão de pessoa deve estar alinhada à cúpula estratégica e os subsistemas da área integrados entre si (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Contudo, na administração pública, a inflexibilidade e verticalidade interferem na efetiva implantação do modelo. Além disso, diferentemente do setor privado, a administração pública deve buscar esse alinhamento tendo em vista que o objetivo maior é a satisfação dos interesses públicos, que é um alvo amplo, complexo e muitas vezes difuso.

No Poder Judiciário, o atendimento dos interesses públicos se concretiza com a garantia dos direitos do homem e a preservação dos valores humanos e éticos e proteção da democracia (RUSSO, 2009). Para que estes objetivos sejam efetivados, é esperado dos órgãos desse Poder um melhor desempenho de suas funções jurisdicional e administrativa.

Com a finalidade de atingir esses objetivos, foi implantada em 2014 a resolução n. 192 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), instituindo a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Essa Política busca a implementação da gestão por competências com base na orientação e aperfeiçoamento de servidores.

A carência de estudos que fornecem subsídios à compreensão dos fatores que condicionam a implementação da Política permite a elaboração das seguintes indagações: Quais os fatores que influenciam a aplicação da gestão por competências no judiciário? Quais são os obstáculos à implementação desse modelo nos órgãos deste poder?

## **1.2 Objetivo de Pesquisa**

Este trabalho tem como objetivo identificar os fatores que interferem na aplicação da Gestão de Pessoas por Competências nos órgãos do judiciário federal.

## **1.3 Justificativa**

O tema escolhido é relevante no atual cenário brasileiro em que a gestão pública passa por diversas transformações no que tange às políticas de pessoal. Nos últimos anos, foram feitos esforços no sentido de transformar a gestão de pessoas no setor público em um componente de sua gestão estratégica. Nesse sentido, a análise dos passos dados nessa direção e a identificação das barreiras e avanços da sua aplicação podem cooperar para a compreensão do cenário atual da gestão estratégica de pessoas no Brasil, sendo fundamental para a elaboração de alternativas viáveis aos problemas encontrados.

Além disso, nota-se que os esforços de implantação da gestão por competências no setor público brasileiro são de iniciativa relativamente recente e,

portanto, estudos que buscam analisar seu conteúdo e sua aplicação são necessários ao desenvolvimento científico da área no Brasil.

Em estudos anteriores (FONSECA, 2011; CAMÕES, FONSECA, 2014; CAMÕES *et. al.*, 2014; FONSECA, MENESES; 2013; SILVA; MELLO, 2013; PIRES *et. al.*, 2005) foi observada uma utilização limitada da gestão por competências na administração pública brasileira, que tem sido aplicada somente no âmbito do subsistema de capacitação dos servidores, não havendo, portanto, um envolvimento com os demais subsistemas, como o planejamento, recrutamento, seleção, gestão da remuneração e de carreiras etc. A ausência de uma integração horizontal nos setores de gestão de pessoas é gerada pelos contextos institucional e normativo dos órgãos públicos, marcados pela lei do servidor público, 8112/1990 (PIRES *et al*, 2005). Essa lei impede que haja uma integração entre os subsistemas e, conseqüentemente, uma aplicação completa da gestão por competências. Do ponto de vista institucional, o estudo proposto poderá contribuir para verificação das lacunas na aplicação do modelo de gestão por competências.

Além disso, tendo em vista que o objetivo da administração pública é o atendimento do interesse público, o estudo proposto pode contribuir socialmente na medida em que se esforça na construção de soluções objetivas aos problemas encontrados na prestação de serviços públicos à sociedade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção aborda os conceitos relevantes para a compreensão do desenvolvimento da área de gestão de pessoas no setor público brasileiro e a sua contextualização a partir dos modelos administrativos adotados ao longo dos anos no País e a evolução do entendimento da área de Recursos Humanos (RH) de sua função tradicional até sua concepção estratégica. A partir da Gestão Estratégica de Pessoas, será caracterizado o modelo de Gestão por Competências e serão analisados os fatores que intervêm na implementação deste modelo nos órgãos públicos.

### **2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública**

Gestão de pessoas, segundo Fischer (2002) é o modo através do qual uma empresa se organiza para realizar o gerenciamento e orientação do comportamento humano no trabalho. Para que isso ocorra, o autor afirma que a empresa deve se estruturar definindo princípios, diretrizes, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Na administração pública, a gestão de pessoas é moldada conforme os modelos de gestão adotados e tem em vista a constante necessidade de aperfeiçoar o atendimento aos interesses públicos. O comportamento humano é, portanto, gerenciado de forma a executar as políticas públicas de maneira eficiente e tem o papel de servir à democracia (INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007), garantindo que os empregados sejam tratados com equidade e justiça e que o acesso aos cargos públicos seja possível a todos os cidadãos qualificados.

No Brasil, a administração pública tem evidenciado em sua trajetória a adoção de alguns modelos de gestão, sendo eles o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo (FADUL; SOUZA, 2006). A transição desses modelos de gestão implicou em mudanças nas políticas de recursos humanos, tendo em vista que tais modelos reproduziram as mudanças econômicas, culturais e políticas vivenciadas (FONSECA, 2011).

O modelo patrimonialista, no Brasil, tem suas origens na colonização portuguesa e desde o período colonial, segundo Fadul e Souza (2006, p.3), concede



“privilégios adquiridos em função das relações e correlações de forças políticas existentes nas ações e intervenções do Estado na sociedade”. Essa relação teve como resultado a consolidação do patrimonialismo no País, de acordo com o qual há uma confusão entre patrimônio público e privado (PEREIRA, 1996).

De acordo com Olavo Junior (1998), o patrimonialismo e o clientelismo têm sido os traços estruturais da administração pública no Brasil. Afirma, ainda, que tais traços não foram superados, de maneira que não permitiu o desenvolvimento de uma administração burocrática no País. Ainda conforme o autor, a sobrevivência concomitante do patrimonialismo e da burocracia gera tensão no interior do Estado e uma forte resistência à mudança.

Na tentativa de suprimir os traços patrimonialistas da administração pública, foi instaurada no país a administração burocrática, que buscou evidenciar a diferença entre patrimônio público e privado e entre político e administrador público (PEREIRA, 1998). O modelo adotado se pautou no controle de rotinas e na forte vinculação racional-legal (FONSECA; MENESES, 2011), estabelecendo unidades de comando, estruturas hierárquicas piramidais e o alto controle sobre os processos administrativos (PEREIRA, 1998). Além disso, a burocracia teve papel central na profissionalização de seu quadro técnico (FADUL, SOUZA, 2006).

Nesse sentido, foi realizada a primeira reforma administrativa do país, em 1936, com a criação do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, que representou o primeiro esforço efetivo de profissionalização do serviço público (PIRES *et. al.*, 2005), instalando a administração burocrática, juntamente com seus princípios centralizadores e hierárquicos (PEREIRA, 1998). Segundo Santos (1997, apud Lima Junior, 1998), “é praticamente unânime a avaliação de que a Reforma de 1936, representou, à época, um momento fundamental para a reforma administrativa em geral, e para a reforma da administração de pessoal em especial”.

A partir do momento em que a burocracia se consolida como um modelo de gestão pública, principalmente a partir da reforma administrativa *daspiana*, o modelo burocrático de gestão passou por processos de melhoria em sua performance, de avanços em seu desenho organizacional e institucional, assim como revezes com relação a sua eficiência e eficácia enquanto forma de administrar o ‘interesse público’. (FADUL; SOUZA, 2006, p.5)

Embora tenha havido a instituição do concurso público e a valorização dos treinamentos, práticas essenciais da gestão de pessoas no serviço público, não foi

adotada uma política consistente de recursos humanos que atendesse às necessidades do Estado (BRASIL, 1995). Além disso, apesar dos esforços no sentido de eliminar o patrimonialismo, este mantinha sua força no quadro político brasileiro (BRASIL, 1995).

Em 1967 foi realizada uma reforma implantada através do Decreto-Lei 200, que pode ser considerada a primeira iniciativa rumo à administração gerencial no Brasil, visto que foram transferidas atividades até então de responsabilidade da administração direta para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista,

a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle. (BRASIL, 1995)

A instauração do decreto promoveu a expansão do Estado e, conseqüentemente, a gestão dos sistemas de pessoal exigiu um maior e mais unificado controle, que se refletiu em sistemas de registro e pagamento mais desenvolvidos (FONSECA; 2011). Contudo, na contramão dos objetivos relacionados à impessoalidade e profissionalização, a descentralização promovida pelo decreto permitiu a contratação de servidores com base em critérios pessoais.

O modelo gerencial foi implantado com o objetivo de alcançar a eficiência econômica (FADUL; SOUZA, 2006) e buscou aproximar as práticas de gestão pública com as adotadas no setor privado, seguindo a linha do New Public Management (NPM) (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008), movimento que tinha como objetivo a elaboração de soluções para a administração pública tendo como base a adaptação das práticas do setor privado para o setor público (TRUSS, 2008; PECI; PIERANTI, RODRIGUES, 2008).

De acordo com Cole e Jones (2005), desde os anos 1980 os países-membros da OCDE têm se submetido às influências e práticas gerenciais do NPM devido às restrições financeiras geradas pela recessão econômica na Europa Ocidental na década de 1970 e à crescente necessidade de contenção de gastos

públicos. Para os autores, a adoção das práticas e conhecimentos gerenciais do setor privado no setor público geraria eficiência na utilização dos recursos.

Os princípios do NPM são focados na busca contínua de melhorias na prestação de serviços públicos e também na racionalização do uso dos recursos (ANSELMINI *et. al.*, 2013). Estes princípios podem ser equiparados às principais características do modelo gerencialista, que, conforme Fadul e Souza (2006, p.8) são “administração profissional; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina fiscal e controle no uso de recursos; avaliação de desempenho; controle de resultados; adoção de práticas de gestão do setor privado”.

Embora o modelo burocrático tenha surgido para eliminar o patrimonialismo e o gerencialismo para substituir o modelo burocrático, não se pode afirmar que tais modelos ocorreram de maneira sucessiva (LIMA JUNIOR, 1998), sendo notada a sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático no setor público brasileiro (PEREIRA, 1998). O decreto-lei 200 de 1967, por exemplo, antecipou os princípios gerencialistas em meio ao modelo burocrático vigente à época ao promover a descentralização estatal por meio da criação de estatais e autarquias.

A “transição” do modelo burocrático para o gerencial – embora tenha sido mais formal do que de fato – implicou na mudança do paradigma funcional de gestão de pessoas para um paradigma de natureza estratégica e integrada (FONSECA; MENESES, 2011). Uma das contribuições do NPM foi o desenvolvimento da ideia de que a área de recursos humanos no setor público poderia se tornar mais estratégica, ou seja, integrada às diretrizes e aos objetivos organizacionais e com alcance mais amplo que o permitido por suas funções tradicionais (TRUSS, 2008). No estudo feito por Truss (2008) no Reino Unido, foi identificado que a área de Recursos Humanos (RH) no setor público tem se tornado cada vez mais estratégica, embora isso não ocorra em substituição à sua função tradicional.

