



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RACHEL SOARES REBELO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO:  
Estudo de caso em um Órgão do Judiciário**

Brasília – DF

2012

RACHEL SOARES REBELO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO:  
Estudo de caso em um Órgão do Judiciário**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr<sup>a</sup>, Sheila Cristina  
Tolentino Barbosa.

Brasília – DF

2013

Rebelo, Rachel Soares.

Gestão por Competências no Setor Público: Estudo de caso em um órgão do Judiciário / Rachel Soares Rebelo. – Brasília, 2013.  
90 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup>, Sheila Cristina Tolentino Barbosa, Departamento de Administração.

1. Gestão de Pessoas. 2. Administração Pública. 3. Gestão por competência. 4. Competência. 5. Judiciário.

**RACHEL SOARES REBELO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO:  
Estudo de Caso em um Órgão do Judiciário**

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

**Rachel Soares Rebelo**

Dr<sup>a</sup> Sheila Cristina Tolentino Barbosa  
Professor-Orientador

Dr. Antonio Isidro da Silva Filho  
Professor-Examinador

Dr. Francisco Antonio Coelho Junior  
Professor-Examinador

Brasília, 25 de fevereiro de 2013

Aos meus pais Antonio e Fátima, e meus irmãos Luciano, Adriana, Daniel e Lucas, por serem a base de todas minhas conquistas, dedico.

## AGRADECIMENTOS

Às servidoras entrevistadas que gentilmente cederam seu tempo e atenção tornando possível a viabilização dessa pesquisa.

À minha orientadora Dr<sup>a</sup> Sheila Cristina Tolentino Barbosa pela paciência, críticas construtivas e profissionalismo.

Às amigas, Amanda Paiva, Chafia Abrão e Carolina Torma pela amizade e companheirismo durante todo o período de graduação.

Ao amigo Fernando Pinheiro pela ajuda e suporte. Muito obrigada.

Ao colega e amigo Gerson André Silva, por ajudar a construir minha ideia.

*“Pode-se dizer que o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar, o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor.” Dutra (2012)*

## RESUMO

Diante das mudanças enfrentadas pelas organizações, que exige das pessoas uma capacidade de atuação mais flexível e de maior velocidade para responder às situações enfrentadas, a gestão por competência destaca-se como modelo gerencial aplicável em busca do aprimoramento profissional e organizacional. Dessa forma, percebe-se a importância de pesquisas a respeito do tema como forma de efetivar esse modelo, visando o aprimoramento metodológico para sua implementação e manutenção. O presente estudo de caso, de delineamento descritivo e abordagem qualitativa, possui como objetivo principal: identificar as práticas de gestão por competências desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas de uma Instituição pública federal do poder judiciário. Como procedimentos metodológicos realizaram-se análise documental e entrevistas, seguida pela análise de conteúdo, que permitiu a constatação de que é necessária uma mudança na cultura organizacional, que modifique a visão tradicional de administração de pessoal, cuja atuação é reativa, para a gestão por competência com real engajamento da organização e não somente daqueles responsáveis pela manutenção e desenvolvimento do modelo. No entanto, ressalta-se que no caso específico do órgão analisado, esse amadurecimento tem ocorrido de forma gradual e que tem melhorado a qualidade do trabalho desenvolvido por seus servidores, o que reforça a importância e aplicabilidade do modelo na administração pública.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Administração Pública, Gestão por competência, Competência, Judiciário.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

GPPC – Gestão de Pessoas por Competências

PAC – Plano Anual de Capacitação

PNDP – Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	5
1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Formulação do problema .....	12
1.2 Objetivo Geral .....	13
1.3 Objetivos Específicos .....	13
1.4 Justificativa .....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1 Noção de Competência .....	16
2.2 Gestão por competência .....	20
2.3 Gestão por competência no setor público .....	24
2.4 Competência e aprendizagem .....	27
2.5 Competência e desempenho .....	31
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	35
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa .....	35
3.2 Caracterização da Organização .....	36
3.3 Participantes do estudo .....	36
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	37
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	44
4.1 Histórico do modelo de gestão por competência implementado .....	44
4.1.1 Modelo Inicial 2005-2007 .....	45
4.1.2 Alinhamento ao Planejamento Estratégico 2008-2009 .....	48
4.1.3 Modelagem 2010-2011 .....	50
4.1.4 Modelagem 2012 .....	52
4.1.5 Mudanças em curso ano 2013 .....	54
4.2 Fatores limitantes e facilitadores do desenvolvimento do modelo .....	55
4.2.1 Fatores da noção de competência .....	56
4.2.2 Fatores da gestão por competência .....	57
4.2.3 Fatores relativos à administração pública .....	63
4.2.4 Fatores de aprendizagem .....	66
4.2.5 Fatores de desempenho .....	67
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	71
REFERÊNCIAS .....	74
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista 1 .....	78
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista 2 .....	79

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista 3 .....	80
APÊNDICE D – Indicadores de Competência (Noção de Competência) .....	81
APÊNDICE E - Indicadores de Competência (Gestão por Competência) .....	83
APÊNDICE F – Indicadores de Competência (Administração Pública).....	84
APÊNDICE G – Indicadores de Competência (Aprendizagem) .....	85
APÊNDICE H – Indicadores de Competência (Desempenho) .....	86
APÊNDICE I – Folha de Sumário Analítico .....	87

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das transformações econômicas, sociais e culturais, os modelos tradicionais de gestão de pessoas revelam-se obsoletos e incapazes de atender às necessidades e expectativas das empresas e dos indivíduos. Essa incapacidade é revelada diante das novas pressões internas e externas decorrentes das mudanças que as organizações têm enfrentado (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2012).

A globalização assume papel de relevância nessas transformações, pois através dela o ambiente tem se modificado, passando por turbulências crescentes, tornando as relações comerciais mais complexas, exigindo das organizações e das suas pessoas uma capacidade de atuação mais flexível e de maior velocidade nas respostas às situações enfrentadas (DUTRA, 2012; GUIMARÃES, 2000).

Ao contrário dos modelos anteriores, como o taylorismo e o fordismo, para enfrentar esses novos desafios, a organização necessita de pessoas capazes de atuar com mais autonomia, iniciativa e responsabilidade, nessa realidade onde os processos decisórios tornam-se cada vez mais descentralizados (BRANDÃO, ANDRADE, 2007).

Diante das mudanças enfrentadas pelas organizações, a gestão por competência destaca-se como modelo gerencial que vai ao encontro dessa nova realidade em busca do aprimoramento profissional e organizacional. A moderna gestão de pessoas entende que o sucesso de uma organização depende do comprometimento e envolvimento das pessoas que nelas estão inseridas. E esse comprometimento só ocorre à medida que as pessoas percebem que sua relação com a organização lhe agrega valor (DUTRA, 2001; BRANDÃO, ANDRADE, 2007).

Levando em consideração esses aspectos, a administração pública também tem buscado ferramentas de aperfeiçoamento gerencial, como forma de responder aos desafios contemporâneos em busca de maior eficiência e efetividade quanto ao serviço prestado para a sociedade. E nesse contexto, insere-se a gestão por competências com a finalidade do desenvolvimento estratégico. No entanto, é necessário levar em consideração as diferenças significativas da concepção do modelo no contexto das organizações públicas (visto que ela não pode ser

relacionada à obtenção dos lucros) relativa aos aspectos estruturais e internos próprios das organizações em que o modelo é inserido.

## **1.1 Formulação do problema**

No contexto atual, as organizações enfrentam um cenário cada vez mais instável que necessita de indivíduos capazes de lidar com eventos inesperados, de forma a superar obstáculos na constante busca pelo seu desenvolvimento profissional e também pelo crescimento da organização em que estão inseridos. Na busca pela excelência percebe-se a necessidade do aperfeiçoamento permanente (ZARIFIAN, 2001; DUTRA 2001).

Ruas (2005) reforça que, alinhada a essa nova realidade, onde existe a baixa previsibilidade, a noção de competência tem despertado um grande interesse no ambiente empresarial brasileiro, tornando-se importante referência nas práticas de gestão do país. Apesar disso, é um conceito que apresenta múltiplas interpretações que dificultam sua utilização de forma adequada por parte das organizações.

No contexto de administração pública, a busca por melhores formas de gestão se faz ainda mais necessária, considerando principalmente o aumento no nível de exigência dos usuários do serviço público. Buscar a capacitação dos servidores levando em consideração as demandas e desafios da contemporaneidade é fator essencial a ser desenvolvido para que se atinja a excelência (AMARAL, 2006; SCHIKMANN, 2010).

Amaral (2006) dá ênfase à necessidade de se valorizar o servidor para que a administração pública se torne realmente um fator de vantagem competitiva para o País. Ainda segundo a autora, a gestão por competência é a ferramenta para que essa valorização ocorra, através do constante aprendizado e disseminação do conhecimento. Na realidade da administração pública brasileira, a busca pelo desenvolvimento enfrenta desafios peculiares como relações autoritárias e o Estado engessado burocraticamente.

O Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, ocorre visando instituir a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal

direta, autárquica e fundacional. Ele assume que a gestão por competência é a chave para inserir a visão estratégica da nova gestão de pessoas e da melhoria na gestão pública. Essa visão estratégica busca alinhar a gestão por competência com os objetivos institucionais (BRASIL, 2006).

Levando em consideração a necessidade de novas diretrizes de desenvolvimento de pessoal na administração pública, a crescente utilização da noção de competência que, de acordo com Ruas (2005), apresenta muitas indefinições, o presente trabalho, de cunho descritivo, encontra-se fundamentado na seguinte questão de pesquisa: quais são as práticas de gestão por competências desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas de uma Instituição pública federal do Poder Judiciário?

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral desse estudo consiste em identificar as práticas de gestão por competências desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas de uma Instituição pública federal do Poder Judiciário.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos desse estudo são:

- Compreender o histórico de implementação do modelo de gestão por competência da Instituição;
- Identificar fatores facilitadores do desenvolvimento da gestão por competência em uma Instituição pública do poder judiciário;
- Identificar fatores dificultadores do desenvolvimento da gestão por competência em uma Instituição do poder judiciário.

## 1.4 Justificativa

A busca por novas formas de gestão de pessoas e novas ferramentas para que essa gestão desenvolva e gere o comprometimento dos indivíduos à organização, tem sido o foco de vários trabalhos da moderna literatura gerencial, tanto na Administração quanto na Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Dutra (2012) ressalta que a falta de propostas mais concretas, ou a utilização dos conceitos de competência de forma equivocada ou incompleta não são suficientes para atingir resultados e fazem com que eles se tornem inadequados para trabalhar as necessidades de várias organizações, que chegam até mesmo a abandonar o seu uso. Esse fato ressalta a grande valia de estudos em organizações que tenham adotado práticas baseadas em gestão por competência, pois possibilita a discriminação de aspectos que viabilizam ou dificultam a adoção de tal modelo de gestão.

Ressalta-se, assim, que a importância do estudo desse tema reside no fato de que, embora a gestão por competência tenha sido apontada como modelo gerencial alternativo aos tradicionais instrumentos de gestão, ainda se faz necessário o aprendizado, por parte das empresas, do seu gerenciamento, na busca pela maior eficiência e de mecanismos corretos para acompanhar, avaliar e operar o seu desenvolvimento.

Considerando o exposto por Santos, Coelho Junior e Faiad (2011) que apontam que a maior parte das investigações feitas acerca do tema está concentrada no âmbito de empresas privadas, analisar teórica e empiricamente o que é realizado na perspectiva da administração pública é relevante, pois explora elementos e fatores específicos deste setor, que na busca de maior flexibilidade e velocidade de resposta às demandas contemporâneas precisa passar por uma mudança na estrutura, no funcionamento e também, na cultura, gerando assim uma ruptura de padrões gerenciais vigentes e reestruturação de pensar. Essa perspectiva diferenciada agrega valor à pesquisa, ao investigar como ocorre na prática, um assunto em pauta nas discussões acerca das novas formas de gestão de pessoas.

Por meio desse trabalho é possível identificar as práticas de gestão por competências desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas de uma Instituição

pública federal do poder judiciário tendo por parâmetro as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. A partir dessa análise é possível verificar se elas de fato atingem o objetivo de capacitação dos servidores e quais são os aspectos dificultadores e facilitadores do desenvolvimento do modelo de GPPC, que pode servir de parâmetro no caso de outras organizações que viessem a adotar a gestão por competência na sua própria realidade organizacional, sobretudo no serviço público.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Dutra (2012), no Brasil, a partir da década de 90, os paradigmas entre as organizações e as pessoas vêm sofrendo transformações significativas. Percebe-se que a sobrevivência das organizações passa, necessariamente pelo mútuo desenvolvimento (organização e indivíduo). Essa percepção é a base para que se explorem os conceitos relacionados com a gestão por competência. Nesse tópico, a fim de conferir maior clareza ao tema, serão explorados conceitos acerca de: noção de competência; gestão por competência; gestão por competência no setor público brasileiro; competência e aprendizagem e, por fim, competência e desempenho. Para isso, foram pesquisados periódicos classificados nos estratos A1 ao B2 de acordo com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Além dos periódicos, também foram utilizados, para fonte de consulta, livros cujos autores foram selecionados a partir das referências dos citados periódicos. E como a pesquisa foi realizada em Instituição do setor público, foram utilizados também documentos relativos à legislação, tais como Decretos e Resoluções.

### 2.1 Noção de Competência

A noção de competência é tão multifacetada, que sua aplicabilidade ultrapassa a área de administração e envolve estudos em outras áreas de conhecimento como a de Psicologia Social e Organizacional (BRANDÃO; ANDRADE, 2007). Dutra (2012) ressalta a existência de duas grandes correntes teóricas acerca do tema. Ainda segundo o autor, a primeira é representada principalmente por autores norte americanos como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e a segunda representada principalmente por autores franceses como Le Boterf (1994) e Zarifian (1996).

Segundo Fleury e Fleury (2001), a publicação, em 1973, do artigo “*Testing for Competence Rather than Intelligence*”, do autor David McClelland é um marco no debate norte americano sobre competência. Segundo Dutra (2012), esse conceito

propõe competência como uma forma mais efetiva de se abordar os processos de seleção de pessoas, do que os então utilizados testes de inteligência.

O debate norte americano acerca do tema está inserido no contexto do modelo taylorista e fordista de organização do trabalho e é fortemente influenciado por ele. Sendo assim, para a maioria dos autores americanos, o conceito de competência está vinculado às necessidades estabelecidas por determinado cargo ou tarefa realizada pelo indivíduo, assumindo assim, a ideia de qualificação que permitirá ao indivíduo um desempenho superior em relação ao trabalho (DUTRA, 2001).

O debate francês, nos anos 70, ocorre em um contexto de insatisfação diante do descompasso entre as necessidades de trabalho e formação profissional, principalmente a técnica, que instigam a busca pela capacitação como forma de se aumentar as chances de se obter emprego, surgindo a necessidade de se estabelecer relação entre competência e saberes (FLEURY; FLEURY, 2001).

Portanto, a literatura francesa dos anos 90, representada principalmente por Zarifian (2001) percebe que atribuir o conceito de qualificação à competência é limitado e não responde às necessidades advindas das mudanças no mercado de trabalho. Dentre essas mudanças, o autor destaca três focos principais, primeiramente, a imprevisibilidade. Trata-se da percepção de que durante a realização do trabalho, podem ocorrer situações em que não é possível seguir o fluxo pré estabelecido para a realização de determinada tarefa, o que implica que a competência não pode estar vinculada a essas pré definições. O autor ressalta, no entanto, que o imprevisto não é fruto do acaso, mas sim das novas demandas exigidas pelo contexto em que a organização está inserida.

O autor destaca, também, as mudanças relativas à comunicação no ambiente organizacional, pois é através dela que ocorre a compreensão e alinhamento das competências e dos objetivos organizacionais. E, por fim, ressalta a mudança em relação à noção do serviço, em que o atendimento aos clientes externos ou internos da organização precisa ser o foco das atividades desempenhadas.

Além desses fatores, ressalta-se que competência é contextualizada, ou seja, é necessário que se coloque em prática, que seja utilizada e comunicada diante das situações com as quais o indivíduo se depara no cotidiano. Dessa maneira, competência está associada à ação. Somente assim, existe a geração de valor,

tanto para a organização (valor econômico) quanto para o indivíduo (valor social) (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 2001).

A complexidade do tema torna possível que se discorra a respeito do assunto de diversas maneiras, fator determinante para que, nas últimas décadas, vários autores tenham construído definições para o termo, tendo por base, algum de seus aspectos (BRANDÃO; ANDRADE, 2007). Destaca-se, por exemplo, Gilbert (1978, apud BRANDÃO e ANDRADE, 2007) autor da área de Psicologia Organizacional, que explora competência utilizando-se de referenciais de desempenho. Enquanto Durand (1998), da área de Administração, ressalta os elementos que compõem a competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. Percebe-se, assim, que o uso de um ou outro critério ao se realizar a descrição de competência, está relacionado à opção metodológica utilizada pelo autor que realiza o estudo (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Segundo Brandão e Bruno-Faria (2003), a perspectiva que parece ter mais aceitação tanto no meio acadêmico quanto no organizacional é a junção de conceito de vários autores, que descreve que competências são reveladas diante das situações profissionais enfrentada pelo indivíduo (ZARIFIAN, 2001) e representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (DURAND, 1998). Essa combinação, por sua vez, é expressa pelo desempenho profissional, que faz parte de determinado contexto ou estratégia organizacional (SANTOS, 2001). Sendo assim, as competências servem como ligação entre atributos individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990 apud BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2003).

Para compreender melhor o conceito de competência é importante entender os três elementos interdependentes que a compõem: conhecimento, habilidade e atitudes. Esses elementos são os responsáveis pelo desempenho e manifestação da competência no trabalho. O conhecimento está relacionado ao conjunto de informações que são estruturadas e que geram impacto no comportamento do indivíduo. Esse conjunto de informações é assimilado pela memória e processos psicológicos de aquisição, interpretação e armazenamento de informações (BRANDÃO; ANDRADE, 2007; DURAND 1998).

Habilidade é a capacidade de transformar o conhecimento adquirido em ação, ou seja, em algo produtivo. É o processo cognitivo que processa informações para que

se possa solucionar problemas e enfrentar determinadas situações. A atitude é relacionada à predisposição que o indivíduo possui em relação ao trabalho e à situações, ou seja, é uma característica que influencia o comportamento da pessoa, é a razão pela qual existem preferências por alguns tipos de atividades em detrimento de outras (BRANDÃO; ANDRADE, 2007).