Tendo em vista os benefícios alcançados pela orientação estratégica da área de RH nos órgãos públicos, diversos países têm valorizado e almejado o desenvolvimento de uma Gestão de Pessoas (GP) voltada para a integração dos conhecidos subsistemas de gestão de pessoas e para seu alinhamento às estratégias organizacionais (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

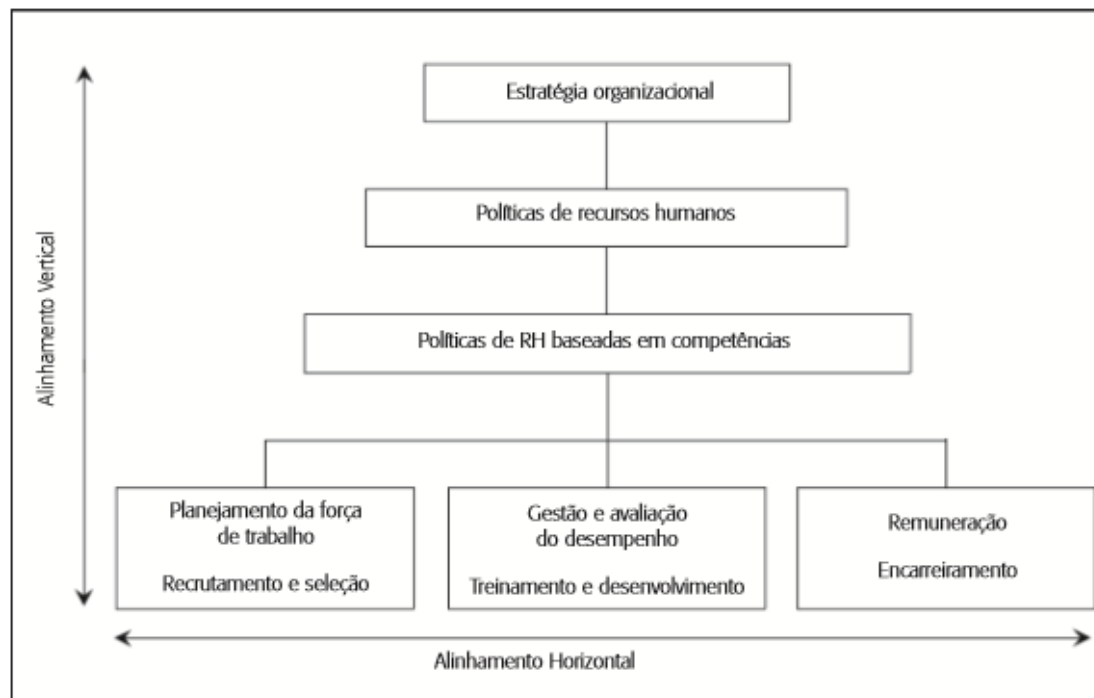
## 2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Nas últimas décadas, tanto pesquisadores quanto os gestores têm se esforçado na tentativa de alinhar as diversas áreas da empresa à estratégia adotada pelas organizações (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). A área de gestão de pessoas, em especial, tem um papel fundamental no alcance dos objetivos da organização, pois, como afirma Fischer (2002), esta é a área responsável por gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Portanto, é importante que a área se alinhe às estratégias da empresa (LACOMBE; TONELLI, 2001), visto que, no contexto atual, frequentemente são requeridas novas habilidades individuais e organizacionais para lidar com as constantes mudanças sociais, econômicas e políticas.

Nesse sentido, surgiu, na década de 1980, a abordagem estratégica de recursos humanos (LACOMBE; TONELLI, 2001), cujo objetivo é habilitar uma organização a alcançar seus objetivos através do alinhamento vertical e horizontal (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). A integração vertical se refere à convergência entre as práticas de gestão de pessoas e a missão, a visão e a estratégia da organização (OCDE, 2010). Dessa forma, a gestão de pessoas deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. A integração horizontal, por sua vez, está relacionada à coordenação entre as áreas de recursos humanos (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). De acordo com Wright e McMahan (1992), os estudos sobre os subsistemas de gestão de pessoas não evoluíram de forma interdependente, ou seja, cada função evoluiu com base em uma micro perspectiva de sua área de atuação, sem considerar o todo.

De acordo com Truss (2008), a área estratégica das empresas está geralmente relacionada a atividades de longo prazo, orientadas para o futuro. Já os papéis administrativos são considerados como tarefas rotineiras e associadas à operacionalização das políticas de RH. A gestão estratégica estaria, portanto, em busca de uma macro perspectiva da função de recursos humanos nas organizações (WRIGHT; MCMAHAN, 1992), com base na qual deve-se buscar uma convergência entre as competências individuais e a missão, visão e estratégia da organização, e entre as competências e as variadas atividades de RH (Figura 1) (OCDE, 2010b).

**Figura 1 - Alinhamento vertical e horizontal**



Fonte: Van Bereindonck (2009, *apud* FONSECA *et. al*, 2013).

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas fornece os subsídios para a implantação da gestão por competências, cujo modelo surgiu na década de 1980, momento em que a competitividade propiciou o surgimento de novas teorias administrativas voltadas para o aumento do desempenho organizacional (FONSECA, 2011). Conforme relatório da OCDE (2010b), as competências seriam o meio ideal para se alcançar os alinhamentos vertical e horizontal que a gestão estratégica propõe. Prahalad e Hamel (1990) introduziram na década de 1990 o conceito de “core competencies”, ou competências essenciais, que seriam o resultado do aprendizado coletivo da organização. Os recursos humanos teriam importante papel no desempenho organizacional e, portanto, modelos integrados de gestão de pessoas foram desenvolvidos na tentativa de obter e desenvolver as competências essenciais nas organizações (FONSECA, 2011).

### 2.2.1 Gestão por competências

A expressão competências já teve diversos significados. No fim da idade média, era associada ao contexto jurídico e se referia à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Contudo, no contexto da revolução industrial, o termo competência foi introduzido no meio organizacional com o significado de atributos necessários para se realizar uma tarefa eficientemente. A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou pesquisas e debates na busca da compreensão do conceito, o que culminou no desenvolvimento de duas grandes correntes teóricas: a americana e a francesa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

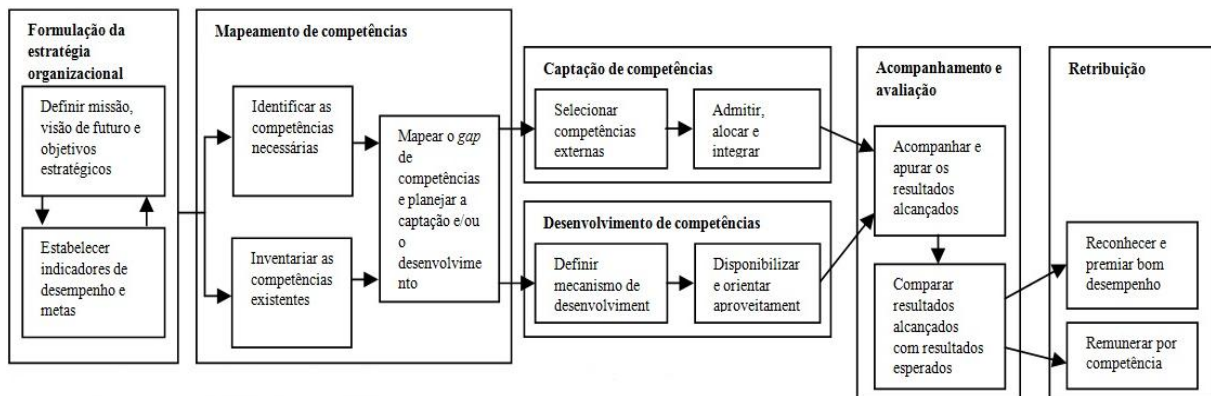
De acordo com a corrente americana (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), as competências seriam o estoque de qualificações necessárias ao desempenho de uma tarefa. Já a corrente francesa defende que as competências são os resultados, as realizações da pessoa no trabalho. Brandão *et. al.* (2008) propõem um conceito que integre os propostos pelas duas correntes, compreendendo o conceito de competências humanas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (BRANDÃO *et. al.*, 2008, p. 877). Já Fleury e Fleury (2001), entendem competência como uma ação responsável e reconhecida que envolve a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização e ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

Prahalad e Hamel (1990) abordam o conceito no nível organizacional ao afirmar que as competências (essenciais) são resultado do aprendizado coletivo referente à coordenação das habilidades de produção e integração entre os fluxos tecnológicos. É também a capacidade de comunicação, envolvimento e o compromisso de trabalhar através das fronteiras organizacionais.

O modelo de gestão por competências se baseia na teoria da Visão Baseada em Recursos, que, conforme Paauwe e Boselie (2002), alterou a gestão estratégica de uma abordagem focada nas interações externas, de fora para dentro, para uma abordagem focada no ambiente interno, de dentro para fora. De acordo com essa nova abordagem, os recursos internos seriam determinantes no sucesso

organizacional (PAAUWE; BOSELIE, 2002). Nesse sentido, o modelo de gestão por competências tem como objetivo mobilizar os recursos da organização para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005), eliminando as possíveis lacunas entre competências existentes e necessárias (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), com base no alinhamento horizontal, dos subsistemas de gestão de pessoas, e no alinhamento vertical, desses subsistemas com as estratégias da organização (OCDE, 2010b). Brandão e Bahry (2005) propuseram um modelo de gestão por competências que sintetiza o processo contínuo de sua aplicação (Figura 2).

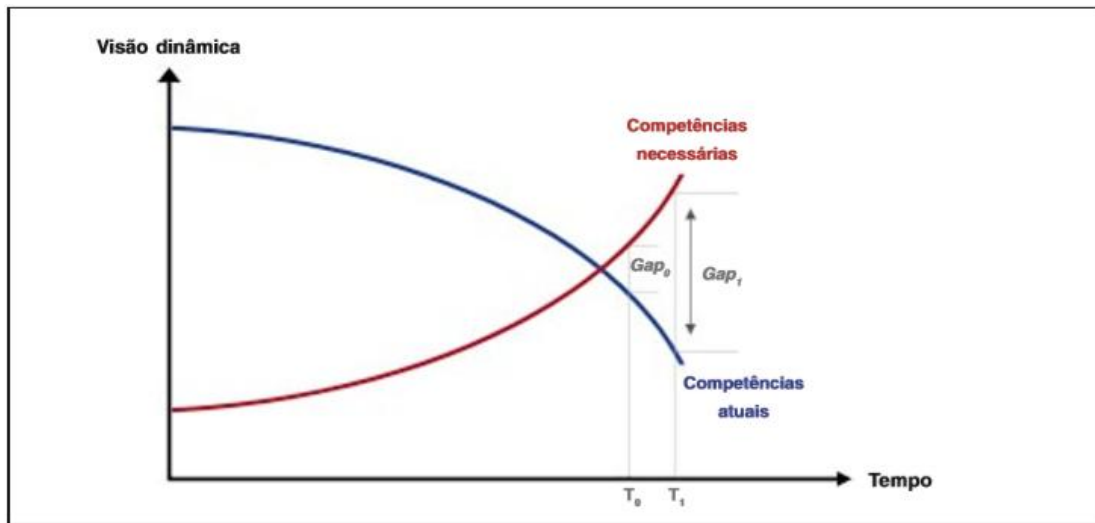
**Figura 2 – Modelo de Gestão por Competências**



Fonte: Brandão e Bahry (2005)

O primeiro estágio consiste na formulação da estratégia organizacional, que envolve a definição da missão, da visão e dos objetivos estratégicos e o estabelecimento de indicadores de desempenho. A partir de então é possível a realização do mapeamento de competências da organização; nessa fase são identificadas as competências necessárias e coerentes com a estratégia e as competências que a organização já possui. A análise dessas competências permite identificar as lacunas ou *gaps* entre o necessário e o presente, que fornecem as informações necessárias para a próxima etapa (Figura 3).

Figura 3 - Identificação da lacuna de competências



Fonte: Ienaga (1998) apud Brandão e Guimarães (2001)

Existem duas formas a partir das quais a organização pode reduzir as lacunas de competências: a captação de competências (externamente à organização) ou o desenvolvimento de competências (internas) (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Definida a estratégia para eliminação dos gaps, inicia-se o processo de avaliação, que consiste na apuração dos resultados alcançados para posterior comparação aos resultados esperados. Após a comparação, é possível tanto premiar o bom desempenho como estabelecer uma remuneração com base nas competências, evidenciando o alinhamento entre os subsistemas de gestão de pessoas que o modelo propõe (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

No setor público, a gestão por competências tem sido utilizada como forma de garantir o alcance dos objetivos governamentais. Porém, conforme afirma Fonseca (2011), não existe uma base normativa consolidada que sustente a aplicação da gestão por competências no serviço público. Truss (2008), ao analisar a evolução da área de gestão de pessoas no Reino Unido, afirma que não existem evidências de que modelos de gestão estratégica possam ser utilizados no setor público. Além disso, ainda que a implantação da gestão por competências continue a crescer nas organizações públicas, existe a dificuldade de se definir quais são as competências para que um funcionário público exerça com excelência suas atividades (HORTON, 2002).



Segundo o relatório da OCDE (2010), os modelos de gestão por competências são adotados por dois principais motivos: por ser uma forma eficaz de definir os comportamentos e habilidades necessários para que as pessoas façam o seu trabalho satisfatoriamente; e de alinhar importantes atividades de gestão de recursos humanos (subsistemas de RH) para assegurar que uma organização é composta por pessoas competentes. Além desses motivos, existem outros fatores que justificam a adoção da gestão por competências nas organizações públicas, como a formação de uma base para seleção e formação de servidores, a introdução de formas mais flexíveis de trabalho, a capacitação e o desenvolvimento contínuo de servidores, o que contribui para o estabelecimento de uma cultura de aprendizagem (OCDE, 2010).

No Poder Executivo, o modelo de gestão por competências é voltado para a gestão da formação – que visa o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários públicos da administração direta, autárquica e fundacional para a execução dos objetivos organizacionais – e foi definido por meio do decreto 5.707/2006. Este decreto estabelece a gestão da capacitação com base no Plano Plurianual, que estabelece as metas, as diretrizes e os objetivos da administração pública federal.