Dutra (2001) acrescenta ainda ao conceito de competência, a noção de entrega. Essa noção é importante, pois é a partir das entregas que se torna possível que a organização se beneficie dos conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores. Ainda segundo o autor, esse aspecto refere-se a um saber agir de forma responsável que retorna ao indivíduo em forma de reconhecimento.

Além desses aspectos, Zarifian (2001) discrimina cinco competências principais que podem estar presentes em uma organização: processual (refere-se ao conhecimento do processo do trabalho), técnica (refere-se a conhecer o trabalho específico que deve ser executado), organizacional (refere-se aos fluxos de trabalho da organização), de serviços (refere-se ao alinhamento da competência técnica ao serviço ou produto prestado pela organização ao consumidor final) e social (refere-se a três domínios – autonomia, responsabilização e comunicação – que servem de base para a sustentação dos comportamentos).

Fleury e Fleury (2004) relacionam o conceito de competência à abordagem organizacional de – Resource Based View of the Firm (portifólio de recursos). Essa abordagem considera que a empresa é formada por um portfólio de recursos: físicos (infra-estrutura), financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (sistemas administrativos, cultura organizacional) e humanos. Para os autores que defendem essa abordagem, como Krogh e Roos, 1995 e Prahalad e Hamel 1995 (apud Fleury e Fleury (2003)), é a partir desse portfólio que as estratégias competitivas são criadas. Ou seja, é levando em consideração esse contexto, onde se dará a compreensão das possibilidades estratégicas possíveis de serem sustentadas e que ocorrerá a definição das estratégias competitivas, dada a especificidade dos determinados recursos disponíveis à organização.

Para melhor compreender a dimensão estratégica e sua relação com competências é necessário então, entender o termo competência organizacional e competência essencial. Para Ruas (2005) a primeira está relacionada à visão, missão e estratégia da organização. E, a partir desse conceito, explora-se a competência essencial (core

competence) proposto por Prahalad e Hamel 1990 (apud Fleury e Fleury 2003) onde, de acordo com os autores, possuem três características: são difíceis de serem imitadas pela concorrência, são recursos essenciais para que se possa prover determinado produto ou serviço diferenciado para mercados ou clientes (reais benefícios) e é fator fundamental para o acesso a diferentes mercados. No entanto, Ruas (2005) a partir de observações empíricas, ressalta que quando se trata de replicar o conceito de competências essenciais, depara-se com um processo desafiador e problemático e que nas realidades estudadas pelo autor não foi possível validar simultaneamente os três critérios já anteriormente expostos.

Além dos aspectos levantados, é necessário ressaltar o exposto por Santos, Coelho Junior e Faiad (2011) que abordam que competência ainda é um termo em construção e que os autores que discorrem a respeito do tema tendem a expor a falta de síntese e consenso sobre o termo sem se comprometerem a apresentar uma alternativa em busca da construção de uma consistência conceitual.

A seguir, será apresentado como ocorre a transição da noção de competência para o modelo de gestão de pessoas baseado em competência.

## **2.2 Gestão por competência**

A gestão por competências é um modelo de gestão que tem por finalidade o aprimoramento do desempenho profissional e organizacional, por meio do domínio de determinados recursos, na busca da consecução dos objetivos da organização (ZARIFIAN, 2001; SANTOS, 2001; BITENCOURT, 2004).

No caso específico da administração pública federal, que será contemplado nesse trabalho, o Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) adota a gestão por competências definindo-a como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Em relação à literatura referente ao assunto, percebe-se o uso de nomenclaturas diferentes para expressar essencialmente o mesmo conceito, a mesma ideia. Utilizam-se, por exemplo, nomenclaturas com termos como: “gestão de competências”, “gestão baseada em competências” e “gestão de desempenho por competências”. Brandão e Andrade (2007) opta pelo uso da denominação “gestão por competências” explicando que ao utilizar preposição “por”, acaba por assumir a formação de adjunto, indicando finalidade. Sendo assim, a expressão “gestão por competências” imprime a ideia de que o empenho gerencial existe e tem um propósito: desenvolver, dar suporte e mobilizar competências, conforme sugerido por autores como Le Boterf (1999, apud BRANDÃO; ANDRADE, 2007) e Carbone et al. (2009).

Ao adotar esse modelo de gestão, as organizações comprometem-se a planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos níveis individual, grupal e organizacional, as competências necessárias para atingir seus objetivos previamente determinados. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Como forma de ilustrar as etapas desse modelo de gestão, alinhado às práticas de políticas públicas, os autores Brandão e Bahry (2005) propõem o diagrama apresentado abaixo (Figura 1).

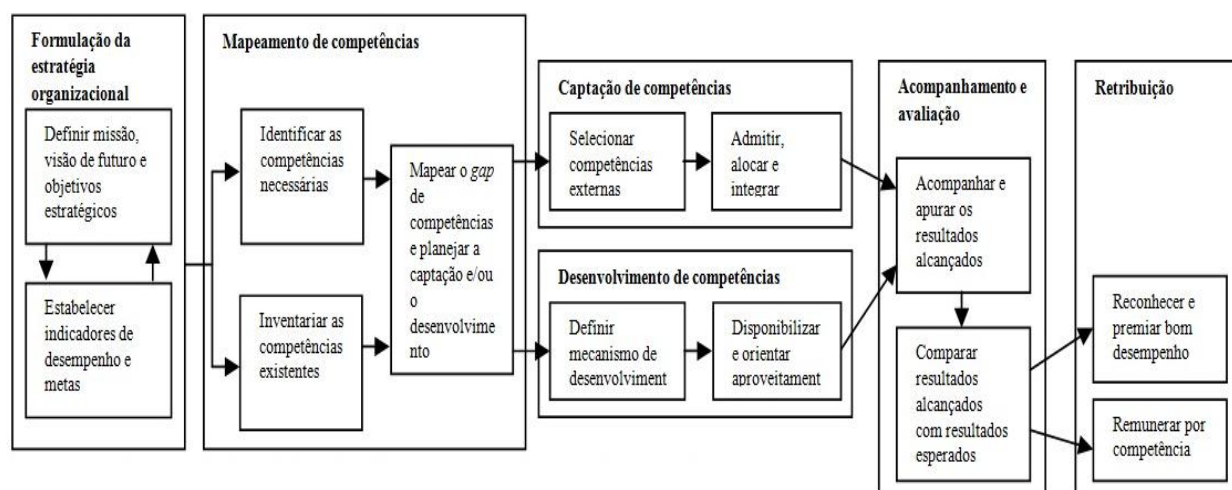


Figura 1

Modelo de gestão por competências

Fonte: Brandão; Bahry (2005)

Segundo Brandão e Guimarães (2001), para que se compreenda a gestão por competências se faz necessária a percepção de que a mesma insere-se no sistema

maior de gestão organizacional, envolvendo-a em todos os seus níveis (seleção, treinamento, gestão de carreira, dentre outros) com a finalidade de atingir os objetivos da organização. Para isso, ela precisa estar alinhada a estratégia da organização e voltada para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias.

O processo de gestão por competências é dinâmico, pois uma competência que era importante em determinada situação, pode perder sua relevância de acordo com as novas demandas que surgem ao passar do tempo. Esse processo tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, aonde são discriminados sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Somente a partir do estabelecimento dos objetivos estratégicos que se torna possível determinar os indicadores de desempenho e metas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

De acordo com Carbone et al (2009) a formulação de estratégia organizacional é a base para que se possa realizar a segunda etapa do processo: o mapeamento de competências. Trata-se de realizar um diagnóstico, ou seja, identificar o gap ou lacuna entre as competências internas que existem na organização e àquelas que devem ser desenvolvida. Ressalta assim, a importância dessa etapa, que revela à organização qual é a discrepância entre as competências necessárias a consecução de seus objetivos e aquelas que ela já possui.

Para Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências trata-se de uma das etapas nesse processo de gestão de fundamental importância, pois é a partir da sua realização que serão obtidas as informações que servirão de norteadores para ações de captação, desenvolvimento, avaliação e retribuição de competências. Devido à complexidade do ambiente em que as organizações estão inseridas, que propicia o surgimento de novas competências, o mapeamento deve ser realizado periodicamente para evitar o aumento de lacuna de competência. Pois, da mesma forma como surgem novas demandas de competências, aquelas que já estão disponíveis na organização podem se tornar obsoletas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Brandão e Guimarães (2001), explanam que muitas empresas, ao implementarem a gestão por competência em suas realidades, iniciam o processo identificando seus respectivos *gaps* (ou lacunas) de competência. Para realizar esse mapeamento, é necessário determinar as metas e objetivos a serem alcançadas, alinhadas às estratégias da organização, para posteriormente identificar a lacuna que existem

entre as competências internas disponíveis e aquelas que são necessárias para que se atinjam as respectivas metas e objetivos.

Bruno-Faria e Brandão (2003) ressaltam que, durante o processo de diagnóstico de competência profissionais, é necessário que se estabeleçam indicadores de desempenho no nível corporativo, que servirão de norteadores quanto as medidas de eficiência ou eficácia das ações adotadas para alcançar a visão de futuro pré-estabelecida pela organização. Todo o diagnóstico que é feito, tem por finalidade gerar subsídios para que a organização possa realizar as decisões de investimento relativas ao desenvolvimento ou captação de competências. Dutra (2012) reforça a importância do diagnóstico de competência, ao afirmar que nas organizações modernas as mudanças ocorrem cada vez com maior velocidade, o que significa dizer que as necessidades organizacionais estão sempre passíveis de reavaliação o que dificulta a capacidade de prevê-las em relação ao futuro.

Depois de realizado o mapeamento das lacunas de competências, ocorre o planejamento e realização da captação e o desenvolvimento das competências que buscam minimizar a lacuna existente na organização. No caso da captação, ocorre a busca fora do seu ambiente organizacional, através de ações como seleção e recrutamento ou parcerias estratégicas, das competências faltantes à organização. No caso do desenvolvimento, ocorre o aprimoramento das competências que já estão disponíveis no ambiente organizacional, através ações educacionais, como treinamentos, cursos, seminários, dentre outros (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO; FARIA, 2003).

Na etapa de acompanhamento e avaliação, os indicadores de desempenho anteriormente mapeados, servem de parâmetro para que se identifique se as ações gerenciais que buscam a capacitação estão conseguindo alcançar os objetivos aos quais foram criados. Essa é a base para que as correções necessárias, no caso de ocorrências de falhas, possam ser feitas. Finalmente, na etapa denominada de retribuição, ocorre o reconhecimento por parte da organização (através de remuneração, premiação ou, até mesmo, de uma maior autonomia para a realização do trabalho) para aqueles que mais contribuíram para que se alcançassem as metas (pessoas, equipes de trabalho, departamentos) buscando reforçar a importância dos resultados alcançados para a organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).



Essas etapas serão retomadas ao longo dos demais tópicos, devido à interface e intertextualidade dos assuntos. A seguir, será explorado o tema a respeito da gestão por competência dentro do setor público.

### **2.3 Gestão por competência no setor público**

O cenário atual do setor público brasileiro, marcado pela retomada dos concursos públicos, renovação do quadro de servidores, avanço das tecnologias da informação e comunicação refletem a realidade em que se busca a melhor eficiência e eficácia do serviço público. E é levando em consideração esses fatores que se percebe que o papel do servidor público vem mudando. A nova administração pública tem buscado a qualidade de vida laboral, o compartilhamento da informação que propicia ao servidor um melhor ambiente de trabalho. Além disso, com o avanço das tecnologias da informação e comunicação, houve o aumento na transparência pública e a diminuição da distância entre o Estado e o cidadão (AMARAL, 2006).

Schikmann (2010) acrescenta ainda que a sociedade tem exigido cada vez mais do poder público uma atuação voltada a resultados, através de um serviço de qualidade que atenda às demandas da sociedade. Atender com qualidade às necessidades dos usuários tornou-se aspecto primordial para que se atribua um bom desempenho aos órgãos da administração pública.

E na busca por um serviço público mais eficiente é necessário que se invista no desenvolvimento dos servidores. E é em busca do objetivo de se criar uma nova política de capacitação e desenvolvimento de pessoas que utilizasse da nova visão estratégica da moderna gestão de pessoas que promove a gestão por competência, que o governo federal implementou o decreto presidencial nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.

Através desse decreto foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que tem por finalidade:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

São instrumentos dessa política: o Plano Anual de Capacitação (PAC), o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competência. Para a elaboração do primeiro instrumento citado, tem-se por diretriz, a definição de temas, a divulgação de oportunidades de capacitação e a complementaridade entre os resultados dessas ações e o desempenho do servidor (BRASIL, 2006). Segundo Amaral (2006), essa nova política de capacitação estimula a aprendizagem e disseminação do conhecimento, pois entende capacitação como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006).

Além do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, ressalta-se, a importância do contexto normativo do Poder Judiciário em que se inclui a Resolução n.º 70, de 18 de março de 2009 que “dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário” (BRASIL, 2009) em que compete ao Conselho Nacional de Justiça o “controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, com atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário” e que entre os objetivos discriminados na Resolução voltados à gestão de pessoas tem-se: “desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores e motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia” (BRASIL, 2009). Esse contexto reflete a necessidade e a busca crescente pela integração do poder judiciário.

Em resposta à necessidade de integração e buscando desenvolver os servidores do judiciário, é importante frisar o proposto por Amaral (2006) que expõe, que diferentemente do tradicional foco de recursos humanos, a gestão por competências precisa envolver todo o ciclo de ações da gestão de pessoas, passando por suas diversas etapas, como a seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de

desempenho. Essa característica implica no aumento da responsabilidade dos dirigentes que passam a lidar com uma realidade diferente, em que se confere aos processos de aprendizagem um papel estratégico na organização.

Essa realidade nova, ainda segundo a autora, confronta o modelo de gestão tradicional, regido por regras onde quase não há espaço para experimentação. Ao aplicar o modelo de gestão por competência é essencial que se explorem os diversos aspectos da aprendizagem, inclusive o de correr riscos, lidar com fatores incertos e o de aprender de forma coletiva. É impossível desvincular competência de dinamismo: uma competência considerada essencial hoje não necessariamente continuará sendo no futuro.

Guimarães (2000) reforça essa ideia ao apontar como desafio para o setor público a necessidade de romper com os modelos tradicionais de administrar, transformando estruturas burocráticas e hierarquizadas em estruturas flexíveis e capazes de adotar medidas empreendedoras. Essa transformação é essencial para que se alcance a inovação necessária na busca da qualidade e eficiência do setor público. Dessa forma, ainda de acordo com o autor, a abordagem da gestão por competência, quando realizada em coerência e alinhamento à gestão da estratégia organizacional e de gestão de pessoas, torna-se elemento favorável à flexibilidade de gestão, tornando-se alternativa favorável ao empreendedorismo de administração também nas organizações públicas.

E na busca pela gestão estratégica de pessoas, Schikmann (2010) aponta algumas características comuns às organizações públicas que são desafios a serem enfrentados: rigidez imposta pela legislação, desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, limites à postura inovativa, poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, rotatividade na ocupação de posições de chefia e o papel da gratificação usado como compensação a impossibilidade de aumento salarial.

Essas características alinhadas ao fato de que em muitas organizações a área de gestão de pessoas assume uma função de administração de pessoal, cuja atuação é geralmente reativa, onde se busca desenvolver ações de treinamento e capacitação apenas como respostas pontuais e emergenciais, descrevem a realidade de muitos órgãos da administração pública. Sendo assim, a substituição da administração de

peçoal, por uma gestão de pessoas, implica na implementação de mudanças que constituirão a gestão estratégica de pessoas (AMARAL, 2006; SCHIKMANN, 2010).

Além disso, levando em consideração as peculiaridades do processo de gestão por competências, Guimarães (2000) expõe que, dentre os desafios enfrentados ao implementar o uso dessa abordagem de gestão na realidade do setor público está a necessidade de transformar subsistemas organizacionais essencialmente técnicos, o que ocorre através de um planejamento que envolve, desde a modernização tecnológica, até a disponibilidade financeira. E, além disso, esses fatores devem estar vinculados a mudança de padrões de comportamento, ou seja, um processo cultural, pois somente assim, a transformação de uma organização se torna efetiva.

A seguir será explorada a relação entre competência e aprendizagem, onde esta última é colocada como a ferramenta necessária para o desenvolvimento das competências em suas diversas dimensões.

## **2.4 Competência e aprendizagem**

Para o desenvolvimento de competências é necessário fazer uso do processo de aprendizagem. Esse é um processo de mudança que deverá agregar valor não só ao indivíduo, mas também à organização, em busca da base para uma vantagem competitiva sustentável (BRANDÃO; ANDRADE, 2007; BITENCOURT, 2004).

Na busca pelo desenvolvimento de competências insere-se o conceito de cultura de aprendizagem. De acordo com Fleury e Fleury (2001), existem duas vertentes teóricas para os principais modelos de aprendizagem: a behaviorista e a cognitivista. No modelo behaviorista, o foco está no comportamento, que é o resultado das relações entre estímulo e resposta. Já o modelo cognitivista é abrangente e explica melhor fenômenos mais complexos (aprendizagem de conceitos, capacidade de solucionar problemas, dentre outros), e busca utilizar dados objetivos, subjetivos e comportamentais, que envolvem aspectos como crenças e percepções dos indivíduos que influenciam no seu processo de compreensão da realidade. De acordo com os autores, esta última é mais utilizada nos estudos realizados a respeito da aprendizagem dos indivíduos nas organizações.

Dentre os modelos cognitivistas, existe o “movimento S-O-R”, que infere que, o comportamento do indivíduo, é a relação entre estímulos (S) e respostas (R) que, só pode ser verdadeiramente compreendido, ao se considerar o que ocorre no indivíduo ou no organismo (O) que mediará essa relação. Sendo assim, esse movimento considera que a aquisição de habilidade, conhecimento e atitudes são o resultado dessas relações (BRANDÃO; ANDRADE, 2007). Além disso, segundo Illeris (2004, apud BRANDÃO; ANDRADE, 2007), destaca-se que, para que ocorra o processo de aprendizagem, além da interação entre o indivíduo e o ambiente, é necessário que aconteça outra interação: entre o conteúdo em questão e a dinâmica utilizada na aprendizagem.

Fleury e Fleury (2003) percebem o processo de aprendizagem como responsável para estabelecer a manutenção entre dois fatores da organização: estratégia e competência. Os autores adotam a perspectiva incrementalista, pois para eles, a formulação da estratégia competitiva tem a finalidade de potencializar as competências mais fortes da organização. E, considerando que as competências da organização estão em constante evolução, é necessário a constante reformulação da estratégia competitiva.

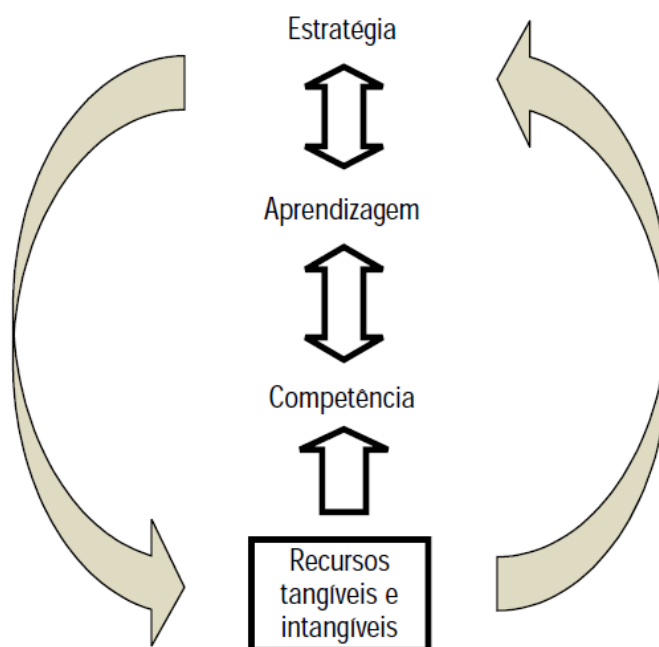


Figura 2 – Estratégia e competências essenciais.

Fonte: Fleury e Fleury (2004)

Fleury e Fleury (2001) destacam três níveis em que o processo de aprendizagem organizacional pode ocorrer: nível do indivíduo, nível do grupo e nível da organização. O nível do indivíduo é o primeiro nível em que o processo de aprendizagem ocorre, através de experiências formais e informais. No nível do grupo, os conhecimentos individuais são combinados, interagem entre si e ao serem interpretados passam a se integrar de forma que são criados esquemas coletivos orientadores de ações. Ainda segundo os autores, no nível da organização, o processo de aprendizagem individual torna-se oficial, pois existe a evolução da aprendizagem individual para a grupal que por sua vez, transformam-se em memória organizacional. Ocorre, então, a institucionalização do aprendido, através de normas, conjunto de procedimentos, entre outros, que retém e recuperam sempre que necessário essas informações.

Fleury e Fleury (2001) ressaltam a importância dessa memória organizacional que se torna a garantia de que de fato ocorreu a aprendizagem, pois todas as mudanças ocorridas tanto em processos, estruturas ou comportamentos estarão acessíveis aos membros da organização e poderão ser repetidos e incorporados como práticas de gestão. Fleury e Fleury (2004) ressaltam assim, a importância do processo sistemático de aprendizagem permanente para que seja possível desenvolver competência essencial ao longo do tempo.

Ainda levando em consideração o processo de entendimento do nível organizacional da aprendizagem, Bitencourt (2004) resalta que ter por base a gestão por competência nesse processo significa dar ênfase a determinados aspectos como: a coletividade (por meio da interação entre as pessoas), o processo (o desenvolvimento é contínuo) e às ações (é necessário levar em consideração as práticas de trabalho). De acordo com Brandão e Andrade (2007), a aprendizagem desenvolvida pelo indivíduo o torna capaz de responder de forma diferente a determinada questão com a qual já poderia ter se deparado antes do processo de aprendizagem. Isso significa dizer que o processo de aprendizagem pode gerar um reflexo no desempenho resultante do indivíduo.

O processo de aprendizagem organizacional apresenta três perspectivas: a social, a dinâmica e a estratégica. A perspectiva social leva em consideração toda a história pessoal e profissional que exercem influência e atuam como potencial oportunidade ao processo de aprendizagem. Já a perspectiva dinâmica possui o critério da

continuidade, enfatiza a importância de que ocorram situações propícias à formação e aplicação de novas competências. Por último, a perspectiva estratégica faz o elo entre diretrizes da empresa e visão estratégica da gestão de competências, ressaltando a importância de que as práticas mais efetivas sejam sistematizadas (BITENCOURT, 2004).

Dutra (2012) ressalta a complexidade do desenvolvimento da aprendizagem destacando dois tipos de ações: as de desenvolvimento formal, e as de desenvolvimento não formais. A primeira é estruturada, envolve didática e metodologias, instrutores, conteúdo específico. Já a segunda são aquelas decorrentes da própria experiência cotidiana do trabalho, ou ligadas a ele, sempre envolvendo o indivíduo a ser desenvolvido. Levando em consideração essas dinâmicas, se faz necessário que a organização, ao desenvolver sistemas educacionais, busque o equilíbrio entre sua própria estratégia e as necessidades de aprendizagem de seus colaboradores, para que o processo de aprendizagem se torne eficiente ao desenvolvimento de competências (BRANDÃO; ANDRADE, 2007).

Dutra (2012) aponta como limitação para o desenvolvimento de competências a dificuldade de se saber precisamente quais são as ações necessárias que possibilitariam o desenvolvimento de competências específicas. De acordo com Ruas e Antonello (2003, apud Dutra, 2012), as ações educacionais que mais se aproximarem à realidade profissional dos indivíduos são as mais propícias a efetividade no processo de desenvolvimento de competências.

Dutra (2012) ressalta a importância do processo de aprendizagem, pois se trata da ferramenta que agrega valor às pessoas, que são o patrimônio que possui o conhecimento da organização. É a partir da valorização das pessoas que é possível manter a vantagem competitiva ao longo do tempo. Percebe-se assim, a interdependência dos conceitos de aprendizagem e competência: onde o aprendizado representa o meio pelo qual é possível desenvolver competências e de forma análoga, a competência manifesta-se como resultado do processo de aprendizagem (BRANDÃO; FREITAS 2001).

A seguir, será explorada como se insere o conceito de desempenho nos modelos de gestão de pessoas por competências.

## 2.5 Competência e desempenho

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho surge como uma alternativa às tradicionais avaliações de desempenho. Avaliar se restringe ao fato de comparar os resultados esperados àqueles que de fato aconteceram, restringindo o objetivo de avaliação a uma tarefa ou trabalho pré-estabelecida. Ao assumir a gestão de desempenho o enfoque ao processo torna-se o da gestão organizacional envolvendo estratégias, objetivos, processos de trabalho buscando continuidade e sustentabilidade à organização.

Percebe-se assim, a mudança na forma de gerir pessoas que tem deslocado o foco do controle para o desenvolvimento. O que significa dizer que o modelo tradicional de gestão, inspirado no modelo fordista e taylorista de administração tem se tornado incapaz de atender à realidade atual das organizações. Nesse modelo, apenas era esperado que o indivíduo cumprisse com sua demanda pré-estabelecida, de forma passiva: trata-se do controle de tempos e movimentos. No cenário atual, o indivíduo assume o papel transformador e o desenvolvimento da organização depende do seu desenvolvimento. É a idéia do desenvolvimento mútuo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; DUTRA, 2012).

Esses aspectos estão atrelados à gestão por competências já que este modelo de gestão tem por finalidade o aprimoramento do desempenho profissional e organizacional. Existe, assim, uma grande interdependência entre competência e desempenho que se complementam inseridos no contexto maior e mais complexo de gestão organizacional (ZARIFIAN, 2001; SANTOS, 2001; BITENCOURT, 2004).

Brandão e Guimarães (2001) apontam para o uso de sistemas de gestão por desempenho durante o processo de identificação de lacunas de competência, argumentando que, se o desempenho no trabalho expressa a existência de competência, seja no nível individual, grupal ou organizacional, a deficiência no desempenho, aponta justamente para o contrário: possivelmente existe uma lacuna de competência a ser preenchida.

Os autores discorrem ainda sobre o fato de, ao longo do século XX, as técnicas de avaliação de desempenho terem sofrido aprimoramento. Como exemplo disso, está a evolução do modelo de avaliação de mão única, em que o chefe realizava uma



análise dos pontos fortes e fracos dos seus subordinados de forma unilateral, para a avaliação bilateral, onde chefe e subordinado debatem juntos a respeito do desempenho do subordinado e, de forma mais recente, a avaliação 360° que se baseia em múltiplas fontes, ou seja, o colaborador pode ser avaliado por seus clientes, pares, superiores e subordinados.

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) ressaltam que a avaliação de desempenho envolve os diversos níveis da organização e não está restrito apenas às competências inerentes ao indivíduo, envolvendo aspectos como as relações interpessoais, ambiente de trabalho e características da organização. Guimarães, Nader e Ramagem (1998) descrevem quatro níveis para um sistema de gestão de desempenho: nível corporativo, divisional ou funcional, grupal e individual. O nível corporativo envolve os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação atrelados à missão, visão e objetivos da organização. Já o nível divisional ou funcional, tem por finalidade a eficácia organizacional e busca alcançar os objetivos e metas de cada unidade da organização. No nível grupal, a avaliação é aplicada aos projetos e processos de trabalho, envolvendo assim, as suas respectivas equipes. No nível individual, o foco está no resultado do trabalho do indivíduo, envolvendo aspectos referentes ao comportamento.

Hamblin (1978) conceitua a ato de avaliar como: “julgar se valeu a pena em termos de algum critério de valor, à luz da informação disponível” Hamblin (1978, p. 21). No entanto ressalta que obtenção de informações pode ocorrer antes, durante e depois do treinamento. O autor propõe um modelo de cinco níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento no cargo, organização e valor final. Ao adotar esse modelo, infere a existência de uma corrente de causa e efeito. Ao realizar a coleta de informação nos seus diversos níveis, busca-se perceber quais fatores podem prejudicar, ou até mesmo impedir o bom fluxo dessa corrente e a partir disso propor formas de restaurá-la. Ressalta-se que, o desenvolvimento de competências pessoais está ligado à estratégia organizacional e relacionado ao sistema de Treinamento e Desenvolvimento que, por sua vez, é integrado por três elementos: avaliação de necessidades, planejamento do treinamento e sua execução e, por fim, avaliação de treinamento.

O primeiro nível, reação, é a avaliação por parte dos treinandos a respeito de atitudes, opiniões e satisfação quanto ao treinamento, já realizado. O segundo nível,

aprendizagem, tem por finalidade verificar se os objetivos instrucionais foram atingidos, resultando assim, em diferença a respeito daquilo que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento. O terceiro nível, comportamento no cargo, leva em consideração o desempenho do indivíduo antes e depois do treinamento e se de fato ocorreu transferência do que foi aprendido para o contexto do trabalho realizado. No quarto nível, organização, que levanta aspectos a respeito do quanto o funcionamento da organização foi afetado em ocorrência do treinamento realizado. O último nível, valor final, compara os custos do treinamento com seus benefícios, tendo por critério a produção ou serviço realizado pela organização.

Além dos níveis de avaliação proposto por Hamblin (1978), Dutra (2012) ressalta a existência de três dimensões para o desempenho: desenvolvimento, esforço e comportamento. Essas dimensões são interdependentes, porém devem ser avaliadas de forma diferente. O desenvolvimento é medido pela escala de complexidade. Pessoas com alto nível de desenvolvimento estão aptas a lidar com situações mais complexas e a organização atribui uma alta expectativa sobre o seu desempenho. Normalmente, pessoas com alto nível de desenvolvimento também possuem uma maior autonomia de ação.

Ainda de acordo com o autor, o esforço está relacionado à dois fatores: a motivação do indivíduo e as condições favoráveis oferecidas pela empresa. É o fazer a mais que uma pessoa é capaz de realizar. Não é algo permanente, pois não se pode garantir que o indivíduo continue a realizar o esforço de forma contínua ou estável, trata-se de uma contingência. Por essa razão, normalmente o esforço é recompensado por uma remuneração variável. Para a organização, é melhor estimular o desenvolvimento do que o esforço.

Por fim, há a dimensão comportamento, que está intimamente ligada ao ambiente organizacional e exerce influência no desenvolvimento e esforço das demais pessoas da organização. É uma dimensão essencialmente subjetiva, que necessita de um parâmetro para ser avaliado, que pode ser a norma de conduta adotada pela organização. Dutra (2012) ressalta que, para que se respeitem as diferenças individuais, não deve ser associado a essa dimensão de desempenho nenhum tipo de remuneração.

Para Brandão e Guimarães (2001) a organização não deve limitar o uso da gestão de desempenho como ferramenta para avaliar o desempenho dos indivíduos da

organização. É necessária a busca de um desenvolvimento amplo e constante. Percebe-se, assim, sua inserção no processo maior de gestão organizacional, pois possibilita a revisão constante de estratégias, objetivos e processos de trabalhos pertencentes à política de gestão de pessoas.

Neste capítulo foram levantados aspectos da literatura com definições norteadoras do presente trabalho. A seguir, será apresentada a abordagem metodológica utilizada para viabilização do estudo em busca da resposta do problema de pesquisa.

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

Após definidos os objetivos, geral e específicos, serão abordados os procedimentos metodológicos com a finalidade de buscar a resposta para o problema de pesquisa em questão (quais são as práticas de gestão por competências desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas de uma Instituição pública federal do poder judiciário?).

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

A pesquisa deste trabalho pode ser classificada, quanto aos objetivos, adotando a proposta de Sampieri, Collado e Lucio (2006) como descritiva. Descritiva por ter como objetivo conhecer as características da realidade estudada, que no caso da pesquisa em questão trata-se do processo de gestão por competência em uma instituição pública no Brasil.

Trata-se de estudo de caso que, por descrever os elementos relacionados ao processo de gestão por competência em um único ponto no tempo, assume a perspectiva transversal. Ludwig (2009, p.58) explica que o estudo de caso: “diz respeito a uma investigação de fenômenos específicos e bem delimitados, sem a preocupação de comparar ou generalizar”. O autor também aponta outra característica relevante do método: a contextualização.

Quanto à natureza das variáveis estudadas, tendo em vista que não foram utilizadas medidas e inferências estatísticas, a pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa onde, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006 p. 7): “A ênfase não está em medir as variáveis envolvidas no fenômeno, mas em entendê-lo”.

### **3.2 Caracterização da Organização**

A pesquisa foi realizada em uma Instituição pública federal, tratando-se de um Tribunal, cujas principais competências são atribuídas pela Constituição Federal.

Devido ao atual contexto da administração pública e da necessidade de integração do poder judiciário, que se torna possível a partir de uma visão estratégica, a Instituição estudada percebe que a melhoria constante do desempenho organizacional é indispensável para que tal integração se torne possível, através do alinhamento e da adequação às diretrizes propostas pelo PNDP. E é de acordo com essa realidade que a organização tem buscado pautar sua atuação em modernas técnicas de gestão. Dentre elas, a gestão por competência.

A pesquisa foi realizada junto à Coordenadoria, subordinados à Secretaria de Gestão de Pessoas, responsável pela implementação e manutenção do modelo e a duas seções a ela subordinada voltadas às áreas de desempenho e capacitação dos servidores.

### **3.3 Participantes do estudo**

Para realizar a pesquisa foram entrevistadas 3 servidoras da organização: a coordenadora responsável pela área de desenvolvimento da gestão por competência (Entrevistada 1), a chefe da seção voltada às ações voltadas à capacitação (Entrevistada 2) e servidora lotada na seção de gestão de desempenho (Entrevistada 3). A seleção das participantes compôs uma amostra intencional, cujo critério adotado foi o de envolvimento com a prática formal da gestão de pessoas baseada em competência, que decorre da função exercida no Tribunal, estando diretamente relacionado com o programa permanente de capacitação dos servidores. O tempo de atuação das participantes na área de capacitação está entre 1 ano e 3 meses e 17 anos, com uma média de 9 anos de atuação. Além disso, duas das participantes estavam diretamente envolvidas no processo de implementação do modelo na organização o que revela experiência e visão holística do processo de gestão em questão. Sendo assim, de acordo com Vergara (2007)

trata-se de amostra não probabilística e escolhida pelo critério de tipicidade e acessibilidade.

Ressalta-se, que a escolha da amostra levou em consideração os aspectos levantados por Fontanella, Ricas e Turato (2008) de que a construção da amostra precisa levar em consideração o objetivo do estudo, sendo mais importante a representatividade desses participantes e a qualidade das informações por eles prestadas do que a quantidade de indivíduos selecionados para serem entrevistados.

Além disso, ainda de acordo com os autores, justifica-se o número reduzido de participantes ao fato de que aumentar o número de entrevistados não contribuiria para o adensamento do estudo, sendo o ponto de saturação definido a partir de questões práticas do processo de pesquisa, como o fato dos demais servidores não apresentarem o mesmo grau de domínio do assunto em questão. Acrescenta-se a esse aspecto o fator de que foi possível caracterizar a homogeneidade da amostra dentre as participantes entrevistadas, influenciando também na saturação.

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

Para coleta e codificação de dados na análise, foram desenvolvidos 4 instrumentos de pesquisa, sendo eles: folha de sumário de analítico (Apêndice I) e 3 roteiros de entrevistas semiestruturadas. A folha de sumário de dados analíticos permitiu a coleta e codificação de dados documentais, bem como codificação de trechos de entrevistas.

Os roteiros de entrevista semiestruturada foram diferenciados em razão da especialização de cada entrevistado sendo que um direcionado à coordenadora da área de desenvolvimento da GPPC (Apêndice A), outro à chefe da seção de capacitação (Apêndice B) e um à servidora da seção de desenvolvimento (Apêndice C). A finalidade de se utilizar três roteiros diferentes é a de aprofundamento em cada um dos setores investigados para agregar valor à pesquisa. As perguntas abertas permitiram às entrevistadas que fossem acrescentadas informações, possibilitando

assim, maior riqueza de coleta de dados com informações correlatas ao assunto que não foram passíveis de investigação apenas pela análise documental.