Nos órgãos do poder judiciário, foi instituída, por meio da resolução n. 192/2014 do Conselho Nacional de Justiça (BRASIL, 2014), a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Assim como o PNDP, a Política em questão é baseada no modelo de competências voltado para a capacitação de servidores. Para sua elaboração, foram considerados o objetivo estratégico do Poder Judiciário de “desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores...” (BRASIL, 2014) e a necessidade de fomentar e viabilizar o desenvolvimento de servidores, a produção e a disseminação de conhecimentos para o aperfeiçoamento institucional dos órgãos do judiciário.

A política estabelece o alinhamento entre os conhecimentos, habilidades e atitudes e o planejamento estratégico do Poder Judiciário, caracterizando a integração vertical. Conforme define o artigo 3º, inciso II:

A Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário atende aos seguintes princípios:

[...]

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. (BRASIL, 2014)

O alinhamento horizontal é, contudo, um desafio, visto que o modelo tem sua aplicação delimitada ao subsistema de capacitação. A análise de Truss (2008) sobre a administração pública do Reino Unido mostra-se coerente a essa realidade – conforme a autora, ainda que a área de RH tenha se tornado mais estratégica, a gestão estratégica de pessoas não está substituindo a função tradicional da área, ou seja, os subsistemas de RH continuam focados nas tarefas rotineiras e prescritivas típicas de sua função tradicional (TRUSS, 2008).

A dificuldade de implantação da gestão por competências no governo brasileiro foi analisada pelo relatório da OCDE utilizando como referência o PNDP. A falta de alinhamento horizontal entre os subsistemas promove o falso entendimento de que as competências são meros instrumentos de formação, ideia que limita o desenvolvimento da gestão por competências (OCDE, 2010). Além disso, são citadas as dificuldades quanto à associação do modelo à gestão do desempenho, quanto ao planejamento estratégico dos órgãos públicos e ao recrutamento (OCDE, 2010).

Para compreender o desenvolvimento e aplicação atual dos modelos de gestão por competências no setor público brasileiro, é importante analisar as condicionantes cotextuais já identificadas que interferem na sua implantação.

### **2.3 Condicionantes da aplicação da gestão por competências no setor público**

A gestão por competências se tornou o referencial para as práticas de gestão de pessoas na administração pública federal (SILVA; MELLO, 2013) desde a publicação do Decreto nº 5.707/2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Em 2014, por sua vez, foi instaurada, por meio da resolução nº 192 do Conselho Nacional de Justiça, a gestão por competências direcionada à gestão da capacitação nos órgãos do judiciário.

Fonseca (2011) e Fonseca e Meneses (2013), ao analisar os fatores intervenientes na aplicação da PNDP, identificaram uma série de fatores de influenciaram no âmbito das agências reguladoras, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1 - Fatores que influenciam a aplicação da gestão por competências nas agências reguladoras**

<b>Normativo-legais</b>	Legislação Coerção normativa
<b>Políticos</b>	Apoio da cúpula Rotatividade dos Gestores
<b>Organizacionais</b>	Estrutura do quadro de servidores Solução prática de necessidades organizacionais Existência de Planejamento Estratégico Estrutura Organizacional Mapeamento de Processos Organizacionais Integração com outras organizações
<b>Técnico- metodológicos</b>	Metodologia utilizada Orientação e acompanhamento do Governo Suporte de sistema de gestão
<b>Recursos Humanos do Projeto</b>	Capacitação e domínio técnico Mobilização do setor de gestão de pessoas Tamanho da equipe de trabalho
<b>Culturais</b>	Sensibilização dos gestores e servidores Grupos de Resistência Expectativa de resultados

Fonte: Fonseca e Meneses (2013)

O relatório da OCDE (2010) sobre a situação atual brasileira na implantação da gestão por competências ressaltou a relevância da estrutura legalista da administração pública brasileira. Fonseca (2011) e Fonseca e Meneses (2011) identificaram os fatores normativo-legais, que são aqueles referentes às normas e

aos regulamentos que limitam a plena aplicação dos princípios propostos pela gestão por competências. Pires et. al. (2005) aponta a

inexistência, na legislação pertinente, de diretrizes e princípios claramente enunciados que auxiliem na sustentabilidade política e técnica do processo de implantação de um sistema efetivo de gestão de pessoas baseado em competências (PIRES et. al., 2005).

Quanto a estes fatores, ressalta-se a maneira através da qual são realizados o recrutamento e seleção de servidores (FONSECA, 2011; CAMÕES *et. al.*, 2014). Os concursos públicos, embora sejam eficientes para evitar as práticas patrimonialistas, não são capazes de selecionar as pessoas mais capacitadas para um cargo (OCDE, 2010). Isto se deve ao fato de os concursos públicos avaliarem a dimensão de conhecimentos dos candidatos, ignorando os aspectos relativos às habilidades e atitudes necessárias à ocupação de determinado cargo (FONSECA, 2011).

Outro aspecto relacionado aos fatores normativo-legais é a coerção normativa (FONSECA, 2011, FONSECA; MENESES, 2011), isto é, as diretrizes das normas não estão sob a jurisdição dos órgãos que devem aplicá-las, coibindo sua autonomia (FONSECA e MENESES, 2013). Além disso, nota-se que a estratégia de gestão de pessoas na administração pública ocorre de modo centralizado, sendo responsabilidade das organizações a mobilização interna para se adequarem às políticas propostas (FONSECA *et. al.*, 2013). Estes obstáculos evidenciam a ausência da plena adoção de práticas gerencialistas, pois estas deveriam estabelecer a descentralização das margens de decisão de modo a conferir autonomia suficiente para a execução das políticas.

A adoção da gestão por competências no setor público também depende de fatores políticos (FONSECA, 2011; CAMÕES; FONSECA, 2014; CAMÕES *et. al.*, 2014; FONSECA; MENESES, 2011; TRUSS, 2008). Para que o processo de implantação da gestão por competências se torne eficiente, é necessário que exista o apoio político da cúpula de gestores e a sua colaboração com o processo (FONSECA, 2011; CAMOES; FONSECA, 2014), que promoverá a legitimação do setor de RH. Este setor sofre com a falta de credibilidade por ser considerada uma área periférica nas organizações públicas (TRUSS, 2008).

Ao analisar os fatores políticos intervenientes na aplicação da PNDP, Camões (2013) ressalta que o principal obstáculo enfrentado no âmbito do comitê responsável pela implementação da Política é o conflito de interesses. Camões (2013) e Camões e Fonseca (2014) identificaram, ainda, a questão da força da agenda – que é uma das causas dos conflitos de interesses – da implementação da Política potencializada pela centralização normativa observada:

Observou-se, com relação à PNDP, que os dirigentes do núcleo central implicados na gestão da política possuíam uma grande sobreposição de agendas, de tal forma que programas de Governo considerados mais relevantes foram priorizados, do ponto de vista do monitoramento e principalmente da difusão da pauta da PNDP nos órgãos implementadores. Estabeleceu-se, de maneira geral, uma ausência do órgão central enquanto entidade fomentadora e orientadora da política na condução da implementação nas demais organizações. (CAMÕES; FONSECA, 2014).

Ressalta-se também a rotatividade dos gestores (FONSECA; 2011), que pode incentivar práticas patrimonialistas no preenchimento de cargos. A indicação de cargos de chefia, por exemplo, pode promover a ruptura de ações implantadas na gestão anterior (FONSECA, 2011), impedindo o amadurecimento das práticas de gestão por competências.

A implantação da gestão por competências também depende de fatores organizacionais que, conforme Fonseca (2011), só são evidenciados a partir da avaliação das razões que justificam a implantação ou ausência de implantação da gestão por competências. Dentre os aspectos identificados, foi ressaltada a estrutura do quadro de servidores que, por ser reformulada de maneira recorrente, resulta em uma frequente imposição de mudanças na implantação da gestão por competências (FONSECA, 2011, FONSECA; MENESES, 2011). Além disso, foi mencionada com unanimidade nas respostas a importância do planejamento estratégico na implementação do modelo em questão.

Além dos fatores organizacionais mencionados e os expostos no Quadro 1, foi identificado nas pesquisas realizadas o impacto dos fatores técnico-metodológicos. Esses fatores se referem aos métodos, técnicas e abordagens aplicadas no desenvolvimento do modelo de gestão por competências (FONSECA;

MENESES, 2011). Conforme Fonseca e Meneses (2011), embora tenha sido predominante nas entrevistas, foi atribuída baixa relevância ao fator metodologia. Foram verificadas dificuldades quanto à aplicação do modelo no setor público – visto que os pressupostos no modelo dão ênfase para empresas privadas –, à heterogeneidade de metodologias, à necessidade de orientação de acompanhamento do Governo e ao suporte tecnológico por meio dos sistemas informatizados.

Alinhados aos fatores técnico-metodológicos estão aqueles referentes ao quadro de pessoal da área de Recursos Humanos do projeto (FONSECA, 2011, FONSECA; MENESES, 2011). Nesse aspecto, foram identificados questões acerca da capacitação e domínio técnico do processo, mobilização do setor de RH e o tamanho da equipe de trabalho.

Consoante a falta de credibilidade enfrentada pelo setor de RH das organizações públicas, existe a interferência de fatores culturais na implementação das políticas de RH (FONSECA, 2011; PIRES et. al, 2005; SILVA; MELLO, 2013). A cultura organizacional é representada pelas dimensões subjetivas e sociais relacionadas aos valores e ao comportamento de seus membros (FONSECA, 2011).

Nesse sentido, a própria ausência de legitimação da área poderia implicar na formação de uma cultura não receptiva às práticas implantadas pelo setor. Em sua análise nas agências reguladoras, Fonseca (2011) identificou a baixa sensibilização dos gestores e servidores, a dificuldade na instituição de uma cultura de planejamento em substituição à contratação de cursos por demanda e o gerenciamento da expectativa relacionada à adoção de modelo de gestão por competências.

Pires et. al. (2005), ao trazerem informações sobre experiências de instituições públicas no desenvolvimento de um modelo de gestão por competências, identificaram que o fator cultural é uma forte barreira na maioria dessas instituições. Foram apontadas questões como o ceticismo em relação à efetividade do modelo, a cultura altamente burocrática e hierarquizada – relacionada às questões normativas apontadas por Fonseca (2011) e Camões e Fonseca (2014) – e a perspectiva dos gestores quanto à relevância das políticas de RH.

A baixa expectativa quanto às práticas do setor de RH e sua credibilidade se devem em parte às questões legais e estruturais, que limitam a capacidade dos órgãos de contratar, remunerar e motivar através de recompensas (INGRAHAM;

RUBAII-BARRETT, 2007). As remunerações padronizadas, embora sirvam para evitar práticas patrimonialistas, inviabilizam a premiação do servidor que atua com excelência e impedem que os menos produtivos percebam suas falhas (INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007).