Os roteiros de entrevista abordaram, fundamentalmente, questões acerca da implementação e utilização do modelo de gestão por competências na realidade da organização objeto de estudo. Essas questões buscaram gerar aprofundamento em relação a questões como dificuldades, resistências, desafios e resultados na utilização do modelo de gestão por competência na organização estudada sempre levando em consideração seu contexto.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Quanto à coleta de dados a pesquisa pode ser categorizada como documental e de campo. Para realizar a pesquisa documental foi realizada uma busca no sítio institucional do órgão, por meio do qual foi possível congrega os documentos normativos, Resoluções e Portarias. O Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação relativo ao exercício financeiro dos anos de 2011 e 2012 foi fornecido por servidor do Tribunal, após solicitação formal por meio eletrônico. Os dados da pesquisa de campo foram coletados por meio de entrevistas e de anotações feitas durante as conversas com os entrevistados, realizadas no próprio ambiente de trabalho, utilizando, além do roteiro de entrevista, um gravador a fim de que ocorresse, posteriormente, a transcrição das informações levantadas.

Ressalta-se que a gravação foi realizada com autorização prévia do entrevistado. Quanto ao procedimento de análise de dados foi realizada a transcrição integral das entrevistas, totalizando 135 minutos de entrevista para, posteriormente, realizar a análise de conteúdo tendo por base a metodologia indicada por Bardin (1977).

A análise de conteúdo foi executada a partir das três fases propostas por Bardin (1977) pré-análise, exploração do material e tratamento de dado, inferência e interpretação. A pré-análise foi fundamental, pois prepara o material para ser posteriormente analisado. Na fase de exploração realizaram-se as escolhas das categorias de análise, que se basearam no referencial teórico que fundamentou a pesquisa. Por fim, na fase de tratamento, verifica-se se as informações e os

documentos escolhidos são homogêneos e atendem os critérios escolhidos, respondendo ao objetivo da análise.

A fase de análise de conteúdo foi executada em etapas: construção da referência teórica, construção dos instrumentos de pesquisa, coleta de dados, transcrição das entrevistas e observação de documentos, codificação dos dados de entrevistas e análise documental em categorias baseadas na estrutura do referencial teórico construído, observação das relações entre os dados (lacuna ou ênfase), sintetização dos resultados da análise construindo uma estrutura explicativa (MILES; HUBERMAN, 1994).

Buscou-se com essa análise identificar as práticas relacionadas ao tema gestão por competência na realidade da organização. Os dados brutos, previamente selecionados e classificados foram destacados para fornecer uma representação simplificada. Após isso, foram determinadas as categorias-síntese, utilizando-se de critério semântico. A análise do conteúdo das respostas foi feita de acordo com o tema, com a classificação dos dados em cinco categorias: (1) Noção de competência – refere-se a aspectos de construção e aplicação do conceito que influenciam na receptividade e resistência a adoção do modelo de gestão por competência; (2) Gestão por Competência – refere-se a aspectos das etapas do modelo implementado e sua integração com os demais subsistemas; (3) Administração Pública – refere-se a aspectos próprios da administração pública que influenciam o funcionamento do modelo; (4) Aprendizagem - refere-se a aspectos do processo de aprendizagem que permite o desenvolvimento de competências e; (5) Desempenho - refere-se a aspectos relacionados ao aprimoramento do desempenho individual e organizacional. A seguir, apresenta-se Quadro1 com a síntese das categorias de análise.



<b>CATEGORIA DE FATORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>NOÇÃO DE COMPETÊNCIA</b>	Refere-se a aspectos de construção e aplicação do conceito que influenciam na receptividade e resistência a adoção do modelo de gestão por competência.
<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIA</b>	Refere-se a aspectos das etapas do modelo implementado e sua integração com os demais subsistemas.
<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	Refere-se a aspectos próprios da administração pública que influenciam o funcionamento do modelo.
<b>APRENDIZAGEM</b>	Refere-se a aspectos do processo de aprendizagem que permite o desenvolvimento de competências.
<b>DESEMPENHO</b>	Refere-se a aspectos relacionados ao aprimoramento do desempenho individual e organizacional.

Quadro 1: Definição das categorias teóricas de análise das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

Ressalta-se que as categorias acima descritas apresentam-se de forma mais ampla e que para fazer a análise dos dados, foi realizada a divisão das mesmas em subitens, tendo por base o referencial teórico construído, com suas respectivas definições e respectivos indicadores, para assim, poder realizar a análise da produção de texto, resultante da transcrição das entrevistas e observação de documentos. Apresentam-se desde Apêndice D ao Apêndice I os itens de cada categoria de fatores anteriormente discriminados.

A análise dos dados priorizou as verbalizações e depoimentos das entrevistadas, através das quais foram discriminadas as estratégias, as práticas, dificuldades e histórico da gestão de pessoas por competência na organização. A intenção da análise dos dados foi relacionar o tema da gestão de competência com a realidade do Tribunal. Para fins elucidativos, a seguir, apresenta-se Quadro 2 com a

correspondência das categorias da análise de dados e as perguntas do roteiro de entrevista.

CATEGORIAS TEÓRICAS DE ANÁLISE	QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA
<b>Noção de Competência</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual é o conceito de competência adotado pelo Tribunal?</li> <li>2. Quais são as práticas relativas à comunicação existentes no Tribunal em busca da disseminação dos propósitos do modelo de gestão por competência e dos objetivos organizacionais?</li> </ol>
<b>Gestão por competência</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Qual é a finalidade de se adotar o modelo de gestão por competência no Tribunal?</li> <li>4. Quais são os fatores considerados entraves ao bom funcionamento da GPPC (recursos financeiros, tecnologia, cultura organizacional)?</li> <li>5. Quais são as etapas adotadas pelo Tribunal na execução da GPPC?</li> <li>6. Como ocorre a captação de competência no Tribunal?</li> <li>7. Como as mudanças de gestão impactam nos trabalhos realizados pela área de gestão de pessoas relacionada às práticas de GPPC?</li> </ol>
<b>Administração pública</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Quais fatores atuais da administração pública que favorecem a adoção por parte do Tribunal da GPPC?</li> <li>9. A implementação do GPC encontra barreiras tais como engessamento</li> </ol>

	<p>burocrático, elevado grau de hierarquização ou falta de flexibilidade para o bom funcionamento do modelo? Há outras barreiras? Quais?</p> <p>10. Como as mudanças de gestão impactam nos trabalhos realizados pela área de gestão de pessoas relacionada às práticas de GPPC?</p>
<b>Aprendizagem</b>	<p>11. Qual é a importância da aprendizagem no processo de GPPC?</p> <p>12. Como é realizada a escolha das dinâmicas utilizadas nas ações educacionais selecionadas?</p> <p>13. As ações educacionais buscam atingir diferentes níveis de aprendizagem (individual, grupal e organizacional)?</p> <p>14. Como o Tribunal mensura a evolução do processo de aprendizagem do nível individual para o nível grupal?</p> <p>15. Quais são as maiores dificuldades relativas a aprendizagem dos servidores em busca do desenvolvimento permanente?</p>
<b>Desempenho</b>	<p>16. Qual é a relação entre gestão de desempenho e GPPC?</p> <p>17. Qual a importância do mapeamento de competências?</p> <p>18. Como é realizado o mapeamento de competência?</p> <p>19. Com que frequência é realizado o mapeamento de competência?</p> <p>20. Como são determinados os indicadores de desempenho e metas?</p>

	21. Quais são os instrumentos de avaliação aplicados a realidade do Tribunal?
--	---

Quadro 2: Categoria de análise relacionada aos roteiros de entrevistas.

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, serão apresentados os resultados e discussão feitos a partir dos instrumentos de pesquisa, procedimento de coleta e procedimentos de análise de dados aqui descritos.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste Capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da análise documental e das entrevistas com representantes da área de gestão de pessoas da Instituição estudada. Por meio da análise de conteúdo, foi possível identificar no discurso dos entrevistados sentenças que descreviam como o modelo de gestão por competência se desenvolve no Tribunal e fatores que influenciam positiva e negativamente seu funcionamento.

Primeiramente, será apresentado o histórico sobre o processo de implementação do modelo de gestão de pessoas por competências com informações obtidas através da análise documental e das entrevistas realizadas. Ressalta-se que as informações levantadas a respeito do histórico estão registradas em documentos de uso interno da Instituição estudada e foram fornecidas pela Entrevistada 1. Após isso, nas seções subseqüentes, são identificados os fatores, resultado da análise das falas dos indivíduos, que elucidam em seus vários aspectos, a pergunta da pesquisa em questão: quais são as práticas de gestão por competências desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas de uma Instituição pública federal do poder judiciário?

### **4.1 Histórico do modelo de gestão por competência implementado**

Para melhor entender como se aplica o modelo de gestão por competências na organização estudada, é importante rever o histórico de sua implementação, para assim, contextualizar as mudanças que levaram ao modelo que atualmente é adotado pelo Tribunal. Os dados citados foram coletados através de análise documental e principalmente das entrevistas realizadas e, ressalta-se também, que duas das servidoras entrevistadas participaram diretamente do processo de implementação do modelo, fornecendo assim, relevante depoimento.

#### 4.1.1 Modelo Inicial 2005-2007

O modelo foi inicialmente implementado nos anos de 2005/2006 e para isso o Tribunal realizou parceria com consultores externos. Como forma de ilustrar as etapas do modelo vigente na época apresenta-se abaixo a Figura 3.

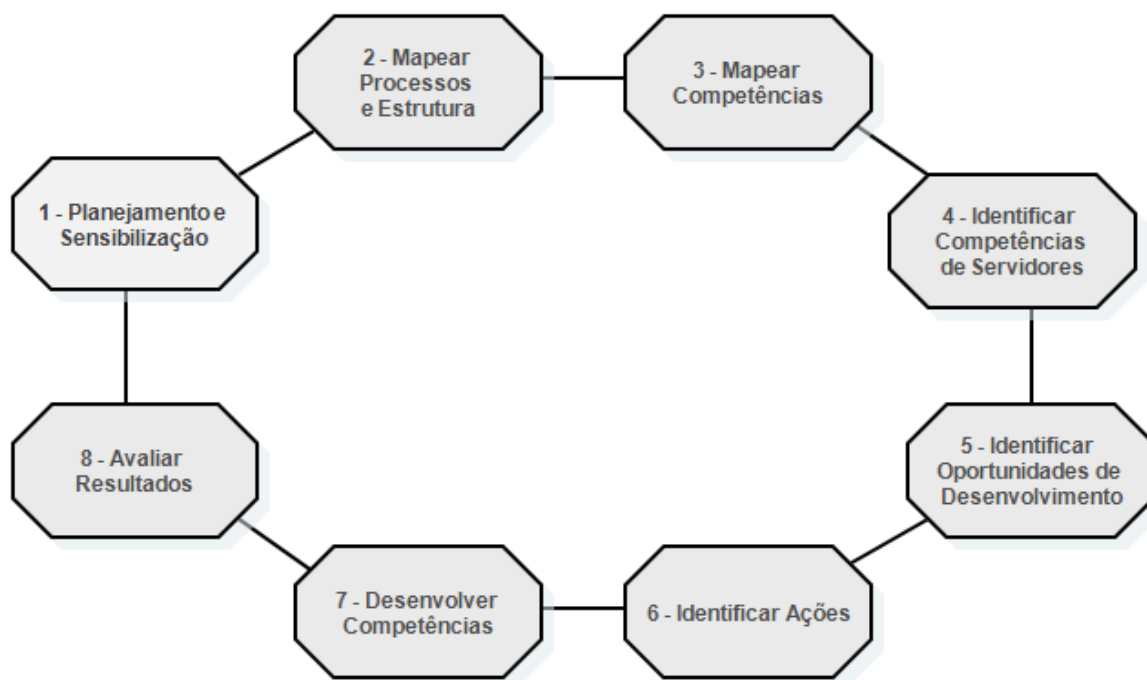


Figura 3 – Modelo inicial ciclo 2005-2006

Fonte: Apresentação para benchmarking do Tribunal

Como etapa inicial do processo de implementação ocorreu o planejamento e sensibilização do Tribunal onde, com a ajuda da consultoria, eram explicados quais os processos e produtos esperados da implementação do modelo de gestão por competência. Nesta etapa, foram realizados vários seminários, distribuições de camisetas, agendas, criação de site, workshop, dentre outros. De acordo com as informações obtidas por meio da análise de documentos e informações levantadas durante a entrevista percebeu-se que essa fase de sensibilização foi muito forte e que contou com a participação de 100% dos servidores da casa nos workshops desenvolvidos. A etapa inicial adotada pelo Tribunal corrobora com o exposto por Guimarães (2000) que alinha a gestão por competência à cultura da organização, o

que ressalta a importância da sensibilização como fator essencial para que a aplicação do modelo atinja os diversos níveis e torne-se de fato efetiva.

Após a sensibilização iniciou-se a etapa de mapeamento dos processos de trabalho e estrutura. O mapeamento era realizado nas unidades através de uma dupla formada por um consultor da empresa contratada e um servidor da área de gestão de pessoas. Realizou-se dessa forma para garantir que a equipe do Tribunal se apropriasse do conhecimento que a consultoria trazia. Segundo informação coletada através da entrevista, foram realizadas mais de duzentas reuniões para mapear os processos de trabalho. Ressalta-se, também, que uma das dificuldades enfrentadas na época foi a questão de não se ter um planejamento estratégico formalmente implementado no Tribunal, o que gerava um grande dificultador e entrave à implementação do modelo, como atesta trecho da entrevista:

“Nessa época, que foi em 2005, nós não tínhamos ainda planejamento estratégico. E isso é um dificultador, pois o modelo tinha que se amparar em alguma coisa. Como amparar o modelo se eu não tenho uma diretriz? Então nós amparamos o modelo na competência organizacional dada pela constituição, mas principalmente no processo de trabalho que a área desempenhava.”  
(Entrevistada 1)

Entende-se a ausência do planejamento estratégico como um entrave ao bom funcionamento do modelo principalmente ao se levar em consideração que é a partir dele que se discrimina a formulação da estratégia da organização e que ela deve ser a base para a etapa de mapeamento de competências (CARBONE et al, 2009).

Na ausência do planejamento estratégico buscou-se amparar o modelo na competência organizacional dada pela Constituição e também no processo de trabalho que cada área desempenhava. Percebeu-se então, a ocorrência de um novo dificultador, pois através dessa etapa, descobre-se que o mesmo processo era feito em mais de uma unidade, chegando a ser mapeado em até três áreas diferentes. Além dessa replicação, apontada através do mapeamento, perceberam-se falhas nos processos que podiam ser melhorados e otimizados. Porém, o objetivo da etapa, não era melhorar os processos de trabalho, mas sim identificar as competências das áreas.

“Tínhamos processos sendo feito em duas, três áreas. Processos cheios de problemas [...] Competências idênticas em várias áreas, porque várias áreas faziam a mesma coisa. Isso tudo atrapalhou um pouco.” (Entrevistada 1)

Para realizar a próxima etapa de identificação das competências dos servidores foram utilizados os instrumentos amparados pela literatura vigente na época, tratando-se basicamente de um modelo de avaliação que determinava que para cada elemento de competência deveria existir um nível requerido do ocupante do papel organizacional.

“Por exemplo, a competência - educação corporativa- era requerida em um nível para o chefe da seção, para o assistente, em outro nível, para o servidor, em outro nível, para o revisor, em outro nível. Então era necessária uma escala de dez níveis e mapear qual era o nível requerido em cada papel. Nós quase enlouquecemos. Mas era assim que mandava fazer, para a gente ter o máximo de precisão no resultado.” (Entrevistada 1)

Essa abordagem fazia com que em uma mesma seção um servidor apresentasse um *gap* de competência e outro não. O que gerava, no âmbito da organização, um questionamento da razão pela qual somente alguns servidores participavam de ações de capacitações. Percebe-se assim que essa abordagem tinha o foco na deficiência e não no desenvolvimento. Razão pela qual, após um tempo, essa prática foi abandonada, o que corrobora com o apontado por Dutra (2012) quando ressalta que a utilização dos conceitos de competência de forma equivocada ou incompleta não atende às necessidades das organizações.

“[...] após dois anos nós acabamos com essa prática. Porque era muito grande, ingerenciável, por mais que a gente tivesse ferramenta para isso e ele não era preciso, porque ele estava no preciosismo ele não dava precisão.” (Entrevistada 1)

A próxima etapa está relacionada à identificação das oportunidades de desenvolvimento. Que por estar vinculada a um instrumento de avaliação tão preciosista deparava-se com a dificuldade de ter que desenvolver várias ações para uma mesma competência, para atingir seus mais diversos níveis. E por fim, realizava-se a avaliação dos resultados, especialmente com o uso da estratégia de avaliação de aprendizagem.

“Para desenvolver competências do nível oito para o nível nove, eu preciso de uma ação avançada. Mas para desenvolver a competência do colega que é do nível mais baixo, eu preciso de outro tipo de ação, de nível menor, inicial, de nível básico. Então identificar ações também virou um problema.” (Entrevistada 1)

Foi possível identificar que o constante desafio na história de revisão do Tribunal consiste na busca por descritores que consigam delinear a competência sem ser demasiadamente específico, mas que também não seja macro e genérico. É



necessário ser mais do que ser resumo da atividade, tornando-se um indicador da presença da competência na execução da atividade.

“Então esse é um desafio enorme, porque por mais que se estude a utilização correta dos verbos, a utilização correta dos descritores, a utilização correta dos adjetivos, as taxonomias existem na literatura. Elas não existem na vida real. E na vida real, ninguém desenvolveu uma taxonomia que se aplique ao setor público.” (Entrevistada 1)

Com a entrada de um novo ano recomeçou-se o processo, planejando novamente o ciclo. As etapas discriminadas nesse modelo foram executadas nas gestões do ano de 2005, 2006 e 2007, sendo que a partir do ano de 2006 o modelo foi executado pelos servidores de forma independente, sem o auxílio da consultoria que tinha sido contratada anteriormente. Após o fechamento relativo ao ano de 2007, onde se realizou o ciclo completo, foi possível estabelecer alterações para o modelo do ano seguinte que será exposto a seguir.

#### 4.1.2 Alinhamento ao Planejamento Estratégico 2008-2009

No ano de 2008, foi utilizado o planejamento estratégico do Tribunal, já então formalizado, como ponto de partida para o estabelecimento da revisão e das alterações no modelo de gestão por competência. A partir daí, ocorre a subdivisão das competências em: gerais, técnicas-específicas e gerenciais. Sendo a primeira referente às competências necessárias para toda a organização, a segunda relativa às atividades específicas desenvolvidas pelos servidores e a última relativa aos cargos de gestores, chefe de unidade, coordenadores e secretários. A necessidade de se efetuar a revisão do modelo para que se adaptasse ao plano estratégico fez com que fossem realizadas visitas às unidades, para fazer o levantamento das respectivas atividades desempenhadas por elas e buscar o alinhamento delas com as diretrizes do plano estratégico.

A adaptação do modelo ao planejamento estratégico reforça a importância dada por autores como Brandão e Guimarães (2001) e Fleury e Fleury (2004) para o alinhamento entre a estratégia da organização e desenvolvimento das competências necessárias. A respeito dessa etapa, o trecho a seguir ilustra a forma como a área

de gestão de pessoas auxiliou na implementação e divulgação do planejamento estratégico do Tribunal:

“[...] revisamos o modelo todo, adaptamos ao plano estratégico, fazendo visitas as unidades, levando o plano estratégico. A gente inclusive prestou um bom serviço aqui à nossa área estratégica. Porque nós auxiliamos na divulgação do plano.” (Entrevistada 1)

A partir das revisões realizadas foram reduzidas as quantidades de competências mapeadas, pois ao contrário do que era feito anteriormente, onde ela era determinada a partir de todos os processos realizados pelas áreas, passou-se a mapear apenas aquilo que era estratégico à organização. Além disso, essa redução foi possível porque se alterou o método, onde competência passa a ser relacionada ao papel organizacional. Para que essa reformulação pudesse de fato ocorrer foi necessária a construção desses papéis organizacionais formulados levando em consideração a estrutura hierárquica adotada pelo Tribunal e visitas às próprias unidades para levantar informação acerca das atividades realizadas por elas. Atribuiu-se, assim, competência à unidade, prática que ainda está em vigor no Tribunal.

Já no ano de 2009 ocorre a implementação da avaliação gerencial, que foi construída com os próprios gestores. Esse trabalho ocorreu a partir das competências gerenciais anteriormente estabelecidas das quais foram construídos descritores observáveis daquela competência no dia a dia. Sua importância revelou-se no fato deles traduzirem as competências a partir de determinados objetivos. Buscou-se, assim, exprimir a estratégia do Tribunal nos comportamentos esperados, identificando os *gaps* das competências gerenciais da organização e aspectos passíveis de melhora na gestão. Assim, a implementação da avaliação é relatada como algo de relevada importância para o bom funcionamento do modelo, como pode ser atestado no trecho a seguir:

“Facilitar a oferta de feedbacks para mim é o mais importante. O gestor tinha muita dificuldade em dar e receber feedback. Ainda tem. Todos temos. Mas todos precisamos. E com a avaliação formalizada, uma vez ao ano, todo mundo podendo avaliar seus gestores, é possível formalizar e institucionalizar a oferta de feedback gerencial de maneira qualificada e adequada para o que a casa espera.” (Entrevistada 1)

Brandão e Bahry (2005) reforçam essa ideia ao apontar que a etapa de avaliação é a base para que falhas possam ser identificadas e as correções necessárias sejam realizadas. A partir dessa etapa, estabeleceram-se parâmetros para o

autodesenvolvimento do gestor, tornando possível traçar planos individuais sobre demanda. Verificou-se então que esse desenvolvimento influenciava de forma positiva suas equipes de trabalho, pois o gestor mais capacitado favorecia também o desenvolvimento de sua equipe.

#### 4.1.3 Modelagem 2010-2011

As etapas do modelo vigente na época de 2010 a 2012 incluem: revisão do modelo de competências, mapeamento (ou revisão) das competências das unidades, avaliação de competências, identificação de *gaps* de competências dos servidores e gestores e elaboração e execução de planos de desenvolvimento das competências. A Figura 4 sintetiza as etapas do ciclo da gestão por competência adotado pelo Tribunal referente a esse período:

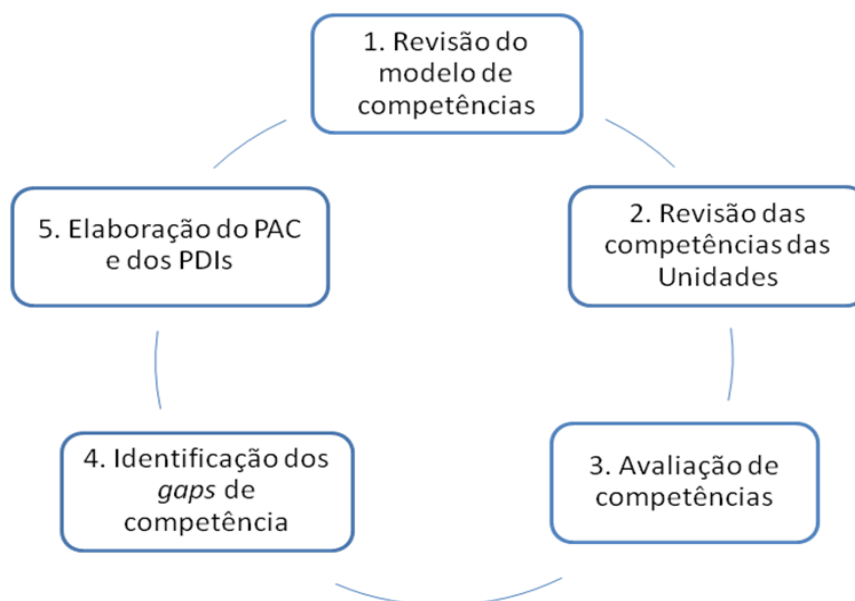


Figura 4 – Modelagem anos 2010-2011

Fonte: Apresentação para benchmarking do Tribunal

Por meio do processo de negociação coletiva no Tribunal, tendo por base o direcionamento estratégico da instituição, estabeleciam-se as competências requeridas dos servidores, tanto do corpo técnico, quanto do corpo gerencial. E a

partir da avaliação de competências, traçavam-se as diretrizes de capacitação e desenvolvimento, com a finalidade de atender aos objetivos estratégicos do Tribunal.

Os resultados obtidos pelas avaliações identificavam as competências já existentes, as quais os servidores possuíam domínio. Essa informação era de relevada importância, pois servia como insumo na orientação de movimentação interna e acompanhamento do desempenho e das lacunas de desenvolvimento, ou seja, as diferenças entre as competências necessárias e as competências existentes dos servidores. A partir dessas informações estabeleciam-se os indicadores necessários para oferecer as oportunidades de desenvolvimento, tendo por finalidade a busca do melhor desempenho possível, sempre alinhado às necessidades e ao contexto do Tribunal.

Percebe-se assim, que o uso da nomenclatura “avaliação” está incoerente com o proposto pela literatura, a qual nomeia a etapa na qual ocorre a identificação das competências já existentes e daquelas que ainda se fazem necessárias como “mapeamento de competências”. Salvo a incoerência de nomenclatura, a finalidade dessa etapa está de acordo com o proposto por Brandão e Bahry (2005), que apontam sua importância para obter informações que fundamentarão as decisões a respeito das ações de captação e desenvolvimento de competências.

Nas reuniões de planejamento realizadas no início do ano de 2011, foram definidos os temas específicos para o Plano Anual de Capacitação, que foram classificados pelas unidades em dois níveis: os de prioridade (alta, média e baixa) e de urgência (alta, média e baixa). Devido ao número elevado de ações demandadas foi dada prioridade às ações que atendiam aos *gaps* de competências classificados como de alta prioridade e alta urgência. Essa prática reflete o proposto por Carbone et al (2009) que ressalta a importância de se mapear as competências para que, revelada à discrepância entre as competências necessárias e aquelas já existentes na organização possa se trabalhar na consecução dos objetivos organizacionais.

Para a etapa de avaliação, o Tribunal utilizava na referida época, basicamente dois instrumentos: avaliação de reação e avaliação de aprendizagem. A primeira é aplicada logo depois de concluída a ação de capacitação, com a finalidade de aferir a percepção imediata do participante. Já a segunda é específica de ações fechadas (cuja participação é exclusiva de servidores do Tribunal). Além disso, ressalta-se

também o uso da autoavaliação de aprendizagem no qual o participante indicaria o alcance ou não dos objetivos propostos pela instrução educacional.

Através do levantamento documental (Relatório de Execução do PAC 2011 e 2012), foi possível identificar a utilização do instrumento de avaliação aplicado às ações de duração de no mínimo cinco encontros presenciais que medem o grau de satisfação dos participantes ainda no decorrer da ação, possibilitando a reavaliação contingencial do plano de curso quando possível. Esse instrumento apresenta relevante importância, principalmente ao estar inserido ao contexto de administração pública, pois possibilita a otimização dos recursos organização, especialmente do financeiro.

Durante esse período o Tribunal não havia implementado formalmente avaliações de impacto. Realizava-se a mensuração conforme a redução dos *gaps* de competência, por meio da análise dos resultados da avaliação de competência e comparação com os resultados do ano anterior.

#### 4.1.4 Modelagem 2012

No ano de 2012, após feita a revisão do modelo ocorre, obrigatoriamente, as visitas às unidades técnicas, às áreas de trabalho e às unidades organizacionais como forma de reforçar o modelo na organização, disseminando informação com a finalidade de permitir a atualização a respeito das mudanças preparadas para o ano em questão. Busca-se, assim o engajamento do Tribunal. Isso reforça a ideia de que o modelo de gestão por competência não pode estar restrito à área de desenvolvimento de pessoal como expõem Brandão e Guimarães (2001). É nessa segunda etapa que ocorre também a coleta de informações que se fizer necessária.

Em seguida, é realizada a etapa de atualização dos sistemas internos utilizados como ferramentas da gestão por competências. A realidade desse ano (que ainda pendura atualmente) é que o sistema está restrito ao módulo de avaliação, mas busca-se a atualização para ser utilizado também durante a etapa de mapeamento.

Terminada a fase de atualização dos sistemas, ocorre a etapa de aplicação das avaliações de competências (técnicas e comportamentais). Sendo que, nas

competências comportamentais existe o subgrupo relativo à competência gerencial. Sendo assim, as competências gerenciais são avaliadas apenas naqueles servidores que são detentores de função gerencial (chefes de seção, coordenadores e secretários). A avaliação é igual para o grupo específico ao qual se dirige. Todos os chefes de seção, secretários e coordenadores são avaliados nas mesmas competências de gestão, porque segundo o entendimento do Tribunal, mesmo que a área se modifique a competência gerencial é a mesma, para que os valores da organização sejam reforçados. Em relação a competência técnica, no entanto, ocorre a customização de acordo com a unidade a qual é dirigida, correspondente a natureza da atividade realizada.

Sendo assim, o servidor recebe dois instrumentos de avaliação: o relativo a competência técnica e o relativo a competência comportamental. No entanto, as competências são avaliadas em períodos diferentes. Se esse servidor estiver em fase de progressão na carreira, a avaliação de competências comportamentais não é feita no momento do ciclo de avaliação dos servidores do Tribunal. É feito conforme a lei manda, anualmente, no aniversário de ingresso daquele servidor. Já a competência técnica é avaliada na época em que é realizada a etapa de avaliação, que corresponde geralmente à um período de 15 dias a 3 semanas, no mês de novembro.

No caso em que o servidor também é gestor, ele vai ser avaliado em apenas em competências técnicas e gerenciais, já que as gerenciais são praticamente todas voltadas para comportamento, voltadas para trabalho de atitudes e habilidades. Percebe-se assim, que nesse ciclo, o momento de avaliação, equivale a uma fotografia da organização, cujo modelo utilizado é o de 180°, e não de 360°, pois no entendimento do Tribunal, para que se utilize da avaliação 360° seria necessário consultar o cliente, aquele que recebe o trabalho prestado por aquela pessoa ou por aquela unidade e ainda não foi possível realizar um mapeamento de todos os clientes, tanto interno quanto externo. Dessa forma, trabalha-se com o modelo de avaliação de 180° onde se utiliza a autoavaliação do servidor a avaliação de sua chefia imediata e a avaliação de seus pares. Nesse caso a média ponderada (porque a avaliação do gestor tem peso dois) é que representa a “nota” em cada uma das competências avaliadas.

Após a etapa de avaliação ocorre a etapa de identificação de *gaps* de competências em que é possível verificar e analisar, com o apoio do sistema, as informações coletadas, emitir relatórios, e identificar como foi o preenchimento das avaliações. No entanto, percebe-se certa dificuldade, pois por não existir um instrumento normativo que o torne obrigatório, o preenchimento das avaliações é realizado por adesão. Esse fato ressalta a importância da etapa de visita às unidades, pois auxilia na sensibilização a respeito da participação dos servidores.

Assim, a etapa seguinte, é a elaboração de planos de desenvolvimento onde se realiza o trabalho em equipes, o trabalho por unidades e o trabalho individual. O trabalho individual é elaborado com participação mais ativa da área de gestão de desempenho porque essa área é responsável pela identificação dos *gaps* de competência e conseguem perceber quando há servidores que estão precisando com mais urgência de um trabalho de desenvolvimento do que outros. As unidades em que existe um cenário mais homogêneo, vão trabalhar apenas na elaboração do Plano Anual de Capacitação cujo foco principal é o desenvolvimento de competências técnicas, sendo as competências comportamentais tratadas em programas específicos. Como exemplo, cita-se que para o desenvolvimento das competências gerenciais o Tribunal desenvolve o programa de gestão de lideranças e de desenvolvimento de gestores.

Ocorre, por fim, a etapa de execução dos planos, cujos resultados vão sendo monitorados, através da verificação das avaliações de aprendizagem, das avaliações de reação e de algumas avaliações de impacto. Ressalta-se, no entanto, que não são todas as ações que geram avaliação de impacto. Finalizado esse ciclo recomeça-se fazendo revisão do modelo, verificando possíveis incoerências e erros nas inovações que foram implementadas para reiniciar um novo ciclo anual.

#### 4.1.5 Mudanças em curso ano 2013

Atualmente o modelo inicia-se, ainda, com a etapa de reavaliação do modelo e ajustes. Dentre os ajustes feitos no atual exercício financeiro, destaca-se a priorização das competências críticas por unidade, indicadas pelos gestores

responsáveis, caracterizando como a principal alteração na metodologia para o ano vigente. Como evidenciado na fala abaixo:

“Do ano passado para cá, o ajuste que foi feito, mais relevante, foi a priorização das competências críticas por unidade. Então, este ano nós não avaliamos todas as competências da unidade, todas as competências críticas, nós avaliamos apenas as competências que o gestor indicou que eram prioritárias para esse ano, para esse exercício financeiro de 2013.” (Entrevistada 1)

Além disso, o Tribunal está trabalhando para que, em um futuro próximo, o módulo de mapeamento fique disponível também para o servidor e para a unidade organizacional para que se possa fazer a atualização dos elementos da competência, tendo por base os descritores que servem como indicadores da presença da competência.

Também como resultado da etapa de reavaliação, ocorreu a inserção da avaliação de competências comportamentais para os servidores que já estão no final de carreira que até o ano anterior não eram avaliados por essa competência, apenas pela técnica. Dessa forma, todos os servidores do Tribunal têm avaliação de competência técnica e avaliação de competência comportamental. Nas competências técnicas são avaliados conhecimentos e habilidades e nas comportamentais avaliadas habilidades e atitudes. Abrangendo assim, os três elementos da competência discriminados por Durand (1998). Destaca-se, também, que, ao realizar o planejamento do Plano Anual de Capacitação 2013, foi necessário realizar o levantamento somente das competências prioritárias das unidades do Tribunal mudando o foco em relação aos anos anteriores.

## **4.2 Fatores limitantes e facilitadores do desenvolvimento do modelo**

As entrevistas permitiram a divisão de aspectos relativos ao modelo de gestão por competência em cinco categorias relacionadas ao estado atual da gestão por competências da organização estudada. A análise do conteúdo das respostas foi feita de acordo com o referencial teórico, com a classificação dos dados em cinco categorias: (1) Noção de Competência; (2) Gestão por Competência; (3) Administração Pública; (4) Aprendizagem e (5) Desempenho.



#### 4.2.1 Fatores da noção de competência

A categoria de fatores da noção de competência refere-se a aspectos de construção e aplicação do conceito que influenciam na receptividade e resistência a adoção do modelo de gestão por competência a aspectos de construção e aplicação do conceito, como: imprevisibilidade, comunicação, conhecimento, habilidade, atitude, tipos de competência (organizacional, processual, de serviços e social) e entrega.

A mudança de paradigmas fortalecida a partir de 2003, com o governo Lula, em que o Estado volta a se fortalecer e necessita de servidores preparados para dar o retorno que atenda às necessidades da sociedade, pode ser relacionado ao aspecto relativo à imprevisibilidade abordado por Zarifian (2001), que trata do surgimento de novas exigências do contexto em que a organização está inserida, que no caso em questão passa a ser o do servidor mais preparado para enfrentar essa nova demanda que busca a prestação de um serviço público de excelência.

É essa realidade que reforça a importância de um modelo de gestão que prepare o servidor para dar respostas a esses desafios e que permita o seu desenvolvimento, valorização, além de estímulos para progredir. A noção de serviço também está presente no Tribunal, que permite a percepção de que, o foco das atividades desenvolvidas deve ser o cliente interno e externo da organização, visto que se trata do órgão do judiciário do país, responsável pela construção e exercício da democracia brasileira.

O conceito aplicado na organização define competência como sendo a “combinação sinérgica entre conhecimentos habilidades e atitudes para o alcance dos resultados organizacionais” (Relatório de Execução do PAC, 2011; 2012). Esse conceito foi encontrado embasamento no proposto por Durand (1998). Ressalta-se, no entanto que o conceito utilizado pelo Tribunal não se restringe a esses três fatores, pois ocorre a percepção de relacioná-lo a questões de desempenho, como explica trecho a seguir:

“Gostamos desse conceito porque ele consegue traduzir de uma maneira simplificada aquilo que a gente espera do desempenho de um servidor na administração pública. Nós o recrutamos por conhecimentos, mas aqui a gente procura desenvolver as habilidades dele e procura fazer o casamento das atitudes que ele trás com os valores institucionais.” (Entrevistada 1)

Outro aspecto relevante refere-se ao fato da competência organizacional do Tribunal ser definida pela Constituição Federal. Esse aspecto é importante, pois as demais competências, em seus diversos níveis, estão diretamente alicerçadas nessa realidade, e precisam estar em alinhamento estratégico. Isso reflete o exposto por Ruas (2005) quando a relaciona com a visão, missão e estratégia da organização.