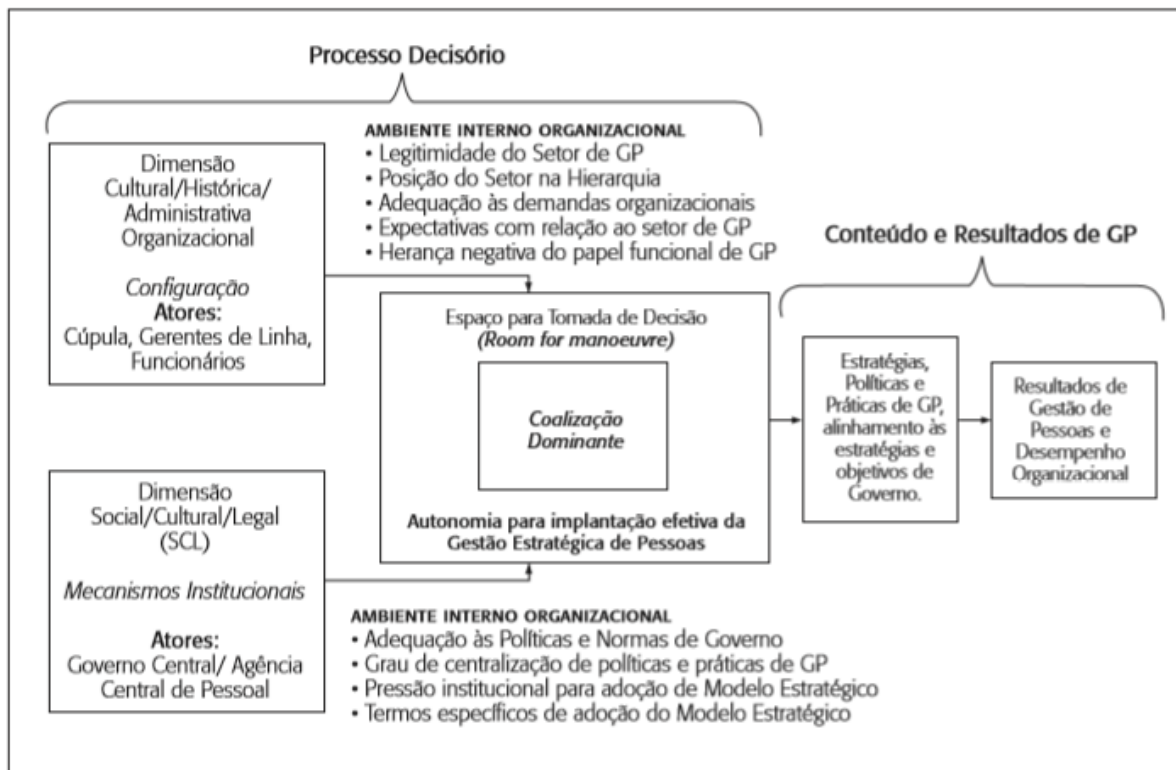
Evidencia-se também a própria tradição dos setores de RH como um local cuja rotina é determinada por processos burocráticos e cursos de capacitação (FONSECA, 2011) e cuja função é reduzida aos subsistemas de seleção, treinamento, avaliação e recompensas (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). A gestão de recursos humanos não é vista, na administração pública, como uma função essencial na gestão, mas como uma “subtarefa” técnica separada das tomadas de decisão estratégicas de longo prazo (INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007). Ressalta-se ainda o fato de a função tradicional de gestão de pessoas coexistir com a tentativa de alinhamento do setor ao planejamento estratégico das organizações (TRUSS, 2008).

Na análise dos aspectos culturais envolvidos, Fonseca (2011) conclui:

Dessa forma, os aspectos culturais repercutem diretamente na institucionalização do modelo e devem ser gerenciados de forma a se proporcionar uma adaptação gradual dos costumes e valores dos servidores e gestores aos novos pressupostos do processo, de forma que o vejam não como uma interferência no seu modo de trabalho, mas como um avanço importante, fruto de um trabalho coletivo de um processo transparente, divulgado de maneira eficiente. (FONSECA, 2011)

Os fatores intervenientes citados se relacionam com o exercício da autonomia nos setores de RH em suas diversas práticas (figura 4). A centralização normativa, especialmente, é um elemento determinante da autonomia (FONSECA *et. al.*, 2013). Ao estudar a autonomia como um construto integrante da adoção dos modelos estratégicos de gestão de pessoas, Fonseca *et. al.* (2013) abordam os conceitos de autonomia formal e informal. A autonomia formal é delegada ao setor de RH pela cúpula organizacional e a autonomia informal se refere ao exercício efetivo da autonomia (VERHOEST *et. al.*, 2004 apud FONSECA *et. al.*, 2013). Quanto maior a descentralização e discricionariedade na tomada de decisão, maior a autonomia formal dos órgãos (FONSECA *et. al.*, 2013).

**Figura 4 - Representação das influências na implantação da gestão estratégica de pessoas no serviço público**



Fonte: Elaborado com base em Pauwe (2004, apud Fonseca *et. al.*, 2013)

A atuação das unidades de Recursos Humanos nos órgãos públicos depende de múltiplos fatores codependentes, como evidencia figura 4. Para que as políticas desenvolvidas pela cúpula organizacional possam ser efetivadas, é necessário que se corrijam as imperfeições nas arenas decisórias, que devem não só dar importância à agenda das políticas de RH, mas também conferir a devida autonomia às unidades para sua adequada execução em cada contexto.



### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta seção serão descritas as características da pesquisa realizada e a área onde foi feita, além dos instrumentos utilizados e os procedimentos que foram adotados para a análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A presente pesquisa se caracteriza por ser uma pesquisa social com finalidade descritiva, através da qual se buscará obter uma descrição das características do fenômeno analisado (GIL, 2002) no momento atual (corte transversal) sem o compromisso de explicar os fenômenos descritos (VERGARA, 2007). Tendo em vista a recente mobilização de esforços dos órgãos do Poder Judiciário para a implantação da gestão por competências, descrever as características desse processo ajudará a compreender o contexto e seus efeitos (FLICK, 2013).

A pesquisa foi realizada através de um levantamento de opiniões, que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujas opiniões e percepções se deseja conhecer (GIL, 2002). Sendo assim, foram solicitadas informações às pessoas que lidam diretamente com o fenômeno analisado – a implantação da gestão por competências.

Quanto à natureza, a pesquisa se caracteriza pela abordagem qualitativa, que permite um aprofundamento da investigação (GIL, 1999) e se destina à descoberta e descrição do que é novo (FLICK, 2013).

#### **3.2 Caracterização da área de estudo**

O universo da pesquisa são os órgãos do Poder Judiciário federal. Este Poder tem como funções a jurisdição, sua função típica, e o controle de constitucionalidade, função atípica. Sua função jurisdicional trata da garantia dos direitos individuais, coletivos e sociais e da resolução dos conflitos entre cidadãos,

entidades e Estado. Os órgãos do Poder Judiciário têm garantidas a autonomia administrativa e a autonomia financeira.

São órgãos do Poder Judiciário o Supremo Tribunal Federal (STF), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Superior Tribunal de Justiça (STJ), os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, os Tribunais e Juízes do Trabalho, os Tribunais e Juízes Eleitorais, os Tribunais e Juízes Militares e os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios (BRASIL, 1988).

Dentre os órgãos mencionados, destaca-se que a atuação do Conselho Nacional de Justiça tem como objetivo o aperfeiçoamento do trabalho do Poder Judiciário, especialmente dos aspectos relacionados ao controle e à transparência administrativa e processual dos Tribunais. Quanto à administração dos Tribunais, é atribuído ao CNJ definir o planejamento estratégico, os planos e metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário.

Nos últimos anos, esforços têm sido realizados no sentido de alinhar estrategicamente as unidades de gestão de pessoas e suas políticas ao planejamento estratégico de cada Tribunal. Nesse sentido, foi criada a resolução 192 do CNJ, em 2014, que instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. São objetivos da política orientar as ações de formação e aperfeiçoamento de servidores no âmbito do Poder Judiciário, estabelecer parâmetros para nortear a atuação técnico-pedagógica das unidades de formação de servidores, aperfeiçoar os serviços judiciários prestados à sociedade, dentre outros.

Por meio da Resolução 192, os Tribunais são orientados e direcionados na implantação da gestão por competências, não havendo, contudo, obrigatoriedade na sua implantação. Ressalta-se que o Supremo Tribunal Federal, por não estar submetido ao CNJ, não presta contas quanto à implantação da gestão por competências. Todavia, este Tribunal implementa um modelo de gestão por competências conforme ao sugerido pelo Conselho Nacional de Justiça.

### **3.3 População e amostra de participantes**

O universo da pesquisa compreende os Tribunais do Poder Judiciário. A seleção dos participantes compôs uma amostra intencional por acessibilidade, com base no envolvimento formal, em decorrência da função exercida no respectivo órgão, com a implantação da gestão por competências. Participaram, ao todo, sete gestores de quatro órgãos. Dentre eles, um órgão que tem como objetivo orientar a implantação da gestão por competências nos tribunais. A identificação dos órgãos foi mantida em sigilo. Foi entregue aos participantes um Termo de Consentimento, disponível no apêndice B, no qual estavam apresentadas as condições da entrevista e garantida a possibilidade de interrupção sem prejuízo para o entrevistado.

Os dados coletados tiveram como perspectiva a percepção dos gerentes de Gestão de Pessoas acerca dos fatores que influenciam a implantação da gestão por competências em seus respectivos órgãos. Entende-se que a percepção dos gestores entrevistados seja fundamental para elucidar as dificuldades com as quais os órgãos têm de lidar, visto que são os principais agentes na implantação da gestão por competências nos órgãos em que trabalham.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O instrumento de coletas de dados utilizado, disponível no apêndice C, foi um roteiro de entrevista que combinou questões estruturadas e semiestruturadas desenvolvido tendo como base os fatores intervenientes levantados por Fonseca (2011) e Fonseca e Meneses (2011). As entrevistas semiestruturadas se caracterizam por conferir uma maior flexibilidade ao entrevistador, que não fica necessariamente preso ao roteiro, mas tem a possibilidade de se desviar da sequência de perguntas (FLICK, 2013). Portanto, foram formuladas diversas perguntas que abrangem o escopo pretendido pela pesquisa em um roteiro que serviu de orientação para a condução das entrevistas.

A primeira parte do roteiro foi composta por questões referentes aos fatores intervenientes na implantação da gestão por competências identificados por Fonseca (2011) e Fonseca e Meneses (2011). As questões foram elaboradas com o intuito de verificar a percepção dos gestores acerca das características do contexto em que a gestão por competências é implantada. Portanto, foram feitas perguntas acerca da percepção dos entrevistados sobre a influência do fator na implantação da gestão por competências. As respostas foram dadas com o auxílio de uma escala que variou de “dificultou muito a implantação da gestão por competências” e “facilitou muito a implantação da gestão por competências”.

A segunda parte do roteiro foi constituída por questões abertas que serviram para complementar as informações obtidas na primeira parte, indagando-se os principais avanços e principais limitações do processo.

O roteiro foi elaborado a partir de conclusões de estudos feitos por Fonseca (2011) e Fonseca e Meneses (2011), abordando, portanto, os temas expostos no quadro 2. A primeira entrevista foi realizada para validar o roteiro, sendo que este não sofreu nenhuma alteração após a validação.

**Quadro 2- Resumo do Roteiro de Entrevista**

<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>
Normativo-legais	Perguntas quanto às normas e regulamentos que orientam a aplicação da GPC no órgão e quanto à seleção de servidores por concurso público.
Políticos	Perguntas quanto ao apoio recebido pela cúpula e à inserção da área de GP nas arenas decisórias do órgão.
Organizacionais	Perguntas a respeito do planejamento estratégico e da estrutura organizacional.
Técnico-Metodológicos	Perguntas sobre as orientações teóricas e metodológicas e sobre a orientação e

	acompanhamento recebidos.
Culturais	Perguntas sobre a percepção dos servidores do órgão quanto à área de GP e sobre a influência da cultura organizacional.
Área de GP	Perguntas sobre as características da área de GP responsável pela implantação da GPC: domínio técnico e quantitativo de servidores.

### 3.5 Procedimento de coleta e de análise de dados

Inicialmente, foram identificados os gestores responsáveis pela implantação da gestão por competências em cada órgão. Após a identificação, foi realizado o contato por telefone para convidá-los a participar da pesquisa. Para os que demonstraram interesse e disponibilidade, foi enviada a carta de apresentação da pesquisa, disponível no apêndice A, via email para seus endereços de correio eletrônico funcional. Na carta de apresentação constavam os objetivos da pesquisa e a solicitação de indicação das datas e horários adequados para a realização das entrevistas. Após o envio, foi realizado o agendamento das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados e foram gravadas em sua integridade por meio de aparelho celular para posterior transcrição. Dentre as entrevistas realizadas, três ocorreram com duplas de participantes e duas com apenas um participante. O número de entrevistados foi determinado pelos próprios entrevistados. As entrevistas foram realizadas no mês de maio e junho, conforme a disponibilidade dos participantes.

Foi informada aos entrevistados a participação voluntária, dando a possibilidade de encerramento da entrevista caso fosse de seu interesse. Além disso, foi assegurada a proteção de suas identidades e dos órgãos em que trabalham, assim como o caráter confidencial das informações prestadas.

A análise de dados foi realizada através de uma análise de conteúdo conforme Bardin (2009). As entrevistas foram transcritas integralmente e depois foram identificados e agrupados os trechos relacionados a cada uma das categorias pré-estabelecidas, visto que a análise se caracteriza por ser pré-categórica. Após a realização do agrupamento, foi feita a contagem da recorrência de cada uma das unidades temáticas. A classificação foi feita com base nos fatores identificados por Fonseca (2011) e Fonseca e Meneses (2013). Não foram identificados fatores diferentes. A análise dos fatores será apresentada no capítulo a seguir.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas com gestores das áreas de gestão de pessoas dos quatro órgãos participantes. Tendo em vista o objetivo do trabalho de identificar e caracterizar os fatores que interferem na implementação da gestão por competências no poder judiciário como um todo, não será feita a identificação dos órgãos. Serão atribuídas letras aos órgãos participantes, sendo eles os órgãos A, B, C, D e E. O Quadro a seguir mostra a relação entre os entrevistados (E) e os órgãos em que trabalham.