No processo de solidificação da gestão por competência, assim como o destacado por Zarifian (2001) a comunicação no ambiente organizacional é de relevada importância, pois a partir dela ocorre a compreensão e alinhamento das competências e dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, percebe-se que o Tribunal tem trabalhado em busca da maior fluidez na comunicação, pois já percebe a importância desse fator para o bom gerenciamento e funcionamento do modelo.

“A comunicação muitas vezes esta truncada. Pára no gestor. Tem que limpar o canal. Até todos cansarem de ouvir disso. Porque há quem diga que o Tribunal não trabalha com capacitação [...] Às vezes a pessoa nem sabe o que esta avaliando. Faz no automático. Isso tem que estar bem divulgado. Para um dia cada um poder ser responsável pela sua própria trilha de aprendizado. Sair de um levantamento de necessidade para o entendimento do seu negócio.”  
(Entrevistada 2)

Por fim, foi possível identificar certa dificuldade em se atribuir a noção de entrega ao conceito de competência, conforme proposto por Dutra (2001), para que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, possam de fato, gerar retorno à organização, pois para as entrevistadas, essa noção deveria estar atrelada a critérios relativos a metas de desempenho, o que não existe na prática do Tribunal. Conforme exposto na fala a seguir:

“A gente ainda não conseguiu efetivamente juntar as duas coisas (desempenho e metas). A gente avalia o desempenho por meio de competências comportamentais basicamente. A gente não trabalha com desempenho a partir de entregas.” (Entrevistada 3)

#### 4.2.2 Fatores da gestão por competência

A categoria de fatores de gestão por competência foi definida a partir de aspectos referentes a aspectos das etapas do modelo implementado e sua integração com os demais subsistemas, como: formulação estratégica, mapeamento, captação de

competência, desenvolvimento de competência, acompanhamento, avaliação e retribuição, além da própria mobilização do setor no seu gerenciamento.

Percebeu-se que uma das principais finalidades ao se adotar a gestão por competência no Tribunal, estava na busca de trazer mais integração aos subsistemas do setor de gestão de pessoas com a finalidade de permitir mais coesão entre eles e para melhor desenvolver suas competências processuais. Esse aspecto fica evidenciado a partir da fala abaixo:

“Os nossos processos de trabalho em gestão de pessoas, especialmente em desenvolvimento de pessoas eram processos falhos que careciam de uma metodologia, porque nós não conseguíamos perceber a integração entre os nossos subsistemas. Então nós capacitávamos em uma direção, lotávamos observando currículo, não tínhamos critérios para fazer indicação para uma função comissionada, para um cargo de confiança. Nós não tínhamos, de uma maneira geral, liga, link entre os nossos subsistemas.” (Entrevistada 1)

Essa necessidade de coesão entre os subsistemas reflete o proposto por Brandão e Guimarães (2001), que ressalta que a gestão por competências, precisa estar inserida no sistema maior de gestão organizacional, envolvendo-a em todos os seus níveis para que dessa forma se torne possível o alcance dos objetivos da organização.

Apenas no ano de 2008, o planejamento estratégico do Tribunal, foi formalizado e, a partir de então, utilizado como referencial para o estabelecimento de revisões e das alterações no modelo de gestão por competência. Reforça-se o que já foi exposto anteriormente, que a estratégia maior da organização está enraizada na competência organizacional definida na Constituição Federal e também, que existe a construção da sua competência de serviço a partir da percepção e responsabilização relativa à sua missão de assegurar os meios efetivos para a realização dos pleitos eleitorais do país. No entanto, não foi possível identificar de maneira clara a presença da competência social. O que pode ser indicador da incipiência dos três domínios que a compõem: autonomia, responsabilização e comunicação, conforme proposto por Zarifian (2001).

A etapa de mapeamento, em que se busca a identificação de lacunas de competência, apresenta problemas decorrentes das dificuldades dos servidores em utilizar dos instrumentos de avaliação cuja finalidade é de apontar as existências de *gaps* Como relata o trecho a seguir:

“[...] alguns servidores ainda não sabem fazer avaliação. Isso é fato. A última avaliação que foi feita, nós trabalhamos só com prioridades. E se existe uma prioridade, é porque as pessoas precisam ser desenvolvidas, mas na hora da avaliação não tem *gap*. Obviamente isso significa que ainda não se atingiu o grau de maturidade esperado.” (Entrevistada 3)

Apesar desse entrave, ressalta-se que em algumas áreas existe maior receptividade e maturidade para realizar a avaliação do que outras, pois conseguem atrelar a avaliação a um propósito. Nesses casos, percebe-se que as áreas mais receptivas são aquelas com mais facilidade para se planejar. E, nesse sentido, relata-se que o Tribunal vem avançando na conscientização da importância da gestão por competência.

Além disso, a etapa de mapeamento enfrenta dificuldades relativas à estrutura orgânica do Tribunal, pois nem todas as unidades são formalizadas e com isso não existe um regulamento validado e institucionalizado dessas unidades. Essa característica atrapalha a operacionalização da metodologia já que o sistema não consegue estruturar todos os dados coletados, pois ele está construído baseado no organograma oficial da organização e a existência dessas unidades informais, não coincide com o estruturado no sistema. Isso exige um trabalho de adaptação, que demanda tempo e demonstra que o sistema em si, não atende às necessidades para o qual ele é utilizado.

Em relação à etapa de captação, como exposto pelos autores Brandão e Bahry (2005), ocorre a busca fora do ambiente organizacional, das competências faltantes. De acordo com os autores, isso é possível através de ações como seleção e recrutamento ou parcerias estratégicas. De acordo com a conjuntura aplicada à realidade do Tribunal, a captação de competências ocorre em dois momentos: no ingresso do servidor (por meio das provas de concurso) e no suprimento de necessidades emergenciais e específicas (por meio do mercado privado). A primeira situação reforça a presença da gestão por competência na realidade da organização visto que, para ser aprovado em concurso, é necessário o domínio de um dos aspectos da competência: o conhecimento.

“Nosso próprio sistema de captação de pessoas no mercado é baseado nessa premissa de que você precisa ter competências técnicas para fazer o ingresso.” (Entrevistada 1)

Percebe-se, que o próprio processo captação de pessoas através do recrutamento utilizado na administração pública, influencia os aspectos referentes à gestão por

competência. Ao ser submetido à prova de concurso, são testados os conhecimentos do indivíduo, utilizando-se esse parâmetro para fazer a seleção. No entanto, percebe-se que dentre os elementos construtores da competência - conhecimentos, habilidades e atitudes – o primeiro é o mais passível de desenvolvimento, como pode ser verificado a partir do trecho abaixo:

“O servidor público, ele passa no concurso e tem três anos para ser efetivado, período de estágio probatório. Se ele trouxer o que para nós é mais importante, atitude e um pouco de habilidade, conhecimento é muito fácil desenvolver. Mas o que acontece? A gente não recruta por atitude, a gente recruta por conhecimento. O concurso pega o conjunto de conhecimentos. Então eu tenho profissionais que chegam sabendo muito, conhecendo muito, mas com dificuldade de aplicar o que conhece, porque a habilidade não está desenvolvida para o que se precisa fazer e o conjunto de atitudes não está compatível com os valores do Tribunal.” (Entrevistada 1).

A outra forma de captação ocorre por meio da terceirização que, inserida na realidade de administração pública, exige a observação de determinados critérios. Sendo assim, é importante ressaltar que a lei não permite a terceirização de atividades previstas em cargos já estabelecidos. A captação ocorre como forma de suprir uma necessidade específica e imediata cuja competência não apresenta complexidade suficiente para a criação de um cargo correspondente.

Aplicado à realidade do Tribunal, como exemplo de competências captadas através de terceirização, existe o profissional de educação a distância. Essa competência representa uma parte de uma competência maior, no caso, o pedagogo (cargo existente no Tribunal). Após a captação, torna-se necessário, realizar a manutenção dessa necessidade específica, que pode se tornar obsoleta com o tempo sem que seja necessária a criação de um cargo para ela. No entanto, se ocorrer a percepção de que a competência captada se expande e se torna mais complexa, assumindo valor estratégico para a organização, ocorre a criação de cargos e o desenvolvimento da competência no corpo funcional para que a instituição possa ser fortalecida.

“Essa captação no mercado (terceirização), não é nossa primeira opção, não pode ser, porque senão eu não fortaleço o quadro. Não crio condição de fortalecimento do quadro. Mas eu também não posso esperar que o servidor faça o mesmo trabalho que o terceiro, porque inclusive a lei proíbe.” (Entrevistada 1)

Em relação à etapa de desenvolvimento relata-se a utilização do PAC, instrumento previsto pela PNDP, que indica as ações de capacitação e desenvolvimento prioritárias previstas para o ano ao qual se referem. Para a elaboração desse instrumento são realizadas reuniões de planejamento entre a coordenação responsável pela manutenção do modelo e os gestores das demais unidades do órgão para definir os temas específicos das ações de capacitação, com indicação dos meses para sua execução. Em relação ao exercício financeiro de 2011, para realizar as escolhas das ações educacionais desenvolvidas foram utilizados indicadores como: iniciativas previstas no planejamento estratégico do Tribunal, resultados da pesquisa de clima organizacional, projetos em desenvolvimento, processos de trabalho e resultados do mapeamento de competências das unidades. Registra-se que foram contratadas, nesse ano, 192 ações de capacitação das quais 75 são demandas advindas do PAC e 117 de ações não planejadas (que são solicitadas diretamente pelas unidades organizacionais após a conclusão da elaboração do plano). O Relatório de Execução do PAC relativo à esse ano, aponta como fatores que justificam o maior número de demandas não planejadas, fatores como: mudança de priorização das ações ao longo do ano, relacionadas ao surgimento de projetos estratégicos, ingresso de novos servidores nas unidades, mudanças e atualizações na legislação (ocorrentes no decorrer do ano).

Já no ano de 2012, das 137 ações de capacitação, 83 foram derivadas do PAC e 50 não planejadas, demandadas pelas unidades do Tribunal. Esse aspecto revela significativa redução das demandas não planejadas, em contraposição com o ano de 2011, o que permite a inferência de maior maturidade e envolvimento dos gestores tanto da área de gestão de pessoas quanto das unidades demandantes das ações, ao realizar a análise e elaboração dos planos de capacitação. Para o ano de 2013, como já citado na revisão histórico, serão determinadas ações educacionais voltadas ao desenvolvimento somente das competências críticas das unidades.

No entanto, o fato das demandas não planejadas normalmente superarem em número as ações relativas ao PAC revela também que em alguns casos, não ocorre ainda o completo entendimento do processo de construção do plano e da proposta de adotar a gestão por competência, tendo em vista que todas suas ações previstas são construídas conjuntamente entre as unidades e a Coordenação responsável pela GPPC. Se, durante o processo, as ações não ocorrem, ou surgem outras

demandas é possível perceber que existem também entraves relativos à gestão, revelando pouca compreensão do processo ou falhas na comunicação, por exemplo.

Outro aspecto referente à metodologia implementada no Tribunal diz respeito à etapa de acompanhamento e avaliação (que será especificamente explorada no tópico relativo à gestão de desempenho) em que ocorrem as revisões do modelo, feitas anualmente, em busca de pontos de melhoria na modelagem. Esses pontos podem ser evidenciados em alguma unidade específica, em função de um *turn-over* muito grande, em que se torna necessário atualizar o modelo para caber nesse novo quadro, ou devido a reestruturas, ou ainda, porque o modelo não se mostrou aplicável à realidade da organização. Um aspecto relevante, referente às constantes mudanças feitas a partir das revisões anuais reside no fato de que elas não permitem uma continuidade histórica, impossibilitando assim, a comparação entre um ano e outro. Além desse fator está a questão de não ser possível estabelecer metas futuras, já que o modelo não está consolidado. Como aparece na verbalização abaixo:

“Então nós tínhamos uma opção para fazer: manter uma metodologia mais prejudicial para o nosso trabalho, mas que permitiria comparação, ou fazer a adaptação para melhorar o trabalho, tornar mais fluido e perder a comparação? Então fizemos esta escolha. O que atrapalha muito o nosso trabalho para fazer a indicação mais pertinente da meta a ser atingida, pois mudamos o modelo, não é uma mudança geral, mas de alguns critérios.” (Entrevistada 1)

Por fim, percebeu-se que a etapa de retribuição não tem aplicação na realidade do Tribunal, pois ainda existe a dificuldade de integrar a gestão por competência as demais unidades da organização, não sendo possível utilizá-la como base para remuneração, por exemplo. Essa realidade é o reflexo de estruturas inflexíveis fundamentadas no aspecto normativo que norteiam a atuação das áreas. E como a gestão por competência é vista como uma indicação torna-se difícil a superação dessas barreiras para promover e permitir sua integração em todos os subsistemas. No caso específico do Tribunal, a atuação de GPPC fica restrita à Coordenação pesquisada, não existindo a percepção de sua utilidade para questões relativas à frequência, férias, concessão de licença ou pagamento, que são atividades realizadas também pela área de gestão de pessoas, porém, por outra coordenação.

### 4.2.3 Fatores relativos à administração pública

A categoria de administração pública refere-se: a aspectos próprios da administração pública qualificada, PNDP, fatores favoráveis a implementação do modelo, entraves (mudanças de gestão, burocracia, flexibilidade e estruturas hierárquicas) e aspectos culturais.

A realidade de setor público influencia esse modelo de gestão de várias formas, a começar pelo foco. A gestão por competência, no setor público é muito mais focada em desenvolvimento, do que em remuneração ou recrutamento, por exemplo. Entre outros aspectos próprios da relação entre a gestão por competência e a realidade da administração pública, ressaltou-se em que a gestão por competência apresenta-se como reforçador de critérios relativos a meritocracia. Cita-se exemplo de verbalização a seguir:

“[...] a gente percebe muito que a competência tem um sentido, ela quase se equivale à meritocracia, aquilo que você conquista por esforço pessoal. Inclusive nosso próprio sistema de captação de pessoas no mercado, é baseado nessa premissa de que você precisa ter competências técnicas para fazer o ingresso, que são medidas com testes de aprendizagem: as provas de concursos.”  
(Entrevistada 1)

O desenvolvimento de pessoas do Tribunal é norteado pelo Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 e por Resolução interna da organização. O decreto nº 5.707, caracteriza o sistema de gestão por competência como instrumento do PNDP. No entanto, ele não descreve o modelo que deve ser adotado. Já a Resolução institui o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores do órgão e parte de três premissas: Plano de Gestão Estratégica, identificação das competências institucionais críticas e profundo conhecimento do capital humano e intelectual. Entre os instrumentos de aplicação dessa política estão os Planos Anuais de Capacitação.

Além disso, foi relatada a partir das entrevistas aspectos que refletem as considerações feitas por Guimarães (2000) que ressaltam a importância do processo cultural, em busca do bom funcionamento do modelo, pois somente assim, a transformação de uma organização se torna efetiva.

“O gesso cultural para nós é muito forte. Quebrar essa cultura é a coisa mais difícil, mas que em algumas áreas é mais fácil que em



outras. Existem áreas que se adaptam a modelos de gestão muito mais rápido que outras, porque tem outras ferramentas que facilitam isso.” (Entrevistada 1)

Outro aspecto relevante relativo à implementação da gestão por competência e cultura organizacional reside no fato de o modelo ajudar a mitigar questões acerca de algumas práticas de favorecimento que poderiam ocorrer quando não se tinha critérios claros e objetivos para realizar lotações, desenvolvimento, dentre outros, e que, ao se utilizar do modelo é possível a discriminação de critérios, o que favorece o clima e a prática da meritocracia na organização.

“A gente percebia, por falta de um modelo, algumas práticas que não eram as mais indicadas para o setor público, práticas de favorecimento muitas vezes, ‘quem vai ser beneficiado com uma pós-graduação? Ah, fulaninho que é parente de beutraninho.’ Questões nesse sentido o modelo ajuda a mitigar, ele não exclui, é importante que a gente diga isso, mas ele ajuda a mitigar, o que favorece um ambiente mais meritocrático dentro de casa.” (Entrevistada 1)

Foi possível identificar também, nas respostas das entrevistadas a relação entre competência e as mudanças que levaram ao cenário atual do setor público brasileiro, apontadas por Amaral (2006) que refletem a exigência cada vez mais da eficiência e eficácia do serviço público:

“[...] a modernização do estado chega na administração pública exigindo do servidor público posturas diferentes, exigindo mudanças, porque a sociedade passa a exigir que a administração pública dê resultados em função dos impostos que são pagos.” (Entrevistada 1)

Entre os aspectos abordados, percebe-se que a mudança de gestão, próprios da administração pública, assim como apontado por Schikmann (2010) é um dos desafios a serem enfrentados na gestão estratégica das pessoas, que no caso específico da realidade do Tribunal ocorre de dois em dois anos. Como fator negativo ressaltou-se a questão da descontinuidade administrativa, que pode gerar mudanças nas prioridades administrativas e da fragilidade a respeito da carência de normatização do modelo.

“[...] a única certeza que a gente tem na vida é que vai mudar. Não é novidade. Ninguém é pego de surpresa. Mas atrapalha quando altera os nossos processos de trabalho, o que a gente já vinha trabalhando, quando as prioridades mudam. Principalmente porque isso é uma coisa que não está normatizada. Então a qualquer momento alguém pode falar que não quer mais fazer. Ai quebra o nosso planejamento, o nosso esquema de trabalho todo. [...] A mudança, não atrapalha, não é isso. Depende da gestão.” (Entrevistada 3)

Porém, como a mudança é algo previsto, que faz parte da realidade da organização e não pode ser alterada, percebe-se também aspectos positivos relativos ao fortalecimento do corpo funcional, visto que as competências organizacionais atribuídas pela Constituição permanecem as mesmas, independente de possíveis mudanças, já que é necessário cumprir os prazos estabelecidos por lei. Levando em consideração esse fator, é possível afirmar que a mudança de gestão exerce uma influência positiva na solidificação de algumas das competências organizacionais.