**Quadro 3 - Órgãos participantes e entrevistados**

Órgão A	E1 e E2
Órgão B	E3
Órgão C	E4 e E5
Órgão D	E6 e E7
Órgão E	E8

A análise de conteúdo permitiu identificar na fala dos entrevistados as sentenças que relatavam as características dos fatores que influenciam o processo de implantação da gestão por competências conforme o proposto pela Resolução 192 do CNJ, embora os órgãos tenham iniciado a implantação antes da sua edição.

A estrutura e a análise das entrevistas permitiram a classificação das falas nas seis categorias de Fonseca (2011) e Fonseca e Meneses (2011): Normativo-Legais, Políticos, Organizacionais, Técnico-Methodológicos, Culturais e Recursos Humanos. O agrupamento das falas permitiu identificar algumas unidades temáticas dentro de cada categoria de fatores, expostos no Quadro 3. A terceira coluna do quadro se refere à recorrência em que os fatores foram relatados como um fator que intervém na implantação dificultando o seu processo.

**Quadro 4 - Fatores que influenciam a aplicação da gestão por competências no Poder Judiciário**

<b>Fatores</b>	<b>Unidades temáticas</b>	<b>Recorrência</b>
Normativo-Legais	Normas e regulamentos	2
	Recrutamento e seleção	2
Políticos	Apoio da cúpula	4
	Inserção nas arenas decisórias	3
	Rotatividade dos gestores	1
Organizacionais	Estrutura organizacional	2
	Planejamento estratégico	0
Técnico-Metodológicos	Orientação e acompanhamento do Governo	2
	Orientações metodológicas	0
Culturais	Cultura do órgão	4
	Percepção da área de GP	4
	Sensibilização dos gestores e servidores	1
Área de GP	Quantitativo de servidores	4
	Mobilização interna	1
	Domínio Técnico	0

Nas seções seguintes deste capítulo são apresentadas as incidências de cada um dos fatores seguidas das verbalizações a eles associadas.

#### **4.1 Fatores Normativo-Legais**

Os fatores normativo-legais se referem a leis, normas e regulamentos que orientam a implantação da gestão por competências. Neste fator, foram abordadas



as unidades temáticas referentes aos normativos e regulamentos que dão suporte à implantação e aos meios de recrutamento e seleção de servidores. O quadro 5 aponta as recorrências de cada unidade temática.

**Quadro 5 - Fatores Normativo-Legais**

<b>Fatores</b>	<b>Unidades temáticas</b>	<b>Recorrência</b>
Normativo-Legais	Normas e regulamentos	2
	Recrutamento e seleção	2

Quanto às normas e regulamentos, foi apontada pelos entrevistados de dois órgãos a inexistência de vinculação das normas, o que, na opinião deles, cria uma barreira para a implantação:

As normas facilitam, mas não tanto. Não é que a norma não seja clara, é que a gente não aplica a obrigatoriedade ainda. (E6, órgão D);

...eles não conseguem a aprovação de nada. Aí a norma não pune, ela não determina. O CNJ mesmo não tem uma norma que vincule, que determine. Eu não sei em que medida seria suficiente uma norma, mas eu acho que já ajudaria muito. (E2, órgão A)

Falta de base para os tribunais poderem trabalhar. A gente pensa que uma norma, que a criação de uma norma que versasse sobre a vinculação da gestão por competências, da implementação dela no órgão, seria o mais ideal para o trem começar a andar. (E1, órgão A)

Por outro lado, a vinculação normativa pode limitar a liberdade de atuação das áreas de gestão de pessoas, como afirma E3:

Existe a questão da gente sempre ter de seguir o que tá na lei, então a gente não tem tanta liberdade de atuação... Então a gente tem sempre de olhar os normativos, não fica com muita flexibilidade, então não tem como a gente pegar um modelo teórico e falar que vai implantar e que vai funcionar.

Foi destacada a inexistência de normas internas que orientem a implantação em dois dos órgãos entrevistados.

Quanto ao modelo de recrutamento e seleção vigente, pode-se depreender, através dos depoimentos, que os entrevistados de dois órgãos enxergam o modelo como um dificultador da aplicação da GPC, embora não o considerem muito relevante para a implementação, visto que conseguem realizar as seleções e lotações internas por meio do modelo.

Eu acho assim, que você tem o concurso na parte externa, mas a gestão por competências pode movimentar muito bem as pessoas dentro do órgão. O fato é que o ciclo não se fecha, então a gestão por competências ela não acontece por completo e aí realmente assim a gente vai ter uma hora, e aí essa é minha opinião, mas eu sinto que vai ter uma hora que a gestão por competências fica limitada. (E2, órgão A)

O modo atual tá bem longe do que seria adequado para o modelo de gestão por competências né. Hoje em dia, a gente não consegue recrutar por competências. A gente gostaria de poder recrutar com base em competências. (E4, órgão C)

O modelo atual só trabalha uma dimensão: conhecimento. Quando muito, alguma habilidade, mas muito simplória, tipo digitação. Então assim, o que é mais relevante é o trabalho das três dimensões, a atitude, as competências comportamentais, a análise desse candidato como um potencial servidor, alguém que vai somar, alguém que se identifica com a atividade do serviço público, alguém até que tem resiliência pra lidar com as frustrações inerentes à administração pública, isso a gente infelizmente só descobre depois de um tempo. (E5, órgão C)

Nas seleções internas a gente já consegue implantar [a gestão por competências] de verdade. Quando a gente faz a lotação, a gente já faz pensando nesse perfil da unidade né. A gente faz pensando nas habilidades, conhecimentos e atitudes e também a gente aplica teste (E3, órgão B)

Conforme a entrevistada E2, essa deficiência do processo seletivo gera gastos com capacitação:

A movimentação interna a gente consegue fazer, consegue trabalhar com clima organizacional. Mas se a gente já selecionasse as pessoas, imagina, assim, naquele momento da capacitação por gestão por competência, o órgão vai gastar muito mais dinheiro e muito mais tempo com isso. (E2, órgão A)

Para tentar suprir essa deficiência, conforme afirma Pires et. al. (2005), vários órgãos têm incorporado a realização de cursos de formação, que tem como objetivo preparar o servidor para o que será esperado dele conforme a lei. Além dos cursos de formação existe o período de estágio probatório, que seria uma continuação da seleção externa. Contudo, como afirma a entrevistada E3, esta etapa deixa de avaliar competências importantes dos servidores:

A gente tem o estágio probatório, mas ele não inclui algumas competências que a gente não poderia deixar de mensurar. (E3, órgão B).

## 4.2 Fatores Políticos

Os depoimentos coletados sobre essa categoria demonstraram que esse é um dos fatores que mais influencia a implantação da gestão por competências no judiciário, o que confirma o exposto por Fonseca (2011), Fonseca e Meneses (2011) e Camões e Fonseca (2014), que afirmam que o apoio político da cúpula de gestores e a sua colaboração com o processo promovem a legitimação do setor de Recursos Humanos.

Quadro 6 - Fatores Políticos

<b>Fatores</b>	<b>Unidades temáticas</b>	<b>Recorrência</b>
Políticos	Apoio da cúpula	4
	Inserção nas arenas decisórias	3
	Rotatividade dos gestores	1

A categoria de fatores políticos se refere ao posicionamento e ao apoio da cúpula nos órgãos para a implementação da gestão por competências, à continuidade das políticas de gestão de pessoas devido à rotatividade dos gestores e à integração da área de gestão de pessoas nas arenas decisórias dos órgãos.

Dentre as unidades temáticas questionadas, o apoio político foi relatado por entrevistados de quatro órgãos como fundamental para a implantação da gestão por competências. Entrevistados do órgão A, responsável pelo acompanhamento da implantação da GPC no judiciário, aponta que este foi o fator mais recorrente percebido nos tribunais em suas visitas técnicas realizadas. Além disso, foi relatado que existe um apoio político formal para a implantação da gestão por competências, mas não existe um apoio de fato, um suporte necessário para que o projeto se desenvolva:

Teve apoio no iniciar né. 'Podem fazer', mas o restante é por nossa conta (E5, órgão C);

Pra mim, esse é o maior problema no judiciário, esse foi geral de todos os tribunais... O fato é que é a magistratura que ocupa os cargos de chefia no judiciário, e ela não apoia a gestão por competências. Então se a gente não consegue envolver a magistratura, eu acho muito difícil avançar." (E2, órgão A)

É complicado porque eles apoiam a implantação do modelo, porque sem a aprovação deles a gente não estaria vivenciando esse projeto, mas o projeto acontece assim: não ganhamos mais pessoas pra isso, não ganhamos as funções necessárias pra motivar a implantação do projeto... Então eles apoiam, mas assim, estamos nos virando. (E4, órgão C)

É porque assim, às vezes eles podem apoiar, mas podem não ter ações concretas que abram as portas. Então assim, a gente precisa de tempo dos gestores, e aí às vezes a alta administração está te dando um apoio, mas não ligou para as pessoas para dizerem: "receba-os"... Às vezes também eles dão um orçamento grande pra gente, mas na hora de executar eles dizem "desculpa, mas você só pode executar isso". (E7, órgão D)

Aparentemente tem um apoio. Eles dizem: "olha, vamos aplicar", demora mais seis meses. Mesmo a gente fazendo um planejamento, supondo que vai aumentar o valor, já fizemos toda uma projeção. Então parece que tem uma autorização, mas na hora de assinar, não assina. (E8, órgão E)

Quanto à inserção da área de gestão de pessoas nas arenas decisórias, foi apontada pelos entrevistados de três órgãos a necessidade elevação da área de gestão de pessoas a um patamar estratégico. Essa elevação se refletiria, conseqüentemente, em apoio político e suporte para desenvolver as políticas de gestão de pessoas de maneira mais eficaz. Além desses órgãos, a entrevistada do órgão D afirma que considera que ele está inserido, embora a gestão por competências ainda não tenha atingido esse patamar. Os depoimentos confirmam o fato de que o setor de gestão de pessoas nas organizações públicas sofre com a falta de credibilidade por ser considerada uma área periférica:

Eu acho que nas arenas decisórias, acho que infelizmente não... Por que senão a gente já teria avançado né? (E2, órgão A)

... se estivéssemos nessa arena a gente teria esse apoio e teria como requerer mais estrutura, mais servidores” (E4, órgão C)

...acho que hoje a gente não pode dizer que tá inserido, porque considerar que a gente tá inserido na arena decisória é nos elevar realmente a uma unidade estratégica. O que a gente faz é estratégico, mas a administração ainda não enxerga assim. (E5, órgão C)

A gente se aproxima dos gestores pra inseri-los no contexto da gestão por competências, a gente vai ganhando uma credibilidade, mas muito na lateral. (E4, órgão C)

Se você pegar nosso organograma, não parece que tem muitos níveis hierárquicos, por que no papel nós estamos ao lado, mas na prática, o processo passa por muitas outras instâncias, então na prática existem muitos outros níveis acima de nós que não estão escritos. (E8, órgão E)

A gestão de pessoas tem um *modus operandi* aqui, né, e a gestão por competências é um processo muito novo. Então como já tem um *modus operandi* e um *status quo*, é muito difícil inserir a gestão por competências. (E6, órgão D)

Conforme afirmação da entrevistada E8, embora a área responsável pela implantação da gestão por competências não possua muitos níveis hierárquicos aos quais responder, na prática a área atua como se submetida a esses níveis.

Quanto à continuidade das políticas de gestão de pessoas, foi observada a presença de obstáculos em um dos cinco órgãos participantes da pesquisa.

...então são varias sessões e áreas contribuindo para o que o processo ande. Aí quando chega no final, pra assinar, muda a gestão, por conta do tempo que demora, e aí a alta administração entende que a gente tem de começar tudo de novo. Então esse processo já foi e já voltou umas três vezes. (E8)

Apesar das mudanças de gestão nos órgãos, o apoio político formal para a continuidade da implantação da gestão por competências se mostra presente nos demais órgãos entrevistados.

### 4.3 Fatores Organizacionais

O quadro a seguir aponta as recorrências das unidades temáticas referentes aos fatores organizacionais. Nos órgãos participantes, foi identificado que o planejamento estratégico é um fator facilitador da implantação da GPC. Portanto, não houve nenhuma recorrência do planejamento estratégico como obstáculo para a implantação do modelo.