“No período de transição as coisas ficam incertas. Isso não é bom. Isso dificulta o trabalho para algumas circunstâncias. Por outro lado, fortalece o corpo funcional, torna-o muito independente, pois ele sabe das suas responsabilidades, das suas obrigações, das suas prioridades. Conhece suas competências organizacionais muito melhor do que os gestores. Conhece as individuais porque precisaram colocá-la a prova várias vezes e das unidades em que trabalham porque precisam estar com essa competência atualizada para fazer o pleito no país. Precisamos estar pronto para cumprir os prazos que a lei nos dá.” (Entrevistada 1)

Outro aspecto relacionado à realidade da administração pública e que é considerado uma barreira para o bom funcionamento do modelo de gestão por competência é o apego ao aspecto normativo, ao aspecto legal que, como já exposto anteriormente, cria barreiras para integrar o modelo nos demais subsistemas. Nesse sentido, se faz necessária a normatização de alguns aspectos em cuja construção é utilizada a expressão “por competências” para atribuir mais ênfase aos trabalhos desenvolvidos reforçando o modelo a partir do embasamento normativo.

“É difícil no setor público porque o que é que a unidade de capacitação via? Os normativos de capacitação. Eu tenho que dar 30 horas para o gerente, eu preciso dar o curso obrigatório dos agentes de segurança, eu preciso dar 80 horas a cada cinco anos de permanência na classe, porque senão a pessoa não vai ser promovida. Eu preciso providenciar a execução do orçamento. No setor público existe uma tendência a agir muito mais por processo do que por resultado. [...] Existe a dificuldade de fazer com que a gestão por competência possa se entregar aos demais subsistemas já que vem ainda como forma de sensibilização, como forma de atualização, como sugestão, como integrador, como algo mais flexível, mais maleável, mais para entrar na cultura, para entrar no sangue e não na norma.” (Entrevistada 1)

Esse aspecto corrobora com o que Guimarães (2000) expõe como desafio para o setor público: a necessidade de romper com os modelos tradicionais de administrar, buscando estruturas flexíveis para que se alcance a inovação necessária na busca da qualidade e eficiência do setor público.

#### 4.2.4 Fatores de aprendizagem

A categoria de fatores de aprendizagem foi definida a partir do agrupamento de depoimentos cujo tema central se referisse a capacitação dos servidores, processo de aprendizagem, institucionalização do aprendizado, níveis de aprendizagem e modelo cognitivista.

Visto que para o desenvolvimento de competências é necessário fazer uso do processo de aprendizagem, foi possível identificar a dificuldade enfrentada pela organização para realizar as ações educacionais, de forma que alinhe os interesses do indivíduo ao do Tribunal, gerando valor a ambos, como sugerem autores como Brandão e Andrade (2007) e Bitencourt (2004). Identificam-se os entraves relativos aos aspectos relativos ao processo de aprendizagem:

“A gente tem alguns entraves. O primeiro relativo ao indivíduo. Quando ele não quer aprender ou aquilo que ele quer aprender é limitado. Os cursos que mais despertam interesse são os que tem aproveitamento para concursos. Os voltados para desenvolvimento de competência técnica não geram tanto interesse. [...] o gestor tem que motivar e conscientizar o servidor do retorno que ele tem que dar para o Tribunal. Precisa existir o alinhamento. Para que exista o retorno para casa. Porque queremos ser uma casa de excelência.” (Entrevistada 2)

Foi possível identificar verbalizações que refletem o apontado por Illeris (2004, apud BRANDÃO; ANDRADE, 2007), que destaca a necessidade de interação entre o conteúdo em questão e a dinâmica utilizada na aprendizagem, como fundamento para que ocorra o processo de aprendizagem. Nos processos de desenvolvimento das ações educacionais, a seção de capacitação busca diversificar as dinâmicas de aprendizagem utilizadas. Porém é necessário levar em consideração que o desenvolvimento de competências através das ações educacionais e do aprendizado precisam estar alinhados ao público ao qual é dirigido.

“A gente procura não ficar na mesma forma. Mas a gente sabe que algumas competências tem um determinado publico. Então o público de direito normas e legislação é uma turma mais formal, mais austera. [...] não adianta querer levar para aprender num formato de imersão. [...] Então em alguns casos é mais difícil fugir do formato de sala de aula. Mas em outros casos a gente consegue fazer no formato de workshop, mesa redonda, grupo de estudo. Ano passado foi realizado um debate com o pessoal de direito. Nem todos gostaram, porque sai da zona de conforto.” (Entrevistada 2)

Tendo por base o proposto por Fleury e Fleury (2001) que destacam três níveis em que o processo de aprendizagem organizacional pode ocorrer: nível do indivíduo, nível do grupo e nível da organização, foi possível identificar que o Tribunal desenvolve ações de capacitação que visam atingir esses três níveis organizacionais. Porém, na maior parte das vezes, o foco está no desenvolvimento no nível do indivíduo em busca da redução dos possíveis *gaps* mapeados.

Foram relatados também aspectos que corroboram a abordagem do modelo cognitivista no processo de aprendizagem do Tribunal. O que confirma o exposto por Fleury e Fleury (2001) de que essa abordagem é mais aplicada à realidade das organizações, pois ela explica melhor fenômenos complexos que levam em consideração também aspectos intrínsecos do indivíduo.

“Se a pessoa não tiver o perfil adequado não vai ter capacitação que vá funcionar. Envolve motivação que está atrelada a aprendizagem casada com perfil adequada. Você vê muita gente dando pouco, é a dificuldade de adequar os perfis e de fazer as pessoas se capacitarem e desempenharem aquilo que precisa na unidade.”  
(Entrevistada 2)

Em relação ao aspecto referente a disseminação do conhecimento, a prática adotada pelo Tribunal reside no fato de, no momento da solicitação da ação educacional, existir um campo para preenchimento da forma e da data em que a aprendizagem a ser adquirida pelo servidor contemplado pela ação, será repassada para sua unidade de origem. No entanto não existe o monitoramento para saber se de fato isso aconteceu. Avaliar esse retorno é uma prática que ainda precisa ser desenvolvida pela organização visto que ainda está em fase de construção e sensibilização.

#### 4.2.5 Fatores de desempenho

A categoria de fatores de desempenho refere-se a aspectos relacionados gestão por desempenho, instrumentos de avaliação e desempenho nos níveis: corporativo, divisional, individual e grupal. A importância de se abordar essa fator reside na questão da gestão por competências buscar o aprimoramento do desempenho profissional inserido no contexto maior de gestão organizacional. Existindo grande

interdependência e complementaridade entre competência e desempenho (ZARIFIAN, 2001; SANTOS, 2001; BITENCOURT, 2004).

Nesse sentido, foi possível identificar, na fala dos entrevistados, dificuldades acerca da inserção de critérios de desempenho no modelo de gestão por competência, principalmente pelo fato de não existir sensibilidade para o trabalho com indicadores. Percebe-se a característica heterogênea da organização onde existem unidades com um nível de amadurecimento que permitiria a adoção de metas, por trabalharem com escritórios de processos, projetos e tecnologia da informação, e ao mesmo tempo a ocorrência de unidades em que não existe metodologia atrelada ao processo de trabalho, cujos indicadores são genéricos, como quantidade de processos que passam pela unidade, sem levar em consideração aspectos como complexidade e tempo médio de tramitação desses processos.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), ao assumir a gestão por desempenho o enfoque do processo torna-se o da gestão organizacional envolvendo estratégias, objetivos, processos de trabalho buscando continuidade e sustentabilidade à organização. Ao ser abordado o assunto durante as entrevistas, percebeu-se que o conceito aplicado à realidade da organização converge ao sugerido pelo autor, pois as entrevistadas afirmaram a importância do desempenho atrelado à gestão por competências como a base para subsidiar os demais sistemas, buscando a otimização de recursos e obtenção de indicadores mais concretos.

A organização trabalha com descritores de competências, pois considera que os elementos que a compõem também são indicadores da presença da competência na pessoa. Sendo assim, o indicador é construído voltado à necessidade da unidade.

“[...] nós fazemos os indicadores sempre observando a necessidade da unidade. O operador do direito, por exemplo, precisa conhecer e aplicar a legislação no trabalho dele e ele é avaliado nisso. [...] mas esse indicador não necessariamente vai ter uma meta para ser atingida, mas ele tem um critério. No caso, conhece e aplica a legislação, sem erro, ou com eficácia. Tem sempre um critério no descritor que permite para gente olhar para o indicador da competência e verificar a qualidade daquilo ali. Então esse é um tema que para nós ainda é complexo.” (Entrevistada 1)

Foi possível identificar também que dentre os níveis do sistema de gestão de desempenho, propostos por Guimarães, Nader e Ramagem (1998), na organização estudada, o foco está no indivíduo que é avaliado principalmente a partir das competências comportamentais. Isso ocorre pelo fato de não existir ainda a

formalização de metas. Esse foco limita competência a seu aspecto referente à atitude, o que revela uma deficiência da aplicação do modelo de forma mais completa e necessidade de maior desenvolvimento e solidificação de critérios de avaliação.

Quanto aos instrumentos de avaliação utilizados pela organização, trabalha-se com o modelo de avaliação de 180° onde se utiliza a autoavaliação do servidor a avaliação de sua chefia imediata e a avaliação de seus pares. Em relação às estratégias de avaliação de treinamento aplicadas, utiliza-se da avaliação de reação, avaliação de aprendizagem e iniciou-se recentemente a utilização de avaliação de impacto. A avaliação de reação é aplicada logo após a conclusão de cada ação de capacitação, com a finalidade de identificar a percepção imediata do participante. A avaliação de aprendizagem é específica de ações fechadas (turmas formadas apenas com servidores do Tribunal) e a autoavaliação de aprendizagem na qual o participante indica o alcance ou não dos objetivos propostos pela ação.

Com a finalidade de sintetizar as informações levantadas e permitir maior compreensão dos aspectos identificados no capítulo apresenta-se, a seguir, o Quadro 3 com os itens relevantes do modelo de gestão aplicado à realidade da organização estudada:

<b>Critério</b>	<b>Aspecto Facilitador</b>	<b>Aspecto Dificultador</b>
<b>Noção de competência</b>	Ênfase no aspecto referente a conhecimento; Forte percepção da competência organizacional.	Comunicação truncada; Desvinculação da noção de entrega; Competência social incipiente.
<b>Gestão por competência</b>	Facilidade de acesso às unidades; Flexibilidade para realizar alteração no modelo; Bom gerenciamento relativo à etapa de desenvolvimento (parcerias, orçamento e facilidade de oferta de ações de capacitação).	Alterações no modelo não permite continuidade histórica; Falta de integração entre os subsistemas; Dificuldade de gestão da etapa relativa a acompanhamento e avaliação; Ausência de práticas relativas à retribuição.

<b>Administração Pública</b>	<p>Nova perspectiva do servidor público (desenvolvimento permanente);</p> <p>Mudanças constantes de gestão fortalecem o quadro funcional.</p>	<p>Excessivo apego aos aspectos normativos;</p> <p>Heterogeneidade da organização.</p>
<b>Desempenho</b>	<p>Facilidade de acesso às unidades para realizar o mapeamento;</p> <p>Utilização das avaliações denominadas <i>Minute Paper</i> que medem o grau de satisfação dos participantes ainda no decorrer da ação, possibilitando a reavaliação contingencial do plano de curso quando possível.</p>	<p>Dificuldade de se estabelecer metas que englobem a heterogeneidade do Tribunal;</p> <p>Dificuldade de adaptar o sistema à realidade do Tribunal (estrutura orgânica não formalizada);</p> <p>Necessidade de sensibilização para o trabalho de avaliação.</p>
<b>Aprendizagem</b>	<p>Variedade de metodologias de aprendizagem utilizadas;</p> <p>Existência de recursos físicos, tecnológicos e financeiros.</p> <p>Preocupação em alinhar a metodologia referente à ação educacional ao público ao qual é dirigido.</p>	<p>Dificuldade de trabalhar o alinhamento entre as necessidades da organização e os interesses individuais dos servidores.</p>

Quadro 3: Fatores dificultadores e facilitadores da gestão por competência.

Fonte: Elaborado pela autora

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo apresentado buscou verificar o estado atual da gestão por competências em um órgão da administração pública federal e identificar fatores limitantes ou facilitadores do seu desenvolvimento. Sendo assim, considera-se que foi alcançado o objetivo principal, visto que tanto na construção do histórico de implementação do modelo, quanto ao analisar informações levantadas por meio das entrevistas, foi possível explorar aspectos relevantes facilitadores ou dificultadores do bom funcionamento do modelo.

Na busca por realizar um estudo que contribuísse com a literatura de gestão por competência no setor público, foi possível identificar aspectos passíveis de investigações futuras a partir de fatores que impedem o bom funcionamento do modelo na organização: como a dificuldade de estabelecer metas e indicadores de desempenho em organizações públicas, a dificuldade de se utilizar de instrumentos de avaliação de forma efetiva para o modelo e a necessidade de trabalhar a comunicação na organização para melhor sensibilização dos servidores a respeito dos propósitos e características da gestão por competência.

Percebeu-se, também, que é um desafio para o Tribunal o enfrentamento de estruturas essencialmente engessadas que necessitam de normativos formais para que ocorra engajamento por parte dos servidores e de fato o desenvolvimento do modelo possa ocorrer de forma fluida dentro da organização. Dessa forma, existe uma grande dependência em relação à adesão dos indivíduos da organização e o ajustamento de dispositivos legais que forneçam ferramentas e embasamento para maior desenvolvimento da gestão por competência, porém que não se transformem em mais um gesso no processo.

Dentre os aspectos mais relevantes que foram abordados no trabalho, percebe-se que a ausência do planejamento estratégico é entrave a implementação e correto funcionamento do modelo de fato se aplica a realidade. Sendo uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo Tribunal na fase de implementação do modelo na organização.



Por meio das entrevistas foi possível perceber que o bom gerenciamento do modelo passa por perceber que se trata de um processo contínuo em que não há cenário ideal e que possíveis mudanças serão necessárias visto que nenhum modelo é a prova de erro. Cabe aos gestores essa percepção e sensibilidade para que a necessidade de correção e ajustes não se torne um fator de desestímulo para sua aplicação fazendo com que os indivíduos da organização passem a desacreditar a respeito da sua funcionalidade e aplicação.

Além disso, o engajamento das pessoas é fator primordial para que a gestão por competências possa atingir seus objetivos, seguido de processos estruturados que sirvam de base para que as ações relativas a cada etapa do modelo possa se desenvolver com fluidez e coesão entre os diversos subsistemas da organização. Os processos, por sua vez, encontram seu desenvolvimento e sua razão de ser na estratégia da organização. Após o alinhamento desses três fatores – pessoas, processos e estratégia – é possível passar para o aspecto tecnológico cujas ferramentas servirão de suporte ao modelo, mas que isoladamente não atingem o seu principal propósito.

Entre os aspectos referentes à mudança da cultura organizacional, estão fatores relativos a: comunicação, integração e motivação. Comunicação como meio de disseminação da importância do engajamento dos indivíduos e do desenvolvimento permanente. Integração, pois a gestão por competência não pode ficar restrita a gestão de pessoas, e se isso ocorre, ela não atingirá o grau de maturidade para o qual ela é proposta. Motivação, pois serve como catalisador das diversas mudanças que ocorrem devido à utilização do modelo, como maior flexibilidade e responsabilidade nos processos, principalmente no que diz respeito à questão de tornar o processo de aprendizagem efetivo para que se alcance o desenvolvimento de competências a qual é indicado. Sendo assim, verificou-se a importância do trabalho de sensibilização e disseminação do modelo para que de fato, possa ocorrer o engajamento dos indivíduos, em seus vários níveis de gestão.

Como limite do trabalho registra-se a questão de ser um estudo de caso que se aplica a realidade da organização estudada através da contextualização e, portanto os aspectos levantados nesse trabalho podem servir de base para outros estudos referentes à gestão por competência, mas não totalmente replicados, pois é necessário levar em consideração as características próprias das organizações que

influenciam diretamente no desenvolvimento do modelo, além disso, ressalta-se o número limitado de entrevistas e o viés dos entrevistados, apesar de ter sido verificada homogeneidade nas respostas apresentadas.

Sendo assim, conclui-se que a gestão por competência não pode ser entendida como um projeto, mas sim um processo que envolve diversos aspectos de mudança e que precisa ter o foco no desenvolvimento contínuo e não apenas como uma ferramenta para eventuais correções. Essas características exigem que a gestão de pessoas esteja alinhada a gestão estratégica. E, mais que isso, é necessário que os demais setores da organização reconheçam o papel estratégico desempenhado pela gestão de pessoas para que exista o real engajamento de todas as pessoas da organização e não somente daqueles responsáveis pela manutenção e desenvolvimento do modelo. E o que de fato ocorre, em especial na administração pública, é a pouca importância ao trabalho desenvolvido, onde predomina a visão de administração de pessoal, cuja atuação é reativa, em que as ações de treinamento e capacitação servem apenas como respostas pontuais e emergenciais.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K, et al. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-564, out/dez. 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70 Ltda, 1977.

BITENCOURT, C.C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição para aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.1, p. 58-69 jan/mar.2004

BRANDÃO, H. P.; Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 12, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Abr/Jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competências. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. Gestão por competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.41, n.1, p. 8-15 jan/mar.2001.

BRASIL. **Decreto n.º 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Presidência da república, casa civil – subchefia para Assuntos Jurídicos, 2006. Disponível em:

<<http://www.planalto.gov.br/ccivil/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>> Acesso em 16 de Junho de 2012.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Sobre o CNJ**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj>> Acesso em 06 de março de 2013.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Atos normativos**. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br//images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_70\\_18032009\\_02012013140847.pdf](http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_70_18032009_02012013140847.pdf)> Acesso em 06 de março de 2013.

BRUNO-FARIA; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. v.7, n.3, p.35-56, Curitiba set/out. 2003.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2009.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. São Paulo: **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição especial, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. São Paulo: **Gestão e Produção**, v.10, n.2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégia e competências. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.44, n.1, p. 44-57, jan/mar. 2004.

FONTANELLA, B.; RICAS, J.; TURATO, R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.125-140, Maio/Jun. 2000.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

LUDWIG, A. C. W. **Fundamentos e práticas de metodologia científica**. Petrópolis-RJ, Vozes, 2009.