Quadro 7 - Fatores Organizacionais

<b>Fatores</b>	<b>Unidades temáticas</b>	<b>Recorrência</b>
Organizacionais	Estrutura organizacional	2
	Planejamento estratégico	0

Foi relatado pelos entrevistados que todos os órgãos possuem um planejamento estruturado e formal, que é determinante para o alcance do alinhamento estratégico (OCDE, 2010). Assim como na pesquisa realizada por

Fonseca e Meneses (2011), foi mencionada com unanimidade nas respostas a importância do planejamento estratégico na implementação do modelo em questão:

A gestão por competências é mantida por causa do planejamento estratégico (E7, órgão D);

Ele orienta toda a gestão por consequências, porque na hora que se define a missão, a visão, você consegue identificar quais são as competências necessárias pra alcançar essa visão e essa missão. Então tanto em termos técnicos pra tecer um projeto estratégico, como também de conteúdo que embasa a gestão por competências. (E5)

Foi mencionada também a importância da construção de planejamentos estratégicos com maior vigência, o que ressaltaria o caráter estratégico da gestão por competências.

Os [planejamentos estratégicos] anteriores eram a cada dois anos. Então com esse planejamento de agora, de cinco anos, a gente consegue fazer uma elaboração de ações de mais longo prazo do que antes. Porque quando ele era menor, a gente acabava ficando com um horizonte pequeno elaborar projetos. (E3, órgão B)

A estrutura da organização, por sua vez, conforme a entrevistada, torna a implantação da gestão por competências mais lenta:

Aqui é um tribunal com estrutura tradicional, ritualística, hierarquizada, e a gestão por competências exige uma certa flexibilidade, uma certa flexibilização, então dificulta. (E6, órgão D)

Tem a questão do excesso de burocracia. Então tudo tem de passar por diversos níveis, por ser uma organização muito verticalizada. Isso faz com que os processos andem muito devagar. Não que não consiga aprovação, mas demanda mais tempo pela inflexibilidade. (E3, órgão B)

A gente não pode pegar um modelo aplicado em uma empresa totalmente horizontalizada e querer implantar aqui, que não vai funcionar. Aqui a gente

tem a questão da hierarquia muito forte, então tudo isso tem de ser considerado na hora de pensar em qualquer modelo. (E3, órgão B)

Se você pegar nosso organograma, não parece que tem muitos níveis hierárquicos, por que no papel nós estamos ao lado, mas na prática, o processo passa por muitas outras instâncias, então na prática existem muitos outros níveis acima de nós que não estão escritos. (E8, órgão E)

#### 4.4 Fatores Técnico-Metodológicos

Quanto à recorrência dos fatores Técnico-Metodológicos, não foram percebidos pelos entrevistados obstáculos provenientes das orientações metodológicas utilizadas, como mostra o quadro 8.

**Quadro 8 - Fatores Técnico-Metodológicos**

<b>Fatores</b>	<b>Unidades temáticas</b>	<b>Recorrência</b>
Técnico-Metodológicos	Orientação e acompanhamento do Governo	2
	Orientações metodológicas	0

Foi observado que os órgãos atuam com base em orientações teóricas e metodológicas tanto internas, elaboradas por meio de consultorias, quanto externas, através de guias e orientações construídos pelo Conselho Nacional de Justiça. Não existe, portanto, uma uniformidade quanto às abordagens utilizadas para a implantação da gestão por competências, o que é visto como um benefício pelos entrevistados.

Existem técnicas e metodologias variadas de gestão por competências, mas eu não acho que isso seja ruim, exatamente porque as pessoas tem um pensamento errado de achar que a gestão por competências tem um modelinho pronto pra todos os órgãos, seja no setor público ou no setor



privado. Então, como não existe esse modelo, a gente tem de adaptar exatamente a cada órgão. (E2, órgão A)

Quanto à Resolução 192 e o guia para a implementação do CNJ, foi ressaltado pelos entrevistados que tais instrumentos foram criados em um momento em que grande parte dos órgãos já havia iniciado a implantação da gestão por competências.

Nós começamos a implantar antes deles. Assim, e isso não é uma questão do “órgão C”, acho que vários órgãos. Têm órgãos que já implantaram e agora só nesse ano que ele desenvolveu esse manual de orientações genéricas. (E4, órgão C)

Aqui no Judiciário nós temos a resolução do CNJ, mas que acaba que são instruções bem gerais, bem amplas, não chega a ser algo efetivo. Até porque parece que fizeram a resolução depois que as coisas já estavam acontecendo. (E3, órgão B)

Como a orientação do CNJ é muito recente, a gente teria de retroceder um pouquinho pra se enquadrar no que eles estão pedindo pra poder dar continuidade ao nosso projeto. (E6, órgão D)

Foi constatado, através dos relatos de entrevistados dos órgãos A e D, o Governo orienta a implantação através de manuais, mas ainda não realiza o acompanhamento da implantação:

Atualmente, existe a orientação por meio da resolução 192 do CNJ, mas ainda não existe o acompanhamento (E6, órgão D);

Dentro do executivo até tem. Eu acho que ele já esteve até mais presente sobre essa questão da gestão por competência. No judiciário, só tem a resolução, mas eu acho que dentro do, vamos dizer assim, do governo de uma maneira geral, eu acho que eles não têm acompanhado não a implantação da gestão por competência. (E1, órgão A)

Diferentemente do que foi percebido por Fonseca (2011) em sua pesquisa no poder executivo junto às agências reguladoras, a redação vaga da resolução não é vista como um problema, mas como uma possibilidade de se implantar a gestão por competências com mais liberdade e de uma maneira mais adequada à realidade de cada órgão. Além disso, a resolução fez com que as iniciativas de implantação da gestão por competências nos tribunais ganhassem força e validação perante a alta administração.

... acho que ganhou força, sabe? Tipo, você ta realizando um projeto, mas aí vem uma resolução, e aí ganha mais força pra dar uma justificativa do porque você esta fazendo aquilo. (E4, órgão C)

Essa orientação eu acho primordial. Tem tribunais que nem conseguiram começar né, e sempre alegando assim, falta de recursos humanos, falta de recursos financeiros. Acho que proposta do CNJ é mostrar “olha, ainda que você não consiga contratar uma consultoria”, como foi aqui no órgão C, “vocês têm condições de começar de algum lugar” e aí, nesse manual, ele começa a dar essas diretrizes, então acho super válido, ainda mais para aqueles que alegam falta de recursos financeiros né. (E5, órgão C)

## 4.5 Fatores Culturais

O quadro a seguir aponta a recorrência das unidades temáticas referentes aos aspectos culturais dos órgãos. A cultura do órgão e a percepção da área de GP foram os mais recorrentes.

**Quadro 9 - Fatores Culturais**

<b>Fatores</b>	<b>Unidades temáticas</b>	<b>Recorrência</b>
Culturais	Cultura do órgão	4
	Percepção da área de GP	4
	Sensibilização dos gestores e servidores	2

Quanto aos fatores culturais, pode-se perceber através dos depoimentos dos entrevistados que existe resistência à mudança e que essa resistência se reflete no tempo necessário para mobilizar as pessoas:

Na minha opinião, a cultura é um dos maiores desafios. É porque é uma gestão de mudança, é uma mudança de paradigma (E4, órgão C);

Aqui leva muito tempo pra conseguir mobilizar as pessoas, pra mostrar pra elas a importância de se implantar algum modelo. Envolve uma questão cultural, né, que é muito lenta. (E3, órgão C)

Existe uma resistência à mudança natural. É uma mudança de cultura, de visão, você passa a tirar a visão do cargo e voltar pra o posto de trabalho. As pessoas ainda não estão acostumadas com isso, então gera uma resistência natural. (E4, órgão C)

A gente acabou de passar por uma situação muito complicada. A gente ia mudar uma coisinha, que prefiro não entrar detalhes, e os servidores fizeram um rebuliço por uma coisa que teoricamente ia favorecê-los. Por que? Porque a mudança em si já gera um mal estar. (E8, órgão E)

Foi apontado pelo entrevistado E7, do órgão D, que a cultura tradicional dificulta a implantação da GPC:

A gente tem aqui no órgão uma cultura de vanguarda. É um órgão relativamente recente, porque a gente veio com a constituição de 88, mas a gente traz as raízes do judiciário que é muito mais antigo, mas o órgão D em si se considera um órgão novo, vanguardista. Então nesse sentido, a cultura até tende a facilitar, mas em contraponto, a gente tem a questão da tradição que dificulta. (E7, órgão D)

Os depoimentos dos entrevistados permitem inferir que a resistência demonstrada também está relacionada à falta de informação e conhecimento sobre as práticas propostas pela área de gestão de pessoas, que se reflete na sensibilização de gestores e servidores:

Tem gente que acha que a avaliação é algo que vem para gerar punição e não uma ferramenta que vai ajudar o gestor a valorizar o servidor. (E4, órgão C)

A influência negativa atual vem justamente da postura. É que eles encaram a avaliação como um papel a ser preenchido. (E5, órgão C)

O servidor ainda tem medo dessa palavra gestão por competências pq ele não acredita que trará resultados (E1, órgão A)

Tem aqueles ainda que associam gestão por competências a um sistema de recompensas. Aí eles falam assim: “ah ta, então tem gestão por competências, mas o que a gente vai ganhar em troca?” (E2, órgão A)

Quanto à percepção que as pessoas têm da área de GP, quatro órgãos consideram este um fator dificultador. Além da percepção de servidores, foi apontada por uma entrevistada a ausência de interesse e preocupação da magistratura do judiciário como um todo com a gestão de servidores.

Mas os tribunais não estão acostumados a serem acompanhados na gestão, porque pra eles a função deles é de atender à justiça, mas eles não conseguem perceber que quando se melhora a gestão, melhora o atendimento da justiça, melhora isso também. Facilita pra isso, mas eles não percebem e então é muito difícil e isso envolve os servidores, mas se intensifica quando a gente começa a subir, gestores, alta cúpula, aí o negócio desanda mesmo, porque há quantos anos o judiciário é acostumado a só cuidar da justiça e a achar que a gestão não é importante? (E2, órgão A)

Quando você vai pro judiciário, eu não sei explicar se é a magistratura que não esteja envolvida, a gente insiste nisso né, porque se a magistratura não tem idéia do que é gestão de pessoas, quando vem um projeto desse pra eles, eles falam: “desculpa, mas isso não é prioridade”. Então realmente é uma cultura e às vezes eles [tribunais] ficam anos sem conseguir avançar nada. (E2, órgão A)

O que eu vejo por onde passo é que infelizmente ainda tem um preconceito muito grande com a área de gestão de pessoas. É mal vista. Parece que a gente ta aqui pra prejudicar o servidor. (E8, órgão E)

## 4.6 Fatores relativos à Área de Gestão de Pessoas

O quadro 10 aponta a recorrência dos fatores relacionados à área de Gestão de Pessoa identificados nas entrevistas.

Quadro 10 - Fatores relacionados à Área de GP

Fatores	Unidades temáticas	Recorrência
Área de GP	Quantitativo de servidores	4
	Mobilização interna	1
	Domínio Técnico	0

Na investigação quanto a estes fatores, foi relatado pelos entrevistados que existe uma carência de um quantitativo maior de servidores e de funções disponíveis para a área:

Olha, tá sendo bem devagar. Porque realmente é pouca gente pra implantar o modelo, por isso a gente vai bem aos poucos (E3, órgão B)

A equipe do projeto não [é suficiente]. Nós precisamos de, pelo menos, mais dois servidores (E6, órgão D);

...o projeto acontece assim: não ganhamos mais pessoas pra isso, não ganhamos as funções necessárias pra motivar a implantação do projeto. Então hoje a gente acumula as nossas atividades pra fazer a implantação. Então como nós desejamos muito ver o projeto crescer, a implantação ser concretizada, vai fazer 4 anos que a gente tá completamente, completamente assim, a gente vive a gestão por competências todas as semanas, sem ter deixado de lado todas as outras atividades juntas. (E5, órgão C)

Hoje a gente tem uma briga interna. Fica uma sessão jogando pra outra porque existem muitas equipes de uma pessoa aqui e se a pessoa para pra tocar isso, a gente sabe que isso demora, são anos fazendo um trabalho desse e hoje a gente não tem na casa alguém que possa ficar só por conta disso. Então falta hoje aqui, gente pra tocar. Então assim, a gente não tem

gente suficiente e tem muitos casos aqui de adoecimento por excesso de trabalho. (E8, órgão E)

Da maneira como tem ocorrido hoje, as áreas de RH precisam conciliar suas atividades rotineiras com as ações específicas da implantação da gestão por competências. A explicação para essa carência está na falta de suporte concedido pela alta cúpula, que permite a iniciação dos processos, mas não fornece algumas condições para que a política seja implantada de maneira eficiente.

Quanto ao domínio técnico, nenhum órgão atribui dificuldades de implantação da GPC a este fator, pois consideram possuir os conhecimentos necessários.

Quanto à mobilização interna, foi constatado que, no órgão E, após três tentativas de implantação frustradas devido à falta de aprovação da alta cúpula e às mudanças de gestão, a área de GP se encontra pouco mobilizada para realizar novas tentativas:

Com esse desgaste gerado pela mudança de gestão, acaba que gera um desgaste quando a gente vai falar aqui mesmo na área de gestão de pessoas. O pessoal fala: “de novo? A gente vai se mobilizar por algo que não vai ser feito?” Então assim, quando a questão já está em descrédito até dentro da área de gestão de pessoas, isso desgasta muito, porque as pessoas estudam, estudam, estudam, e lá na frente o projeto volta. (E8, órgão E)

Contudo, os demais órgãos não possuem dificuldades quanto à mobilização das áreas responsáveis pela implantação da GPC. Nesses órgãos, a mobilização é demonstrada pela acumulação de tarefas dos servidores da área que, por acreditarem na viabilidade e nos benefícios do modelo, acumulam suas tarefas rotineiras às atividades relacionadas à implantação.

## 4.7 Discussão dos resultados

Os órgãos do Poder Judiciário iniciaram a implantação do modelo de gestão por competências em diferentes momentos e antes da edição da Resolução 192 do CNJ, que versa sobre a sua implantação buscando o aperfeiçoamento dos sistemas de capacitação e desenvolvimento de servidores. No entanto, os diferentes contextos dos órgãos implicaram em diferentes capacidades e processos de implantação. Foi identificado através da análise dos depoimentos que os fatores culturais e políticos são os mais relevantes e se relacionam com demais fatores (normativo-legais, organizacionais, técnico-metodológicos e relacionados à área de GP), criando barreiras para a efetivação da gestão por competências.

Os aspectos culturais e políticos dos órgãos criam um contexto difícil para a implantação de práticas de gestão de pessoas empreendedoras. Para Pires e Macêdo (2006), as forças inovadoras encontram dificuldades, nos órgãos públicos, para introduzir uma cultura de flexibilidade e gestão empreendedora. Olavo Junior (1998), por sua vez, afirma que a sobrevivência concomitante do patrimonialismo com a burocracia gera uma forte resistência à mudança, que pode ser percebida no judiciário, através dos depoimentos dos entrevistados. Sendo assim, os planejamentos estratégicos de vigência mais curta, aliados à falta de flexibilidade, podem prolongar ainda mais as etapas da gestão por competências e, conseqüentemente, prorrogar seus resultados, que, conforme relatório da OCDE (2010), podem não ser percebidos por anos. Conforme Truss (2008), a estratégia está geralmente focada em ações com implicações de longo prazo, o que se aplica às ações integradas de RH.

Foi relatado por entrevistados que a magistratura dos tribunais atribui uma baixa importância à gestão, o que se reflete no apoio, suporte e legitimação da área de GP (CAMÕES; FONSECA; PALOTTI, 2014). Essa percepção dificulta a tentativa das áreas de possuírem uma natureza estratégica e integrada. De acordo com Camões, Fonseca e Porto (2014), a ausência de integração entre alta cúpula e as unidades de gestão de pessoas é uma barreira para o seu reconhecimento como unidade estratégica. Falta à magistratura, portanto, a compreensão de que gestão estratégica visa gerenciar o comportamento humano de forma a executar as políticas públicas de maneira eficiente, servindo à democracia (INGRAHAM; RUBAIL-

BARRETT, 2007). Nos tribunais, o gerenciamento do comportamento humano possibilitaria o aumento da eficiência na garantia da justiça e no atendimento aos cidadãos. Nesse caso, é um fator cultural que tem influência direta no fator político relacionado ao apoio da alta cúpula. A ausência de apoio se dá em razão do entendimento que a gestão de pessoas é algo periférico (TRUSS, 2008) e que abrange somente as atividades técnicas e rotineiras de seus subsistemas clássicos (WRIGHT; MCMAHAN, 1992; INGRAHAM; RUBAIL-BARRETT, 2007).

Nas entrevistas realizadas, dois entrevistados de dois órgãos participantes apontaram que não existe obrigatoriedade quanto à implantação da gestão por competências e isso seria um obstáculo. Porém, de acordo com o Appel e Bitencourt (2008), a regulamentação e regulação de uma política têm caráter complementar e residual, respectivamente. Logo, o caminho natural para a implementação da gestão por competências seria a construção social, por meio da qual os agentes construiriam os processos e estruturas para, assim, serem assumidos como válidos e corretos na organização (APPEL; BITENCOURT, 2008). Portanto, a sensibilização e mobilização dos servidores e da magistratura dos tribunais exerceria um papel imprescindível nessa construção.

Nos fatores culturais, aliam-se a percepção negativa quanto à área de GP e a resistência à mudança. Como a cultura não é inata, mas sim aprendida (HALL, 1978), existe a possibilidade de mudança cultural (SILVA; MELLO, 2013). Para Silva e Mello (2013), o sucesso da implantação da gestão por competências depende de comprometimento e ação. No judiciário, nota-se a necessidade da sensibilização dos servidores e magistrados quanto à importância do serviço prestado à sociedade pelo judiciário e quanto à relevância e impacto de uma gestão eficiente no atendimento do interesse público.

De acordo com Carbone (2000), são muitos os desafios culturais a serem vencidos nas organizações públicas. O autor ressalta a importância de se valorizar e estimular o empreendedorismo dos servidores, para que sejam formuladas novas formas de gestão que valorizassem as competências. Nesse sentido, a magistratura parece ser um grupo que precisa de mobilização e informação sobre a importância da gestão de pessoas e de suas ações empreendedoras. Porém, se tratando de uma mudança de cultura, esta deve ser planejada com muita precisão e dentro os parâmetros legitimados pela própria cultura (CARBONE, 2000).



Foi relatado nas entrevistas que a ausência de suporte pela alta cúpula resulta em carência de servidores para a implementação do modelo de gestão por competências e, conseqüentemente, em excesso de carga de trabalho, pois não foram concedidos mais cargos e funções para a área, que passou a executar as atividades relativas à GPC conciliando-as às suas atividades rotineiras. Apesar destas dificuldades, as equipes responsáveis pela implantação da gestão por competências são mobilizadas e acumulam suas tarefas rotineiras às tarefas específicas demandas pela implantação do modelo.

A estrutura organizacional e o excesso de burocracia geram morosidade ao processo de implantação da gestão por competências. A rigidez hierárquica apontada pelos entrevistados demonstra a falta de inserção das áreas de gestão de pessoas nas arenas decisórias dos órgãos. Portanto, apesar do caráter estratégico da gestão por competências, internamente as políticas de gestão de pessoas não são vistas assim.

Além disso, a estrutura organizacional interfere em aspectos culturais dos órgãos. Autores afirmam que organizações que apresentam uma estrutura tradicional e altamente hierarquizada têm mais dificuldade para promoverem e aceitarem mudanças (CARBONE, 2000; SILVA; MELLO, 2013). Nesse sentido, as estruturas organizacionais rígidas apresentam uma forte influência, pois a GPC pressupõe flexibilidade para sua implantação (AMARAL, 2008)

Diferentemente do observado em outras pesquisas (FONSECA, 2011; FONSECA; MENESES 2011), as normas amplas que orientam a gestão por competências no judiciário é vista como algo positivo, dada a diversidade dos órgãos e a possibilidade de adequar o modelo à estrutura e às necessidades internas. Além disso, por mais que a resolução 192 verse sobre a implantação da GPC no âmbito da capacitação e desenvolvimento de servidores, alguns tribunais já aplicam as técnicas para a seleção e lotação internas.

Quanto às orientações técnico-metológicas, também foi apontado pelos entrevistados o caráter amplo das orientações técnicas disponibilizadas, que não é visto como um entrave para implantação da GPC, visto que, na opinião deles, facilita adoção de técnicas compatíveis a cada tribunal. Todavia, Pires *et al* (2005) na análise da implantação da gestão por competências no poder executivo, afirmam que a inexistência de diretrizes e princípios claramente enunciados que auxiliem na

sustentabilidade técnica e política da gestão por competências dificultam a sua implantação.

Em relação ao modelo de seleção através de concursos públicos, houve uma baixa recorrência quanto à identificação deste modelo como um dificultador da implantação da GPC. Pelo fato de realizarem as lotações internas por meio das competências, os entrevistados não identificam o concurso público como um fator crítico. Apesar disso, este fator é apontado por diversos autores como uma das barreiras para a efetiva implantação da GPC. De acordo com Pires *et al* (2005), os concursos públicos priorizam o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos, mas não consideram as atitudes na avaliação, deixando de avaliar aspectos relacionados a suas condutas pessoais e interpessoais.

Quanto à capacitação e ao desenvolvimento de servidores, foram observados avanços na realização de cursos:

Então hoje em dia a gente tem bem claro que vai trabalhar determinadas competências durante esse período, e aí a gente faz todo um alinhamento dos cursos que serão ofertados. Então a gente não trabalha com cardápio de cursos que podem ser feitos. (E3, órgão B)

Apesar dos obstáculos a serem superados, a gestão por competências tem gerado avanços nos órgãos:

A gente tem tido um avanço grande. É até um avanço da meritocracia, de fazer seleções pra ocupar funções. A gente faz todo um trabalho de fechar o perfil junto aos gestores das unidades, e no caso dos gabinetes, por exemplo, tem a parte de provas, eles fazem provas e depois tem entrevistas e isso com base no que foi mapeado. (E3, órgão B)

A gente não vivenciou o primeiro ciclo de avaliação, mas passar dois anos refletindo com as áreas sobre quais são os postos de trabalho existentes em cada unidade, quais são as competências necessárias pra cada um deles, certamente levou a muitas reflexões acerca do perfil de servidor que eu preciso, sobre quais são as competências prioritárias. Então, você movimentar isso no tribunal, fazer reflexões de que é preciso ser competente para fazer o que é necessário e para entregar o que é necessário, acho que isso mexeu bastante com a casa. (E4, órgão C)

Os fatores identificados relacionados ao processo estudado podem ser classificados como Normativo-Legais, Políticos, Organizacionais, Técnico- Metodológicos, Culturais e de Recursos Humanos. Os depoimentos demonstraram preocupações diferentes em cada órgão participante, dadas as suas configurações particulares, implicando em uma adequação da gestão por competências às necessidades e à cultura de cada organização. Contudo, as questões políticas e culturais foram as mais marcantes quanto ao seu caráter dificultador de implantação da gestão por competências, pois parecem influenciar os demais fatores. A falta de integração da área de GP nas arenas decisórias dos órgãos é um reflexo da cultura organizacional que, por sua vez, encontra-se arraigada nas estruturas rígidas e hierarquizadas dos órgãos. Além disso, por não receberem suporte da alta cúpula, as áreas de gestão de pessoas estão sós na tentativa de mobilização e sensibilização dos servidores.

A implantação da gestão por competências pressupõe a integração vertical e horizontal nas organizações. Para que ocorra a integração horizontal, os subsistemas precisam agir de maneira articulada em prol do mesmo objetivo: o alcance dos objetivos estratégicos dos tribunais de justiça. Nesse sentido, a integração vertical promoveria esse alinhamento, caso as áreas de GP tivessem seu caráter estratégico legitimado e suas políticas fossem inclusas na agenda da alta cúpula. Introduzir tais mudanças, contudo, é uma tarefa difícil na administração pública. Como afirmam Teixeira, Bassotti e Santos (2013), em contextos de múltiplos atores e posições divergentes, cada grupo na organização enxergará a situação conforme sua posição e seus interesses. Todavia, até o momento, não parece ser do interesse da magistratura ocupante dos cargos de chefia a inclusão da gestão por competências em sua agenda política.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo buscou analisar o processo de implantação da gestão por competências e identificar os fatores que intervêm nesse processo no âmbito do poder judiciário. Considera-se que foi atendido o objetivo principal da pesquisa, obtendo-se uma descrição do contexto de implantação do modelo nos tribunais. A entrevista se deu com servidores da área de gestão de pessoas que atuam diretamente com a gestão por competências. Portanto, as visões apresentadas no estudo refletem a percepção desses agentes do ambiente no qual se inserem.