MILES, M., HUBERMAN. M. **Qualitative data analysis: an Expanded sourcebook**. Thousand Oaks, California, SAGE Publications, 1994.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS R.; ANTONELLO C. S.; BOFF L.H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman; 2005, p. 34-54.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

SANTOS, F. S.; COELHO JUNIOR, F. A.; FAIAD, C. Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010. In: **XXXV Encontro da ANPAD (enANPAD)**. Rio de Janeiro, p. 1-14, 2011.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, M.; CAMÕES, M.; BERGUE, S. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**, ENAP, Brasília, 2010. p 11-28.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista 1**

1. Qual é o conceito de competência adotado pelo Tribunal?
2. Qual é a finalidade de se adotar o modelo de gestão por competência no Tribunal?
3. Quais são as práticas relativas à comunicação existentes no Tribunal em busca da disseminação dos propósitos do modelo de gestão por competência e dos objetivos organizacionais?
4. Quais são as etapas adotadas pelo Tribunal na execução da GPPC?
5. Como são determinados os indicadores de desempenho e metas?
6. Como ocorre a captação de competência no Tribunal?
7. Quais fatores atuais da administração pública que favorecem a adoção por parte do Tribunal da GPPC?
8. Como as mudanças de gestão impactam nos trabalhos realizados pela área de gestão de pessoas relacionada às práticas de GPPC?
9. Quais são os fatores considerados entraves ao bom funcionamento da GPPC (recursos financeiros, tecnologia, cultura organizacional)?

## **APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista 2**

1. Qual é o conceito de competência adotado pelo Tribunal?
2. Qual é a importância da aprendizagem no processo de GPPC?
3. Como é realizada a escolha das dinâmicas utilizadas nas ações educacionais selecionadas?
4. Como o Tribunal mensura a evolução do processo de aprendizagem do nível individual para o nível grupal?
5. As ações educacionais buscam atingir diferentes níveis de aprendizagem (individual, grupal e organizacional)?
6. Quais são as maiores dificuldades relativas à aprendizagem dos servidores em busca do desenvolvimento permanente?
7. Como as mudanças de gestão impactam nos trabalhos realizados pela área de gestão de pessoas relacionada às práticas de GPPC?
8. Quais são os fatores considerados entraves ao bom funcionamento da GPPC (recursos financeiros, tecnologia, cultura organizacional)?



### **APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista 3**

1. Qual é o conceito de competência adotado pelo Tribunal?
2. Qual é a relação entre gestão de desempenho e GPPC?
3. Como são determinados os indicadores de desempenho e metas?
4. Qual a importância do mapeamento de competências?
5. Como é realizado o mapeamento de competência?
6. Com que frequência é realizado o mapeamento de competência?
7. Como as mudanças de gestão impactam nos trabalhos realizados pela área de gestão de pessoas relacionada às práticas de GPPC?
8. Qual é enfoque dado a gestão de desempenho inserido no contexto de GPPC?
9. Quais são os instrumentos de avaliação aplicados a realidade do Tribunal?
10. Quais são os fatores considerados entraves ao bom funcionamento da gestão por desempenho dentro da GPPC (recursos financeiros, tecnologia, cultura organizacional)?

## APÊNDICE D – Indicadores de Competência (Noção de Competência)

<b>CÓDIGO</b>	<b>ITEM</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>IMPREV</b>	IMPREVISIBILIDADE	Trata-se da percepção de que durante a realização do trabalho, podem ocorrer situações em que não é possível seguir o fluxo pré estabelecido para a realização de determinada tarefa, o que implica que a competência não pode estar vinculada a essas pré definições.	Surgimento de novas demandas exigidas pelo contexto em que a organização está inserida.
<b>COMUM</b>	COMUNICAÇÃO	Compreensão e alinhamento das competências e práticas com os objetivos organizacionais.	Existência de canais de informação que relacionam competências e práticas com os objetivos organizacionais e comunicação organizacional eficaz com disseminação dos propósitos do modelo de gestão.
<b>N. SERV</b>	NOÇÃO DO SERVIÇO	Atender aos clientes externos ou internos da organização precisa ser o foco de desenvolvimento das atividades.	Realização de atividades desenvolvidas com foco no atendimento de necessidades de clientes internos e externos.
<b>CONHE</b>	CONHECIMENTO	Relacionado ao conjunto de informações que são estruturadas e que geram impacto no comportamento do indivíduo.	Processos de aquisição, interpretação e armazenamento de informações.
<b>HAB</b>	HABILIDADE	Capacidade de transformar o conhecimento adquirido em ação, ou seja, em algo produtivo. É o processo cognitivo que processa informações para que se possa solucionar problemas e enfrentar determinadas situações.	Capacidade do indivíduo de saber fazer.
<b>ATIT</b>	ATITUDE	Predisposição que o indivíduo possui em relação ao trabalho e à situações, ou seja, é uma característica que influencia o comportamento da pessoa, é a razão pela qual existem preferências por alguns tipos de atividades em detrimento de outras.	Manifestação do querer saber/fazer demonstrado pelo indivíduo.
<b>ENT</b>	ENTREGA	Torna possível que a organização se beneficie dos conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores.	Capacidade de colocar em prática a competência desenvolvida.

<b>COMP. PROC</b>	COMPETENCIA PROCESSUAL	Refere-se ao conhecimento do processo do trabalho	Domínio do processo de trabalho.
<b>COMP. TEC</b>	COMPETENCIA TÉCNICA	Refere-se a conhecer o trabalho específico que deve ser executado.	Conhecimento específico do trabalho a ser realizado.
<b>COMP. ORG</b>	COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	Refere-se aos fluxos de trabalho da organização.	Conhecimento os fluxos de trabalho, atividades desenvolvidas com o foco nos objetivos organizacionais.
<b>COMP. SERV</b>	COMPETENCIA DE SERVIÇOS	Refere-se ao alinhamento da competência técnica ao serviço ou produto prestado pela organização ao consumidor final.	Conhecimento a respeito do impacto da competência técnica sobre o produto ou serviço final.
<b>COMP. SOC</b>	COMPETENCIA SOCIAL	Refere-se a três domínios – autonomia, responsabilização e comunicação – que servem de base para a sustentação dos comportamentos.	Presença de atitudes que indicam autonomia, responsabilização e comunicação que sustentam os comportamentos das pessoas.

## APÊNDICE E - Indicadores de Competência (Gestão por Competência)

<b>CÓDIGO</b>	<b>ITEM</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>G. COMP</b>	GESTÃO POR COMPETÊNCIA	Modelo de gestão inserido no sistema maior de gestão organizacional, envolvendo-o em todos os seus níveis para o alcance dos objetivos da organização.	Domínio de certos recursos, modelo de gestão, integração dos diversos subsistemas.
<b>FOR. EST</b>	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	São discriminados sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos.	Planejamento ou processo de planejamento estratégico formalizado.
<b>MAP</b>	MAPEAMENTO	Realizar um diagnóstico de competências entre as competências internas que existem na organização e àquelas que devem ser desenvolvida.	Mapeamento dos <i>gaps</i> de competência.
<b>CAPT. COMP</b>	CAPTAÇÃO DE COMPETENCIA	Busca fora do seu ambiente organizacional das competências faltantes à organização.	Ocorrência de ações como seleção, terceirização, recrutamento ou parcerias estratégicas.
<b>DESEN. COMP</b>	DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIA	Aprimoramento das competências que já estão disponíveis no ambiente organizacional.	Ocorrência de ações para o desenvolvimento de competência.
<b>ACOMP. AVAL</b>	ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	Verifica-se o alcance dos objetivos organizacionais a partir das ações gerenciais voltadas à capacitação.	Processo de verificação de indicadores de desempenho, metas e objetivos nos diversos níveis da organização.
<b>RETR</b>	RETRIBUIÇÃO	Reconhecimento por parte da organização para aqueles que mais contribuíram para que se alcançassem as metas (pessoas, equipes de trabalho, departamentos) buscando reforçar a importância dos resultados alcançados para a organização.	Ocorrências de remuneração, premiação ou, até mesmo, de uma maior autonomia para a realização do trabalho.

## APÊNDICE F – Indicadores de Competência (Administração Pública)

<b>CÓDIGO</b>	<b>ITEM</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>ADM PUB QUAL.</b>	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA QUALIFICADA	Serviço de qualidade que atenda às demandas da sociedade	Qualidade de vida laboral, melhor ambiente de trabalho, desenvolvimento permanente dos servidores, avanço das tecnologias da informação e comunicação, aumento na transparência pública e a diminuição da distância entre o Estado e o cidadão
<b>FAT. FAVOR</b>	FATORES FAVORÁVEIS A ADOÇÃO DA GPPC NA ADMINITRAÇÃO PÚBLICA	Busca da melhor eficiência e eficácia do serviço público.	Retomada dos concursos públicos, renovação do quadro de servidores, avanço das tecnologias da informação e comunicação (buscando o aumento na transparência pública)
<b>ENT</b>	ENTRAVES PARA O FUNCIONAMENTO DA GPPC	Necessidade de romper com os modelos tradicionais de administrar.	Burocracia, inflexibilidade, pouca abertura para inovação, estruturas engessadas hierarquicamente, necessidade de normatização, mudanças de gestão.
<b>PNDP</b>	POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL	Melhoria da eficiência e eficácia do serviço público, desenvolvimento permanente do servidor público, adequação das competências requeridas pelos servidores com os objetivos das instituições.	Utilização de suas ferramentas, tais como: o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competência
<b>CULT</b>	CULTURA	Fatores vinculados a mudança de padrões de comportamento, que solidificam a implementação e manutenção do modelo de forma efetiva.	Práticas reforçadoras dos valores da organização alinhados ao modelo.

## APÊNDICE G – Indicadores de Competência (Aprendizagem)

<b>CÓDIGO</b>	<b>ITEM</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>CAP</b>	<b>CAPACITAÇÃO</b>	Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais	Ações de capacitação como: seminários, exposição dialogada, workshop, mesa redonda, dentre outros.
<b>PROC APREN</b>	<b>PROCESSO DE APRENDIZAGEM</b>	Interação entre o indivíduo e o ambiente, é necessário que aconteça outra interação: entre o conteúdo em questão e a dinâmica utilizada na aprendizagem	Atividades de interação entre: indivíduo e o ambiente, e do conteúdo com o perfil do aluno.
<b>INSTIT APREN</b>	<b>INSTITUCIONALIZAÇÃO DO APRENDIZADO</b>	Evolução da aprendizagem individual para a grupal que por sua vez, transformam-se em memória organizacional.	Normas, conjunto de procedimentos, práticas, entre outros, que retêm e recuperam sempre que necessário essas informações.
<b>NIV. APREN</b>	<b>NÍVEIS DE APRENDIZADO</b>	Três níveis em que o processo de aprendizagem organizacional pode ocorrer.	Registros de aprendizagem no nível do indivíduo, nível do grupo e nível da organização
<b>MOD. COGN</b>	<b>MODELO COGNITIVISTA</b>	Explica melhor fenômenos complexos (aprendizagem de conceitos, capacidade de solucionar problemas, dentre outros), abordagem mais utilizada nos estudos realizados a respeito da aprendizagem dos indivíduos nas organizações.	Utilização de dados objetivos, subjetivos e comportamentais, que envolvem aspectos como crenças e percepções dos indivíduos que influenciam no seu processo de compreensão da realidade.

## APÊNDICE H – Indicadores de Competência (Desempenho)

<b>CÓDIGO</b>	<b>ITEM</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>G. DES</b>	GESTÃO POR DESEMPENHO	Aprimoramento do desempenho profissional e organizacional enfoque da gestão organizacional.	Envolvimento de estratégias, objetivos, processos de trabalho buscando continuidade e sustentabilidade à organização.
<b>INST. AVAL</b>	INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	Ferramentas para identificar se as ações gerenciais que buscam a capacitação estão conseguindo alcançar os objetivos aos quais foram criados.	Instrumento de avaliação de mão única, de avaliação bilateral, de avaliação 180° e de avaliação 360°.
<b>N. CORP</b>	NÍVEL CORPORATIVO	Aplicação da avaliação de desempenho que envolve os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação atrelados à missão, visão e objetivos da organização.	Avaliação e verificação do alcance dos objetivos estratégicos da organização.
<b>N. DIVIS</b>	NÍVEL DIVISIONAL	Aplicação da avaliação de desempenho verificando o alcance dos objetivos e metas de cada unidade da organização.	Avaliação e verificação do alcance dos objetivos da unidade.
<b>N. INDIV</b>	NÍVEL INDIVIDUAL	Aplicação da avaliação de desempenho com foco no resultado do trabalho do indivíduo, envolvendo aspectos referentes ao comportamento.	Avaliação e verificação do alcance das metas individuais de trabalho.
<b>N. GRUP</b>	NÍVEL GRUPAL	Aplicação da avaliação de desempenho aos projetos e processos de trabalho, envolvendo assim, as suas respectivas equipes.	Avaliação e verificação do alcance dos objetivos dos trabalhos envolvendo equipes.

## APÊNDICE I – Folha de Sumário Analítico

<b>Entrev. 1</b>	Nós trabalhamos com o conceito CHA – conhecimentos habilidades e atitudes- gostamos desse conceito porque ele consegue traduzir de uma maneira simplificada aquilo que a gente espera do desempenho de um servidor na administração pública.	CONHE	HAB	ATIT	G. DES
<b>Entrev. 1</b>	As competências técnicas são medidas com testes de aprendizagem, com testes de conhecimentos, que são as provas de concursos. Na nossa realidade a competência é muito presente, embora só de alguns anos para cá a gente tenha começado a usar o termo técnico propriamente dito. Mas, o aspecto conhecimento da competência ele está presente no nosso dia a dia desde o ingresso do servidor essas formas de captação do concurso.	CONHE	COMP. TEC	CAPT. COMP	
<b>Entrev. 1</b>	Nós o recrutamos por conhecimentos mas aqui a gente procura desenvolver as habilidades dele e procura fazer o casamento das atitudes que ele trás com os valores institucionais.	CONHE	HAB	ATIT	
<b>Entrev. 1</b>	Tínhamos uma cultura que favorecia, por falta de um modelo, algumas práticas que não eram práticas mais indicadas para o setor público, prática de “quem vai ser beneficiado com uma pós-graduação? Ah, fulaninho que é parente de beutraninho...” Questões nesse sentido o modelo ajuda a mitigar, ele não exclui, mas a gente passa a ter indicadores mais objetivos, que favorece o clima de meritocracia.	ACOMP. AVAL	G. COMP	ADM. PUB	CULT
<b>Entrev. 1</b>	As competências estão diretamente alicerçadas nas estratégias da organização. E estratégia macro da organização não muda, porque ela é definida lá na constituição federal.	FOR. EST	COMP. ORG	ADM. PUB	
<b>Entrev. 1</b>	Especialmente no nosso mercado, que é o setor público, que é extremamente regido pela meritocracia, a gente percebe muito que a competência tem um sentido, ela quase se equivale a meritocracia, ela quase se equivale ao meritocrático aquilo que você conquista por esforço pessoal, por mérito pessoal.	ADM. PUB			
<b>Entrev. 1</b>	Nosso próprio sistema de captação de pessoas no mercado é baseado nessa premissa de que você precisa ter competências técnicas para fazer o ingresso.	CAPT. COMP	COMP. TEC		



<b>Entrev. 1</b>	Nossos processos de trabalho em gestão de pessoas, especialmente em desenvolvimento de pessoas eram processos falhos que careciam de uma metodologia, porque nós não conseguimos perceber a integração entre os nossos subsistemas.	G. COMP	COMUM		
<b>Entrev. 1</b>	A gente também tinha uma necessidade de dar retorno para a pessoa que entrou no concurso para aquele servidor que precisava de conhecimento, de valorização, estímulos para progredir	CONHEC	DESEN. COMP		
<b>Entrev. 1</b>	Não temos em toda a casa uma sensibilidade para o trabalho com indicadores e com metas, não é em toda casa, a casa é muito heterogênea nesse sentido.	ACOMP. AVAL	CULT		
<b>Entrev. 1</b>	Porque como eu ajusto o modelo não tenho como comparar 2011 com 2012. Então a gente tinha a opção para fazer, optar por manter uma metodologia mais prejudicial para o nosso trabalho, mas que permite comparação, adaptar para melhorar o trabalho, tornar mais fluido e perder a comparação?	G. COMP			
<b>Entrev. 1</b>	O que atrapalha muito o nosso trabalho para fazer a indicação mais pertinente da meta ser atingida é que a gente muda o modelo.	G. COMP	ACOMP. AVAL		
<b>Entrev. 2</b>	Aprendizagem é complexa. Precisa casar necessidade e o que tem de disponibilidade em termo de recurso humano. Ocorre na medida em que se torna interessante para pessoa. Algo que tenha um por quê. Se não tiver o desejo, se for maçante, não tiver sentido, a aprendizagem não ocorre. Nenhuma capacitação vai ser eficaz.	CAP.	PROC APREN	MOD. COGN	
<b>Entrev. 2</b>	Se a pessoa não tiver o perfil adequado. Não vai ter capacitação que vá funcionar. Envolve motivação que está atrelada a aprendizagem casada com perfil adequada. Você vê muita gente dando pouco, é a dificuldade de adequar os perfis e de fazer as pessoas se capacitarem e desempenharem aquilo que precisa na unidade.	CAP.	MOD. COGN	PROC. APREN	
<b>Entrev. 3</b>	A gente avalia o desempenho por meio de competências comportamentais basicamente. O que é esse desempenho? É definido pela lei que define um percentual que a pessoa precisa atingir para progredir na carreira. Só isso.	N. INDIV	INST. AVAL	ACOMP. AVAL	G. DES
<b>Entrev. 3</b>	A gente não atua de forma que esse desempenho gere alguma meta. Porque a gente não trabalha com metas. E é só comportamental, então a gente não trabalha com desempenho a partir de entregas. O desempenho é medido a	N. INDIV	INST. AVAL	ACOMP. AVAL	G. DES

	partir de competências comportamentais. Da parte da atitude da competência. Mas esse desempenho efetivamente não mede entregas.				
<b>Entrev. 3</b>	Atrapalha muito o fato da gente não ter meta. Como é que mesura o desempenho, como vai saber quais são as competências que você tem que ter para ter um bom desempenho se você não sabe onde você quer chegar. O que você tem que entregar. As unidades sabem o que elas têm que entregar, mas elas não conseguem materializar isso.	G. DES	N. DIVIS	ACOMP. AVAL	