O fator cultural foi o mais recorrente nas entrevistas. Os participantes percebem que a área de GP carece de reconhecimento da importância e relevância da sua atuação, especialmente pela magistratura, que ocupa a presidência dos órgãos. As entrevistas sugerem que os fatores políticos e culturais estão relacionados e refletem nos aspectos referentes à área de gestão de pessoas e aos fatores organizacionais. Sugere-se a realização de pesquisas que explorem o tema.

O fator político também foi considerado um relevante dificultador da implantação da gestão por competências, pois suas consequências se refletem para além da aprovação formal da implantação do modelo – a falta de apoio impede que as áreas de RH tenham o suporte necessário para implementar as políticas e dificulta a sua legitimação.

Algumas ressalvas devem ser feitas quanto ao perfil de respondentes e número de órgãos participantes. A opinião dos gestores de GP poderia ser confrontada com a opinião dos demais servidores que trabalham na área para levantar perspectivas diferentes. Além disso, a participação dos demais órgãos do judiciário enriqueceria as análises. Recomenda-se também a realização da pesquisa buscando a opinião dos servidores que não atuam nas áreas relacionadas à gestão de pessoas, pois tal pesquisa poderia contribuir com visões diferentes e complementares sobre o processo de implantação, permitindo, inclusive, uma compreensão mais profunda sobre os aspectos culturais.

Com base nas limitações da pesquisa, recomenda-se buscar uma ampliação do espaço amostral, buscando determinar fatores específicos do setor público como um todo. Sugere-se também a utilização de variados instrumentos de pesquisa, como grupos de foco, que permitam um maior aprofundamento da discussão.

Conclui-se que a implantação da gestão por competências no Poder Judiciário é um fenômeno que envolve uma combinação de aspectos estruturais da própria administração pública brasileira e características internas de cada órgão. Considerando-se que a tentativa de adoção de um caráter estratégico pelas áreas de gestão de pessoas é um fenômeno recente, a orientação e acompanhamento do Governo são fundamentais, pois podem levar à priorização das políticas de gestão de pessoas nos tribunais e a sensibilização de servidores, gestores e magistrados quanto à importância do gerenciamento do comportamento humano.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Roberto Morato do. **Gestão de pessoas por competências em Organizações públicas**. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2008, São Paulo, SP. Anais XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2008.

ANSELMINI, Luca *et. al.* **Institutional Reform and Public Sector Change: From Knowledge and Competence to Accountable Public Management**.

PIRES, Alexandre Kalil *et. al.* **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.

APPEL, Heitor; BITENCOURT, Cláudia Cristina. **Gestão de Pessoas por Competência: Institucionalização, Possibilidades e Dificuldades Implícitas nas Relações Trabalhistas Brasileiras**. Organizações e Sociedade, Salvador, v. 15 n. 46, p. 175-193, Julho/Setembro, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.

BRANDÃO, H. P. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Revista Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-897, out. 2008.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, Abril/Junho, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **A Gestão por Competências e a gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas – ERA, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Janeiro/Março, 2001.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 192, 8 de maio de 2014. **Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário**. Brasília, DF, 2014.

CAMÕES, M.R.S ; FONSECA, D. R. ; PALOTTI, P. L. M. . **Determinantes políticos na formulação e implementação de políticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro**. In: VI Encontro de Administração Pública da AnPAD - EnAPG, 2014, Belo Horizonte. Anais do VI Encontro de Administração Pública da AnPAD - EnAPG, 2014.

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 1-5, 2000.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, Out. 2008 .

FADUL, Élvia; SOUZA, Antônio Ricardo de. **Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional**. 30º Encontro da ANPAD. Salvador; Bahia, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp. Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001 .

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONSECA, Diogo Ribeiro da *et. al.* **Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de**

**pesquisa.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 47, n. 6, p. 1451-1475, Dec. 2013

FONSECA, D. R. da; MENESES, P. P. M. **Elementos de Institucionalização da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.** In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa, 2013.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** São Paulo: 2002.

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

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos.** Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.

INGRAHAM, Patricia W.; RUBALL-BARRETT, Nadia. **Human resource management as a core dimension of public administration.** Foundations of Public Administration Series, Public Administration Review Website, 2007.

LACOMBE, B. M. G. TONELLI, M. J. **O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos.** RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 2, p. 157-174. Maio/Ago. 2001.

LIMA JUNIOR, O. B. **As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos.** Revista do Serviço Público – RSP, ano 49, nº 2, Abr-Jun. 1998.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future.** Paris: OECD Publishing, 2010b.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo** – Relatório da OCDE: Brasil 2010. OECD Publishing, 2010.



PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio P.; RODRIGUES, Silvia. **Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro.** Revista O&S, v. 15, n. 46, Jul./Set. 2008.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Revista do Serviço Público – RSP, ano 49, nº 1, Jan./Mar. 1998.

PIRES, Alexandre Kalil *et. al.* **Gestão por competências em organizações de governo:** mesa-redonda de pesquisa-ação. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. Disponível em <[www.ena.gov.br](http://www.ena.gov.br)> Acesso em: 30 de outubro de 2015.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro , v. 40, n. 1, p. 81-104, fev. 2006 .

TEIXEIRA, H. J., BASSOTTI, I. M., & Santos, T. (2013). Uma palavra dos organizadores. In: Teixeira, H. J., Bassotti, I. M., & Santos, T. (Org.), **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública.** São Paulo: FIA/USP.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

WRIGHT, P. M. MCMAHAN, G. C. **Theoretical perspectives for strategic human resource management.** Journal of Management, Vol. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

## **APÊNDICE A – Carta de Apresentação da Pesquisa**

Ao XXXX,

Cumprimentando-os cordialmente, gostaria de me apresentar e expor a seguir a pesquisa que estou realizando junto às unidades de recursos humanos dos órgãos do poder judiciário federal.

Meu nome é Luciana Ribeiro Manrique, sou estudante do 8º semestre do curso de Administração da Universidade de Brasília, com matrícula 12/0126753.

Atualmente estou elaborando o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Condicionantes contextuais da gestão de pessoas por competências em organizações públicas do poder judiciário federal” como requisito para o título de bacharel de Administração, cujo foco é a identificação e análise dos fatores que interferem na aplicação da Gestão por Competências nos órgãos do judiciário federal.

Este projeto está sendo realizado sob a orientação do Prof. Pedro Paulo Murce Meneses, professor adjunto do Dpto. de Administração da Universidade de Brasília/UnB.

A abordagem do trabalho pretende coletar as impressões e experiências dos gerentes de recursos humanos acerca do processo de implantação da gestão por competências, em função da Resolução 192/2014 do CNJ, com o objetivo de identificar os fatores condicionantes da aplicação da gestão por competências.

A metodologia adotada será a realização de entrevistas semiestruturadas com os principais envolvidos na implantação da gestão por competências nos órgãos. Tais entrevistas serão gravadas em áudio e utilizadas estritamente para fins acadêmicos, sendo respeitadas todas as solicitações de sigilo de informações, sem necessidade de identificação das pessoas envolvidas. O trabalho pretende elaborar um quadro geral dos órgãos do poder judiciário, sem citar necessariamente um órgão em particular, e somente será discutido no âmbito de grupos de estudo e da banca de avaliação da monografia resultante.

Apresentadas as motivações dessa pesquisa e, caso seja de anuência de Vossa Senhoria a contribuição para essa pesquisa, solicito-lhe, por gentileza, indicar os dias e horários que melhor se adéquam às atividades de seu setor, para que eu possa me apresentar para a coleta de dados. O tempo previsto de aplicação do instrumento é de 1 hora.

Esperando ter esclarecido a contento a minha solicitação, fico no aguardo de uma resposta. Por fim, ressalte-se que, com este trabalho, pretende-se contribuir para a construção de modelos viáveis de gestão por competências nos órgãos federais, tendo em vista o grande avanço institucional que esta prática pode acarretar para o Governo.

Caso seja necessário algum contato via telefone, fico à inteira disposição pelo número abaixo elencado.

Atenciosamente, e desde já obrigada,

Luciana Ribeiro Manrique  
Estudante de Administração da UnB

## APÊNDICE B – Termo de consentimento

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**Título do Projeto:** Condicionantes contextuais da implantação da Gestão por Competências no poder judiciário federal

**Pesquisador Responsável:** Luciana Ribeiro Manrique

**Orientador:** Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

**Telefones para contato:**

Convidamos Vossa Senhoria a participar da Pesquisa intitulada “Condicionantes contextuais da implantação da Gestão por Competências no Poder Judiciário Federal”, sob a responsabilidade da estudante de administração Luciana Ribeiro Manrique, a qual pretende identificar os fatores que influenciam na implementação da gestão por competências nos órgãos do Poder Judiciário Federal brasileiro.

A participação é voluntária e se dará por meio de entrevistas, conduzidas em seu próprio local de trabalho. Serão obtidas cópias gravadas do áudio produzido durante essas ocasiões de coleta de dados, de forma a facilitar a transcrição e análise posteriores.

Caso Vossa Senhoria aceite participar, estará contribuindo para a melhor compreensão da gestão de pessoas e dos fatores que nela interferem no âmbito do Poder Judiciário, questões ainda muito pouco exploradas academicamente.

Após consentir em participar, caso Vossa Senhoria desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A participação não gerará nenhuma despesa e também não ensejará nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a identidade dos participantes não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o pesquisador e seu orientador estão à disposição por meio dos contatos informados.

#### Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre as atividades que a pesquisadora pretende conduzir e porque precisa da minha colaboração, entendendo a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias, que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Brasília, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura do participante

---

Assinatura do pesquisador responsável

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevista



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia

Departamento de Administração

O roteiro a seguir é uma ferramenta de auxílio para a coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Luciana Ribeiro Manrique da Universidade de Brasília, matrícula 12/0126753, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses.

As informações coletadas serão usadas estritamente para fins acadêmicos. Os respondentes não serão identificáveis e a solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Responda os itens abaixo considerando os aspectos que influenciam na implantação da gestão por competências no órgão em que trabalha. Avalie a influência do aspecto na implantação da gestão por competências com base na escala abaixo, considerando 0 como “dificulta muito a implantação da gestão por competências” e 10 “facilita muito a implantação da gestão por competências”.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Dificulta muito**

**Facilita muito**

#### 1.1. Fatores Normativo-legais

- a) Existem normas e regulamentos no órgão que orientam a aplicação da gestão por competências?
  - ( ) Sim
  - ( ) Não

Como você avalia a influência das normas e regulamentos na implantação da gestão por competências?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- b) Como você avalia a influência dos mecanismos de recrutamento e seleção de servidores na implantação da gestão por competências?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### 1.2. Fatores Políticos

- a) A cúpula do Órgão apoia a implantação do modelo?  
 Sim       Não

Como você avalia a influência desse apoio na implantação da gestão por competências?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- b) A rotatividade dos servidores afeta a continuidade das políticas de gestão de pessoas?  
 Sim       Não

Como você avalia a influência dessa descontinuidade na implantação da gestão por competências no Órgão?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- c) A Secretaria de Gestão de Pessoas está inserida das arenas decisórias do Órgão?  
 Sim       Não

Como você avalia a influência dessa inserção na implantação da gestão por competências?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### 1.3. Fatores Organizacionais

- a) Existe um planejamento estratégico no Órgão?  
 Sim       Não

Como você avalia a influência do planejamento estratégico na implantação da gestão por competências?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### 1.4. Fatores Técnico-Methodológicos

- a) Existem orientações teóricas e metodológicas para a implementação da gestão por competências?  
 Sim       Não

Como você avalia a influência dessas orientações na implantação da gestão por competências?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- b) O Governo orienta e acompanha a implantação da gestão por competências?  
 Sim       Não

Como você avalia a influência da orientação do Governo na implantação da gestão por competências?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### 1.5. Fatores Culturais

- a) Como você avalia a influência da percepção dos servidores acerca da área de gestão de pessoas na implantação da gestão por competências?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- b) Como você avalia a influência da cultura do Órgão na implantação da gestão por competências?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### 1.6. Área de Gestão de Pessoas

- a) Os servidores da área de gestão de pessoas tem domínio técnico necessário para a implantação da gestão por competências?  
 Sim       Não

Como você avalia a influência do domínio técnico dos servidores na implantação da gestão por competências?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Como você avalia a influência da mobilização interna do setor de Gestão de Pessoas na implementação da gestão por competências?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



O quantitativo de servidores na área de Gestão de Pessoas é suficiente para a implementação satisfatória da gestão por competências?

( ) Sim      ( ) Não

2. Tendo em vista a Resolução 192 do CNJ, como se deu o processo de adequação do Órgão à implementação da Gestão por Competências?
3. Quais os avanços e experiências consideradas bem sucedidas?
4. Quais as experiências não foram consideradas bem sucedidas? Quais as principais limitações nesse processo?